

*Granskning och
bedömning av
kvalitetsarbetet
vid SLU*

*Granskning och
bedömning av
kvalitetsarbetet
vid SLU*

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 SLU

Producerad av Högskoleverket i juni 1998

Högskoleverkets skriftserie 1998:17 R

ISSN 1400-9498

ISRN HSV-SS--98/17--SE

Innehåll: Avdelningen för utvärdering och kvalitetsarbete

Grafisk form: Högskoleverkets informationsavdelning

Tryck: Printgraf, Stockholm, juni 1998

HÖGSKOLEVERKET

Avdelningen för utvärdering och kvalitetsarbete

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

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

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

Innehållsförteckning

Summary	6
1 Universitetskanslerns bedömning	8
2 Bedömargruppen och bedömningsprocessen	12
3 Inledning	14
4 Förutsättningar och utgångspunkter	17
5 Kvalitetsarbete	20
6 Organisation och ledning	22
7 Integration	27
8 Grundläggande utbildning	28
9 Forskning och forskarutbildning	30
10 Samverkan med det omgivande samhället	32
11 Studenternas roll	33
12 Jämställdhet	34
13 Kompetensutveckling	35
14 Övrigt	36
15 Sammanfattande synpunkter och rekommendationer	37
Bilaga 1	40
Program för bedömargruppens besök vid SLU 1998-03-30 – 04-03	40
Bilaga 2	43
Förteckning över material som SLU överlämnat som underlag för bedömargruppens granskning	43

Summary

The Swedish University of Agricultural Sciences (SLU) was formed in 1977 by the amalgamation of the College of Agriculture, the College of Forestry and the College of Veterinary Medicine. It has four main locations and a number of experimental research stations in different parts of Sweden. It also has special responsibility for research, development and education aimed at the forest and agricultural industry, landscape planning, food production, aquaculture, veterinary medicine and animal management.

In recent years, SLU has experienced major changes, due to a large increase in the number of students. Its relationship to industry with regard to education, training, research and development has been modified. These changes have been made at the same time as recurrent funds for research have been drastically reduced. To solve the ensuing problems SLU has developed a strategic plan, which is also the basis of its self-evaluation. Both these documents are excellent examples of the holistic view taken by SLU with regard to its quality enhancement efforts.

In this report the audit team appointed by the National Agency for Higher Education discusses the university's organisation and management and concludes that its complex activities, its geographical dispersion and its various responsibilities vis-à-vis the above-mentioned industrial sectors place special demands on management, decision-making and planning. SLU has reinforced these processes in several ways, for example through management development activities at various levels of the organisation. The team affirms that areas of responsibility and decision-making should be clear in order for quality enhancement activities to be carried out systematically. This requires a quality enhancement programme stating goals, responsibilities and time schedules. The team also states that the university might consider using economic incentives as a guiding tool in quality enhancement processes in undergraduate education.

SLU has developed into a university with a strong identity of its own, and the integration of its different activities are looked upon as an essential goal. However, co-operation across faculty boundaries is rare in research and

post-graduate education. The team concludes that further efforts should be made to increase integration in these areas.

The number of students has increased dramatically in the last few years, and several radical changes have been introduced, such as new cross-faculty masters' programmes. Impressive educational development efforts are made, and the university is involved in numerous international exchange programmes. There is, however, a lack of systematic follow-up of these activities in the team's opinion.

Recurrent government funds for research have been drastically cut back in recent years. However, at the same time externally financed research has increased, which has made it difficult for the university to develop its research profiles. The team notes these problems, and states that it is essential that industry contacts are maintained and nurtured. Since there exist well developed channels for co-operation, there is every reason to believe that quality enhancement processes in this area will develop favourably.

Many efforts have been made to raise the quality of post-graduate education, for example through the introduction of special training for supervisors and follow-up of students' progress. It is essential that these good intentions are followed up throughout the organisation.

SLU students are dedicated and the university listens carefully to their views in the context of the formal decision-making organisation. In the team's view the university might consider trying to pick up student's opinions at an earlier stage in the planning process.

The university has an excellent programme for in-service training including pedagogical seminars and training for research supervisors. These programmes might improve through the inclusion of elements of quality assurance and development, in order to facilitate the further development of a quality culture.

In conclusion, the difficulties caused by the important changes experienced in recent years have been solved with great purposefulness and skill. For the further development of the university, and to be able to solve possible future problems the university might consider preparing and implementing a quality enhancement programme. This might help to make even better use of the well developed contacts with industry and students.

I Universitetskanslerns bedömning

Sveriges Lantbruksuniversitet, SLU, är underställt jordbruksdepartementet och därmed ett undantag bland svenska universitet och högskolor som alla sorterar under utbildningsdepartementet. För närvarande genomförs en utredning om överflyttning av SLU till utbildningsdepartementet. En sådan förändring skulle säkerligen tas som naturlig inom universitetsvärlden eftersom SLU upplevs som en integrerad del av det svenska universitets-samfundet.

SLU avviker i ett avseende från övriga universitet genom sin stora geografiska spridning. Skämtsamt uttyds ibland akronymen som Sveriges Längsta Universitet. SLU har på ett föredömligt sätt i praktiken visat hur ett nätverksuniversitet kan fungera långt innan detta begrepp blev populärt.

Denna spridning är inte enbart av geografisk natur utan har också sin motsvarighet i närvaron av olika kulturer. Bakgrunden till tre tydliga och olika kulturer går tillbaka till bildandet av SLU, som skapades genom sammanslagning och i en del fall en geografisk förflyttning av tre separata högskolor, var och en med sin historia.

Bedömargruppen har på ett förtjänstfullt sätt lyckats fånga och beskriva de grundläggande dragen i SLU-kulturerna och speciellt deras inställningar till kvalitet och kvalitetsarbete. Genom att tillbringa fem dagar med platsbesök på de fyra huvudorterna har gruppen lyckats få en god inblick i och uppfattning om förhållandena inom SLU. En förutsättning för detta har varit den öppenhet och generositet gentemot varandra som visats från både bedömargruppens ledamöter och SLU med dess ledning, lärare, personal och studenter och som bygger på det förtroende och den integritet som kännetecknar arbetet med bedömning av kvalitetsarbetet.

SLU har relativt nyligen, 1991, genomgått en stor och omfattande utvärdering. Detta var före den tid då bedömning av kvalitetsarbete blev aktuellt och därmed kom i fokus. Det är därför inte helt enkelt att från denna tidiga

utvärdering dra slutsatser om utvecklingen av kvalitetskulturen vid SLU. Det synes dock klart att SLU i sin helhet haft en positiv utveckling trots svårigheter som budgetnedskärningar. En faktor som bidragit till denna utveckling är det strategiska program som legat till grund för avgörande beslut.

Även om bedömargruppen konstaterar att medarbetarna känner samhörighet med organisationen som helhet, lever de tre ursprungliga högskolorna delvis kvar vid SLU. Detta är givetvis inget fel i sig. Ur en positiv synvinkel kan det ses som ett uttryck av mångfald och mångkultur. Däremot kan det vara ett visst hinder för att skapa en samhörighetskänsla och att skapa nya kombinationer och möjligheter över dessa kulturgränser. Det har möjligen haft en fördröjande verkan på att skapa en gemensam kvalitetskultur och ett gemensamt kvalitetsarbetsprogram, som omfattar hela SLU.

Bedömargruppen noterar samma svårighet som många andra motsvarande grupper att dess uppgift gäller bedömning av kvaliteten i kvalitetsarbetet och inte kvaliteten i verksamheten. Svårigheten att skilja dessa två begrepp från varandra tycks också finnas inom SLU. Med den goda kvalitet som uppenbart kännetecknar mycket av SLU:s verksamhet kan det vara naturligt att nöja sig med detta konstaterande. En anledning att fokusera på kvalitetsarbetet är dock att kvaliteten i verksamheten är en storhet som hela tiden förändrar sig och är både tids- och rumsberoende medan däremot processer som leder till högre kvalitet är mer beständiga.

Med den komplexa organisation som SLU utgör med dess stora bredd i alla avseenden, utbildningsmässigt, forskningsmässigt, geografisk spridning, kulturell spridning och intressentspridning, kan och bör kvalitetsarbetet vara en gemensam faktor och en sammanhållande kraft. Kvalitetsarbetet är därför i högsta grad en ledningsfråga och måste också involvera styrelsen. Som bedömargruppen påpekar krävs samtidigt en förankring i hela organisationen för att kvalitetsarbetet inte ska bli en formell, pålagd uppgift utan konkret innehåll eller synbara konsekvenser, utan något som får sin mening och upplevs som betydelsefullt i det dagliga arbetet. Vid SLU tycks kvalitetsarbetet vara starkast ute i organisationen medan ett konkret handlingsprogram för kvalitetsutvecklingen, ett kvalitetsprogram som uttrycker en gemensam utveckling för hela SLU, ännu saknas.

I sitt arbete utgår bedömargruppen från nyckelbegreppen systematik, tydlighet och förankring inom kvalitetsarbetet och gör sedan en utvärdering av SLU:s många verksamheter och organisationsenheter med utgångspunkt från denna värderingsbas.

Ett genomgående drag tycks vara att den komplexa organisationen försvårar kvalitetsarbetet och orsakar en otydlighet i ansvaret för kvalitet och kvalitetsarbete. Ett direkt sätt att undanröja sådana oklarheter skulle vara genom interna uppföljningar av kvalitetsarbetet för att därigenom synliggöra sådana otydligheter.

Inom ett så stort universitet som SLU, finns det stora möjligheter till samverkan över ämnes- och fakultetsgränser, det som bedömargruppen och SLU i sin självvärdering kallar integration. Den fungerar tydligen väl inom fakultetsorganisationen men är ännu inte ett framträdande drag över fakultetsgränserna när det gäller forskning och forskarutbildning. Bedömargruppen har inte kommenterat integrationsarbetet med närliggande universitet dvs. Umeå, Uppsala och Lund. Det torde finnas en stor potential att kunna skapa starka och slagkraftiga profiler genom en målinriktad samverkan utan att göra avkall på SLU:s särskilda profil. Jag är medveten om att en rad sådana samarbeten och kopplingar redan existerar. Det kunde emellertid vara av intresse att utnyttja och stärka dem i perspektiv av kvalitetsarbetet.

SLU har varit och är i många avseenden ett centrum i Sverige för pedagogiskt utvecklingsarbete och nytänkande på utbildningens område. Resultaten av detta arbete borde i ännu större grad spridas och ges en synlig och direkt koppling till kvalitetsarbetet. Åtminstone för en lekman kan det synas som att SLU har speciellt goda förutsättningar att kunna praktisera en av de bästa inlärningsmetoderna, nämligen "learning by doing", genom den starka koppling till verklighetsnära praktik som finns eller borde finnas.

Genom sin naturligt starka koppling till näringslivet har SLU speciellt goda tillfällen att ta lärdom av sättet att där bedriva kvalitetsarbete, vilket uppenbart sker inom sektorer som har direkta uppdrag från näringslivet.

På samma sätt som SLU i många avseenden har satt "studenten i centrum" för att skapa en optimal miljö och goda omständigheter för utbildningen, borde SLU i ännu högre grad se studenterna som en aktiv partner att driva

ett positivt kvalitetsarbete. Det är viktigt att universitetet är tydligt i de krav som kan och bör ställas på en student i högre utbildning, nämligen att aktivt bidra till den kultur som skapas genom allas delaktighet i kvalitetsarbetet. Att ständigt sträva efter att bli bättre, och bättre, och bättre...

SLU har en god jämställdhetsplan. Inom vissa utbildningar finns en mycket stark kvinnodominans. Eftersom dessa program innehåller ett starkt naturvetenskapligt element borde det vara intressant att utnyttja detta för att ge uppslag till att öka intresset för naturvetenskap hos flickor i allmänhet.

Bedömaregruppen avslutar sin rapport med ett antal rekommendationer till SLU beträffande utvecklandet av ett gott kvalitetsprogram. Det är lätt att instämma i dessa rekommendationer av vilka en del är allmängiltiga för alla universitet och högskolor och andra mer specifika för SLU.

Jag vill här trycka på att SLU tar fram ett kvalitetsprogram som kännetecknas av de tre nyckelbegreppen som bedömaregruppen fokuserat på: systematik, tydlighet och förankring. Denna förankring måste gå från styrelsen till studenterna. Jag vill också gärna betona den närliggande resurs som granskapsuniversitetet utgör och möjligheterna till fördjupade samarbeten som bör kunna ge sig till känna i kvalitetsarbetet.

Jag ser fram mot att följa det fortsatta arbetet vid SLU med att utveckla kvalitetsarbetet och därmed kvaliteten i verksamheten.

Stig Hagström

2 Bedömargruppen och bedömningsprocessen

Bedömargruppen har haft följande sammansättning:

Boel Flodgren, professor, rektor för Lunds universitet, bedömargruppens ordförande

Lars Ekman, professor (veterinärmedicin)

Tore Erkén, direktör (areella näringar)

Ingmar Grenthe, professor, prorektor vid KTH

Ingemar Lind, rektor för högskolan i Örebro

Margareta Ohné, universitetslektor, Stockholms universitet

Sara Winnfors, vice ordförande, Sveriges Förenade Studentkårer

Kanslichef Lars Olof Nilsson, Lunds universitet, har varit gruppens sekreterare. Kontaktpersoner vid Högskoleverket har varit projektansvariga Staffan Wahlén och Ola Román.

Arbetet inleddes med ett upptaktsmöte med SLU:s ledning, bedömargruppens ordförande och sekreterare samt Högskoleverkets kontaktperson den 1 december 1997. Vid detta möte diskuterades tidsplanen för bedömningsarbetet och uppläggningsplanen av platsbesöket. Man underströk från SLU:s ledning att man såg som ett väsentligt syfte med projektet att det skulle resultera i en rapport som skulle kunna utgöra ett bidrag till den fortsatta utvecklingen av SLU:s kvalitetsarbete.

Bedömargruppen hade ett inledande möte i samband med Högskoleverkets introduktion den 12 februari 1998. Gruppen sammanträdde därefter den 12 mars för förberedelser inför platsbesöket. Detta påbörjades på kvällen den 29 mars och avslutades på eftermiddagen den 3 april 1998. Besöket, som var utomordentligt väl organiserat av SLU, omfattade SLU:s samtliga huvudorter. Programmet återges i bilaga I.

Efter platsbesöket utarbetades ett utkast till rapport som diskuterades i bedömargruppen vid ett rapportmöte den 28 april och därefter i en ny version vid ett ”interimistiskt” möte mellan SLU:s rektor och dekaner,

bedömargruppens ordförande och sekreterare samt Högskoleverkets kontaktperson den 12 maj.

Återföringsmötet, då granskningsrapporten överlämnades till SLU, ägde rum den 3 juni 1998.

3 Inledning

SLU, som bildades 1977 genom en sammanslagning av dåvarande Lantbrukshögskolan, Skogshögskolan och Veterinärhögskolan, är landets kanske mest komplexa universitet. I den utvärdering av SLU som genomfördes 1991, "Landskap-Näring-Kunskap" (SOU 1991:101) redovisades bakgrunden till sammanslagningen på följande sätt:

"Enligt statsmakternas beslut om bildandet av SLU var motiven för sammanförandet av jordbrukets högskolor främst det framträdande behovet av samverkan inom forskningen samt mellan utbildning och forskning. Dessa behov framhölls t.ex. vad gäller det kombinerade jord- och skogsbrukets utveckling, regional ekonomi och utveckling, miljövard och teknisk utveckling, liksom växt- och skogsskydd, förebyggande djurhälsovård och livsmedelshygien.

Det betonades också att det vid SLU borde ske en profilering av forskning och utbildning inom olika verksamhetsområden såsom jordbruk, skogsbruk, veterinärmedicin, trädgårdsnäring och landskapsarkitektur. Företrädare för de olika näringarna och berörda samhällsorgan borde därför få goda möjligheter att delta i utformningen av såväl de olika programmen för forskning och försöksverksamhet som utbildningen inom respektive sektor."

Beslutet att sammanföra de tre självständiga enheterna var inte okontroversiellt. Tre högskolor med olika kulturer och traditioner skulle sammanföras till en samlad enhet. Omorganisationen innebar också att Skogshögskolan och Veterinärhögskolan skulle omlokaliseras. Samtidigt fanns det en skepsis inom näringarna mot den nya organisationens förmåga att fullgöra uppgiften som sektorsuniversitet.

De skilda kulturerna vid de tre gamla högskolorna lever fortfarande kvar inom SLU. De tre nuvarande fakulteterna – JLT (jordbruk, landskapsplanering och trädgårdsbruk), V (veterinärmedicin) och S (skogsvetenskap) – svarar också i stort mot den struktur som de tidigare fristående högskolorna utgjorde.

Under de drygt 20 år som SLU funnits i sin nuvarande form har en genomgående strävan varit att knyta samman de tre högskolor som tillsammans kom att bilda universitetet till en samlad enhet. Integrationen av de olika delarna till en gemensam helhet har därmed utvecklats till ett av universitetets övergripande mål.

Genom sin geografiska spridning till fyra huvudorter – Ultuna, Alnarp, Skara och Umeå – samt till ett stort antal försöksstationer och andra anläggningar på olika håll i landet har SLU en struktur som ställer extremt höga krav på ledningsorganisationen när det gäller att hålla samman universitetets verksamheter inom ramen för en samlad utveckling och mot gemensamma mål. SLU är också ett utpräglat sektorsuniversitet med uttalat ansvar för forskning, utvecklingsarbete och utbildning riktad mot skogs- och jordbruksnäringarna, landskapsplanering, livsmedelsproduktion, naturvård, vattenbruk samt veterinärmedicin och husdjurskötsel. Sektorsansvaret avspeglas också i den omständighet att SLU som enda universitet i Sverige är underställt jordbruksdepartementet och inte utbildningsdepartementet.

Under den period SLU har funnits som ett samlat universitet har samhälls-utvecklingen, inte minst vad gäller forskningens roll och dess finansiering, inneburit att universitetet delvis tvingats till genomgripande förändringar av verksamhetens inriktning och till en förskjutning av tyngdpunkter mellan olika verksamhetsgrenar. Utvecklingen inom näringarna har också spelat en stor roll för de förändringar som SLU genomfört. Detta har gällt såväl forskning som utbildning. Denna utveckling har gjort det nödvändigt för universitetet att finna målformuleringar som står i överensstämmelse med de krav som samhället idag ställer på SLU och som kan utgöra grund för universitetets framtida utveckling. Detta arbete har resulterat i de övergripande mål för universitetet som regeringen nu fastställt: ”SLU ska utveckla kunskapen om de biologiska naturresurserna och människans hållbara nyttjande av dessa. Detta sker genom utbildning, forskning, fortlöpande miljöanalys och information.”

Utifrån dessa mål har SLU under senare år genomfört en genomgripande strukturell förändring av sin grundläggande utbildning. I korthet har denna inneburit att samtidigt som utbildningsvolymen i det närmaste fördubblats har rena yrkesinriktade utbildningar, som traditionellt utgjort kärnan i SLU:s utbildningsutbud, fått en relativt minskad omfattning samtidigt som nya utbildningar av mer generell karaktär har tillkommit.

Också inom forskningen har en tyngdpunktsförskjutning ägt rum så att den mer grundläggande forskningen kommit att få en allt större volym i förhållande till den tillämpade forskningen.

Genom sin roll som sektorsuniversitet har SLU – liksom de högskolor som bildade SLU – spelat en särskild roll när det gällt olika former av kunskapsöverföring till näringarna och samhället, det som idag kallas universitetens tredje uppgift. Den konsulent- och rådgivningsverksamhet som under lång tid bedrivits gentemot framför allt lantbruket har spelat en betydande roll för utvecklingen av dagens jordbruksnäring. Utvecklingen inom näringarna ställer emellertid idag andra krav på kunskapsöverföring och kompetensutveckling än tidigare och det har därför också varit nödvändigt att ompröva formerna för hur den tredje uppgiften ska bedrivas inom SLU i framtiden.

Det omfattande utvecklings- och förändringsarbete inom SLU som antytts ovan har under 1990-talet fått bedrivas med utgångspunkt i avsevärda besparingar inom ramen för de anslag staten anvisar universitetet. Sedan budgetåret 1990/91 har riksstatsanslagen för forskning minskats med i det närmaste 185 milj kr. Samtidigt har betydande resurser tillförts universitetet för expansion av den grundläggande utbildningen. SLU har under perioden också totalt sett lyckats att öka intäkterna genom en ökning av den externt finansierade forskningen, främst den forskning som finansieras av stiftelser och EU-program. Det är självklart att en sådan ekonomisk utveckling har påverkat det sätt på vilket verksamhetsförändringar har genomförts. Inte minst har det lett till att betydande delar av forskningen kommit att orienteras mot sådana områden där externa resurser stått att finna.

4 Förutsättningar och utgångspunkter

SLU:s styrelse fastställde i december 1995 ett strategidokument för SLU, ”Med naturresurser i fokus – SLU inför 2000-talet”. Dokumentet bygger på ett omfattande analys- och förankringsarbete och utgör utgångspunkten för universitetets strategiska planerings- och utvecklingsarbete.

Strategidokumentet är också utgångspunkt för den självvärdering av SLU:s kvalitetsarbete som genomförts inom universitetet under vintern 1997/98. Självvärderingen utgör det grundläggande dokumentet för den nu genomförda utvärderingen av SLU:s kvalitetsarbete.

Vårt besök vid SLU har omfattat fem dagar och innefattat besök förutom vid Ultuna också vid enheterna i Alnarp, Skara och Umeå. Vi har under besöket samtalat med drygt 200 personer. Vi har vid våra överläggningar fokuserat på hur kvalitetsarbetet bedrivs på ledningsnivå. Vi har haft diskussioner med universitetets styrelse, universitetsledningen och dess ledningsgrupp, de lokala förvaltningsnämnderna och de ställföreträdande rektorerna. Vi har därefter vid ett antal institutionsbesök försökt få en bild av hur ledningens mål och strategier praktiskt kommer till uttryck i institutionernas kvalitetsarbete. Vi har också haft diskussioner med studenternas representanter på olika nivåer samt, för att få en bild av SLU:s roll som sektorsuniversitet, med företrädare för jord- och skogsbruksnäringarna.

Vi vill inledningsvis slå fast, att SLU på ett föredömligt sätt anlagt ett helhetsperspektiv på sitt kvalitetsarbete. Således behandlar både strategidokumentet och självvärderingen inte endast grundläggande utbildning, forskning och forskarutbildning utan också frågor som rör universitetets tredje uppgift, IT-frågor, biblioteksservice och administration. Ett sådant grepp är nödvändigt för att kvalitetsarbetet ska kunna genomsyra hela organisationen och leda till att alla medarbetare kan engageras.

Vi vill också framhålla att självvärderingen genomförts med stor öppenhet och att de analyser som redovisas pekar både på starka och svaga sidor i det arbete som gjorts för att utveckla universitetets kvalitet. Vi har också mötts

av en mycket öppen attityd till utvärderingen både från SLU:s ledning och från den personal och de studenter vi mött under platsbesöket och de diskussioner vi fört har därför varit mycket positiva och medverkat till att ge en god bild av kvalitetsarbetet vid SLU.

Samtidigt kan vi inte undlåta att peka på det förhållandet att det finns en betydande diskrepans vad gäller bedömningen av SLU:s kvalitetsarbete och utveckling mellan SLU:s självvärdering och de självvärderingar som utarbetats på framför allt fakultetsnivå. Denna diskrepans har utgjort en del av bakgrunden till de diskussioner vi fört med medarbetare på olika nivåer.

Det är uppenbart, vilket också framkommit i de utvärderingar som hittills genomförts av andra universitet och högskolor, att en granskning av det slag vi genomfört många gånger innebär stora svårigheter att tydliggöra skillnaden mellan å ena sidan kvalitet och å andra sidan kvalitetsarbete. Det faller sig ofta naturligare att fokusera på kvaliteten i den verksamhet man studerar än på den process om leder fram till den uppnådda kvaliteten. Även om det ligger vid sidan av vårt utvärderingsuppdrag är det därför naturligt att här också uttala att vårt samlade intryck av verksamheten vid SLU är att det arbete som bedrivs så långt vi kunnat få en uppfattning genomgående är av hög kvalitet. Vi har också tagit del av internationella utvärderingar som visar på hög kvalitet i forskningen. De medarbetare vi träffat har demonstrerat stor entusiasm för sina uppgifter och mycket höga ambitioner att bedriva en kvalitetsmässigt framstående verksamhet. Detta har gällt på alla nivåer i organisationen. SLU:s utbildning är i de flesta fall mycket attraktiv vilket leder till att universitetet inom flera områden har studenter med mycket goda förutsättningar för sina studier. Likafullt kan naturligtvis kvaliteten i verksamheten alltid förbättras och det är systemen och mekanismerna för detta förbättringsarbete som är kvalitetsarbetets kärna och därmed det huvudsakliga objektet för våra bedömningar.

För att kunna utvärdera en process är det väsentligt att klargöra de kriterier utifrån vilka man gör sina bedömningar. Eftersom processen i det här fallet inte leder fram till produkter eller andra resultat som kan kvantifieras eller granskas mot absoluta mål finns det inte heller några givna kriterier att arbeta mot. Det är därför nödvändigt för oss att redovisa vilka utgångspunkter vi har haft för vår granskning av SLU:s kvalitetsarbete.

Vi har valt att granska SLU:s kvalitetsarbete utifrån i huvudsak följande nyckelbegrepp: systematik, tydlighet och förankring. Med begreppet systematik avser vi i detta sammanhang att kvalitetsarbetet läggs upp på ett sådant sätt att tydliga mål definieras för vilken kvalitet man vill uppnå inom ett givet område. Därefter får man bestämma vilka åtgärder som bör vidtas för att nå de uppsatta målen. När åtgärderna sedan vidtagits måste resultatet utvärderas och jämföras med de ursprungliga målen. Endast på det sättet är det enligt vår uppfattning möjligt att följa upp den kvalitetsutveckling som pågår inom organisationen. Kvalitetsmål av detta slag kan självklart fastställas på olika nivåer inom en organisation och avse större eller mindre delar av verksamheten. Det kan gälla strategiska mål för hela universitetet lika väl som mål för en enskild kurs eller t.o.m. ett enskilt undervisningsmoment. Detta innebär i sin tur att många aktörer inom organisationen måste ta ett delansvar för kvalitetsarbetet genom att inom sina ansvarsområden arbeta med mål, åtgärder och uppföljning. Det gäller nämnder och styrelser av olika slag lika väl som enskilda befattningshavare – dekaner, prefekter, administrativa chefer etc. För att detta ansvar ska vara tydligt fordras att ansvarsområdena också definieras tydligt. Det blir därför en väsentlig ledningsfråga att se till att alla delar inom organisationen har en klar bild av sitt ansvarsområde och därmed av de förutsättningar som gäller för att de ska kunna bedriva sitt kvalitetsarbete. Denna tydlighet är en viktig förutsättning för ett systematiskt kvalitetsarbete. Slutligen är det också nödvändigt att det finns en korrespondens mellan organisationens övergripande mål och de delmål som tas fram längre ner i organisationen eller för olika delverksamheter. Om ledningen kan få förståelse och acceptans för de övergripande målen för organisationen skapas också förutsättningar för en optimal utveckling av kvaliteten. För att detta ska ske fordras att alla beslut om mål och strategier, oavsett på vilken nivå de fattas i organisationen, är väl förankrade bland dem som ska utföra kvalitetsarbetet. För en universitetsmiljö är förankringen helt avgörande eftersom styrning av verksamheten utan ett starkt inslag av kollegial förankring erfarenhetsmässigt visat sig knappast vara möjlig.

Det är således utifrån begreppen systematiskt kvalitetsarbete, tydlighet och förankring vi i huvudsak har granskat SLU:s kvalitetsarbete. Vi kommer i det följande att göra dels en allmän bedömning av kvalitetsarbetet inom SLU med utgångspunkt i universitetets organisation och ledningsstruktur, dels en genomgång av hur vi uppfattar kvalitetsarbetet inom olika verksamhetsgrenar inom organisationen.

5 Kvalitetsarbete

Inom högskolan finns vedertagna metoder att mäta kvalitet. Inte minst gäller detta forskning där väl etablerade system för kvalitetsutvärdering regelmässigt används. Examination i forskarutbildningen ingår som led i kvalitetssäkringssystem. Också inom grundutbildningen finns olika metoder att mäta kvaliteten, främst naturligtvis genom olika former av examination men också genom t.ex. kursvärderingar.

Vad som emellertid hela tiden står i fokus i dessa typer av kvalitetsmätningar är resultatet, antingen det består av producerade forskningsresultat eller av examinerade studenter med kunskaper och färdigheter som svarar mot de uppställda målen.

Det kvalitetsarbete som avses i vår granskning avser emellertid kvaliteten i den process som leder fram till de ”producerade” resultaten. Hur bedrivs arbetet ur kvalitetsmässig synpunkt för att nå de bästa resultaten?

Den granskningsprocess som Högskoleverket nu bedrivit under ett antal år har bidragit till att utveckla ett generellt synsätt vad gäller hur systematiskt kvalitetsarbete kan bedrivas. Detta synsätt utgår från att de olika leden i den process man vill påverka systematiskt analyseras med avseende på mål och metoder och att resultatet i någon mening kan mätas. Man skulle kunna lämna många exempel som var för sig skulle kunna förefalla triviala. Men genom att systematiskt behandla olika delar av verksamheten på det sättet, genom att ställa upp mål och mäta vilka resultat man uppnår kan man också bedriva ett gripbart kvalitetsarbete som berör medarbetarna på alla nivåer.

Det är också uppenbart att kvalitetsarbete av detta slag måste bedrivas så att man på olika nivåer i verksamheten tar eget ansvar för olika delar av arbetet. Ledningen kan inte i detalj ställa upp mål eller utvärdera resultaten för alla enskilda verksamheter utan måste i första hand inrikta sina ansträngningar på övergripande mål och principer för kvalitetsarbetet. Vissa frågor måste därför hanteras på t.ex. fakultetsnivå medan andra – och kanske de flesta – behandlas på institutionsnivå.

I ett sådant sammanhang är en kvalitetsplan ett centralt verktyg. I en kvalitetsplan definieras inom vilka områden kvalitetsarbetet ska utvecklas, hur det ska bedrivas och vem som ska ta ansvar för genomförandet i dess olika delar.

Vi är övertygade om att ett systematiskt kvalitetsarbetet av det slag som skisserats här kan leda till att en kvalitetskultur kan utvecklas i en organisation, en kultur där det kan utvecklas en värdegemenskap kring det sätt på vilken den egna organisationens kvalitet ska förbättras.

6 Organisation och ledning

Ett universitet med så komplex ledningsstruktur som SLU ställer särskilda krav på hur besluts- och planeringsorganisationen byggs upp. Förutom den linjeorganisation som liknar vad som finns vid flertalet andra universitet och som innebär att ansvar fördelas från universitetsledningen med rektor och styrelse till fakultetsledning med dekanus och fakultetsnämnd och därifrån vidare till institutionsnivån och prefekterna ställer SLU:s geografiska spridning ytterligare krav på organisationen. Därför har ställföreträdande rektorer och förvaltningsnämnder inrättats vid huvudorterna Alnarp, Skara och Umeå. Därutöver har ett system med särskilda utbildningsnämnder för samordning av de olika utbildningsprogrammen inrättats vid de tre största huvudorterna. För de olika programmen finns också programnämnder. Vid sidan om denna organisatoriska huvudstruktur finns ytterligare ett antal centrala organ, t.ex. ledningsgrupp, rådet för grundutbildning, rådet för forskarutbildning, internationella rådet och IT-rådet. Också på andra nivåer inom universitetet finns ett antal ytterligare organ. Inte minst gäller det inom institutionerna, som styrs av prefekter, men där dessa ofta valt att inrätta olika mer eller mindre formaliserade nämnder och kommittéer för olika uppgifter.

Det faller utanför vårt uppdrag att bedöma om den organisation man valt är den optimala för SLU:s behov. Vi har också uppfattat att en väsentlig synpunkt vid uppbyggnaden av organisationen varit att inte bara få till stånd en funktionell beslutsorganisation utan också att ge medarbetarna goda möjligheter till medverkan i beslutsprocessen och därmed etablera fora för diskussion om policy och verksamhetsutveckling.

En förutsättning för att en så komplex organisation ska kunna fungera är emellertid att uppdragen till de olika organen liksom deras beslutsbefogenheter kan klargöras tydligt så att organisationen arbetar effektivt och utan alltför stor överlappning mellan olika organ eller nivåer. Vi anser att det ur den synpunkten är angeläget att kommunicera de mandat och de arbetsuppgifter som gäller för olika organ. Vi har också från flera håll uppfattat att ledamöter i några organ själva har varit oklara över sina uppgifter och sina roller och att vissa organ ibland själva har avgjort vilka frågor man vill behandla. Det har

också omvittnats att ett av de till synes mest centrala organen, rådet för grundutbildning, uppfattar sig som ett diskussionsforum för frågor av detaljkaraktär snarare än som ett organ som tar ansvar för gemensamma och övergripande utbildningsfrågor inom universitetet.

Organ som inte är klara över sina uppgifter och sitt ansvar tvingas själva att välja vilka frågor man tar upp. Därmed finns det också en risk att vissa frågor inte tas upp någonstans utan helt enkelt därmed faller mellan stolarna. Det kan framför allt gälla frågor som till sin karaktär inte är omedelbart administrativa och där t.ex. regelverket därmed kräver vissa beslut. Till denna typ av frågor hör också frågor som rör kvalitetsarbetet. Det är därför inte oväntat att vi i flera fall har funnit att det rått oklarhet om vem som ansvarar för kvalitetsarbetet på en viss nivå eller för en viss verksamhet. Inte sällan har det gällt den grundläggande utbildningen. Den komplexa organisationen med oklara befogenheter framstår således som ett hinder för kvalitetsarbetet.

Den oklarhet vad gäller uppgifter och ansvarsområden som vi tycker oss ha funnit gäller naturligtvis inte alla nämnder och kommittéer inom organisationen. Fakultetsnämnder och programnämnder har – liksom f.ö. dekaner och prefekter – väl definierade roller inom SLU.

Universitetsledningen har valt att själva ta det direkta samlade ansvaret för det övergripande kvalitetsarbetet. Universitetets ledningsgrupp, där bl.a. dekanerna och de ställföreträdande rektorerna från Alnarp, Skara och Umeå ingår, är därför universitetets kvalitetsråd. En sådan ordning har den stora fördelen att kvalitetsfrågorna är direkt knutna till universitetets ledning, något som markerar dessa frågor betydelse i organisationen. En risk med den valda modellen är att kvalitetsfrågorna kommer i skymundan för andra och mer omedelbart trängande uppgifter, något som SLU själva uppmärksammat i sin självvärdering. Inte minst det besvärliga besparings- och omprioriterings-arbetet har lett till att kvalitetsarbetet fått en mer undanskymd plats i ledningsgruppens arbete. En sådan central organisation av kvalitetsfrågorna innebär att särskild tid måste anslås för att ledningsgruppen ska ges tillfälle att diskutera kvalitetsutvecklingsarbetet.

En generell svårighet i en komplex organisation är för ledningen att nå ut till alla nivåer med sin policy och sina visioner och att få gehör för den utveckling ledningen önskar se förverkligad. På samma sätt kan det vara en svårighet för

underliggande nivåer att föra fram sina synpunkter och bedömningar uppåt i organisationen. Det samspel mellan nivåerna som är grundläggande för en gemensam målinriktad utveckling kan därför bli svårt att åstadkomma. Även ur den synpunkten är det angeläget att ledningen är tydlig i sin kommunikation så att medarbetarna på olika nivåer uppfattar de signaler som sänds ut samtidigt som ledningen måste vara lyhörd för de opinioner som finns inom organisationen. Detta gäller inte minst frågor som rör kvalitetsarbetet. Vi har i självvärderingsrapporten kunnat konstatera att universitetsledningen har redovisat en rad frågor som man avser att arbeta med ur kvalitetssynpunkt framöver liksom också en rad områden där olika beslut i syfte att stärka kvaliteten har fattats. Ur denna synpunkt är självvärderingen som vi pekat på tidigare mycket bra. Samtidigt tror vi att ledningens intentioner i många fall skulle kunna göras avsevärt tydligare om man inte bara formulerade problemen utan också systematiskt angav var i organisationen frågorna ska hanteras och när åtgärder ska vara vidtagna liksom också hur resultaten kommer att följas upp. På det sättet skulle frågorna bli tydligare i organisationen samtidigt som ansvarsfördelningen skulle bli klarare.

SLU har gjort betydande insatser när det gäller ledarskapsutveckling. Inte minst har omfattande utbildning av prefekter genomförts och det har framgått av våra samtal att denna varit mycket uppskattad. Vi har emellertid noterat att frågor som fokuserat på systematiskt kvalitetsarbete inte haft någon större omfattning i denna utbildning.

Vår sammanfattande bedömning i denna del är att SLU med givna förutsättningar har en komplex planerings- och beslutsorganisation. I en sådan organisation är det nödvändigt att ansvarsområden och beslutsfunktioner är mycket tydliga. Detta är en förutsättning för att kvalitetsarbetet ska kunna bedrivas på ett systematiskt sätt och för att ledningens intentioner med kvalitetsarbetet ska kunna nå ut och förankras i organisationen. Vi ser det också som angeläget att SLU:s ledning utifrån den problemanalys som finns i självvärderingen upprättar en plan för hur kvalitetsarbetet ska bedrivas. I en sådan plan bör mål för olika insatser läggas fast liksom klara anvisningar om var i organisationen olika insatser ska utföras. Planen bör dessutom omfatta tidplaner och ange på vilket sätt uppföljning kommer att genomföras.

En särskild fråga av betydelse för ledningens möjligheter att genomföra förändringar och för att styra utvecklingen både vad gäller verksamhetens utformning och dess kvalitet gäller de ekonomiska styrmedlen. Satsningen på en kraftigt ökad volym i den grundläggande utbildningen har självfallet skett genom att resurserna för utbildning ökat. Universitetet har därvid vid den interna medelstillelningen i huvudsak följt de principer som gäller generellt för statsmakternas resurstillelning till grundläggande utbildning. Det innebär att SLU internt och framför allt vid medelstillelningen till fakulteterna tillämpat det system med ”prislappar” för helårsstudenter och helårsprestationer som staten använder vid beräkningen av universitetets resursramar. Genom att strikt tillämpa denna princip uppnås samma syfte som gäller för systemet generellt, nämligen att stimulera uppföljningen av studieprestationer i högre grad än i tidigare system, där antalet studerande var den avgörande faktorn för medelstillelningen. Systemet är också klart och förutsägbart för institutionerna, något som upplevs som positivt.

Samtidigt kan man emellertid konstatera, att ett resurstillelningssystem av denna ”mekaniska” karaktär innebär att ledningsorganisationen, inklusive styrelse och fakultetsledningar, endast marginellt utnyttjar resurssystemet för styrning av t.ex. kvalitetsfrågor, även om särskilda medel avsätts i budgeten för exempelvis personalutveckling och andra liknande centrala satsningar. Man ger således inte några ekonomiska incitament för kvalitetsförbättrande åtgärder eller för rationaliseringar i grundutbildningen.

Det borde vara angeläget att se över resurstillelningssystemet så att den ekonomiska planeringen i ökad utsträckning kan användas som ett styrmedel för kvalitetsutvecklingen. Universitetets ledning skulle därigenom få bättre möjligheter att ge incitament för kvalitetsutvecklingen i utbildningen på olika nivåer. Ett visst ekonomiskt ansvar också på t.ex. nämndnivå skulle tänkas kunna ge de organ som har det mer direkta ansvaret för utbildningen bättre möjligheter till styrning både med hänsyn till effektiviteten i verksamheten och till kvalitetsutvecklingen. Vi har till exempel noterat den mycket kraftiga ökning av kursutbudet som skett och som i vissa fall synes sakna efterfrågan bland studenterna.

Vad som sagts här om resurstillelningen till den grundläggande utbildningen kan i viss mån också sägas om fakultetsresurserna för forskning och

forskarutbildning även om fakulteternas resursfördelningssystem i stora delar är resultatrelaterade. I den delen är det dock – i synnerhet sett mot bakgrund av de mycket omfattande besparingar som SLU tvingats genomföra – svårare att genomföra sådana systemförändringar. Möjligheterna att ytterligare utveckla system för ekonomistyrning borde dock även prövas för forskning och forskarutbildning.

7 Integration

Vi har redan inledningsvis berört det förhållande att SLU tillkom genom en sammanslagning av tre tidigare fristående högskolor. En viktig uppgift har alltsedan starten varit att utveckla former för samverkan mellan dessa tre delar av universitetet, dvs. vad som nu är fakulteterna JLT, V och S. Mot denna bakgrund betonas i en rad sammanhang begreppet integration som ett nyckelord i SLU:s utvecklingsarbete. I den inledningsvis citerade målformuleringen har den integrerande uppgiften samlats under formuleringen ”de biologiska naturresurserna och människans hållbara nyttjande av dessa”.

Vi har uppfattat att integrationsarbetet har kommit längst inom den grundläggande utbildningen och då särskilt inom de nya magisterprogrammen. De studerande har där – liksom också inom vissa andra program – goda möjligheter att studera ämnen tvärs över både fakultets- och ortsgränserna och många studenter utnyttjar också denna möjlighet.

Vi har också kunnat konstatera, att integrationen lyckats väl så till vida att SLU idag utvecklats till ett universitet med stark identitet. Alla medarbetare vi mött har sett SLU som en naturligt avgränsad enhet med klart definierade uppgifter.

Samtidigt måste man också peka på det förhållandet att samverkan över fakultetsgränserna när det gäller forskning och forskarutbildning har en relativt liten omfattning och att antalet institutioner som är gemensamma för flera fakulteter är få. Det mesta samarbetet sker inom den egna fakulteten. Att det förhåller sig på det sättet är i och för sig naturligt, särskilt med hänsyn till att de olika fakulteterna har så vitt skilda verksamhetsområden. Det finns också välutvecklade traditioner för samarbete inom respektive fakultet.

Å andra sidan är det naturligtvis väsentligt att ett så uttalat mål från ledningens sida som strävandena till integration och horisontell samverkan inte förblir honnörsord utan att man också kan se en utveckling i den avsedda riktningen. Vi anser därför att ett systematiskt utvecklingsprogram borde utarbetas som anger tydliga mål för på vilket sätt ökad integration ska åstadkommas.

8 Grundläggande utbildning

Som vi konstaterat i inledningen har mycket stora förändringar av den grundläggande utbildningen skett vid SLU under senare år. Förändringarna har inneburit att utbildningen volymmässigt ökat kraftigt samtidigt som en genomgripande omstrukturering av utbildningen ägt rum. Vi har konstaterat att det finns ett stort intresse för att utveckla utbildningen inom SLU. Beredskapen för förändringsarbetet har varit hög och man har lagt ner ett stort engagemang i utbildningsfrågorna. Ett mått på detta är det mycket höga deltagandet i den pedagogiska utbildning som SLU anordnar.

Man har också gjort stora ansträngningar att rekrytera bra studenter till de olika utbildningarna och informationsmaterialet om de olika utbildningsalternativen är av hög kvalitet.

De pedagogiska metoderna och examinationsformerna förnyas ständigt. Den pedagogiska konsultverksamheten vid SLU har under lång tid varit ledande bland svenska universitet och spelar en betydelsefull roll när det gäller att stimulera till pedagogiskt utvecklingsarbete. Således prövas problem-baserad inlärnin g i olika former både på hela utbildningar och på enskilda kurser. Olika former för otraditionell examination prövas också, om än i mindre skala.

Det är emellertid oklart vem eller vilka organ som tar initiativ till pedagogiska förändringar och det finns heller inte någon systematisk uppföljning av pedagogiska försök i annan form än genom reguljära kursvärderingar. När det gäller uppföljning av de olika utbildningarna har de olika ansvariga nämnderna endast i begränsad omfattning arbetat med analyser av frågor som rör söktryck, genomströmning etc.

Kvalitetskriterier för examensarbeten borde utvecklas inom universitetet i takt med genomförandet av magisterprogrammen.

När det gäller internationaliseringen av den grundläggande utbildningen har vi inte uppfattat några kvalitetsmål vare sig för SLU i sin helhet eller för enskilda utbildningar. Det finns inte heller några mekanismer som fungerar

för att systematiskt ta tillvara erfarenheter bland studenter som bedrivit delar av sina studier utomlands. Samtidigt sker det ett omfattande internationellt utbyte och inte minst det nordiska samarbetet inom ramen för organisationen NOVA är mycket positivt.

Studievägledningen bedrivs i olika former: centralt av särskilda studievägledare med i huvudsak informationsuppgifter och på andra nivåer av personal som primärt rekryterats för andra uppgifter och för vilka studievägledningen är en del av t.ex. en lärartjänst. En organisation även på programnivå med studievägledare som rekryteras direkt för studievägledningsuppgifter, skulle kunna vara en viktig länk när det gäller att förmedla kunskaper om utbildningens resultat till dem som ansvarar för planering och uppläggning av utbildningen.

Av förklarliga skäl har några särskilda utvärderingar eller andra mer omfattande uppföljningar av de nya utbildningsprogrammen ännu inte kunnat genomföras. Det är emellertid angeläget att man tidigt överväger vilka uppföljningsmetoder man avser att tillämpa och att man planerar för sådan uppföljning.

Sammantaget tror vi att arbetet med förändringar i utbildningsutbudet skulle kunna stärkas genom en mer systematisk planering som baseras på omvärldsanalyser och annat förankringsarbete. Vi anser också att de organ som ansvarar för utbildningarna borde få tydliga anvisningar om vilket uppföljningsarbete som måste genomföras.

9 Forskning och forskarutbildning

De kraftiga neddragningar av statsbudgetanslagen som drabbat SLU har i huvudsak kommit att gälla forskningsresurserna. Samtidigt har SLU lyckats väl med att finna extern finansiering av forskning från råd, stiftelser och andra finansiärer, vilket inneburit att universitetet totalt i stort sett lyckats kompensera bortfallet av statsbudgetmedel. En konsekvens av denna utveckling är emellertid att andelen externfinansierad forskning ökat kraftigt och att därmed universitetets möjligheter att styra utvecklingen och profileringen av forskningen genom fördelning av fakultetsmedel relativt sett minskat.

Denna utveckling har inom näringarna inte sällan uppfattats som en medveten omläggning av universitetets forskningsstrategi i syfte att utveckla universitetet i riktning mot en mer akademisk forskningstradition. Vi har inte haft anledning att inom ramen för vårt uppdrag bedöma den frågan utan kan endast konstatera, att det inom vissa områden från näringarna finns starka förväntningar på viss forskning, vilka SLU i sin samlade bedömning av utvecklingen, där inomvetenskapliga krav liksom de rådande finansieringsmöjligheterna också måste vägas in, har svårt att möta. Det är t.ex. väl känt att skogsnäringen uppfattar att delar av S-fakultetets utveckling inte på bästa sätt gagnar denna. Samtidigt måste det understrykas att SLU i sin roll som sektorsuniversitet i sin planering har att ta hänsyn inte endast till de berörda näringarnas behov utan också till de behov av forskning som finns i stort i samhället och som kommer till uttryck inte minst i statsmakternas forskningspolitik och som därmed utgör grunden för den statliga finansieringens inriktning.

Ett viktigt kvalitetskriterium för ett sektorsuniversitet är att man kan utveckla och upprätthålla goda relationer till de berörda näringarna och att man därmed kan föra en konstruktiv dialog om hur verksamheten ska utvecklas. Vi har uppfattat att SLU har mycket breda kontaktytor gentemot det berörda näringslivet. Näringarna finns också representerade i en rad beslutande organ inom universitetet. Kvalitetsarbetet i denna del bör därför ha alla förutsättningar för att kunna fungera väl.

Forskarutbildningen har ökat i betydande omfattning under senare år och väsentliga insatser har gjorts för att öka såväl tillströmning som examination. Insatser har också gjorts för att höja kvaliteten i utbildningen framför allt genom införandet av särskild utbildning av handledare i forskarutbildningen. Kraven för docentkompetens innefattar också krav på pedagogisk utbildning om 8 veckor varav 4 med inriktning mot handledning och forskarutbildning. Detta är mycket positivt och bör kunna leda till att forskarutbildningen fortsätter att utvecklas väl. Samtidigt är det även i detta sammanhang angeläget att fokusera på systematiken i arbetet och att finna metoder för att följa upp de åtgärder som vidtagits och SLU har i sin självvärdering pekat på områden där man avser att utvärdera resultatet av olika åtgärder. Ett systematiskt upprättande av individuella studieplaner, olika former av kontrollstationer under utbildningens gång där man kan avläsa hur doktorandernas studier framskridit samt utvärderingar av handledningens kvalitet är exempel på sådan uppföljning och som införts vid SLU. En plan för kontinuerlig uppföljning av detta slag är mycket positiv. Samtidigt är det angeläget för universitetsledningen att se till att intentionerna i detta arbete tränger ut i organisationen och vinner acceptans bland medarbetarna.

Vi vill i detta sammanhang peka på det positiva i att ett stort antal utländska forskarstuderande genomgår utbildningen vid SLU.

Ett område med betydelse för både forskning och forskarutbildning där SLU har lyckats mycket väl med sitt kvalitetsarbete gäller laboratorieverksamheten. Inom stora delar av laboratoriearbetet har metoder för kontinuerlig kvalitets-säkring införts som garanterar kvaliteten i verksamheten. Motsvarande system har också introducerats inom delar av djurhållningen. Insatserna på detta område är mycket goda exempel på systematiskt kvalitetsarbete.

10 Samverkan med det omgivande samhället

Samspelet mellan SLU och det omgivande samhället när det gäller kunskapsöverföring har traditionellt varit ett av SLU:s kännetecken. Den omfattande rådgivnings- och konsulentverksamhet som bedrivits har spelat en mycket betydelsefull roll för utvecklingen av framför allt jordbruksnäringen i Sverige. Denna roll har successivt av olika skäl kommit att tonas ner och andra former av stöd till näringarna har utvecklats samtidigt som uppgifter som forskningsinformation och forskningssamverkan med näringslivet har kommit att få en större betydelse.

SLU:s sektorsansvar innebär självklart att näringslivssamverkan är av central betydelse för universitetets sätt att fullgöra sina uppgifter. Inom SLU handhas den s.k. tredje uppgiften på central nivå bl.a. av SLU-Kontakt och, för den del som främst behandlar forskningsinformation, av informationsavdelningen. SLU-Kontakt är en satsning med betydande resurser till sitt förfogande och med goda direkta kontakter ut i näringslivet. Arbetet bedrivs dels i projektform, dels genom anordnande av uppdragsutbildning. Ändå är kunskapen om SLU-Kontakts verksamhet relativt begränsad inom SLU:s egen organisation. En bättre förankring på framför allt institutionsnivå av SLU-Kontakt skulle ytterligare kunna öka dess möjligheter att bedriva slagkraftig verksamhet.

Vi vill i detta sammanhang också beröra det lokala kontaktnät som finns mellan SLU:s olika verksamheter i landet. Det finns på alla orter ett lokalt stöd och intresse för SLU:s verksamheter som sannolikt saknar motsvarighet vid andra universitet. Detta tar sig också uttryck i en beredvillighet från t.ex. det lokala näringslivet att samverka med universitetet både när det gäller utbildning och forskning. Det är som vi ser det viktigt att SLU slår vakt om och utvecklar detta lokala engagemang både som ett stöd för de ortsvisa utbildnings- och forskningsaktiviteterna och som en väg att sprida kunskap om universitetets resultat.

II Studenternas roll

Vi har redan tidigare noterat att SLU har ett stort sökandetryck och en god studenttillströmning till de flesta utbildningar och därmed studenter med goda förutsättningar för sina studier. Det finns också ett brett engagemang bland studenterna för utbildningen. De allra flesta studenter vi har träffat har också vittnat om stor lyhördhet från universitetets sida gentemot studenternas synpunkter och önskemål. Man upplever att det finns en stor närhet mellan studenter och lärare vilket gör att möjligheterna till direkt påverkan är goda. Studenternas inflytande i den formella beslutsorganisationen är väl tillgodosett.

Ur kvalitetssynpunkt är det självklart att studenternas erfarenheter och synpunkter systematiskt måste tas till vara. System med kursvärderingar tillämpas nästan genomgående i alla utbildningar och resultaten av dessa beaktas också i det fortlöpande arbetet att utveckla utbildningarna.

Liksom på de flesta andra håll fungerar studentinflytandet oftast så att universitetet reagerar på studenternas önskemål eller förslag när de aktualiseras av studenterna själva. Det är naturligt i ett system där man ser studenter framför allt som kunder eller avnämare. Med ett lite annorlunda perspektiv skulle man emellertid också kunna betrakta studenterna som en mer integrerad resurs i organisationen. Därmed skulle det vara naturligt att pröva former för att ge studenterna en mer proaktiv roll i utvecklingsarbetet. Vi tror att försök i den riktningen skulle kunna bidra till en positiv utveckling av det löpande kvalitetsarbetet. Det kan till exempel innebära att studenternas synpunkter fångas in redan tidigt i olika förändringsarbeten genom enkäter, hearings eller andra former av samråd. Studenterna är en väsentlig resurs för universitetets kvalitetsarbete och ansträngningar att ta tillvara denna resurs är angelägna.

12 Jämställdhet

Vissa av de grundläggande utbildningarna vid SLU har en mycket stark dominans av kvinnliga studerande. Särskilt gäller det utbildningar inom veterinärområdet. Vid senaste antagningen antogs således 92 procent kvinnor till utbildningen och till djursjukvårdarprogrammet antogs inte någon manlig student. Inom SLU har åtgärder vidtagits framför allt i rekryteringsarbetet till dessa utbildningar för att få fler manliga studenter. Detta arbete bör kunna utvecklas ytterligare.

Inom forskarutbildningen har man vidtagit åtgärder för att stödja de kvinnliga doktoranderna, bl.a. genom mentorprogram. Man har också genom olika former av utbildning och konferensverksamhet sökt belysa frågor som gällt kvinnors karriärmöjligheter inom forskning och utbildning. Vidare har betydande insatser gjorts för att se till att kvinnor finns representerade i beredande och beslutande organ. Samtidigt borde det vara möjligt att också genom konkreta åtgärder ytterligare förstärka insatserna för jämställdhetsarbetet. Genom att i likhet med andra universitet arbeta med riktad rekrytering av kvinnor både till professurer och forskarassistenter skulle SLU också på kort sikt kunna nå än mer positiva resultat.

SLU:s jämställdhetsplan utgör en god grund för att fortsätta att utveckla jämställdheten inom universitetet. Det faktum att SLU:s ledningsgrupp endast består av män visar på behovet av ett kraftfullt jämställdhetsarbete vid SLU, en central del av kvalitetsarbetet som kräver den högsta ledningens stöd och engagemang för att bli framgångsrikt.

I 3 Kompetensutveckling

En fortlöpande utveckling av personalens kompetens är en viktig faktor för kvalitetsarbetet. SLU har gjort stora satsningar i denna del och vi har redan tidigare pekat på ledarskapsutbildning, pedagogisk utbildning och handledarutbildning som områden där man på ett föredömligt sätt bedrivit verksamhet som engagerat stora delar av personalen inom nyckelområden för kvalitetsutvecklingen. Här till kan också läggas den utbildning som anordnas för ledamöter i tjänsteförslagsnämnder. Dessa utbildningar har uppenbart haft stort genomslag i organisationen och imponerande stora grupper av den berörda personalen har deltagit i dem. För ett framtida systematiskt kvalitetsarbete kan det emellertid finnas skäl att utnyttja denna typ av utbildning för att i större omfattning än vad som hittills tycks ha skett inkludera inslag som direkt tar sikte på former för att bedriva kvalitetsarbete. På så sätt skulle ledningens ambitioner rörande kvalitetsarbetet och införande av en ”kvalitetskultur” på ett naturligt sätt kunna förmedlas direkt ut till personalen i organisationen.

Det kan också finnas skäl att överväga på vilket sätt resultatet av större kompetensutbildningssatsningar kan följas upp och utvärderas.

Det är viktigt att den kompetensutveckling som riktar sig till den tekniska och administrativa personalen också omfattar aspekter som berör kvalitetsarbetet.

14 Övrigt

Universitetsledningen har lagt fast klara mål för universitetets utveckling inom IT-området. Resurserna för datoranvändning är också mycket goda. IT-planens mål bör nu operationaliseras så att ansvaret för olika åtgärder blir tydligt och möjligt att följa upp.

Beträffande biblioteksverksamheten har SLU i sin självvärdering framhållit behovet av att biblioteket knyts närmare verksamheten och därmed användarna genom att t.ex. biblioteket blir representerat i vissa planerande och beslutande organ. Vi delar den uppfattningen.

15 Sammanfattande synpunkter och rekommendationer

SLU är en komplex organisation med en geografisk struktur som är unik för svenska universitet. Universitetet har under 1990-talet genomfört stora förändringar i sin verksamhet som berört alla verksamhetsformer. Detta har skett samtidigt som man genomgått en besparingsprocess med kraftigt minskade riksstatsanslag. Trots besvärliga ekonomiska förutsättningar har förändringsarbetet genomförts på ett målmedvetet sätt och uppenbart i en anda av engagemang och framtidstro. Universitetets strategiarbete har gett goda förutsättningar för förändringsprocessen och målen för universitetets fortsatta utveckling är tydliga.

En väsentlig del av SLU:s mål är att åstadkomma integration mellan universitetets olika delar genom samverkan över både fakultets- och ämnesgränser liksom över de geografiska gränserna. I vissa avseenden har universitetet lyckats väl med denna målsättning även om arbete återstår att göra. En integrationsprocess av detta slag tar lång tid. Vi har också funnit att det finns en stark identitetskänsla inom SLU i alla de delar vi kommit i kontakt med.

Integrationsarbetet har varit mest framgångsrikt inom den grundläggande utbildningen. Flera nya fakultetsövergripande utbildningsprogram har skapats och studenterna kan inkludera kurser från olika orter i sina examina.

Under den period av intensivt förändringsarbete som nu genomförts har universitetetsledningens arbete självklart varit fokuserat på att formulera mål och strategier för förändringarna. Planering av nya verksamheter liksom viktiga omprioriteringar och tyngdpunktsförskjutningar har stått i centrum för uppmärksamheten. Mot den bakgrunden ter det sig naturligt att nu med utgångspunkt från kvalitetsaspekter analysera och utveckla verksamheten och också planera uppföljningen av kvalitetsarbetet. I sin självvärdering har SLU gjort en allsidig och öppen genomgång av sin verksamhet och redovisat inom vilka områden man avser att fortsätta arbetet att utveckla SLU:s kvalitet. Självvärderingen utgör på det sättet en mycket god grund för det fortsatta kvalitetsarbetet.

Samtidigt är det viktigt att det arbete som gjorts i självvärderingen utvecklas ytterligare så att en kvalitetsplan tas fram för universitetet. En sådan plan bör utformas så att det planerade kvalitetsarbetet operationaliseras. Vad ska göras? Hur ska det göras? Vem ska göra det? och När ska det vara klart? är frågor som bör ges svar i en kvalitetsplan. Frågor om hur olika åtgärder ska följas upp och utvärderas bör också behandlas. På så sätt kan planen göras både systematisk och tydlig.

En kvalitetsplan av detta slag skulle enligt vår mening också kunna förtydliga ansvarsfördelningen inom SLU för kvalitetsarbetet. Kvalitetsarbete måste bedrivas så att hela organisationen engageras i arbetet på olika sätt. Ledningen har ett självklart ansvar för den strategiska uppläggnings av arbetet, för valet av insatsområden och för övergripande prioriteringar av vilka områden man ska satsa på. Ledningen måste också visa på goda exempel och svara för den erfarenhetsspridning som blir en effekt av ett samlat kvalitetsarbete. Arbetet måste sedan bedrivas på de nivåer som har det mer direkta ansvaret för en viss verksamhet. Det innebär att olika beslutande organ, t.ex. utbildningsnämnder och fakultetsnämnder liksom institutionerna måste ta ansvar för konkreta kvalitetsutvecklingsinsatser. På detta sätt skulle kvalitetsarbetet ges en mer samlad och systematisk form.

En mer aktiv ekonomistyrning skulle kunna utvecklas som stöd för kvalitetsarbetet. De tilldelningsmekanismer som baseras på kvantitativa faktorer som t.ex. antal studerande och utförda prestationer skulle kunna kompletteras med mer kvalitetsanknutna styrningstekniker.

SLU har som sektorsuniversitet många och i vissa fall mycket väl utvecklade kontaktytor gentemot de sektorer av näringslivet som ligger nära universitetets verksamhetsområden. Det är väsentligt att dessa kontakter kan utnyttjas i kvalitetsarbetet för att stärka utvecklingsarbetet inom universitetet. Inte minst gäller det utvecklingen av den grundläggande utbildningen och forskarutbildningen där en återföring av erfarenheter från yrkeslivet är ett väsentlig underlag för att kunna utveckla utbildning av hög klass och med hög relevans för arbetsmarknaden.

Studenterna är en viktig resurs i kvalitetsarbetet. Universitetet bör pröva olika möjligheter att mer systematiskt ta till vara studenternas samlade erfarenheter av utbildningen. Det finns ett starkt engagemang bland studenterna

för sin utbildning och om man kan kanalisera detta in i planerings- och utvecklingsarbetet kan det ge ett väsentligt bidrag till kvalitetsutvecklingen.

Sammanfattningsvis vill vi lämna följande rekommendationer till SLU:s ledning:

- Medvetenheten inom organisationen bör ökas om innebörden av systematiskt kvalitetsarbete.
- En kvalitetsplan bör utarbetas för SLU.
- I kvalitetsplanen bör klargöras var inom SLU:s organisation ansvaret för olika kvalitetsfrågor vilar.
- I kvalitetsplanen bör anges hur uppföljningsarbetet rörande kvalitetsfrågor ska genomföras.
- SLU bör pröva möjligheterna att i högre utsträckning än idag använda ekonomisystemet som ett styrsystem i kvalitetsarbetet.
- SLU bör överväga att utveckla ytterligare former för att ta till vara sina externa kontakter i kvalitetsarbetet.
- SLU bör pröva på vilket sätt studenternas erfarenheter bättre kan tas till vara i kvalitetsarbetet.
- Ansvaret för initiativ till och genomförande av pedagogiska förändringar i utbildningen bör klargöras tydligare.
- Systematisk uppföljning och utvärdering av förändringar i utbildningen bör genomföras.
- Studenternas erfarenheter av studier utomlands bör systematiskt tas tillvara.
- SLU bör överväga att rekrytera personal direkt för studievägledningsuppgifter även på programnivå.
- En plan för systematisk uppföljning av effektiviserings- och kvalitetsåtgärder i forskarutbildningen bör utarbetas.
- Kvalitetsarbetet bör regelmässigt behandlas inom alla former av kompetensutveckling och personalutbildning.

Bilaga I

Program för bedömargruppens besök vid SLU 1998-03-30 – 04-03

29 mars Ankomst till Uppsala

30 mars i Uppsala, Ultuna

- 08.30–08.40 Rektor Thomas Rosswall hälsar bedömargruppen välkomna, Stora Sessionssalen, Arrheniusplan 2 C, nedan kallad Ss
- 08.40–10.00 Rektor och företrädare för ledningsgruppen, Ss
- 10.00–11.00 Rådet för grundutbildning (GRU) och företrädare för Utbildningsnämnden – Uppsala (UN), Ss
- 11.00–11.15 Paus
- 11.15–12.00 Företrädare för de forskarstuderande, Ss
- 12.00 Lunch
- 13.15–14.15 SLU Kontakt, Postvillan, Kronåsvägen 10
- 14.30–16.00 Institutionen för djurfysiologi, Husdjursvetenskapligt centrum
- 16.15–17.30 Institutionen för obstetrik och gynekologi, Klinikcentrum, Ulls väg 12
- 18.00–19.15 Företrädare för styrelsen, Ss
- 19.30 Middag med företrädare för styrelsen

31 mars i Skara

- 07.25 Buss från Centralstationen, Uppsala till Arlanda flygplats
- 08.45 Flyg till Skövde flygplats
- 10.15–11.00 Ställföreträdande rektor och företrädare för förvaltningsnämnden, Malmgatan 10
- 11.00–12.15 Institutionen för Jordbruksvetenskap, Malmgatan 10

- 12.15 Lunch
- 13.45–14.30 Företrädare för lärare vid djursjukvårdar- och livsmedelsingenjörsprogrammen, Malmgatan 10
- 14.30–15.15 Skara studentkår och företrädare för studenter vid djursjukvårdar- och livsmedelsingenjörsprogrammen, Malmgatan 10
- 15.15–15.45 Kaffe
- 15.45–16.45 Näringslivskontakter inom jordbrukssektorn, Malmgatan 10
- 17.40 Avresa från Skövde flygplats
- 20.00 Interna överläggningar

1 april i Alnarp

- 07.40 Avresa från Arlanda
- 09.30–10.15 Ställföreträdande rektor och företrädare för förvaltningsnämnden, Stora sessionssalen, Slottet
- 10.15–11.00 Utbildningsnämnden – Alnarp, Stora sessionsalen
- 11.15–12.00 Alnarps studentkår (ASK) och Lantmästarkåren (LMK), Slottsvägen 9
- 12.00 Lunch
- 13.00–14.00 Institutionen för landskapsplanering, Sundsvägen 4 - 6 C
- 14.30–16.00 Institutionen för trädgårdsvetenskap, Horticum, gamla bibliotekslokalen, Sundsvägen 10
- 16.15–17.15 Näringslivskontakter inom skogssektorn, Sal 7, Slottet
- 18.35 Avresa från Sturup
- 20.00 Interna överläggningar

2 april i Umeå

- 07.55 Avresa från Arlanda
- 09.30–10.15 Ställföreträdande rektor och företrädare för förvaltningsnämnden, Sessionssalen
- 10.15–11.00 Utbildningsnämnden – Umeå, Sessionssalen
- 11.15–12.15 Institutionen för skoglig genetik och växtfysiologi
- 12.30 Lunch

- 13.45–14.30 Skogshögskolans studentkår (SHS), Kårhuset
- 14.45–15.45 Institutionen för skoglig resurshushållning och geomatik
- 16.30 Avresa från Umeå
- 19.30– Middag och överläggningar med studentkårsföreträdare från Sveriges Lantbruksuniversitets samlade studentkårer (SLUSS), Ultuna studentkår (ULS), Skogsmästarskolans studentkår (SMS) och Veterinärmedicinska föreningen (VMF) i Birgittatorpet, Duhrevägen 5

3 april i Uppsala, Ultuna

- 08.30–09.45 Universitetsförvaltning och bibliotek, Ss
- 09.45 Kaffe
- 10.00–10.45 Företrädare för studievägledningen på central och lokal nivå, Ss
- 10.45–11.30 Externa ledamöter i beredande och beslutande organ, Ss
- 11.30–14.00 Lunch och interna överläggningar
- 14.00–15.30 Avrapportering till rektor, företrädare för ledningsgruppen m.fl., Ss

Bilaga 2

Förteckning över material som SLU överlämnat som underlag för bedömarens granskning

I. Självvärdering av SLU:s kvalitetsarbete

Bilagor till självvärderingen

- a) Med naturresurser i fokus – SLU inför 2000-talet
- b) Med naturresurser i fokus – SLU inför 2000-talet, rektors bakgrundsrapport till framtidsgruppen
- c) Årsredovisning 1997
- d) Karta över SLU:s lokalisering
 - Organisationsplan
 - Förteckning över ledningsgruppens ledamöter
 - Besluts- och delegationsordning
- e) Rektors skrivelse om självvärderingen
- f) Självvärderingar från fakulteter och enheter
 - Ställföreträdande rektorerna i Alnarp, Skara och Umeå
 - Rådet för grundutbildning
 - Rådet för forskarutbildning
 - Internationella rådet
 - IT-rådet
 - JLT-fakulteten
 - S-fakulteten
 - V-fakulteten
 - SLU Kontakt
 - SLU Miljödata
 - Jämställdhetskommittén
 - Biblioteket
 - Kvalitetsdelegationen för laborativ verksamheten
 - Universitetsförvaltningen
 - SLUSS
- g) NOVA University, A short presentation, May 1997
- h) SESAM-kursen
- i) Grundläggande krav vid utbildningen inom SLU
- j) Forskarutbildningens syften och mål

- k) Treårsplan 1995-98 för att uppnå jämställdhet vid SLU
 - Riktlinjer för användning av IT inom SLU
 - Kvalitetspolicy för laboratorieverksamhet
 - Arbetsmiljöpolicy

2. Övrigt bakgrundsmaterial

- a) Året som gick 1995/96. Årsredovisning för SLU budgetåret 1995/96
- b) Budget för SLU 1998
- c) Fördelning av statsanslaget för 1998
- d) Självvärdering och verksamhetsplan för institutionerna för
 - djurfysiologi
 - obstetrik och gynekologi
 - jordbruksvetenskap
 - landskapsplanering, Alnarp
 - trädgårdsvetenskap
 - skoglig zoeologi
 - skoglig resurshushållning och geomatik
- e) Förteckning över ledningsgruppens ärenden 1997

Högskoleverkets rapportserie

Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor
Bilagor:

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

Högskoleverkets rapportserie 1995:1 R

Grundskollärautbildningen 1995

Högskoleverkets rapportserie 1996:1 R

Examensrättsprövning – Utbildning i biodynamisk odling

Högskoleverkets rapportserie 1996:2 R

Tillsynsrapport – Avgiftsfri utbildning

Högskoleverkets rapportserie 1996:3 R

Examensrättsprövning – Konstnärlig kandidat- och magisterexamen

Högskoleverkets rapportserie 1996:4 R

Examensrättsprövning – Kyrkomusikalisk utbildning vid Skändalsinstitutet

Högskoleverkets rapportserie 1996:5 R

Kvalitetsarbete vid universitet och högskolor

Högskoleverkets rapportserie 1996:6 R

Vårdutbildningar i högskolan – En utvärdering

Högskoleverkets rapportserie 1996:7 R

Årsrapport för universitet och högskolor 1994/95

Högskoleverkets rapportserie 1996:8 R

Forskarutbildningen inom det språkvetenskapliga området

– En utvärdering

Högskoleverkets rapportserie 1996:9 R

The National Quality Audit of Higher Education in Sweden

Högskoleverkets rapportserie 1996:10 R

Avgiftsbelagd utbildning i privat regi – En utredning

Högskoleverkets rapportserie 1996:11 R

Kriterier för benämningen universitet – En utredning

Högskoleverkets rapportserie 1996:12 R

Kvinnor och män i högskolan. Från gymnasium till forskarutbildning

Högskoleverkets rapportserie 1996:13 R

Swedish Universities & University Colleges 1994/95

– Short Version of Annual Report

Högskoleverkets rapportserie 1996:14 R

Examensrättsprövning – Teologisk utbildning vid frikyrkliga seminarier och vid

Umeå universitet

Högskoleverkets rapportserie 1996:15 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Borås

Högskoleverkets rapportserie 1996:16 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Uppsala universitet

Högskoleverkets rapportserie 1996:17 R

Examensrättsprövning – Uppföljning av teologisk utbildning

Högskoleverkets rapportserie 1996:18 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Jönköping

Högskoleverkets rapportserie 1996:19 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Karlstad

Högskoleverkets rapportserie 1996:20 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Lärarhögskolan i Stockholm

Högskoleverkets rapportserie 1996:21 R

Högskoleprovet – Genom elva forskares ögon

Högskoleverkets rapportserie 1996:22 R

Högskolor på Gotland

Högskoleverkets rapportserie 1996:23 R

Rätt att inrätta professurer – Högskoleverkets prövning av Högskolan i Kalmar, Karlstad, Växjö, Örebro samt Mithögskolan 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 – Läroutbildning vid högskolorna i Borås och

Halmstad

Högskoleverkets rapportserie 1997:4 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Örebro

Högskoleverkets rapportserie 1997:5 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan Dalarna

Högskoleverkets rapportserie 1997:6 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Operahögskolan i

Stockholm

Högskoleverkets rapportserie 1997:7 R

Kvalitet och förändring

Högskoleverkets rapportserie 1997:8 R

Rekryteringsmål för kvinnliga professorer – ett regeringsuppdrag

Högskoleverkets rapportserie 1997:9 R

Examensrättsprövning – Utbildningar vid Södertörns högskola

Högskoleverkets rapportserie 1997:10 R

Examensrättsprövning – Grundskolläroexamen vid Högskolan i Falun/

Borlänge, Högskolan i Jönköping och Högskolan i Kristianstad

Högskoleverkets rapportserie 1997:11 R

Examensrättsprövning – Utbildningar vid Företagsekonomiska Institutet,

Stockholms Musikpedagogiska Institut och Högskolan i Gävle/Sandviken

Högskoleverkets rapportserie 1997:12 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Karlskrona/

Ronneby

Högskoleverkets rapportserie 1997:13 R

Examensrättsprövning – Utbildning i pedagogiskt drama vid tre folkhögskolor

Högskoleverkets rapportserie 1997:14 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Gävle/

Sandviken

Högskoleverkets rapportserie 1997:15 R

Poänggivande uppdragsutbildning i högskolan

Högskoleverkets rapportserie 1997:16 R

Årsrapport för universitet & högskolor 1995/96

Högskoleverkets rapportserie 1997:17 R

Swedish Universities & University Colleges 1995/96
– Short Version of Annual Report
Högskoleverkets rapportserie 1997:18 R

Årsrapport för universitet och högskolor 1995/96 – Kortversion
Högskoleverkets rapportserie 1997:19 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Mälardalens högskola
Högskoleverkets rapportserie 1997:20 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Danshögskolan
Högskoleverkets rapportserie 1997:21 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungliga Musikhögskolan
Högskoleverkets rapportserie 1997:22 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Lunds universitet
Högskoleverkets rapportserie 1997:23 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Halmstad
Högskoleverkets rapportserie 1997:24 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Kalmar
Högskoleverkets rapportserie 1997:25 R

Kandidat- och magisterexamen vid Kungliga Musikhögskolan
– Examensrättsprövning
Högskoleverkets rapportserie 1997:26 R

Uppföljning av resurstillemningssystemet 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 examinatorer om läkarutbildningen?

Högskoleverkets rapportserie 1997:29 R

Apotekarutbildningen vid ytterligare en högskola? – Ett regeringsuppdrag
Högskoleverkets rapportserie 1997:30 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Mithögskolan
Högskoleverkets rapportserie 1997:31 R

Gymnasieläraexamen vid Högskolan Dalarna, Luleå tekniska universitet och Mithögskolan – Examensrättsprövning
Högskoleverkets rapportserie 1997:32 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor
Bilagor:
• Vägledning för lärosäten vid bedömning av kvalitetsarbete
• Handledning för bedömare av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor
Högskoleverkets rapportserie 1997:33 R

Konstnärlig högskoleexamen i konst och design vid fem hantverksskolor
– Examensrättsprövning
Högskoleverkets rapportserie 1997:34 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungl. Konsthögskolan
Högskoleverkets rapportserie 1997:35 R

Examensmål för lärarexamina
Högskoleverkets rapportserie 1997:36 R

Rätt att inrätta professurer – Högskoleverkets prövning av Högskolan i Halmstad, Högskolan i Karlskrona/Ronneby, Högskolan i Örebro, Idrottshögskolan samt Mithögskolan
Högskoleverkets rapportserie 1997:37 R

Magisterexamensprövning vid elva högskolor – Examensrättsprövning
Högskoleverkets rapportserie 1997:38 R

Examinationen i högskolan – Slutrapport från Högskoleverkets examinationsprojekt
Högskoleverkets rapportserie 1997:39 R

Tillväxt och växtvärk – Uppföljning av magisterexamensrätt på medelstora högskolor
Högskoleverkets rapportserie 1997:40 R

Kvalitetsarbete – ett sätt att förbättra verksamhetens kvalitet vid universitet och högskolor. Halvårsrapport för granskningen av kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor
Högskoleverkets rapportserie 1997:41 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungl. Tekniska högskolan
Högskoleverkets rapportserie 1997:42 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Stockholms universitet
Högskoleverkets rapportserie 1997:43 R

Kvinnor och män i högskolan – från gymnasium till forskarutbildning 1986/87–1995/96
Högskoleverkets rapportserie 1997:44 R

Magisterexamen söker identitet
Högskoleverkets rapportserie 1997:45 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Skövde
Högskoleverkets rapportserie 1997:46 R

Hur står det till med kvaliteten i högskolan?
Högskoleverkets rapportserie 1998:1 R

De första 20 åren – utvecklingen vid de mindre och medelstora högskolorna sedan 1977
Högskoleverkets rapportserie 1998:2 R

Quality Audit of Mid-Sweden University College
Högskoleverkets rapportserie 1998:3 R

Särskilda utbildningsåtgärder – vad blev det av dem?
En uppföljningsstudie av vissa särskilda utbildningsåtgärder inom högskolan som finansierats med arbetsmarknadspolitiska medel, enligt regeringens uppdrag.
Högskoleverkets rapportserie 1998:4 R

”En utmärkt möjlighet att byta karriär”
NT-SVUX-satsningen – vad blev det av den?
Högskoleverkets rapportserie 1998:5 R

”Bara jag får chansen att få visa vad jag kan”
Satsningen på aspirantutbildningen – vad blev det av den?
Högskoleverkets rapportserie 1998:6 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Karolinska Institutet
Högskoleverkets rapportserie 1998:7 R

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 statliga högskolan?
En utredning
Högskoleverkets rapportserie 1998:12 R

Women and men in higher education – from upper secondary to postgraduate training 1986/87–1995/96
Högskoleverkets rapportserie 1998:13 R

Diakonivetenskap vid Ersta Skändal högskola – Examensrättsprövning
Högskoleverkets rapportserie 1998:14 R

Värdering & erkännande av utländsk högskoleutbildning, principer och metodik
Högskoleverkets rapportserie 1998:15 R

Utbildning och forskning för strategisk internationalisering. Redovisning av ett regeringsuppdrag
Högskoleverkets rapportserie 1998:16 R

Rapporter i Högskoleverkets rapportserie
speglar Högskoleverkets officiella inställning.

Högskoleverkets rapportserie 1998:17 R
ISSN 1400-948X
ISRN HSV-R--98/17--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.