



*Granskning och  
bedömning av  
kvalitetsarbetet  
vid Dramatiska  
institutet*

Högskoleverket 1998

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

**Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Dramatiska institutet**

Producerad av Högskoleverket i juni 1998

Högskoleverkets rapportserie 1998:29 R

ISSN 1400-948X

ISRN HSV-R--98/29--SE

Innehåll: Avdelningen för utvärdering och kvalitetsarbete

Grafisk form: Högskoleverkets informationsavdelning

Tryck: Y, 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 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

<b>Summary</b>	<b>7</b>
<b>Universitetskanslerns bedömning</b>	<b>9</b>
<b>Bedömargruppens arbete</b>	<b>12</b>
Bedömningsarbetets uppläggnig	12
Presentation av bedömargruppen	13
Ansatser för bedömningsarbetet	13
<b>Dramatiska institutet och dess kvalitetsarbete</b>	<b>17</b>
DI:s verksamhet och organisation	17
Verksamhetsidé och målformuleringar	20
Ledarskap	20
Kvalitetsarbetet i vardagen	21
<b>Bedömning</b>	<b>22</b>
Allmänna intryck	22
Strategi för kvalitetsarbetet	22
Ledarskap och ansvarsfördelning	24
Allas delaktighet i kvalitetsarbetet	25
Intressentsamverkan	26
Integration	27
Utvärderings- och uppföljningssystem	28
Sammanfattande analys av kvalitetsarbetet	30
<b>Förslag och rekommendationer</b>	<b>31</b>
<b>Bilaga 1</b>	<b>33</b>
Kvalitetsutvecklingsarbetet vid DI – en självvärdering	33
<b>Bilaga 2</b>	<b>42</b>
Program platsbesök DI, 30 mars – 1 april 1998	42



# Summary

The present report describes, analyses and gives recommendations concerning the quality development efforts of University College of Film, Radio, Television and Theatre. 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.

The University College of Film, Radio, Television and Theatre is the only of its kind in Sweden and offers 16 programmes and a range of single subject courses. The Vice-Chancellor, the pro-Vice Chancellor and the head administrator constitute the management group.

During a pre-visit the Vice-Chancellor emphasized that the quality improvement work has been pursued mainly without written documents but has been introduced orally at different kinds of meetings with staff and the student union.

In the university college's self-evaluation report the awareness of the importance of the quality improvement work is clearly demonstrated by the Vice-Chancellor. The self-evaluation report is easy to grasp and thus a good base for the audit team.

According to the self-evaluation report the quality improvement work of the university college assumes that:

- the quality of teaching and learning is put in focus
- all programmes within film and theatre must take place as team projects with regard to both economy and production
- all education must include compulsory sessions of training of skills and allow for artistic creativity.

The audit team's main impression is that the university college's work with quality improvement in general functions well and that the staff's and students' involvement in their institute is substantial. There are clear goals for the work but since they are not made very concrete and since the strategy for how to implement them is not developed it may be necessary to develop



this issue further. To be able to simplify this work, the audit team recommends that a formalised quality assurance programme is operationalised and that policies regarding internal responsibility are produced.

The audit team also recommends that the university college should draw up a plan for gender equality and also suggests that a common programme for in-service training for all the staff should be put in place. The technical and administrative staff's participation in planning processes could improve and the university college could more systematically use their knowledge and skills.

The audit team finds that the quality improvement processes are integrated in regular activities. The involvement of the students is obvious. The evaluation of student work is totally integrated in the teaching and learning process. This is of course related to the very small teaching groups – often 2–4 students per group.

However, the audit team has not found that library contacts are integrated or stimulated throughout the education, although there is a well developed library in the same building as the university college.

The University College of Film, Radio, Television and Theatre has a close cooperation with external interest groups and potential employers. The most concrete example is that many professionals in the field work as part-time teachers at the university college.

The audit team found substantial awareness of the importance of the admission process for the education. Comparisons have been made with a number of European Film colleges. The introduction of preparatory courses and short courses in all Sweden is a conscious ambition to diversify recruitment.

The auditors furthermore believe that efforts should be made to develop the accountancy system, to exert more efficient control of the economy.

In the Swedish National Encyclopaedia (Nationalencyklopedin, 1991) it is stated that during the 1980's the University College of Film, Radio, Television and Theatre was characterized by internal conflicts and was seen as a bureaucratic colossus. However, the audit team affirms that the university college has undergone a marked development during the last few years, where the management has made the goals clear and known, while stressing the need of a continuous renewal of certain issues.

# Universitetskanslerns bedömning

Det är få universitet eller högskolor som har fått sitt kvalitetsarbete recenserat i Nationalencyklopedin. Detta till och med innan begreppet blev aktuellt i den svenska högskolevärlden. I det citat som bedömargruppen för kvalitetsarbetet vid Dramatiska institutet, DI, använder i sin rapport, konstaterar Nationalencyklopedin från 1991 att "under 1980-talet senare är präglades DI av inre slitningar och anklagades för att ha förfallit från konstnärligt utbildningscentrum till tungrodd byråkratisk koloss."

Det är därför glädjande att det ur dessa slitningar och av denna byråkratiska koloss har vuxit fram en högskola som idag torde få motsatta epitet i en beskrivning av dess kvalitetsarbete. En sådan metamorfos kan nästan alltid härledas till en person, en ledare. I detta fall torde det vara helt uppenbart att förvandlingen har kunnat ske genom en viljestark, iderik och inspirerande rektor.

Det är också uppenbart att kvalitetsarbetet både i dess okonventionella utformning och dess starka betoning av det inre livet inom DI i många avseenden har varit effektivt och åstadkommit resultat. Det tycks råda en viss tveksamhet om det är möjligt att formalisera detta kvalitetsarbete i form av en skriftlig dokumentation utan att den djupa innebörden i det förvrängs eller otillbörligt förenklas. Att så inte behöver vara fallet tycker jag att rektors inledning till DI:s självvärderingsrapport bekräftar. En skriftlig dokumentation har givetvis sina begränsningar och skall inte ses som enda sättet att beskriva ett levande och inspirerande kvalitetsarbete. Men för att kunna skapa ett uthålligt och systematiskt kvalitetsarbete krävs att det kan delges och spridas även i skriftlig form. Det är också ett sätt för DI att kunna dela med sig till andra universitet och högskolor av den djupa och rika erfarenhet av det konstnärliga kvalitetsarbetet som byggts upp.

Bedömargruppen har på ett förtjänstfullt sätt nalkats sin känsliga uppgift med den ödmjukhet och respekt för integritet som är förutsättningen för att ett bedömningsarbete skall vara meningsfullt. Det är också uppenbart att DI genom öppenhet har gett bedömargruppen möjlighet att kunna "granska för att främja".

Det är givet att arbetet och därmed också kvalitetsarbetet skiljer sig, och skall skilja sig, vid en konstnärlig högskola och utbildning från den mer teoretiska och konventionellt akademiska motsvarigheten vid andra universitet och högskolor. Men det finns också mycket som förenar och många möjligheter att lära av varandra. Speciellt intressant kan det vara att notera att mycket av karaktären i ett gott forskningsklimat återfinns i utbildningsmålen vid t.ex. DI. Fokuseringen på den enskilde studenten som möjliggörs vid en liten och exklusiv högskola som DI är något av ett ideal för en doktorandutbildning.

Likaså finns en motsvarighet i forskarutbildningen i den balans som DI beskriver mellan präglingen av studenterna genom den formella utbildningen och den personliga, konstnärliga utvecklingen. En god akademisk utbildning, kategoriserad som konstnärlig eller traditionell, skall söka sig till motsatsernas och motsägelsernas spänningsfält. Det är genom att söka både oordning och ordning, både prägling och personlighetsutvecklande individualism, både kaos och harmoni, som den nödvändiga och önskvärda kreativa miljön skapas.

Som rektor för DI mycket riktigt påpekar krävs då ett hårt och hållfast "skal" inom vilket den nödvändiga friheten kan råda. Ekonomin är ett sådant skal som inte bara berör själva verksamheten vid DI utan är en mycket viktig del av utbildningen för studenternas framtida arbetsuppgifter.

Jag delar bedömargruppens uppfattning att DI skulle tjäna på att skapa fler sådana stabila "skal". Ett viktigt sådant kunde vara en policy för den teknisk-administrativa personalens och lärarnas kompetensutveckling. Detta kan vara speciellt viktigt inom området IT med tanke på dess betydelse för arbetet och undervisningen vid DI och den snabba utveckling som sker inom detta område.

Jag tar för givet att DI intar en framskjuten plats som avancerad användare och utvecklare av IT med den uppenbara betydelse som multimediaområdet har för verksamheten vid DI. Men även här är det viktigt att påpeka att IT berör och i ännu högre grad kommer att beröra varje medarbetare. För att till fullo kunna utnyttja den positiva potentialen i en sådan utveckling är en klar och tydlig IT-policy till hjälp.

Även om DI egentligen saknar ett tydligt och dokumenterat kvalitetsutvecklingsprogram finns många element av ett sådant i det dagliga arbetet.

DI skulle tjäna på att formulera ett sådant program då det underlättar för kontinuitet och blir ett tydligt verktyg i det vidare kvalitetsarbetet. Inte bara DI utan även andra organisationer, inte minst andra universitet och högskolor, skulle tjäna på att DI formulerar ett kvalitetsutvecklingsprogram.

Processen med att ta fram ett sådant kan också vara ett sätt att på ett mer konkret plan engagera och involvera olika personalkategorier i kvalitetsarbetet. Liksom fallet är vid flera andra konstnärliga högskolor kan detta vara speciellt viktigt för den teknisk-administrativa personalen och de deltidsanställda lärarna som annars lätt kan få känslan av att stå utanför. Parallellt med ett dylikt policydokument behövs ett genomförandeprogram för de konkreta åtgärderna.

Jag vill liksom bedömargruppen också betona betydelsen av ett aktivt jämställdhetsarbete och behovet och styrkan i en skriftlig policy för ett framgångsrikt sådant arbete.

Den intima och täta arbetsatmosfär som tydligen präglar DI och som möjliggörs genom dess storlek och dess arbetsuppgifter leder naturligt till en positiv känsla av ett gemensamt ansvar. Jag antar att uttrycket ”det är inte min uppgift” sällan hörs på DI. Som bedömargruppen påpekar kan det dock finnas en fara i denna allmänt vällovliga attityd. Vissa situationer kräver en tydlig delegationsordning och ett mycket tydligt ansvarstagande. Ett sådant område är arbetsskyddet.

DI har i handling visat att sanningarna i Nationalencyklopedin inte är eviga, ja inte ens över några få år. Jag vill gärna uppmuntra DI med dess ledning, lärare, personal och studenter att också i fortsättningen söka utmaningar och leva i spänningsfältet mellan kaos och harmoni, mellan oordning och ordning.

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

Stig Hagström  
universitetskansler

# Bedömargruppens arbete

## **Bedömningsarbetets uppläggning**

Bedömargruppens första möte ägde rum den 24 februari 1998 i anslutning till att Dramatiska institutets (DI:s) ledning överlämnade sin självvärdering till oss. Något s.k. upptaktsmöte hölls således inte, då Högskoleverket vid tiden för självvärderingsarbetets start ännu inte hade utsett bedömargruppen. Vid mötet den 24 februari presenterade DI sina utgångspunkter för kvalitetsarbetet samt hur självvärderingsprocessen genomförts. Även mer generella diskussioner om DI och dess verksamhet fördes. Före mötet hade bedömargruppen tagit del av grundläggande information om verksamheten vid DI såsom anslagsframställningar, årsredovisning, beskrivningar av utbildningsutbudet m.m.

Bedömargruppens andra möte, det s.k. konsensusmötet, ägde rum den 12 mars. Detta möte syftade till att finna en så långt möjligt, gemensam syn på de frågeställningar med vilka vi skulle konfrontera dem vi skulle möta vid det kommande platsbesöket på DI. Inom bedömargruppen fanns divergerande uppfattningar om DI:s självvärderingsrapport. Denna intressanta och kreativa spänning inom gruppen bidrog till utformningen såväl av uppläggen av platsbesöket som de frågor vi behövde ställa för att söka verifiera självvärderingens status inom DI.

Vid platsbesöket den 31 mars och 1 april fick bedömargruppen gemensamt möjlighet att föra ingående och stimulerande samtal med styrelsens ordförande, rektor och hans närmaste ledningsgrupp, företrädare för DI:s olika utbildningsavdelningar, professorerna, teknisk och administrativ personal, de fackliga organisationerna samt inte minst nuvarande och tidigare studenter vid DI. Platsbesöket avslutades med att vi muntligt presenterade våra intryck och preliminära rekommendationer till DI:s ledning.

Som en av grunderna för gruppens bedömningsarbete har vi haft tillgång till ett antal skriftliga underlag från DI såsom:

- Kvalitetsutvecklingsarbetet vid DI – en självvärdering
- Anslagsframställning för åren 1993/94–1995/96
- Fördjupad anslagsframställning 1997–1999

- Årsredovisning 1995/96
- Gällande verksamhetsplan
- Utbildnings- och kursplaner
- Organisationsplan (arbetsordning)
- Kursvärderingsenkäter
- Personal- och elevkatalog, katalog över fortbildningskurser och diverse annat informationsmaterial

## **Presentation av bedömargruppen**

Den av Högskoleverket utsedda bedömargruppen har haft följande sammansättning:

- Bengt Olsson (gruppens ordförande), professor, Musikhögskolan vid Göteborgs universitet
- Jens Christian Berlin, fil. stud., Göteborgs universitet
- Elisabet Holmström, planeringschef, Kungliga Dramatiska Teatern
- Åsa Melldahl, radioteaterchef, Sveriges Radio
- Birgitta Vallgård, prefekt, Teaterhögskolan vid Lunds universitet. P.g.a. mellankommande hinder kunde Vallgård inte fullfölja uppdraget fram till färdig rapport.

Gruppens sekreterare har varit Bengt Gustafsson, kanslichef vid de juridiska och samhällsvetenskapliga fakulteterna, Uppsala universitet. Högskoleverkets kontaktperson har varit Malin Östling.

## **Ansatser för bedömningsarbetet**

Vårt bedömningsarbete har som utgångspunkter haft Högskoleverkets rapport 1997:33 R ”*Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor*” samt den kompletterande promemorian ”*Strategiska faktorer vid bedömning av kvalitetsarbete vid konstnärliga utbildningar i Sverige*” författad av Göran Malmgren och Bengt Olsson, mars 1996.

I samband med överlämnandet av självvärderingsrapporten presenterade DI:s ledning sina utgångspunkter för kvalitetsarbetet och underströk att denna verksamhet till stor del hittills bedrivits utan skriftliga dokument. Istället har förändringar successivt vuxit fram som ett utflöde av den fortlöpande diskussion inom DI. Rektors inriktning av kvalitetsarbetet har i huvudsak presenterats muntligt vid DI:s styrelse, på lärarkollegier, vid s.k.

rektorsmöten, vid personalmöten och vid möten med studentkåren och enskilda lärare. Detta arbetssätt medför, vilket DI:s ledning även framhåller i sin självvärderingsrapport, svårigheter att fördjupa dokumentera den genomgripande process, vilket arbetet med kvalitetsutveckling utgör.

DI:s självvärderingsrapport är ett okonventionellt aktstycke. DI:s rektor, filmregissören Kjell Grede, presenterar i en utförlig inledning en stark medvetenhet om den egna verksamheten och det egna kvalitetsutvecklingsarbetet. Vårt bedömningsarbete har därför gått ut på att söka verifiera om och hur synpunkterna och tankarna i Gredes inledande riktningssamtal har uppfattats av lärare, elever och övrig personal vid DI samt i vilken utsträckning verksamheten återspeglar dessa riktningssamtal. Kort uttryckt har vi försökt utröna om självvärderingen stämmer överens med DI:s verksamhet. Eftersom vårt arbete har haft denna inriktning har vi valt att som bilaga till vår rapport följa Gredes inledande tankar och synpunkter i sin helhet. Vi har med stort intresse även försökt utröna om den andra delen av självvärderingsrapporten samt de sju delsjälvvärderingarna som utarbetats inom DI:s olika avdelningar och verksamheter stämmer överens med DI:s verksamhet.

I självvärderingsrapporten skriver DI att ”*personlighetsutvecklingen är absolut central, även om den inte nämns vid namn i utbildningsplanen.*” Utifrån detta konstaterande framhåller DI att en bedömning av kvalitetsutvecklingsarbete (dvs bedömargruppens uppgift) inte kan göras utan att den här aspekten behandlas som central och ställer utifrån detta ett antal frågor till den externa bedömargruppen:

”Hur förhåller vi oss (dvs DI), och hur bör vi förhålla oss till denna fråga (om personlighetsutveckling)? Personlighetsutveckling är en framgångsrik del av DI:s utbildning, men hur mycket kan och bör den verbaliseras och intellektualiseras? Vilka värden kan vinnas och vilka förloras när ”tyst kunskap” tvingas formulera sig? Hur utvinns man i så fall stadga och tradition inom en utbildning utan att formulera sig? Och hur förmedlar man sina erfarenheter?”

Frågorna är i högsta grad relevanta för en konstnärlig högskola av DI:s karaktär. Vi vill betona att besvarandet av och förhållningsättet till dem är en av de mest centrala professionella uppgifterna för DI:s ledning, personal

och studenter. De rör utbildningarnas och undervisningens "innersta väsen" och är därför angelägna samtidigt som de är svåra att hantera.

Enligt vår uppfattning är det dock inte bedömargruppens uppgift att besvara dem. Det rör sig om avvägningsfrågor som DI på egen hand måste formulera, besvara och värdera gentemot andra liknande utbildningar i Europa samt branschens/avnämarnas krav och uppfattningar. Svaren vare sig kan eller får formuleras av företrädare utsedda av en statlig myndighet eller av politiska instanser. Om så gjordes skulle de innebära att DI inte längre vore en självständig högskola med ett eget professionellt ansvar för sin verksamhet och dess utveckling. Vi i bedömargruppen är övertygade om att DI är bäst skickat att fullgöra detta arbete.

Reflektion kring dessa och liknande frågor måste vara en del i DI:s fortgående kvalitetsarbete och dess inslag med självvärdering av verksamheten; dvs. en ständigt fortgående arbetsprocess som skall vara en integrerad del av verksamheten i övrigt.

Vår uppgift som bedömargrupp har varit att granska DI:s kvalitetsarbete utifrån Högskoleverkets uppfattning om vad som kännetecknar det goda lärosätet och att vi därvid bl.a. skall uppmärksamma högskolans:

- Strategi för kvalitetsarbetet (dvs. hur har mål och policy utarbetats och operationaliserats? Hur är organisation och ansvarsfördelning uppbyggd? Hur fördelas resurser?).
- Ledarskap (hur skapas motivation, ansvarstagande och delaktighet? Hur tillvaratas kreativitet och initiativförmåga? Hur prioriteras kompetensutveckling?).
- Intressentsamverkan (vilka är verksamhetens intressenter och hur samverkar man med dem och hur har deras behov och krav kartlagts?).
- Integration och delaktighet (hur och i vilken utsträckning är personal och studenter involverade i kvalitetsarbetet och hur är detta arbete integrerat i utbildningen och forskningen?).
- Utvärderings- och uppföljningssystem (vilka metoder, rutiner och periodiskt återkommande åtgärder används för uppföljning och utvärdering? Vilka utvecklingsinsatser bedrivs för att säkerställa en hög kvalitet inom utbildningen och forskningen?).



DI:s ledning och övriga företrädare som vi mött under vårt bedömningsarbete har mycket välvilligt delgivit oss sina synpunkter och uppfattningar om de problem och svårigheter som verksamheten vid DI brottas med. Vi har också påtagligt känt den frustration över arbetsituationen som vissa personalgrupper gett uttryck för. Trots problem och svårigheter är den starkaste och mest kvarstående känslan att alla grupper vi träffat uttalat att de trivs väl vid DI och känner ett starkt engagemang för verksamheten.

# Dramatiska institutet och dess kvalitetsarbete

## DI:s verksamhet och organisation

DI är en statlig, konstnärlig högskola med uppgift att utbilda för yrkesmässig verksamhet inom film/tv/video, teater och radio. DI är den enda högskolan i sitt slag i Sverige.

### Följande utbildningsprogram finns vid DI:

Medium	Yrke	Längd	Antal	Antagning som antas
Film	Fotograf	3 år	4	vartannat år
	Ljudtekniker	2,5 år	6	vartannat år
	Manusförfattare	3 år	6	vartannat år
	Producent	3 år	4	vartannat år
	Redigerare, filmklipp.	3 år	3	vartannat år
	Regissör, dokumentär	3 år	4	vartannat år
	Regissör, spelfilm	3 år	3	vartannat år
Radio	Radioproducent	2 år	5	varje år
Teater	Dramatiker	3 år	4	vartannat år
	Maskör/perukmakare	3 år	4	vartannat år
	Producent	3 år	4	vartannat år
	Regissör	3 år	4	vartannat år
	Scenograf	3 år	4	vartannat år
	Teatertekniker	2 år	4	varje år
	Dockteater	3 år	3	vart tredje år
Television	TV-producent	1,5 år	16	vartannat år

Beslut har fattats om förlängning av vissa utbildningar. Ljud- och teater-teknikerutbildningarna förlängs till 3 år (120 p), filmregi förlängs till 3,5 år (140 p) genom införandet av en propedeutisk termin varvid 6–8 studenter antas. Av dessa ”gallras” därefter 3–4 studenter ut inför de fortsatta studierna. Samma längd (140 p) får teaterdramatikutbildningen och slutligen förlängs teaterregiutbildningen från 3 till 4 år (160 p).

Organisatoriskt leds varje yrkesinriktning av en huvudlärare som ansvarar för respektive utbildnings planering och genomförande. Lärarna är i några fall fast anställda, medan övriga har tidsbegränsade förordnanden på hel- eller deltid. En medveten strävan har varit att öka andelen deltidslärare som

är yrkesverksamma inom branschen. De förhållandevis stora film- och teaterutbildningarna är indelade i var sin avdelning, vilka leds av avdelningsledare med ekonomiskt och organisatoriskt ansvar. Det pedagogiska ansvaret ligger även här på huvudlärare med ett direkt ansvar inför rektor.

Beslut om utbildningsplaner fattas av grundutbildningsrådet, vilket består av lärare, studenter, branschföreträdare och rektor. Fördelning av medel för konstnärligt utvecklingsarbete fattas av den s.k. KU-nämnden bestående av studenter och lärare, främst professorer, och rektor. Tillgängliga medel disponeras främst av professorerna. Rektor, prorektor och den administrativa chefen bildar DI:s ledningsgrupp.

Utbildningen sker från början i mycket små grupper och därefter blir undervisningen alltmer individuell. Utbildningen kräver en omfattande teknisk utrustning och teknisk personal för handhavandet. För flera av utbildningarna antas endast 3–4 studenter per år. Detta gör att utbildningen dras med mycket höga kostnader och statsmakernas ersättning till DI för fullgjorda uppdrag uppgår i genomsnitt till ca 450 000 kr/helårsstudent. Hela grundutbildningsanslaget uppgår till drygt 53 Mkr avseende budgetåret 1998.

Utbildningarnas nivå förutsätter att studenterna har erfarenhet från förvärvsarbete, medieerfarenhet eller erfarenhet från annan konstnärlig verksamhet yrkesmässigt eller i amatörsammanhang. De studenter som kommer in på DI är i genomsnitt 26 år. Utbildningarna är starkt eftersökta. Vid antagningen våren 1998 var det exempelvis 323 sökande till de 6–8 platserna inom "Regi för spelfilm" och 158 sökande till de fyra platserna inom Teaterregiutbildningen.

Antagningskraven till utbildningarna uppställer vissa krav på särskild behörighet språklig förmåga för att tillgodogöra sig utbildningen förutsätts. Dessutom krävs god syn och bra färgsinne för utbildningsinriktningarna foto, maskering/perukmakeri, scenografi samt teaterteknik. God hörsel krävs för utbildningsinriktningarna ljud, radioproduktion och teaterteknik. Dramatiska institutet förlitar sig i övrigt på sin noggranna antagningsprocess som ger en mer nyanserad personbedömning än behörighetsreglerna.

Urval bland sökande görs i flera steg först på grundval av ansökningshandlingar, därefter genom intervjuer och förelagda testuppgifter. Efter varje

antagningsmoment meddelas vilka sökande som går vidare till nästa steg. En särskild antagningsgrupp ansvarar för varje utbildningsinriktning. Antagningsgruppen avger förslag till rektor som fattar beslut om antagning. För fristående kurser är beslutet delegerat till respektive kursledare på DI:s kursverksamhet.

Undervisningen sker i små grupper eller i form av samövningar. Studenterna blir därigenom periodvis starkt beroende av varandra. Att följa undervisningen är ett heltidsarbete med schemalagd, obligatorisk undervisning dag- och kvällstid. Förutom de fullständiga utbildningsprogrammen har DI fortbildning och vidareutbildning – DI kurser – för yrkesverksamma inom film/tv/video, teater och radio. Ambitionen är att kurserna skall vara rikstäckande och därför förläggs utbildningarna till andra orter än Stockholm. Avsikten med kurserna är även att bredda rekryteringsunderlaget till DI:s ”ordinarie” utbildningsprogram. DI meddelar även utbildning på uppdragsbasis.

Vid sidan av de direkt konstnärliga utbildningarna samarbetar DI med flera lärarhögskolor och gymnasieskolor inom ramen för medie/estetik/pedagogik (MEP) och har därvid utvecklat en 30 poängsutbildning. Avsikten är att samla erfarenheterna för att skapa en i grunden förändrad lärarutbildning.

DI känner ett tryck från andra universitet och tekniska högskolor att medverka i utvecklingen inom området interaktiva multimedia. Multimedia liknar de konstformer/media som DI traditionellt arbetar med, dvs. regi, scenbild/scenografi, rörlig bild, ljud, klippning/redigering m.m. DI med sin relativt lilla organisation anser sig inte längre kunna möta de utifrån kommande anspråken på samverkan. Behov av ökade resurser inom området har tagits upp i den fördjupade anslagsframställningen till regeringen.

DI uppger att de samarbetar med landets främsta konstnärer inom de områden som utbildningarna berör. DI samarbetar även med andra konstnärliga högskolor som teater-, opera-, dans- och musikhögskolorna.

Konstnärligt utvecklingsarbete bedrivs inom de sceniska, gestaltande konstarterna. Vid DI finns två professorer; en i regi och en i dramatik/dramaturgi och två adjungerade professorer; en i mask- och dockteater och en i filmklippning. Vidare knyter DI regelbundet ett antal gästprofessorer till sin verksamhet. För det konstnärliga utvecklingsarbetet erhåller DI ett anslag på drygt två miljoner kr. DI ligger i Filmhuset på Gärdet i Stockholm.

## Verksamhetsidé och målformuleringar

Dramatiska institutet är en liten högskola med mycket starkt specialiserade utbildningar. Jämfört med övriga högskolor har DI stora resurser till sitt förfogande. Verksamheten vid DI är, kanske helt naturligt med tanke på verksamhetens inriktning, satt under en påfallande närgången media-bevakning. Strax innan vårt platsbesök uppmärksammades DI i en lång och mycket kritisk artikel i en av de ledande morgontidningarna.

Den självvärderingsrapport som DI lämnat är intressant ur flera aspekter. Rapporten uttrycker mycket tydligt inriktningen och även fokuseringen på vad som uppfattas som väsentligt för att huvudverksamhetens kvalitet ständigt skall vara ifrågasatt av lärare och studenter och därmed vara föremål för kontinuerligt förbättringsarbete. Ytterst bygger verksamhetsidén på att skapa största möjliga förutsättningar för varje enskild students individuella personlighetsutveckling. Med krav på skarpt hållna budgetramar och med interna krav på oklanderlig myndighetsutövning koncentreras alla resurser på studenternas produktioner och övningar.

Av självvärderingsrapporten framgår med önskvärd tydlighet vilka övergripande verksamhetsmål som formulerats. På motsvarande sätt har tydliga mål angivits avseende den ekonomiska skötseln. Sålunda är grunden för DI:s integritet att ekonomin skall vara under absolut kontroll på utgiftssidan. Verksamheten skall med detta "skal" som skydd kunna forma ett mer flexibelt innehåll i utbildningar och framtidssatsningar.

Beträffande de pedagogiska värderingarna anges tydligt och utförligt vilka som skall vara vägledande för utbildningens bedrivande. Särskilt uppmärksammas vilka avvägningsfrågor och konflikter som måste lösas samt även en övergripande och vägledande policy om vad som är centralt i lösningen av dessa intressekonflikter. Det framhålls att kraven på studenternas konstnärliga utveckling kan strida mot de krav som ställs på yrkesrollen i en kommersiell marknad där studenterna kan komma att verka efter avslutad utbildning. För att lösa denna målkonflikt anges att professionalismen skall prioriteras.

## Ledarskap

En läsning av självvärderingsrapporten frammanar bilden av en idémässigt stark ledning av verksamheten från främst rektors sida. Detta ledarskap får ett tydligt genomslag i hela organisationen. Rektors inledning präglas av en

tydlig uppfattning i centrala frågeställningar, vilket även gäller den övriga delen av självvärderingen. Den fråga som inställer sig är hur detta karismatiska ledarskap hanterar kraven på delaktighet och inflytande.

## **Kvalitetsarbetet i vardagen**

Kvalitetsarbetet vid DI bygger enligt självvärderingsrapporten på att:

- utbildningskvaliteten skall stå i centrum,
- alla utbildningar inom film och teater måste ske som produktionsprojekt i team av både ekonomiska och produktionsmässiga skäl,
- utbildningen måste både innehålla obligatoriska moment av färdighetskaraktär och ge utrymme för fritt konstnärligt skapande.

Kvalitetsarbetet handlar då om att balansera och avväga dessa inbyggda målkonflikter. En ständig pågående uppföljning på olika nivåer (och inte minst med varje enskild student och studentgrupper) och ur olika tidsperspektiv anses nödvändig. Särskilt stor vikt läggs vid att hela tiden föra en fortlöpande utvärderingsdiskussion mellan studenter och lärare. Detta moment utgör en integrerad del av utbildningsprocessen.

Professorernas roll är att fungera som starka konstnärliga, intellektuella och pedagogiska krafter med självständig ställning vid sidan av utbildningsavdelningarnas dagliga arbete. Deras "förelagda" uppgift är att fungera som "dynamisk motkraft" till avdelningarnas behov och strävan efter fasta strukturer.

# Bedömning

## Allmänna intryck

Vårt allmänna intryck är att DI:s arbete med kvalitetsutveckling av verksamheten i stort fungerar väl och i vissa fall t.o.m. mycket väl. Det finns klara och tydliga mål för verksamheten och riktningsskildringar till hur arbetet bör bedrivas för att målen skall uppnås. Däremot är konkretionsgraden låg, vilket kan innebära att arbetet med detta återstår. Genom detta arbete skapas utrymme för verksamhetens olika delar att konkretisera målen. Vi har även funnit att såväl ordning och oordning som kaos och harmoni utmärker vardagen vid DI. Ett genomgående intryck är att det finns många uppfattningar om att saker borde göras bättre och om vad som borde göras bättre. Detta bör tolkas som att det finns ett stort engagemang för verksamheten och dess utveckling bland studenter, lärare och övrig personal. Detta utgångsläge bör vara en utomordentligt god grund för DI:s fortsatta kvalitetsarbete.

Den självvärderingsrapport vi tagit del av verkar vara skriven för oss som bedömare och inte primärt för verksamheten; studenterna, lärarna och övrig personal. Frågan blir då om rapporten är en god dokumentation av det kvalitetsarbete som bedrivs vid DI. Vår uppfattning är att rapporten till stor del speglar ett pågående kvalitetsarbete. Den skriftliga dokumentationen har sitt stora värde i att den tvingar fram en tydlig medvetenhet om vad som görs eller inte görs och varför.

En annan viktig funktion med skriftlig dokumentation är att man underlättar överföringen av verksamhetsidéer, mål och intentioner till nya medarbetare och studenter. Dessutom kan de interna processerna och förhållandena mer systematiskt följas upp genom den skriftliga dokumentationen. Möjligheten för externa bedömare att kunna granska verksamheten är i sig nödvändig, men måste ändå betraktas som sekundär.

## Strategi för kvalitetsarbetet

Kvalitetsarbetet vid DI präglas av tydliga mål och värderingar. Övergripande verksamhetsmål har utarbetats i samklang med de värderingar som, enligt

Kjell Gredes inledning till DI:s självvärdering, är väsentliga inom ekonomi och pedagogik. Strategin för genomförandet av uppsatta mål är dock inte lika klart formulerade.

Mål och värderingar liksom hur målkonflikter, harmoni och trivsel, ordning och oordning skall hanteras framhålls tydligt i självvärderingsrapporten. På ett föredömligt sätt (utan att vi värderar eller bedömer dem i sig) har ledningen klargjort vad som skall prioriteras i de strukturella målkonflikterna som finns inbyggda i verksamheten. Av de intryck vi fått under platsbesöket framgår att allt detta kommunicerats muntligt mellan DI:s ledning och övrig personal i samband med månatliga genomgångar samt mellan ledningen och dess närmaste omgivning. Ett intryck är att vissa personalkategorier (främst den tekniskt/administrativa samt deltidsanställda lärare) känner sig ”vid sidan om”. En bättre och tydligare ljussättning på dem från ledningens sida skulle kunna vara en strategisk insats av betydande värde i det fortsatta kvalitetsarbetet.

Under 1980-talet var DI:s verksamhet starkt decentraliserad i så måtto att beslut i stor utsträckning fattades ute på avdelningarna. DI:s nya ledning har successivt genomfört ett system för beslutsfattandet som innebär att ledningen har bättre möjligheter att överskåda verksamheten. I detta syfte har man centraliserat strategiska beslut (ekonomi och verksamhetens övergripande innehåll) till ledningsnivån.

För att underlätta det fortsatta kvalitetsarbetet skulle mycket vinnas om DI även utarbetade konkreta, operationella måldokument såsom:

- Ett sammanhållet och formaliserat kvalitetsutvecklingsprogram. Den nu framtagna självvärderingsrapporten är ett första steg härvidlag.
- En policy avseende den tekniskt/administrativa verksamhetens framtida utformning. Arbetsbeskrivningar efterlyses av personalen. Det finns dock både för- och nackdelar med allt för formaliserade befattningsbeskrivningar för enskilda arbetstagare eftersom sådana kan minska flexibiliteten och minska ansvarstagandet för verksamheten inom den egna arbetsorganisationen. Vi finner det angeläget att DI:s ledning ger denna del av verksamheten ökad uppmärksamhet. Vi bedömer att DI:s ledning bör sträva efter att skapa en tydligare ansvarsfördelning och delegationsordning inom denna del av DI.



- En policy för löne- och personalpolitik (inklusive fortbildning och kompetensutveckling, vilket i sig kanske inte kräver ytterligare resurser utan omprioritering av befintliga).
- Ett jämställdhetsprogram (arbetet med att färdigställa ett jämställdhetsprogram pågick under våren 1998).

## Ledarskap och ansvarsfördelning

DI:s ledning har genom självvärderingsrapporten och under vårt platsbesök uttryckt sin strävan att skapa en väl fungerande ansvarsfördelning. Det har framgått hur ledningen ser på vad som skall utföras på olika nivåer inom DI och vilket ansvar som delegerats.

Vid de personalmöten som hålls ungefär varannan månad möter personalen rektor. Vid dessa tillfällen diskuterar DI:s ledning ofta policyfrågor och andra strategiska frågor med personalen i dess helhet. Frågorna har varit av den karaktär som återfinns i Kjell Gredes inledning till självvärderingsrapporten (se bilaga). Vid sidan av dessa allmänna möten hålls rektorsmöten med avdelningschefer och avdelningsledare varannan vecka samt samordningsmöten i resurs- och lokalfrågor med i stort sett samma deltagare och periodicitet. Utbildningsavdelningarnas lärarkollegier hålls lika ofta. Några gånger per termin hålls s.k. årskursmöten inom respektive utbildningsavdelning där samtliga lärare och studenter diskuterar inför eller efter genomförandet av större gemensamma produktioner.

Vad som förvånat oss är att ledningen uppenbarligen inte säkerställt att den fastslagna ansvarsfördelningen blivit helt känd inom organisationen. Ett exempel utgör arbetsmiljö och skyddsfrågor. När vissa scener byggs upp i olika elevproduktioner uppkommer farliga arbetsplatser bl.a. genom byggnadsställningar och utnyttjandet av starkström. Vi har funnit att endast DI:s ledning har haft klart för sig vem som varit ansvarig för skyddsfrågorna. Eftersom studenterna i många fall kommer att vara arbetsledare i olika former i det kommande yrkeslivet anser vi att dessa skyddsfrågor måste få större inslag i utbildningen samtidigt som man klargör var det faktiska ansvaret för pågående produktioner ligger. Ett ansvar kan inte sägas vara delegerat förrän den som mottar ansvaret uttryckligen har förstått att ansvaret övertagits. Så länge detta inte har klargjorts åligger ansvaret DI:s ledning personligen.

Trots den täta informationen mellan rektor och personalen och mellan ledning och närmast underställda och även inom respektive avdelning har vi funnit kritik mot det "informationsglapp" som finns mellan å ena sidan avdelningschefer och avdelningsledare och å andra sidan lärare och teknisk/administrativ personal. Hur stark eller befogad denna kritik är har vi svårt att uttala oss om på annat sätt än att den bör få ökad uppmärksamhet från ledningens sida. En annan sida av samma problem är att lärarna i vissa fall känner sig "överkörda" av rektor när enskilda studenter eller en grupp av studenter går direkt till rektor för att få igenom förändringar man inte lyckats med på "lokal" nivå. Inte heller det kan vi uttala oss om på annat sätt än att det måste klargöras mellan DI:s ledning och lärarkåren vilken ansvarsfördelning som gäller.

Dramatiska institutet bedriver en verksamhet som i mycket hög grad berörs av den tekniska utvecklingen och den snabba utvecklingen av digitaliserade medier och utrustning. För att verksamheten skall kunna tillgodogöra sig denna tekniska utveckling helt är det nödvändigt att den tekniska personalen och lärarkåren får tillfälle till kompetensutveckling inom området. Det gäller att uppnå tillräckligt hög teknisk nivå för att kunna uppträda som kompetent beställare/inköpare av teknisk utrustning och för att kunna använda den i utbildningssammanhang. Vi har erfarit att kompetensbristerna bland personalen inom detta område är av den art att det bör kännas angeläget för DI:s ledning att i högre grad än hittills ta sig an dessa frågor.

## **Allas delaktighet i kvalitetsarbetet**

Utbildningarna och undervisningens uppläggning bygger på studenternas produktioner, vilket i sig innebär att studenterna i högsta grad är delaktiga i det dagliga kvalitetsarbetet vid DI. Den tydligt uttalade ambitionen från DI:s ledning att låta studenternas produktioner styra verksamheten ställer stora krav på att all personal är involverad i det fortlöpande kvalitetsarbetet. Vårt huvudintryck är att alla inom DI, på olika sätt och i varierande utsträckning, är delaktiga i detta arbete.

Intressant att se är den roll av medvetet "dynamisk motkraft" i utbildningen som professorerna står för. Före platsbesöket hade vi uppfattningen att professorernas roll var diffus och en känsla av att de "hängde i luften". Under

platsbesöket fick vi anledning att ändra denna uppfattning. Professorernas verksamhet inkräktar på den schemalagda verksamheten men ändå framstår det som om deras arbetsinsatser integreras med DI:s samlade utvecklingsarbete.

Den stora förekomsten av gästlärare och deltidsanställd lärarpersonal förtjänar ökad uppmärksamhet. Den givna fördelen med lärarpersonal som har en omfattande verksamhet i branschen är att de kan ge omedelbara impulser från studenternas kommande yrkesområden. Risken är att deltidsanställda lärare kan bli marginaliserade samt att gästlärarna har ett mindre engagemang för verksamheten än de fast anställda. Det kan därför bli svårigheter för ledningen att överföra DI:s visioner, mål och förhållningssätt till personal som endast delvis eller bara under en kortare period är verksamma inom utbildningarna.

Som tidigare nämnts upplever vissa grupper, främst teknisk och administrativ personal, att de är marginaliserade av ledningen. Det kan finnas mycket att vinna på att göra deras arbetsinsatser mer synliga och uppmärksammade genom en mer medveten ljussättning i olika former.

I diskussionerna under platsbesöket fann vi att många delar av verksamheten varit involverade i självvärderingsprocessen. Som underlag till själva huvudrapporten har de olika avdelningarna och personalkategorierna utarbetat sina egna självvärderingsrapporter. Dock verkar vissa av dessa ha en svag förankring bland berörd personal. De fackliga organisationerna verkar inte ha varit direkt inkopplade i självvärderingsarbetet. Detta tyder således på viss formell brist i DI:s självvärderingsarbete.

Beträffande studenternas medverkan i självvärderingsprocessen gäller att den dominerande delen av grundmaterialet för rapporten består av student-synpunkter i form av kursutvärderingar samt avgångstudenternas sammanfattande skriftliga utvärdering av hela utbildningstiden. Vidare förekommer dokumentation i form av externa bedömares utvärdering av produktionsresultat och huvudlärarnas årliga skriftliga utvärdering av genomförd utbildning.

## **Intressentsamverkan**

DI har en nära samverkan med sina direkta branschintressenter, vilka i hög grad anställer de studenter som genomgår utbildningarna. Den mest kon-

kreta samverkan sker genom att yrkesverksamma i branschen fungerar som deltidsanställda eller gästlärare vid DI. En annan form av intressent-medverkan från detta håll är att branschföreträdare finns med i grundutbildningsrådet där beslut fattas om nya eller förändrade utbildningsplaner.

För att analysera studenternas produktionsresultat anlitar DI gästbedömare från branschen vad gäller de större produktionsövningarna. Därigenom blir studenternas resultat bedömda utifrån gängse professionella kvalitetskrav utan att särskild hänsyn tas till kunskap och kännedom om själva produktionsprocessen. Genom denna externa granskning, som skall dokumenteras även om det än så länge brister en del i det avseendet, är avsikten att rektor skall erhålla ytterligare underlag för sin kvalitetskontroll av verksamheten.

I ökad utsträckning samverkar DI med andra högskolor, främst avseende utveckling av interaktiv multimedia samt med ett antal lärarutbildningar avseende utveckling av media-estetik-pedagogik. DI anser att de vare sig har personella eller ekonomiska resurser i tillräcklig utsträckning för att ens tillnärmelsevis kunna motsvara de förväntningar som finns på dem inom detta område.

Genom införandet av propedeutiska kurser och s.k. kortkurser förlagda runt om i landet finns en medveten strävan att bredda rekryteringen till DI och även att något söka tillgodose det behov av fort- och vidareutbildning som DI har kompetens inom.

Vår bedömning är att DI har täta och omfattande omvärldskontakter, även om centrerings tycks vara väl stark mot Sveriges Radio-koncernen inom radioutbildningen.

## **Integration**

En av bedömargruppernas uppgifter är att granska om kvalitetsarbetet är integrerat i grundutbildning, forskning och lärosätets övriga delar.

Det korta svar vi kan ge är att DI syns bedriva ett kvalitetsarbete som i huvudsak är nära och väl integrerat med verksamhetens olika delar. Det har framgått av självvärderingsrapporten och dess underrapporter såväl som i våra diskussioner under platsbesöket med representanter för olika delar av

DI. Tydligt är detta avseende studenternas nära deltagande i kvalitetsarbetet. Utvärderingen av studenternas arbete är så integrerat med undervisningen i övrigt att den inte går att särskilja. Detta är helt naturligt med tanke på de små undervisningsgrupperna, ofta endast 3–4 studenter per grupp och efter något års utbildning ytterligare individualiserad utbildning.

Studenternas bibliotekskontakter förefaller väl mager. Även om studenterna har tillgång till ett bibliotek i Filmhuset verkar de inte aktivt bedriva någon verksamhet där eller utnyttja detta och andra biblioteksresurser. Vi har heller inte funnit att bibliotekskontakter integreras och stimuleras under utbildningsgången. Ett modernt forsknings- och utbildningsbibliotek med god tillgång till stora och relevanta databaser och personal specialiserade på modern informationsförsörjning borde vara en tillgång för DI:s verksamhet.

Vi har funnit att många av utbildningsplanerna ser ut att vara alldeles för "plottriga" och "snuttkurslika". Studenterna kan under vissa terminer genomgå ett stort antal kurser vars omfattning varierar mellan 0,5 poäng till 2 eller 3 poäng. Vid diskussioner med ansvariga lärare har det framgått att kursplanernas utformning mer återspeglar att studenterna skall studera vissa moment än att utbildningen är nedbruten i så många smådelar. Vårt intryck är emellertid att verksamheten och utvärderingen av den skulle vinna på mer rejäla utbildningsblock. Därmed kan även en bättre integration av olika utbildningsmoment genomföras och en bättre schemasituation uppnås.

Vad som dessutom behöver uppmärksammas är lärares och teknisk/administrativ personals behov av strukturerad kompetensutveckling. Vi ser inte att detta behov nödvändigtvis kräver mer resurser utan snarare en bättre och mer målmedveten prioritering av kompetensutvecklande karaktär.

## **Utvärderings- och uppföljningssystem**

Utbildningen vid DI innehåller ett antal kritiska moment; antagningsprocessen, undervisningen samt examination och utvärdering. Till detta kommer förmågan till förnyelse av utbildningarna med hänsyn till den tekniska och konstnärliga utvecklingen och branschens utveckling i övrigt.

Vi har funnit en stark medvetenhet om antagningsprocessens betydelse för utbildningen. Det egna antagningssystemet och dess resultat har jämförts med professionella rekryteringsföretags/urvalsinstituts och man har funnit

att det egna systemet står sig väl. Jämförelser har gjorts med ett antal andra europeiska filmskolor. Det finns även en uttalad strävan att söka bredda rekryteringsunderlaget utanför Storstockholmsregionen och aktiva åtgärder har satts in i detta syfte bl.a. genom de propedeutiska kurserna och andra fristående kurser.

Vid huvuddelen av utbildningarna vid DI upplever studenterna första studieåret som tufft och desorienterande. En känsla av vilshenhet vilar över nybörjarstudenterna. Flera av de studenter och tidigare studenter vi mött har uttryckt det som att "man måste veta vad man vill med utbildningen, i annat fall blir det svårt". Samtidigt berömmar de skolan: "Här kan man chansa och misslyckas". Studenternas möjlighet att påverka sin utbildning är mycket stor – egentligen är det upp till var och en att ta för sig av de lärar-/personalresurser och teknisk utrustning som står till buds. För en del kan denna stora frihet och även kraven på initiativförmåga kännas som väl stor. Till stor del överensstämmer studentuppfattningen med den inriktning av verksamheten som återfinns i rektorsinledning till självvärderingsrapporten. Vad som möjligen saknas är en tydligare introduktion av nybörjarstudenterna inför de krav och förväntningar som läggs på dem.

Den mycket täta utbildningsmiljön med små grupper som verkar tillsammans under några få hektiska år kan självfallet leda till svåra relationsproblem. Vi har uppfattat att DI:s ledning och lärare är lyhörda inför dessa svårigheter. Samtidigt har vi inte funnit någon systematisk uppföljning av studenterna (och för den delen inte heller lärarna!) för att i tid uppfånga eventuella problem. DI har tillgång till eller kan anvisa berörda till utomstående expertis inom det psykosociala området. Vi har inte blivit övertygade om att DI på denna punkt har tillräckligt väl fungerande rutiner och åtgärder att sätta in när problem för enskilda studenter och/eller lärare uppstår. DI bör skapa mer fasta rutiner för att ta hand om relationsproblem och låta det bli ett naturligt inslag under utbildningstiden.

Beträffande examination och utvärdering av själva utbildningens kvalitet finns väl fungerande uppföljningssystem. Det gäller bl.a. studenternas möjlighet att under utbildningstiden diskutera utbildningens innehåll och få sina produktionsövningar kritiserade av såväl lärarna vid DI som branschföreträdare som särskilt engageras för att bedöma övningarna. Med mycket goda resultat har studentproduktioner inom film/tv/teater deltagit i internationella tävlingar eller blivit uppköpta för sändning eller uppsättning.

Vi bedömer alltså att det finns goda uppföljningssystem beträffande studenternas prestationer och undervisningens genomförande och åtföljande resultatkontroll. Däremot saknas uppföljningssystem för lärarnas och övrig personals kompetensutveckling. Likaså finns det anledning att utveckla det ekonomiska redovisningssystemet för att få en bättre kontroll över ekonomin. Vid DI som vid många andra universitet och högskolor saknas förmågan att låta alla tillgängliga ekonomiska medel delta i verksamheten. Denna oförmåga resulterar i oönskade ekonomiska överskott.

För den administrativa verksamheten saknas utvärderingsinstrument, men vi har informerats av DI:s ledning om att arbetsledningen behöver göras tydligare och förstärkas. Detta behov har även framkommit vid våra diskussioner med berörd personal.

### **Sammanfattande analys av kvalitetsarbetet**

I Nationalencyklopedin (1991) går att läsa att DI under 1980-talets senare år präglades "av inre slitningar och anklagades för att ha förfallit från konstnärligt utbildningscentrum till tungrodd byråkratisk koloss".

Kvarstår denna bild? De intryck vi fått av kvalitetsarbetet vid DI och den redovisade utvecklingen av verksamheten, som DI genomgått den senaste tiden, leder oss till att svara nekande på frågan. Det finns fortfarande inre spänningar, men ledningen har tydliggjort hur den ser på konflikter och att det finns en klar målsättning för verksamhetens utveckling.

Det finns självfallet brister i verksamheten och dess kvalitetssäkring, men de är av den arten att de rimligen kan hanteras i en fortgående utvecklingsprocess. Svårigheten är snarare att upprätthålla förmågan till ständig dialog om de svåra målkonflikter och strukturella problem som DI:s ledning medvetet vill ha inbyggt i organisationen.

# Förslag och rekommendationer

I ledarskapet ingår att kunna verksamheten väl och att låta alla personal-kategorier känna att de tillhör och är viktiga för verksamheten. I det fortsatta kvalitetsarbetet anser vi att DI:s ledning bör öka ansträngningarna att upprätthålla kontakterna även med personalgrupper som normalt inte fångar ledningens direkta uppmärksamhet. Individer och grupper som känner sig marginaliserade försvarar ett gott kvalitetsarbete. Vi menar att ökad uppmärksamhet inom detta området alls inte står i strid mot de i självvärderingsrapporten uttryckta tankarna om harmoni och trivsel, konflikter, spänningar och kaos.

Nedan återger vi de rekommendationer som behandlats i föregående kapitel.

- Utbildningsplanerna ger ett ”plottrigt” intryck. Studenterna kan under vissa terminer genomgå ett stort antal kurser vars omfattning varierar mellan 0,5 poäng till 2 eller 3 poäng. Verksamheten och utvärderingen av den skulle säkert vinna på mer rejäla utbildningsblock.
- Studenternas *bibliotekskontakter* förefaller väl mager. Vi rekommenderar DI att se över biblioteksfunktionens integration i utbildningarna.
- *Information* till studenterna om vilka förväntningar som finns på dem under första studieåret bör ses över. Fasta rutiner bör utarbetas och lättåtkomligt externt stöd bör ställas till förfogande för både lärare och studenter som upplever relationsproblem i den mycket täta miljön de verkar inom.
- DI:s ledning bör vidta ytterligare åtgärder i syfte att säkerställa att *ansvarsfördelning och beslutsbefogenheter* fungerar tillfredsställande. Ett exempel vi funnit på oklara förhållanden är det informationsglapp som finns mellan olika nivåer inom DI (mellan student-lärare-reaktor) och som gör att lärarna i vissa, enskilda fall känner sig sittande på mellanhand när beslut i för dem viktiga frågor avgörs.



- Det är särskilt angeläget att arbetsfördelning och överlämnandet av delegationsansvar inom *arbetsmiljö- och skyddsområdet* klargörs tydligt. DI:s ledning måste förvissa sig om att det ansvar och de beslutsbefogenheter som delegerats har uppfattats korrekt av mottagarna. Eventuellt bör moment inom arbetskyddsområdet införas i undervisningen.
  
- Som ett led i strategin för det fortsatta kvalitetsarbetet bör DI utarbeta konkreta, operationella *måldokument* som bl.a.:
  - kvalitetsutvecklingsprogram
  - jämställdhetsprogram (arbetet har påbörjats)
  - policy för den tekniskt/administrativa verksamhetens framtida utformning
  - policy för löne- och personalpolitik (inklusive fortbildning och kompetensutveckling).

# Bilaga 1

## Kvalitetsutvecklingsarbetet vid DI – en självvärdering

### Rektors inledning

#### *Några punkter och tankar med anledning av bedömningen av Dramatiska institutets kvalitetsutvecklingsarbete*

Sedan jag tillträdde som rektor 1992, har DI befunnit sig i ett tillstånd av handlingsinriktad kvalitetsutveckling. Förändringarna har varit många inom både utbildning och organisation. De är möjliga att avläsa i kursplaner, styrelseprotokoll, årsredovisningar och fördjupade anslagsframställningar. Mycket har också skett muntligt, vilket är förklarligt inom en liten högskola som DI. Detta medför dock svårigheter att fördjupat dokumentera en genomgripande process.

Kvalitetsutvecklingsarbetet liksom bedömningen av detta förutsätter en uttryckt uppfattning om vad kvalitet är.

Den berättigade mistänksamhet man kan ha kring övergripande värderingars förmåga att styra kvalitetsutvecklingsarbete är i DI:s fall ogrundad. Jag välkomnar därför en bedömargrupps vilja att pröva DI också ur de övergripande värderingarnas perspektiv, eftersom dessa i mycket varit och är styrande för verksamheten.

#### *Dramatiska institutet har tre övergripande verksamhetsmål:*

- Att hävda konstens tradition och förnyelse
- Att beakta arbetsmarknaden och inte utbilda för arbetslöshet
- Att även i vidare mening utgöra en tillgång för samhället

#### *Övergripande värderingar inom ekonomi:*

- Fasta kostnader skall minimeras.
- Varje kostnad skall kunna verifieras av ökad utbildningskvalitet. Verksamheten skall kringgärdas av ett perfekt "skal". Ekonomin skall vara under absolut kontroll vad gäller utgifter och övriga krav på myndigheten skall

mötas med perfektion. Kostnadsmedvetenheten skall vara hög i alla avseenden. Budgetar för övningar och produktioner skall hållas (vilket inte alltid är fallet inom branschen). Detta "skal" kan då skydda ett flexiblare och ibland ej planerat innehåll i utbildningar och framtidsåtgärder. Dynamik och önskvärd improvisation möjliggörs genom omprioriteringar inom budget. Denna avancerade samexistens av ordning och oordning (i formell mening) motiveras djupare nedan under rubriken Ordning – oordning.

- Vid begäran om utökade anslag skall DI:s önskemål grundas på en dokumenterad kompetens. DI bör alltså bevisa sig genom att inom budget prioritera och dels genomföra den verksamhet man därefter söker medel för.

### ***Övergripande värderingar inom pedagogiken***

- En konstnärlig högskola som DI befinner sig likvärdig i en kommersiell marknad. Studenten bör alltså förutom sin utvecklade konstnärlighet vara högt professionell för att ha möjligheter på arbetsmarknaden. Kraven på konstnärlig utveckling inom utbildningen kan strida mot de kraven. I vissa situationer skall inom DI professionalism prioriteras. En konstnärligt begåvad människa utvecklas självklart även utanför utbildningen, men utvecklingen kan hämmas och ibland neurotiseras av påtvingad arbetslöshet och därmed obefintliga uttrycksmöjligheter.
- DI:s mål med utbildningen är att utveckla studentens medvetande om och i den konstnärliga arbetsprocessen. DI lär därför ut de relevanta frågorna, men lämnar svaren (=gestaltningen) till studenten (konstnären). Gestaltningen värderas dock i efterhand.
- De konstnärliga resultaten bör mätas utifrån detta medvetande och inte övervärderas. Ett "misslyckande" kan ha större värde för framtiden än en ytligare "succé" i utbildningens produktioner. Mognadsprocessen efter utbildningen skall heller inte underskattas.
- Utbildningen skall alltså snarare frigöra krafter hos studenten och inte överbetona det konstnärliga resultatets kvalitet. Det gäller för DI att koncentrera sig mot uttrycksmedel och gestaltning men mindre mot *vad* som uttrycks. Det som uttrycks är ofta embryon, skärvor, antydningar. De står dock i absolut relation till uttrycket. Detta är ett pedagogiskt dilemma: Hur kunna bedöma det ena men inte det andra? Trots sin

subtilitet är frågan central och accentueras under förelagda övningar och andra obligatorier, liksom inför utbildningen som helhet. *En utbildning utgör och ger inte en automatisk konstnärlig grundsituation* och DI bör ständigt påminna sig om detta.

- Utbildningen skall vara starkt produktionsinriktad. Ekonomiska och tekniska medel för detta prioriteras framför alla andra kostnader i utbildningen. Att producera sig är studentens största kunskapskälla. Endast i produktion blir studenten synlig för sig själv och andra. Den förmedlade upplevelsen är konstens enda realitet. Allt annat är bara ord, såväl inom utbildningen som utanför. (Se vidare *under rubriken* Ordning – oordning nedan)
- Analys och utvärdering skall vara en integrerad del av utbildningen.

I det följande skall jag försöka bidra med en beskrivning av DI, som jag tror är av betydelse vid ett försök att värdera verksamheten. Det är en beskrivning av något etablerat och existerande, som dock uppenbart bygger på implicita värderingar, vilka ju inte alltid är självklara vid närmare granskning.

### ***DI är unikt inom högre utbildning***

DI är i helt avgörande avseenden unikt inom högre utbildning i Sverige. Ingen annan högskoleutbildningen erbjuder en lika komplicerad bild. DI är mer komplext i sin utbildningsstruktur än någon annan utbildning – inkluderat andra konstnärliga utbildningar. Varken önskad kvalitet eller värdering av kvalitetsutvecklingsarbetet är möjlig utan en förståelse för denna struktur.

### ***Strukturell målkonflikt***

Vid DI existerar en strukturell målkonflikt mellan alla utbildningarna inom teater och film, beroende på följande orsaker: Styrkan i utbildningen är de gemensamma produktionerna och teamarbetet. Kostnaderna för denna gemensamma produktivitet har ansetts så välmotiverad att den gjort oss till den dyraste av alla högskoleutbildningar. Just denna oomtvistade tillgång står dock i motsättning till att maximera nivån på den enskilda utbildningen, vad gäller mer speciella yrkeskrav.

Varje utbildning tvingas återkommande kompromissa den egna ideala uppläggningsen med de gemensamma produktionernas omfattning, kostnad innehåll, tidpunkt i schemat, o.s.v.

Detta nödvändiga beroende av de andra utbildningarna ger komplikationer i *lärar- och gästlärarsituationen* vad gäller lämplighet, möjlighet, arbetstider, information m.m. Ett samtidigt och effektivt användande av lärarkrafter är en annan komplikation. Detta har naturligtvis *ekonomiska konsekvenser*. Den enskilda utbildningens budget blir också beroende av de andras. Ett problem inom en utbildning har ofta budgetkonsekvenser för de andra o.s.v.

Den *ömtåliga balansen inom sammanvävda scheman*, och dessutom *sammanvävd pedagogik* och ekonomi, måste alltså hanteras vid varje enskild önskad förändring inom film- och teaterutbildningarna - antingen förändringen gäller innehåll, person eller ekonomi/organisation.

Till detta komplicerade beroende kommer det kanske svåraste samspelet: *De skilda konstnärliga nivåer och ambitioner som studenterna för med sig* in i de gemensamma produktionerna. En mycket flexibel produktionsform är därför önskvärd av pedagogiska och konstnärliga skäl. Flexibel betyder möjlighet att utifrån studentens behov ändra i tid och förutsättningar och handledning m.m. med de ofta besvärliga konsekvenser för helheten som då följer.

Detta beroende av de gemensamma produktionerna som övergripande värde i utbildningen är vanligtvis en *"stressfaktor"* för studenterna, och därmed lärarna. Studenterna kräver också av konstnärliga skäl ofta frihet och improvisation inom den egna utbildningen utan hänsyn till de andra. Denna "stressfaktor" är mycket svår att möta och planera i förväg, emedan varken nyantagna individer eller grupper med säkerhet liknar de tidigare. Det är därför ofta pedagogiskt motiverat med en förändring av schemat, vilket då måste genomföras under pågående termin.

Den nuvarande pedagogiska uppläggningsen kräver sammanträden, informella möten, påtryckningar, övertalningar och nya sammanträden. Varje ny tankes samband med planeringen av teknik, lokaler och gästlärare förenklar inte besluten.

*Ansvarsfördelningen* blir därför ibland oklar. Det blir mycket krävande för lärare och handledare att hålla samman terminerna både vad gäller utbildningens innehåll och yttre organisation. Konstnärliga, pedagogiska och intuitiva önskningsar måste budgeteras och verbaliseras i sammanträdesform och dessutom under tidspress. Man måste ofta bli överens utan att vara det. The show must go on, redan på utbildningsstadiet.

I yrkesverkligheten efter studierna finns samma spänningar. På DI förstärks de naturligtvis, genom att studenterna inte är professionella utan i utvecklingsfaser – som inte ens är gemensamma. Studenterna lär sig konstens oundvikliga konfliktsituationer, men tyvärr samtidigt som de måste lära sig elementära yrkesgrunder. Det är svårt att vara elev på DI. *Den strukturella målkonflikten träffar även pedagogikens centrum – personligheten* : Konstnärligt begåvande men inåtvända, överkänsliga och icke självhävdande studenter får ibland i de gemensamma produktionerna ett underläge, som är omotiverat och smärtsamt.

### **Harmoni och trivsel**

DI:s utbildningar är ibland, men inte alltid, harmoniska och bör inte eftersträva det, om DI skall bevara sin uppnådda kvalitet. Det är värt att påpeka, eftersom även en del lärare på DI ser det som ett misslyckande när konflikter och spänningar uppstår. Dessa konflikter är ofta värdeskapande för utbildningen och produktionerna. DI bör ha sin stolthet i att hantera konflikter, inte i att eliminera de spänningar som föder dem. Att försöka avgöra vilka konflikter och spänningar som har värde, och vilka som inte har det, är dock naturligtvis ett kvalitetskrav.

Vi eftersträvar alltså inte ett studieklimat, som avsevärt skiljer sig från yrkesverklighetens. Att balansera detta mot vår goda vilja och, ibland oberättigade, entusiasm för studenternas prestationer har inte alltid lyckats. Studentens "hospitalisering" kan bli en följd av överdriven tolerans, generositet och utvecklingsoptimism. Brutalisering av utbildningen blir dock en följd av motsatsen. Däremellan balanserar varje lärare på DI och balanspunkten är, som erfarenheten visat, en avgörande kvalitetsfråga för utbildningen.

DI har för närvarande anledning att vara stolt över sin förmåga att i verkligheten lösa dessa krävande samband och målkonflikter i utbildningen, som således inte kan planeras eller organiseras bort, utan att utbildningen som helhet förlorar avgörande kvalitet. Ser man till detaljer och kursmoment finns ofta anledning till momentant missnöje och – ur varje enskilt perspektiv – berättigad kritik.

Det är dock *helheten* som avgör och helhetsperspektivet som skall försvaras. Om man med helhet menar vad studenten kan vid studiernas början och vilka yrkeskrav han/hon motsvarar när studietiden är slut har DI nått en nivå som motsvarar vår målsättning. Vägen till denna kvalitet innebär dock en så

stor påfrestning för både studenter och lärare, att det är motiverat att pröva modifieringar och alternativ, vilket har gjorts och görs. Situationen bör dock inte förenklas genom att grundutbildningen standardiseras mer, och att DI sänker ambitionsnivån att möta elevernas individualitet i samproduktionerna. (Inom radio- och teatertechnikutbildningarna, som ju inte på samma sätt sätts i relation till andra utbildningar, finns en påfallande lugnare koncentration mot den egna utbildningen)

### **Ordning och oordning**

Jag har i alla år hävdat att inom DI skall råda ordning och oordning. Med detta menar jag att inom ordning måste det finnas stort utrymme för oordning. Detta har för många varit svärförståeligt. Påståendet står också i strid med praktiskt taget hela samhället och med gängse organisationsformer inom alla institutioner. Som utgångspunkt för myndighetsutövningen vore idén dödfödd, om inte ekonomin sköts oklanderligt, och om inte helhetsbilden av studentens nivå vid slutexamination motsvarar vissa högt ställda krav, som är begripliga och övertygande för omvärlden.

Dramatiska institutet är en skapande högskola, inte bara en läroanstalt. Ordet skapande är missbrukat och bör förtydligas, särskilt som *skapandet är basen för DI:s utbildning och uppdrag.*

Det verkligt kreativa kan inte planeras. Då är det en beställning. Då överskådar man början, mitt och slut. I en skapande process befinner man sig på upptäcktsresa utan karta. Inom konsten gör man då också försök att kommunicera sina upptäckter med omvärlden. Det är ett erövrande av ny kunskap om människan. Denna kunskap kan fordra ett nytt språk, eller ett nytt sätt att använda det gamla. Denna skapande process står självklart i strid med den i förväg givna ekonomiska ram som omger skapande produktioner. Den strider också mot given tidsplanering. Ordning och oordning samtidigt är skapandets och därmed DI:s normalsituation i många produktioner – och bör vara det.

Således: En student bör, om talangen alls medger, få pröva det möjligas gränser i spänningen mellan skapande och ekonomi. DI:s pedagogik bygger också på detta. Den skapande studentens avsikter, gestaltningsförmåga, känslouttryck m.m. framträder i den skapande situationen på ett helt annat sätt, än när projektet i planeringsfasen presenteras verbalt och intellektuellt. Studenten blir först i den skapande situationen tydlig för både sig själv och läraren

Denna något högtidliga beskrivning av skapandet är väsentlig för att ange inriktning för DI. Skapandet är det svåraste momentet i värderingen av ett kvalitetsutvecklingsarbete. Det är dock omöjligt att lämna obehandlat, trots svårigheten att hantera det. Att många studenter knappast når upp till den här beskrivna nivån av skapande under studietiden är inte väsentligt, eftersom det gäller början till en livslång process.

Därför måste den ordning (*inom* ordnad årsbudget och *inom* ordnad helhetsbild av studierna) råda som ger möjlighet till en skapande situation.

Är det möjligt att i detta sammanhang få mer ordning på ordningen utan att den blir en repressiv ordning? Frågan ställs dagligen på DI, men i andra formuleringar.

### ***Personlighetsutveckling***

Även själva utbildningen är del av denna skapande process. Därför går utbildningen efter 1 till 1,5 år mot ökad individualisering. Detta är en nödvändig följd av att DI är en högskola där *personlighetsutvecklingen är absolut central*, även om den inte nämns vid namn i utbildningsplanen. Ingen annan utbildning i landet ställer kraven på personligheten så genomgående och genomgripande som utbildningarna vid DI (även om det vore önskvärt inom många andra utbildningar).

Detta område är naturligtvis så svårt och avancerat, att det oftast inte berörs inom en utbildning och ändå mindre utvärderas. På DI är detta dock den djupaste innebörden i utbildningen. Talang, teknik och hantverk kan inte avskiljas från detta samband med personlighetens mognad och utveckling.

En bedömning av kvalitetsutvecklingsarbete kan inte göras utan att den här aspekten är central. Hur förhåller vi oss, och hur bör vi förhålla oss till denna fråga?

Personlighetsutveckling är ofta en framgångsrik del av DI:s utbildning, men hur mycket kan och bör den verbaliseras och intellektualiseras? Vilka värden kan vinnas och vilka förloras när "tyst kunskap" tvingas formulera sig? Hur utvinns man i så fall stadga och tradition inom en utbildning utan att formulera sig? Och hur förmedlar man sina erfarenheter?



DI har trots svårigheterna inom detta område väsentliga kunskaper att delge andra utbildningar inom landet. Frågan har därför starka samband med hur DI nu och i framtiden avser att tolka *Den tredje uppgiften*.

#### **Kvalitetsutvecklingsarbetet 1998–99**

1. Lärares användning av sin tid och därmed sammanhängande pedagogik.
2. Det utvecklingsarbete som ligger dolt i ovanstående punkt skall förankras i produktion av läromedel. Internationellt samarbete i denna fråga påbörjat.
3. Det finns skäl att värdera ambitionsnivån inom film- och teateravdelningarna: Undersöka om och när den kvalité som uppnås är rimlig i relation till insatsen. (Se vidare under strukturell Målkonflikt m.fl. rubriker.) Denna punkt sammanhänger med punkterna ovan.
4. DI har otillräckliga personella resurser för att tillgodogöra sig sina egna erfarenheter inom kurserna för MEP och även kurserna för interaktiva medier. Avsikten är att bättre kunna förmedla erfarenheterna till andra utbildningar. Detta förutsätter en forskningsnivå som DI saknar. Vi kommer att begära ökade anslag inom området Media-Estetik-Pedagogik och även en professur inom området. DI måste ha en beredskap att möta frågan om medel tilldelas – och i än högre grad om så inte sker.
5. DI har svårigheter att få tillräckligt pålitliga signaler om totalbudgetens utfall, vilket fört till ”för stort” överskott och i varje fall till bristande kontroll av ekonomin. Svårigheten har avgörande inflytande på kvalitetsutvecklingen, eftersom den binder medel som kunde använts rationellare.
6. Kansliet ges ökade medel och möjligheter för omställning till ”kunskapsorganisation”, dvs. ökad förmåga att vid arbetsintensiva perioder växla och sinsemellan byta arbetsuppgifter.
7. Jag vågar påstå att kvalitetsutvecklingsarbete, även om ordet inte vore uppfunnet, numera är en integrerad del av verksamheten och till och med den största delen. Det givna sak- och faktainnehållet är i DI:s utbildningar mycket litet. Av detta följer att den självvärderande reflexionen över utbildningarnas innehåll och former, ibland vecka för vecka blir en

huvudsak för både studenter och lärare. Detta förstärks av att utbildning och studenters övningar och produktioner ofta inte kan enkelt separeras. Diskuterar man det ena tvingas man diskutera det andra. Ett mål för kvalitetsutvecklingen är då att skapa adekvata kanaler för information till ledningen från de skilda utbildningarna, så att förändring eller fördjupning kan ske tillräckligt snabbt. Detta sker inte alltid, trots stora förbättringar.

8. Teaterutbildningens behov av lokaler är ett kvalitetsproblem som är knutet till utredningen *Konstnärligt Campus*, vilket för närvarande är på remiss. Utfallet av denna utredning bestämmer frågans fortsatta behandling inom DI. Den är dock av synnerlig vikt och högt prioriterad.

Stockholm 23 feb 1998

Kjell Grede  
rektor

# Bilaga 2

## Program platsbesök DI, 30 mars – 1 april 1998

### **30 mars**

17.00–20.00 Gruppen arbetar

### **31 mars**

08.15–9.00 Ledningen

09.15–10.15 Studenter från och film/TV-utbildningarna och kort kurser

10.30–11.30 Lärare från och film/TV-utbildningarna och kort kurser

11.30–12.15 Administrativ personal

12.15–13.15 Lunch (gruppen själv)

13.15–14.00 Professorerna

14.00–15.00 Studenter från radio- och teaterutbildningarna

15.15–16.15 Lärare från radio- och teaterutbildningarna

16.45 –17.30 Externa representanter från styrelsen

### **1 april**

08.15–9.15 Teknisk personal

09.30–10.15 Externa/timanställda lärare

10.30–11.15 Regilärarna

11.30–12.15 Tekniska och administrativa chefer

12.15–13.15 Lunch med f.d. studenter

13.30–14.15 Fackliga representanter

14.15–15.15 Gruppen arbetar

15.15–16.00 Återföring till ledningen

# 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 magisterexamen  
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
- Vårutbildningar i högskolan – En utvärdering  
Högskoleverkets rapportserie 1996:7 R
- Årsrapport för universitet och högskolor 1994/95  
Högskoleverkets rapportserie 1996:8 R
- Forskarutbildningen inom det språkvetenskapliga området – En utvärdering  
Högskoleverkets rapportserie 1996:9 R
- The National Quality Audit of Higher Education in Sweden  
Högskoleverkets rapportserie 1996:10 R
- Avgiftsbelagd utbildning i privat regi – En utredning  
Högskoleverkets rapportserie 1996:11 R
- Kriterier för benämningen universitet – En utredning  
Högskoleverkets rapportserie 1996:12 R
- Kvinnor och män i högskolan. Från gymnasium till forskarutbildning  
Högskoleverkets rapportserie 1996:13 R
- Swedish Universities & University Colleges 1994/95 – Short Version of Annual Report  
Högskoleverkets rapportserie 1996:14 R
- Examensrättsprövning – Teologisk utbildning vid frikyrkliga seminarier och vid Umeå universitet  
Högskoleverkets rapportserie 1996:15 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Borås  
Högskoleverkets rapportserie 1996:16 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Uppsala universitet  
Högskoleverkets rapportserie 1996:17 R
- Examensrättsprövning – Uppföljning av teologisk utbildning  
Högskoleverkets rapportserie 1996:18 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Jönköping  
Högskoleverkets rapportserie 1996:19 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Karlstad  
Högskoleverkets rapportserie 1996:20 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Lärarhögskolan i Stockholm  
Högskoleverkets rapportserie 1996:21 R
- Högskoleprovet – Genom elva forskares ögon  
Högskoleverkets rapportserie 1996:22 R
- Högskola på Gotland  
Högskoleverkets rapportserie 1996:23 R
- Rätt att inrätta professorer – Högskoleverkets prövning av Högskolan i Kalmar, Karlstad, Växjö, Örebro samt Mitthögskolan och Mälardalens högskola  
Högskoleverkets rapportserie 1996:24 R
- Årsrapport för universitet och högskolor 1994/95 – Kortversion  
Högskoleverkets rapportserie 1996:25 R
- Förslag till meritvärdering vid urval på betyg – Högskoleverkets förslag till meritvärdering av nya och gamla gymnasietyg 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 i Kristianstad  
Högskoleverkets rapportserie 1997:3 R
- Examensrättsprövning – Lärarutbildning vid högskolorna i Borås och Halmstad  
Högskoleverkets rapportserie 1997:4 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Örebro  
Högskoleverkets rapportserie 1997:5 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan Dalarna  
Högskoleverkets rapportserie 1997:6 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Operahögskolan i Stockholm  
Högskoleverkets rapportserie 1997:7 R
- Kvalitet och förändring  
Högskoleverkets rapportserie 1997:8 R
- Rekryteringsmål för kvinnliga professorer – ett regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 1997:9 R
- Examensrättsprövning – Utbildning vid Södertörns högskola  
Högskoleverkets rapportserie 1997:10 R
- Examensrättsprövning – Grundskolläraexamen 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 och högskolor 1995/96  
Högskoleverkets rapportserie 1997:17 R
- Swedish Universities & University Colleges 1995/96 – Short Version of Annual Report  
Högskoleverkets rapportserie 1997:18 R
- Årsrapport för universitet och högskolor 1995/96 – Kortversion  
Högskoleverkets rapportserie 1997:19 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Mälardalens högskola  
Högskoleverkets rapportserie 1997:20 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Danshögskolan  
Högskoleverkets rapportserie 1997:21 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungliga Musikhögskolan  
Högskoleverkets rapportserie 1997:22 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Lunds universitet  
Högskoleverkets rapportserie 1997:23 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Halmstad  
Högskoleverkets rapportserie 1997:24 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Kalmar  
Högskoleverkets rapportserie 1997:25 R
- Kandidat- och magisterexamen vid Kungliga Musikhögskolan – Examensrättsprövning  
Högskoleverkets rapportserie 1997:26 R
- Uppföljning av resurstilldelningssystemet för grundläggande högskoleutbildning – ett regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 1997:27 R
- Bilateralt forskningssamarbete med Östeuropa – ett regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 1997:28 R
- Läkarutbildningen i Sverige – hur bra är den?  
Bilagor:  
• Självvärderingar och extern bedömning  
• Vad säger studenterna om läkarutbildningen?  
• Vad säger AT-läkare, handledare och examinatorer om läkarutbildningen?  
Högskoleverkets rapportserie 1997:29 R
- Apotekarutbildningen vid ytterligare en högskola? – Ett regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 1997:30 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Mitthögskolan  
Högskoleverkets rapportserie 1997:31 R
- Gymnasieläraexamen 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 hantverkshögskolor – Examensrättsprövning  
Högskoleverkets rapportserie 1997:34 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungliga Konsthögskolan  
Högskoleverkets rapportserie 1997:35 R
- Examensmål för lärarexamina  
Högskoleverkets rapportserie 1997:36 R
- Rätt att inrätta professorer – Högskoleverkets prövning av Högskolan i Halmstad, Högskolan i Karlskrona/Ronneby, Högskolan i Örebro, Idrotthögskolan samt Mitthögskolan  
Högskoleverkets rapportserie 1997:37 R

- Magisterexamensprövning vid elva högskolor – Examensrättsprövning  
Högskoleverkets rapportserie 1997:38 R
- Examinationen i högskolan – Slutrapport från Högskoleverkets examinationsprojekt  
Högskoleverkets rapportserie 1997:39 R
- Tillväxt och växtvärk – Uppföljning av magisterexamensrätt på medelstora högskolor  
Högskoleverkets rapportserie 1997:40 R
- Kvalitetsarbete – ett sätt att förbättra verksamhetens kvalitet vid universitet och högskolor. Halvtidsrapport för granskningen av kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor  
Högskoleverkets rapportserie 1997:41 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungl. Tekniska högskolan  
Högskoleverkets rapportserie 1997:42 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Stockholms universitet  
Högskoleverkets rapportserie 1997:43 R
- Kvinnor och män i högskolan – från gymnasium till forskarutbildning 1986/87–1995/96  
Högskoleverkets rapportserie 1997:44 R
- Magisterexamen söker identitet  
Högskoleverkets rapportserie 1997:45 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Skövde  
Högskoleverkets rapportserie 1997:46 R
- Hur står det till med kvaliteten i högskolan?  
Högskoleverkets rapportserie 1998:1 R
- De första 20 åren – utvecklingen vid de mindre och medelstora högskolorna sedan 1977  
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 Sköndal högskola – Examensrättsprövning  
Högskoleverkets rapportserie 1998:14 R
- Värdering & erkännande av utländsk högskoleutbildning, principer och metodik  
Högskoleverkets rapportserie 1998:15 R
- Utbildning och forskning för strategisk internationalisering. Redovisning av ett regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 1998:16 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid SLU  
Högskoleverkets rapportserie 1998:17 R
- Sjöbefalsutbildningar i högskolan – En utvärdering  
Högskoleverkets rapportserie 1998:18 R
- Sjöbefalsutbildning vid Comet AB – Examensrättsprövning  
Högskoleverkets rapportserie 1998:19 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Chalmers tekniska högskola  
Högskoleverkets rapportserie 1998:20 R
- Forsatt granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor – Utgångspunkter samt angrepps- och tillvägagångssätt för Högskoleverkets bedömningsarbete  
Högskoleverkets rapportserie 1998:21 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Teaterhögskolan i Stockholm  
Högskoleverkets rapportserie 1998:22 R
- Årsrapport för universitet & högskolor 1997  
Högskoleverkets rapportserie 1998:23 R
- Swedish Universities & University Colleges 1997 – Short Version of Annual Report  
Högskoleverkets rapportserie 1998:24 R
- Årsrapport för universitet och högskolor 1997 – Kortversion  
Högskoleverkets rapportserie 1998:25 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Göteborgs universitet  
Högskoleverkets rapportserie 1998:26 R
- Vetenskapsområden. Bedömning av tre högskolor  
Högskoleverkets rapportserie 1998:27 R
- Ny yrkesexamina inom hälso- och sjukvård - ett regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 1998:28 R



Rapporter i Högskoleverkets rapportserie  
speglar Högskoleverkets officiella inställning.

Högskoleverkets rapportserie 1998:29 R  
ISSN 1400-948X  
ISRN HSV-R--98/29--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.*