





*Granskning och  
bedömning av  
kvalitetsarbetet vid  
Luleå tekniska  
universitet*

Högskoleverket 1998

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

**Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Luleå tekniska universitet**

Producerad av Högskoleverket i december 1998

Högskoleverkets rapportserie 1998:34 R

ISSN 1400-948X

ISRN HSV-R--98/34--SE

Innehåll: Avdelningen för utvärdering och kvalitetsarbete

Grafisk form: Högskoleverkets informationsavdelning

Tryck: Printgraf, Stockholm, december 1998

## HÖGSKOLEVERKET

Avdelningen för utvärdering och kvalitetsarbete

En av Högskoleverkets uppgifter är att granska och bedöma kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor. Under en treårsperiod (med start 1995/96) skall kvalitetsarbetet vid 36 svenska universitet och högskolor bedömas. Högskoleverkets granskning och bedömning av kvalitetsarbete utgör en del i statsmakernas 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>10</b>
Universitetskanslerns bedömning av Luleå tekniska universitet	10
<b>Bedömargruppens arbete</b>	<b>14</b>
Bedömargruppen	14
Bedömargruppens syn på sin uppgift	14
Arbetets uppläggning och genomförande	15
<b>Luleå tekniska universitet och dess kvalitetsarbete</b>	<b>18</b>
Luleå tekniska universitet	18
Särskilda förutsättningar vid Luleå tekniska universitet	20
Kvalitetsarbetet vid Luleå tekniska universitet	21
<b>Bedömning av kvalitetsarbetet</b>	<b>23</b>
Kvalitetsarbetet i olika delar av Luleå tekniska universitet	23
<i>Helheten</i>	23
<i>Ledningen</i>	25
<i>Institutionerna</i>	27
Bedömningsaspekterna	29
<i>Mål och strategier för kvalitetsarbetet</i>	29
<i>Ledarskap och organisation</i>	30
<i>Intressentsamverkan</i>	32
<i>Allas delaktighet</i>	32
<i>Studenten i centrum</i>	33
<i>Jämställdhet</i>	34
<i>Självreglerande lärande</i>	35
<i>Integration</i>	35
<i>Internationellt perspektiv</i>	36
<i>Utvärderings- och uppföljningssystem</i>	37
<i>Externa professionella relationer</i>	37
<b>Sammanfattande syn och rekommendationer</b>	<b>39</b>
<b>Bilaga 1</b>	<b>42</b>
Program för platsbesöket 12–14 oktober 1998	42
<b>Bilaga 2</b>	<b>43</b>
Förteckning över skriftligt material	43





# Summary

Luleå University of Technology was established in 1971 as a university college. Through its 27 years of existence several excellent research based academic groups have gradually been established. The institution was given university status in 1997, and although named a university of technology it has much more than engineering to offer.

Through the great number of national and international evaluations of various activities, in particular the education programmes, Luleå university of technology has taken part in, it is clear that high academic qualities are to be found in Luleå. The evaluation team has, however, not been able to identify a conscious and systematic programme, aiming at continuous improvement of all university activities, which involves everyone active at the institution. This excludes neither the existence of important and well developed methods to assure development based on systematically collected information, nor a conscious approach to progress and quality from the university management. While both exist, it has been difficult to see how they constitute a comprehensive system to secure highest academic and managerial standards.

In some parts of the university, coherent programmes and procedures for the development of all operations are used. Two good examples are the university library and the School of Music in Piteå. Both exhibit advanced sharing of responsibilities among everyone concerned and flexibility in actions. Other departments or units could certainly also be mentioned. Of particular importance is the sound attitude displayed by the university management.

The lack of coherence among the various well intended initiatives is surprising considering the long time the institution has devoted to quality issues. In the early nineties a TQM based quality system was launched. The programme was very advanced and the process seemed to involve almost everyone at the university. But after a rather forceful start everything suddenly faded, and a feeling of reluctance evolved. This false start for an ambitious quality programme has made it difficult to follow up with new

initiatives, and for some time, there seemed to be no development at all. Probably, the first approach all the same stimulated several initiatives in parts of Luleå university of technology.

Recently, a new attempt has been made by the management. It is based on a strategic programme for the university with a three year development perspective, and a policy paper on how change and improvement should be accomplished. This combined initiative is rather recent, and effects are not yet expected. The evaluation team was, however, worried that the support for the new approach was less than satisfactory, in particular with respect to the general attitude towards 'quality programmes' after the failure of the first effort, but also because of the various developments in departments and units.

It was therefore considered of prime importance that the communication about the programme should be much improved. It is a matter of concern for the Rector, who has to take a strong lead in this work, but also for the heads of department, who need both to get more involved at the university level and to ensure that the programme becomes deeply rooted at the department level. The obvious awareness of these needs is the best condition for a positive development.

It is much stressed by representatives in different positions that quality at Luleå university of technology depends more on external conditions than on the existence of any programme for quality assurance. The evaluations team therefore also considered the conditions under which the university will develop in the future, although it was not strictly within the evaluation mission. The general conclusion is that Luleå University of Technology needs to be much more dedicated to strategic planning with a much longer range than the three year terms currently used. In particular, it is important to sustain a lively discussion on the content of core activities, based on strong external interactions with the international academic community and with society outside academic institutions. It was strongly felt that the university has several assets that can be further developed, above all its multidisciplinary. Also, the unusually positive attitude towards students is a good basis for the transformation to an institution for learning, from one of teaching.

Luleå University of Technology has grown continuously, and it is now a medium sized university, with 8500 students and a staff of 1200. Still, the organisation is set for short paths for decision making and implementation. The university is very dedicated to its flat organisation. The evaluation team was not convinced that it is sufficient with two levels for decision making, or that in fact it still only has two levels. In communicating a new programme for development like the one recently launched, it is necessary that the Rector and the Board can dedicate sufficient time for discussions. The Rector should, therefore, perhaps assign others to take more responsibility for day-to-day issues or in some other way make more time available for internal communication. The way the faculty councils actually work and the identified need for programme co-ordinators indicate the necessity for more attention to the level between the university management and the departments. Likewise, the internal structure of the departments is important for the implementation, and it is clear that the involvement of all different functions in a department is vital to manage change and development.

The final recommendation made by the evaluation team is to more involve the very dedicated faculty and the equally committed students in the new initiative for a programme for continuous development. This should be based on a strengthened identity of the university. It seems possible to combine local initiatives with the approach for the whole university, and it should be of prime concern to everyone to make the system more coherent throughout the institution. It is also important to more clearly define responsibilities and recognise the authority that should be associated with these. This is important for, among others, the programme co-ordinators, a position the evaluation team considered a very useful initiative. The structure of programme co-ordination should be evaluated and the emerging programme councils should be given more attention.

# Universitetskanslerns bedömning

1998-12-02

## Universitetskanslerns bedömning av Luleå tekniska universitet

Luleå tekniska universitet, LTU, är ännu någon månad Sveriges yngsta universitet. Det föddes som en högskola i en tid då teknisk utbildning och forskning var utsatt för starkt kritiska samhällsröster. Från den blygsamma starten 1971 har universitetet utvecklats till en dynamisk kunskapsorganisation som vunnit och vinner respekt och inflytande såväl inom regionen som långt utanför detta närområde.

Det som en gång startade med syftet att bli en norrländsk teknisk högskola har utvecklats till ett universitet med den tekniska utbildningen och forskningen fortfarande som en kärna men omgiven av andra akademiska och av konstnärliga discipliner, vilket för mig påminner om institutioner som det välkända MIT i USA.

LTU var tidigt aktivt i de kvalitetsdiskussioner som var förenade med 1993 års högskolereform och var ett av de lärosäten som deltog i det pilotprojekt som det dåvarande Kanslersämbetet genomförde och som resulterade i det program för utvärdering av kvalitetsarbete som nu Högskoleverket snart genomfört beträffande alla svenska universitet och högskolor. LTU har också en framstående plats för utbildning och forskning i kvalitetsfrågor.

Med den plats som Total Quality Management, TQM, intar i industriella sammanhang var det naturligt att dåvarande Luleå tekniska högskola hade detta som utgångspunkt för sitt kvalitetsarbete. Även om den filosofi som innefattas i TQM principiellt kan appliceras även på verksamhet vid universitet och högskolor blev implementeringen något av en 'false start' som det har tagit en viss tid att återhämta sig ifrån.

Trots dessa svårigheter skall man inte se detta första försök som ett misslyckande. Det är uppenbart att det satte igång kvalitetsdiskussioner och kvalitetsdrivande processer på institutionsnivå, ett önskvärt resultat som de flesta andra lärosäten fortfarande har svårigheter att åstadkomma. Detta skapar goda förutsättningar för att den nystart som nu sker av ett systematiskt kvalitetsarbete kommer att omfatta allas delaktighet i detta arbete. Detta kvalitetsarbete kan karakteriseras som en bottom-up-ansats.

Samtidigt söker LTU:s ledning med rektor i spetsen att genomföra ett program för kvalitetsarbete som har helheten i universitetet som ett fokus. Det är i mötet mellan denna top-down ansats och institutionernas bottom-up-anlag som svårigheter uppkommer. Resultatet är att LTU inte idag har ett systematiskt och långsiktigt kvalitetsarbete som omfattar och omfattas av hela universitetet. Däremot finns det uppenbart exempel på väl fungerande lokala program för förbättringsarbete för att uttrycka det med LTU:s terminologi. Bedömargruppen lyfter speciellt fram Musikhögskolan i Piteå och Institutionen för industriell ekonomi och samhällskunskap som goda modeller för hur ett effektivt förbättringsarbete kan bedrivas även om man där också kan se vissa brister t.ex. i fråga om dokumentation.

Det är givet att det kan vara svårt att arbeta fram ett förbättringsprogram som gäller ett helt universitet med den bredd och geografiska spridning som LTU har. Det finns dock goda exempel på hur universitet med betydligt större bredd har utnyttjat ett universitetsomfattande förbättringsarbete som en sammanhållande kraft och en plattform för att ta fram gemensamma värderingar och kvalitetsbegrepp.

Med de starka och självständiga institutioner som universitetet består av är det uppenbart att prefektgruppen utgör en mycket viktig ledningsgrupp inom universitetet. Genom att i huvudsak endast ha två nivåer i organisationsstrukturen har LTU en, åtminstone till synes, platt och direkt organisation. Rektor tycks också utnyttja denna prefektgrupp för kommunikation och implementering av beslut. Det är dock viktigt att rektor är synlig och aktiv i direktkontakt även för andra grupper inom universitetet.

Det finns tydligen också behov av andra grupperingar och ansvarsfördelningar. De försök till införande av programnämnder och programråd tycks vara mycket lovande. Det är dock viktigt att beslutsordningen och ansvarsfördelningen är klara och tydliga.

Studenterna är givetvis centrala i många avseenden vid ett universitet. Det är uppenbart att LTU har lyckats skapa en attraktionskraft för studenter som är imponerande. Den rikstäckande rekryteringen är ett gott bevis för detta. Studenternas aktiva medverkan i förbättringsarbetet är en nödvändig förutsättning för att det skall ha den önskade genomslagskraften. Denna medverkan blir ännu mer påtaglig i det paradigmskifte som nu sker och som kan fångas i frasen "from teaching to learning". LTU har goda förutsättningar att sätta aktiva lärande studenter i centrum.

För att ett förbättringsarbete skall kunna få den långsiktighet och uthållighet som krävs för att åstadkomma en förändring och förnyelse måste det konkretiseras och ges vardagliga dimensioner. En konkret uppgift för LTU som universitetet delar med andra lärosäten är att tillsammans med studenterna ta fram lämpliga och adekvata utvärderingsinstrument. Ett sådant, dock inte det enda, är kursutvärderingar. För att dessa skall ha åsyftad verkan måste det finnas klara riktlinjer för hur de skall behandlas. Framförallt är det viktigt med uppföljning av dem.

Det är glädjande att se det engagemang som den tekniskt/administrativa personalen visar för förbättringsarbete. Denna personalkategori besitter en mycket värdefull erfarenhetskunskap som bör vara en betydelsefull ingrediens i kvalitetsarbetet.

Jämställdhetsprogrammet har en viktig funktion att fylla, inte endast för en bättre statistisk fördelning mellan könen utan för att ge ett bredare perspektiv på verksamheten. Genom bredden i utbildningen inom LTU finns exempel på de vanliga snedfördelningarna inom utbildningssektorn. LTU syns väl skickat att kunna bearbeta dessa problem genom de framgångar som man gjort i jämställdhetsarbetet.

Bedömningsgruppen konstaterar att internationaliseringen bör kunna ges en bättre balans i förhållandet mellan utresande och inresande studenter.

Även om LTU idag saknar ett hela universitetet omfattande, systematiskt och långsiktigt program för förbättringsarbete så har LTU kommit långt i det institutionsbaserade arbetet att ständigt förbättra kvaliteten i verksamheten. Den till sist avgörande faktorn för kvaliteten i verksamheten är förmågan att attrahera de bästa studenterna och de bästa lärarna och dessa

två rekryteringsmål är starkt kopplade. De bästa lärarna attraheras till de bästa studenterna. LTU ligger väl till i detta avseende.

Jag ser fram mot att följa Luleå Tekniska Universitets fortsatta arbete med att utveckla kvalitetsarbetet och därmed kvaliteten i sin verksamhet om än från en annan utsiktspunkt än min nuvarande.

Stig Hagström  
universitetskansler

# Bedömargruppens arbete

## Bedömargruppen

I bedömargruppen har ingått:

- Thomas Johannesson, professor och rektor vid Lunds tekniska högskola, ordförande i bedömargruppen
- Bengt Börjesson, professor och tidigare rektor vid Lärarhögskolan i Stockholm
- Bo Edvardsson, professor och föreståndare för Centrum för tjänsteforskning, Högskolan i Karlstad
- Margareta Jonsson, vice verkställande direktör i Polarbröd AB, Älvsbyn
- Anna Lasses, studerande, Sveriges Lantbruksuniversitet
- Jörgen Sjöberg, enhetschef, Chalmers tekniska högskola, sekreterare i bedömargruppen

Högskoleverkets kontaktperson under arbetet har varit rådgivare Paul Almfelt, avdelningen för utvärdering och kvalitetsarbete. Vidare har utredare Anders Frankenberg, även han från Högskoleverkets avdelning för utvärdering och kvalitetsarbete, följt arbetet.

## Bedömargruppens syn på sin uppgift

Utgångspunkten för bedömargruppens arbete har varit Högskoleverkets anvisningar *Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor*. Bedömargruppen har därvid särskilt beaktat kännetecknen för "Det goda lärosätet" och de angivna bedömningsaspekterna.

Inom ramen för Högskoleverkets anvisningar har bedömargruppen sett som sin huvuduppgift att granskningen skall resultera i en rapport som kan vara Luleå tekniska universitet, i det följande LTU, till nytta i det fortsatta förbättringsarbetet. Den ursprungliga ansatsen var att försöka identifiera hur kvalitetsarbetet vid LTU förhåller sig till ett tänkt system för kvalitetsarbetet vid "Det goda lärosätet", och därvid beakta såväl det av LTU beskrivna kvalitetsarbete som hur det tillämpas.



Bilden av "Det goda lärosätet", som det beskrivs i Högskoleverkets anvisningar, har i stor utsträckning fått påverka gruppens uppfattning om hur ett kvalitetssystem för ett universitet bör vara utformat. Ett sådant skall därmed enligt bedömargruppen vara processinriktat, systematiskt, medvetet, omfattande all verksamhet, dokumenterat och öppet, samt omfattas av alla inom lärosätet. Bedömargruppens insatser har fokuserats på det övergripande kvalitetsarbetet och hur det påverkar förändringsarbetet inom lärosätet.

Redan tidigt stod det dock klart att bedömargruppens granskning även skulle beröra det kvalitetsarbete som finns på olika håll inom universitetet utan att nödvändigtvis vara kopplat till ett för hela universitetet gemensamt arbetssätt. Vidare fann bedömargruppen att LTUs speciella förutsättningar för verksamhetsutveckling behöver vägas in.

## **Arbetets uppläggning och genomförande**

Arbetet inleddes med ett upptaktsmöte den 5 maj 1998. Bedömargruppens ordförande Thomas Johannesson, dess sekreterare Jörgen Sjöberg och Högskoleverkets kontaktperson Paul Almefelt, träffade vid detta tillfälle LTUs rektor, Ingegerd Palmér, prodekanus för den tekniska fakulteten Ulla Grönlund samt kvalitetssamordnare Inger Medin Olsson, personal- och organisationsutvecklingsenheten.

Frågor som då befanns viktiga att beakta vid den förestående bedömningen var bl.a.: organisationen, grundutbildningen (det totala förbättringsarbetet, med alla uppgifter) och administrationen. Vid upptaktsmötet angavs en tidpunkt när självvärderingen skulle vara klar. Platsbesökets uppläggning diskuterades också.

Den 3 september 1998 fick bedömargruppen LTUs självvärderingsrapport, inklusive bilagor samt tio ytterligare dokument.

Bedömargruppens medlemmar och dess sekreterare deltog i Högskoleverkets introduktionsseminarium för bedömare av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor den 16 september 1998. Efter seminariet samlades bedömargruppen för ett första arbetsmöte.

Vid mötet diskuterades bedömningens inriktning, vilket resulterade i bedömargruppens ovan angivna syn på sitt uppdrag. I diskussionen framhölls att

generella kvalitetsmodeller mycket väl kan användas även för högskolor och universitet, men att anpassning av uttryck och benämningar ofta är nödvändig. Förtroende och allas medverkan framhölls som de två viktigaste faktorerna för ett framgångsrikt kvalitetsarbete vid ett lärosäte.

Till mötet hade enligt gruppens önskan ett förslag till program för platsbesök inkommit från LTU. Bedömargruppen kom överens om att hålla ihop gruppen vid platsbesöket, med något undantag då gruppen delas för att vinna tid. På så sätt skulle alla i gruppen ha ungefär samma information till grund för den slutliga bedömningen. Bedömargruppen gjorde några ändringar i programförslaget från LTU för att det bättre skulle svara mot bedömargruppens syn på sin uppgift.

Bedömargruppen beslutade att vid diskussionerna vid platsbesöket utgå från, utöver självvärderingen och Högskoleverkets anvisningar, ett eget kompletterande frågepaket. För att underlätta arbetet fördelades ansvaret för att bevaka aspekter på och kännetecken för "Det goda lärosätet" ur Högskoleverkets anvisningar mellan bedömargruppens medlemmar.

Efter att ha studerat självvärderingsrapporten och annat material från LTU träffades bedömargruppen 29 september 1998 på Arlanda för att diskutera underlaget och det frågepaket som gruppens ordförande enligt tidigare överenskommelse tagit fram. Man enades om att som komplettering begära tekniska fakultetsnämndens självvärdering. Det till detta tillfälle framtagna programförslaget godtogs med någon mindre justering.

Till mötet 29 september hade även inkommit en skrivelse från en facklig företrädare vid LTU. Detta föranledde en diskussion om vilka som deltagit i arbetet med självvärderingen och om det fanns grupperingar som inte är delaktiga i kvalitetsarbetet vid LTU.

Platsbesöket genomfördes 11, 12, 13 och 14 oktober 1998. Första dagens kväll ägnades åt bedömargruppens eget möte, där uppdraget, metoden, programmet och praktiska frågor gick igenom. Dessutom redogjordes för kompletterande information som inhämtats om studentkårens inställning till och medverkan i självvärderingen. Vid mötet gick gruppen igenom sina förutfattade meningar om kvalitetsarbetet vid LTU.

Programmet de följande dagarna var upplagt så att bedömargruppen fick möta delar av LTUs styrelse och ledning, inklusive ledningsgrupp, de två fakultetsnämnderna, ett antal programansvariga, prefektgruppen, företrädare för några centrala funktioner (ekonomienheten, biblioteket, personalenheten), representanter för studentkårerna och för de fackliga organisationerna. Dessutom gjordes besök vid fyra institutioner, Arbetsvetenskap, Industriell ekonomi och samhällsvetenskap, Maskinteknik samt Musikhögskolan i Piteå. Vidare besöktes Sicomp<sup>1</sup>. Platsbesöket avslutades med en preliminär genomgång av vad gruppen kommit fram till inför rektor och ledningsgrupp.

Programmet för platsbesöket återfinns som bilaga 1.

Det skriftliga material som ställts till bedömargruppens förfogande är förtecknat i bilaga 2.

Med utgångspunkt i de summeringar som skett under olika skeden av platsbesöket utarbetade sekreteraren ett första utkast till rapport som bedömargruppen diskuterade vid ett möte 4 november 1998. Efter detta möte utarbetade sekreteraren ett andra utkast som diskuterades vid ett nytt möte 17 november 1998. Därefter fastställdes rapporten slutligt av ordföranden. Dessförinnan hade LTU beretts tillfälle att ge synpunkter på sakinnehållet i rapporten.

---

<sup>1</sup> Sicomp = Swedish institute of composites

# Luleå tekniska universitet och dess kvalitetsarbete

## Luleå tekniska universitet

Högskolan i Luleå invigdes 1 september 1971. Civilingenjörsutbildningen startade med 48 studenter och fyra lärare på maskintekniklinjen. Teknisk fakultet inrättades 1977 och successivt har nya utbildningar lagts till civilingenjörsutbildningarna: lärarutbildning, musikutbildning, skådespelarutbildning och samhällsvetenskapliga och humanistiska utbildningar, liksom olika kortare tekniska utbildningar. Den första promoveringen ägde rum 1981. Högskolan omvandlades till ett universitet 1 januari 1997 och samtidigt inrättades en filosofisk fakultet. Permanent verksamhet finns i Luleå, Kiruna, Piteå och Skellefteå. Verksamhet bedrivs även på andra orter i Norrbotten och Västerbotten.

LTU har idag 8 500 studenter och mer än 1 200 anställda. Utbildning bedrivs inom teknik, samhällsvetenskap, humaniora, lärande, musik och teater. Omkring 350 civilingenjörer och drygt 50 högskoleingenjörer examineras varje år. Dessutom avläggs ca 60 andra tekniska grundexamina, drygt 150 examina inom samhällsvetenskap, humaniora och beteendevetenskap, drygt 200 lärarexamina samt ett 50-tal examina inom musik och media varje år. Under 1997 var grundutbildningsuppdraget 5 900 helårsstudenter, vilket överträffades med nära 800. Grundutbildningen är uppdelad på ett 40-tal program. Fristående kurser bedrivs främst inom de ämnen som inte representeras som huvudämne i utbildningsprogram.

Könsfördelningen bland antagna till utbildningsprogram varierar kraftigt, från 11 % kvinnor på vissa tekniska utbildningar till 77 % inom pedagogutbildningarna (1997). Rekryteringen av studenter är rikstäckande. Runt 40 % av de antagna inom den tekniska fakulteten kommer från Svealand och Götaland medan motsvarande siffra är 26 % för den filosofiska fakulteten.

Huvuddelen av LTUs forskarutbildning pågår inom den tekniska fakulteten, men sex forskarutbildningsämnen överfördes till den filosofiska fakulteten när denna bildades. Ca 80 forskningsexamina (doktor och licentiat)

avläggs per år vid LTU. Fakultetsanslagen till filosofiska fakulteten är ännu blygsamma, men ökande.

LTUs omsättning är drygt 750 miljoner kronor, ganska jämt fördelat mellan grundutbildning och forskning/forskarutbildning. Fakultetsanslaget var 1997 167 miljoner (inkl. medel för lokalkostnader). Något mer, 173 miljoner, kom från forskningsråd, sektorsorgan, statliga myndigheter, stiftelser, EU m.fl. finansiärer.

Universitetet är organiserat i två beslutsnivåer, styrelse/rektor och institutionsstyrelse/prefekt samt organ för planering, beredning, uppföljning och utvärdering. De två fakultetsnämnderna, en teknisk och en filosofisk, fungerar som strategi- analys och utvärderingsgrupper till rektor/universitetsstyrelse och institutioner i frågor om grundutbildningens, forskarutbildningens och forskningens inriktning och kvalitet samt samverkan med omvärlden. Fakultetsnämnderna initierar förändringar och följer upp verksamheten.

Med begreppet universitetsledningen förstås vid LTU universitetets styrelse och rektor med ledningsgrupp. Den operativa ledningen utgörs av rektor och prefekterna.

LTU omfattar 14 institutioner: Arbetsvetenskap, Industriell ekonomi och samhällsvetenskap, Institutionen i Skellefteå, Kemi och metallurgi, Kommunikation och språk, Maskinteknik, Matematik, Material- och produktionsteknik, Musikhögskolan, Pedagogik och ämnesdidaktik, Samhällsbyggnadsteknik, Systemteknik, Teaterhögskolan samt Väg- och vattenbyggnad. Institutionerna är uppdelade i avdelningar.

LTUs samverkan med det omgivande samhället har många former. Genom 35 olika centrumbildningar, kompetenscentra, stiftelser och utvecklingsbolag medverkar anställda och studenter till den regionala och nationella utvecklingen i samarbete med olika externa aktörer.

## Särskilda förutsättningar vid Luleå tekniska universitet

Bedömargruppen har funnit det relevantt att, som referenspunkt till bedömningar och rekommendationer, i korthet även beröra de särskilda förutsättningar för verksamhetens utveckling vid LTU som numera gäller, även om det i sig inte ingår i gruppens uppgifter. Gruppen vill härvid särskilt framhålla LTUs förändrade position i det svenska högskolesystemet, och de konsekvenser detta kan få för den fortsatta utvecklingen.

När Högskolan i Luleå etablerades i början av 1970-talet var verksamhetens omfattning blygsam. Under årens lopp har befintliga verksamheter växt sig starka och nya verksamheter tillförts. Med ett starkt stöd från samhället för att etablera en ny högskola har Högskolan i Luleå kunnat växa till ett etablerat lärosäte. Den ursprungliga satsningen på forskningsbaserad högre utbildning i Luleå bör rimligen i en sammantagen bedömning betraktas som mycket lyckad. Till den regionalpolitiska betydelsen högskolan haft kan man tveklöst även lägga förekomsten av goda forskningsmiljöer och ett antal för den akademiska världen unika verksamheter. Som en naturlig följd av verksamhetens tillväxt och breddning ombildades Högskolan i Luleå till universitet. Ännu ligger huvuddelen av forskning inom teknik och naturvetenskap, men forskning inom andra områden förväntas öka, både absolut och relativt. Inom grundutbildningen har däremot teknik inte samma dominans.

De svenska högskolorna är nu utsatta för konkurrens om studenter, lärare och forskningsanslag. LTUs unika forskningsprofiler är här en styrka men universitetet måste lägga ned ett stort arbete på rekrytering av såväl studenter som lärare.

Det är inte osannolikt att LTUs främsta utvecklingspotential i den nya situationen med stark expansion av utbildningsutbudet inom teknik vid i stort samtliga läroanstalter i landet ligger i en fördjupad samverkan mellan universitetets olika delar. Väl utnyttjat bör detta kunna ge LTU fördel i förhållande till många andra lärosäten under en period som i övrigt kan komma att präglas av ökade möjligheter för akademiskt verksamma att välja mellan olika miljöer och högskolor såväl inom som utom landet.

Som etablerad läroanstalt kommer LTU framgent än mer än hittills att få utveckla sin profil på samma villkor som andra etablerade lärosäten. LTUs

yttre förutsättningar kräver att universitetet driver ett aktivt strategiarbete för att inte riskera att tappa de landvinningar som gjorts. För detta krävs en mycket livskraftig intern diskussion om verksamhetens framtida innehåll och utveckling, baserat på en för universitetet tydlig profil. En god framtida rekrytering kommer att vara beroende av förekomsten av intressant akademisk verksamhet snarare än universitetets geografiska läget. Det är för den fortsatta verksamheten viktigt att se såväl möjligheter som svårigheter i detta.

### **Kvalitetsarbetet vid Luleå tekniska universitet**

Den rådande principen för kvalitetsarbetet vid LTU – eller förbättringsarbetet som man väljer att kalla det – är att det skall vara en naturlig del i universitetets verksamhet och integreras i institutionernas och enheternas verksamhetsplanering och verksamhetsuppföljning. ”Strategisk plan 1997–2000” och ”Program för förbättringsarbetet vid Luleå tekniska universitet” är universitetets viktigaste styrinstrument för utveckling och förbättring.

Programmet för förbättringsarbetet vid LTU baseras på en bärande idé om hur kvalitet åstadkoms genom förbättringsbenägenhet och ett organiserat förbättringsarbete. Programmet innehåller också ett antal gemensamma värderingar samt beskriver samspelet mellan institutioner och enheter, fakultetsnämnderna samt universitetsstyrelse, rektor och ledningsgrupp. Det anger också ett antal angelägna förbättringsområden för 1998 – 2000. Programmet fastställdes av rektor 31 augusti 1998.

Den strategiska planen för 1997 – 2000 fastställdes av universitetsstyrelsen i maj 1997. Den innehåller ett antal tydliga och i vissa fall kvantifierade mål för treårsperioden. Den strategiska planen har sin motsvarighet på institutionsnivå, där planerna ibland är rullande. De strategiska planerna tas fram i ett samspel mellan ledning och institutioner.

Det organiserade kvalitetsarbetet vid LTU går tillbaka till 1993 då förberedelser gjordes för ett ”långsiktigt, systematiskt och ständigt pågående förbättringsarbete inom hela universitetet där så många som möjligt av universitetets medarbetare och studenter är engagerade”. Olika metoder studerades och testades. Förbättringsarbetet har också varit genomgående tema för ledarutvecklingsprogrammet som startade 1993.

LTU var 1994 med i Kanslerämbetets pilotprojekt för granskning av kvalitetsarbete vid svenska universitet och högskolor. För det fortsatta

kvalitetsarbetet formulerades en tydlig vision och verksamhetsidé samt övergripande mål för hela universitetet. Detta arbete bedrevs som en process i syfte att engagera så många som möjligt och avslutades med en "kvalitetsdag" i mars 1995.

Nästa steg blev att formulera konkreta mål och handlingsplaner. Till sitt stöd hade rektor vid den här tiden ett kvalitetsråd som bestod av rektor, prorektor, förvaltningschef, en professor i kvalitetsteknik och två externa personer. När arbetet med processkartläggning hade kommit så långt att man skulle utse processägare stannade kvalitetsarbetet upp. Den efterföljande analysen visade att många ansåg att det systematiska, målmedvetna och uthålliga arbetet baserat på TQM filosofi var otydligt och att förbättringsarbetet styrs mer av konsekvenser av resurstildningssystemet, omvärldsfaktorer och liknande. Analysen har lett fram till dagens syn på kvalitetsarbete.

Det två styrande dokumenten skall nu vara "Program för förbättringsarbete vid LTU 1998–2000" samt den strategiska planen. Tanken är att den förra skall beskriva arbetssättet eller angreppssättet medan den senare skall behandla innehållet. Modellen förutsätter en kommunikation mellan olika nivåer i organisationen vilket det finns tillfälle till vid verksamhetsuppföljningen. I ett tidigare skede försökte ledningen stimulera kvalitetsarbetet genom att ge institutionerna kvalitetsuppdrag, till vilka en "kvalitetspeng" kopplades. Verksamhetsuppdraget kommer även fortsättningsvis att innehålla en del om förbättringsarbete, men kvalitetspengen har tagits bort.

Det finns exempel på gott kvalitetsarbete på institutionsnivå även om det inte är så väl dokumenterat. Sett över hela universitetet är det institutionsknutna kvalitetsarbetet i varierande grad integrerat med det övergripande. Kurser och program utvärderas fortlöpande och formerna för studenternas inflytande vidareutvecklas. Många utbildningsprogram har utvärderats i internationella eller nationella sammanhang.



# Bedömning av kvalitetsarbetet

Vid LTU pågår sedan flera år ett kvalitetsarbete, som ännu sägs vara under uppläggning. I de följande avsnitten diskuteras kvalitetssystemet vid LTU, både hur det är beskrivet och hur det bedöms fungera i praktiken. Den mognad som ett systematiskt kvalitetsarbete kräver har på en del håll kommit långt. En viktig tillgång i sammanhanget är den diskussion som förs om kvalitetsarbete, dess utgångspunkter, form och praktiska tillämpning. Rektors och ledningsgruppens insikter och värderingar utgör en viktig grund för det fortsatta förbättringsarbetet.

## Kvalitetsarbetet i olika delar av Luleå tekniska universitet

### Helheten

Förutsättningarna för verksamheten vid LTU präglas av en god kombination av engagerade och driftiga medarbetare och en positiv inställning till studenter. Ur dessa båda förutsättningar finns en möjlighet att mobilisera för ett kvalitetsarbete i nära anslutning till de värderingar som kommer till uttryck i Högskoleverkets anvisningar.

Det omedelbara och kvardröjande intrycket hos bedömaregruppen av kvalitetsarbetet vid Luleå tekniska universitet är dock att det inte bildar ett sammanhängande system. Trots ledningens goda ambitioner och sunda värderingar omfattas inte kvalitetsarbetet, så som universitetsledningen formulerat det, av en samsyn inom hela verksamheten. Det framgår redan av självvärderingen att kvalitetsarbetet vid LTU pågår på två olika plan, där institutionernas engagemang inte alltid hänger ihop med det program för förbättringsarbetet som slagits fast på ledningsnivå. Programmet har dock endast varit tillgängligt en kort tid och kvalitetsarbetet är under uppläggning. Det kan därmed finnas goda förutsättningar för att förbättringsarbetet vid LTU i framtiden blir betydligt mer sammanhängande. Flera insatser på institutionerna är i sig väl genomtänkta och ambitioner att driva ett kraftfullt förbättringsarbete saknas inte.

Genom att betona kopplingen till strategiska planer och verksamhetsutveckling har ledningen lyckats förmå institutionerna att driva ett omfattande strategiarbete. Samtidigt kan det systematiska kvalitetsarbetet baserat på regelbunden uppföljning och påföljande åtgärder, liksom genomlysning av de processer som leder fram till de önskade resultaten, ha hamnat i bakgrunden. Målformuleringsprocessen är inte heller helt tydlig. Även om det finns ett samspel mellan rektor och institutioner i framtagningen av den strategiska planen, förefaller det saknas ett arbetssätt som både möjliggör ett brett samarbete med att definiera strategiska mål och göra den strategiska planen till ett dokument vid vars framtagning alla känt sig delaktiga.

Trots den mängd av aktiviteter som företagits och LTUs långvariga betoning av kvalitetsarbete präglas detta alltjämt av brist på sammanhang. Bedömargruppen har ingående diskuterat om brister i den nuvarande organisationen bidragit till att försvåra kommunikationen mellan rektor/ledningsgrupp och prefekter/institutioner. Gruppen har härvid t ex inte lyckats identifiera funktioner som har tid och resurser att systematiskt ta vara på all den information om verksamheten som ändå genereras genom olika åtgärder, t ex programutvärderingar. Det ankommer inte på gruppen att utvärdera LTUs organisation, men det verkar som om de förstärkningar av området mellan organisationens två nivåer som gjorts, t.ex. införandet av programansvariga och programråd samt att driva delar av fakultetsnämndernas arbete genom arbetsgrupper, syftar till att komma tillrätta med några av de brister bedömargruppen tyckt sig se.

Bedömargruppen har fått intrycket att den nysatsning som nu görs kan komma att bli framgångsrikt. Policydokumentet "Program för förbättringsarbete" förefaller vara ett väl avvägt dokument som, tillsammans med strategiska planer, bör kunna vara en god bas för verksamhetsansvarigas arbete på olika nivåer. Hur ledningen skall kommunicera innehållet i dokumentet för att det skall bli tydligt och allas egendom inom LTU är inte tydligt beskrivet, och möjligen inte genomarbetat. Styrelsens medverkan i att ge stöd åt processen är heller inte klar. Formerna för hur institutionerna aktivt skall medverka i den nya ansatsen och på vilket sätt alla verksamhetsföreträdare skall kunna använda programmet som ett effektivt verktyg för förbättringsarbetet måste vidareutvecklas.

Ett balanserat förhållande mellan "Program för förbättringsarbete" och det andra styrdokumentet, "Strategisk plan" (och dess motsvarighet på

institutionsnivå) är nödvändigt, men har inte kommit till stånd. Den levande diskussion om verksamhetens inriktning som bedömaregruppen mött under delar av platsbesöket har i andra kontakter lyst med sin frånvaro. Detta gäller även det vitala meningsutbyte mellan och inom institutioner och avdelningar som är en förutsättning för att verksamhetens innehåll skall präglas av hög kvalitet. Vidare är kopplingen mellan förbättringsprogrammet och de goda idéer och ambitioner som finns i verksamheten alltför svag för att säkerställa att förändringar förvaltas på bästa sätt i en effektiv organisation.

### **Ledningen**

Den dokumentation bedömaregruppen haft tillgång till ger endast i begränsad omfattning belägg för att styrelsen har en aktivt roll i kvalitetsarbetet. I samtal med styrelseledamöter förstärktes intrycket av att styrelsens hittills sett sin roll främst som "bollplank". Initiativet ligger i stället hos rektor och ledningsgrupp, hos vilka kunskap och insikt om kvalitetsarbete utvecklats starkt. Ledningen är medveten om att systematiken i förbättringsarbetet varierar, men har ändå valt att låta institutioners och enheters inflytande över utformningen öka.

Ledningen, universitetsstyrelse och rektor med ledningsgrupp, går en balansgång mellan att å ena sidan leda, styra och hålla samman universitetets kvalitetsarbete och å den andra sidan att ta vara på institutioners och enheters initiativ och kunnande. Detta ställer stora krav på den interna kommunikationen, där rektors personliga roll är avgörande. Stödet från styrelsen borde kunna vara aktivare och ledningens dialog med i första hand institutionsledningarna/prefekterna är inte tillräckligt tät. Den förstärkning av ledningsgruppen som nås genom att uppgifterna som dekanus för tekniska fakulteten och prorektor delas mellan två akademiska företrädare bör kunna ge ökat utrymme åt den interna kommunikationen.

Det har inte varit alldeles klart för bedömaregruppen vilken roll fakultetsnämnderna de facto har, även om såväl uppgifter som avgränsning mot ledning och institutioner finns klart dokumenterade. Som stöd i berednings-, uppföljnings- och utvärderingsfrågor till samt med ordförande och vice ordförande ingående i ledningen har fakultetsnämnderna ett inflytande över centrala beslut som prefekterna upplever sig sakna. Det finns en risk att nämnderna används av olika företrädare för verksamheten som ett sätt att påverka centrala beslut, snarare än att följa den formella beslutsgången. Om

fakultetsnämnderna därmed faktiskt får en mellanställning i organisationen förändras avsedda förutsättningar för ledningens kommunikation med institutionerna och verksamheten i övrigt.

Det kvalitetsarbete som genomförs på nämndernas initiativ har stora möjligheter att bli framgångsrikt. Den nyligen införda organisationen med programansvariga och forskarutbildningsansvariga samt den gemensamma forskarutbildningsgruppen är väsentlig för att utveckla kvaliteten i grundutbildningen och forskarutbildningen. Ett genomgående tema för fakultetsnämndernas arbete är utvärderingar av program, interna, nationella och internationella. Svagheten är, som inom många andra universitet och högskolor, att man inte systematiskt eller i tillräcklig utsträckning tar vara på resultaten i det fortsatta utvecklingsarbetet. LTU tar i självvärderingen upp detta, liksom behovet att i fråga om pedagogikutbildningarna se över utvärderingsmetoderna, vilket ytterligare förstärker intrycket av att fakultetsnämnderna, kanske särskilt den filosofiska, har ett bra grepp över kvalitetsarbetet inom sitt ansvarsområde.

Bedömargruppen har ägnat stor del av sin tid till att söka förstå vilken roll programansvariga förutsätts respektive skall ha. Bedömargruppen upplever det som ett lyckat grepp att införa en funktion som ges helhetsansvar för utbildningsprogram. Rollfördelningen mellan å ena sidan programansvariga och, å den andra, studierektorer, studievägledare och fakultetsnämnd är dock otidlig. Programansvariga arbetar på fakultetsnämndernas uppdrag, men är verksamma inom en institution där koordinering verkar vara en viktig arbetsuppgift. Den nyligen gjorda översynen har klarlagt en del brister och tydligare angivit programansvarigas roll och uppgifter. Med det stora ansvar programansvariga förutsätts ges för att utbildningsprogrammen skall fungera och utvecklas följer också stora förväntningar. Ansvar tycks inte alltid motsvaras av befogenheter och den tid programansvariga tilldelats för sin uppgift syns är inte tillräckligt väl tilltagen.

De programråd som inrättats vid flera utbildningsprogram, ofta under programansvarigs ledning, är utmärkta fora för studenternas inflytande och kanalisering av deras synpunkter. I programråden får studenterna möjlighet att delta i diskussioner på programnivå, där deras förslag och synpunkter sätts in i ett helhetsperspektiv. Programråden kan också effektivt bevaka att utvärderingar följs upp och att beslutade åtgärder vidtas. De kan också ha uppsikt över återkommande problem och genom att arbetet spänner över

flera årskurser ges studenterna en god inblick i programmen som helhet. Bedömargruppen är inte övertygad om att återkopplingen till studenterna ännu är tillräcklig för att de skall få full kännedom om vad deras medverkan leder till, men råden fyller en mycket viktig funktion både när det gäller programmens uppföljning och studenternas medverkan och inflytande.

Den bild av ledningsstruktur som bedömargruppen fått under platsbesöket indikerar att det råder oklarhet i organisationen om var ansvaret för utbildningsprogrammen de facto ligger. Det formella ansvaret ligger på ledningsnivå, medan det löpande arbetet sker på institutionerna, dit resurserna fördelas. De programansvariga och deras uppdragsgivare fakultetsnämnderna, intar en mellanställning och kan ibland ha svårt att påverka så mycket som deras funktion skulle föranleda.

### **Institutionerna**

Kvalitetsarbetet varierar mellan institutionerna, vilket i stor utsträckning är naturligt med tanke på verksamheternas olika karaktär. Det tycks emellertid även finnas en betydande variation i hur väl kvalitetsarbetet utvecklats och integrerats i institutionernas verksamhet. Prefektgruppen är en dynamisk samling personer som kan ha stor betydelse för att föra idéer mellan institutionerna. Samarbetet mellan prefekterna kan också ske i mindre grupperingar beroende på vilka verksamheter som är berörda. Prefektgruppen är dessutom ett bra forum för att sprida goda exempel. Just när det gäller kvalitetsarbetet förefaller det som om prefektgruppen kommit in i för liten omfattning, kanske inte i utvecklings- men väl i implementerings-skedet.

Det är uppenbart att prefekternas roll vid LTU är mycket central, inte minst då fråga är om fördelning och användning av resurser, men som grupp borde de kunna utgöra ett än viktigare forum för rektor och ledning att diskutera och förankra men även fånga upp idéer. Tillsammans utgör de en strak kraft i universitetets löpande operativa ledning. Bedömargruppen konstaterar dock att samspelet mellan rektor och prefekter kan utvecklas väsentligt. På institutionerna är det prefekterna uppgift att sprida arbetsmetoder och kunskap vidare i det löpande arbetet. Även om det är många fler på institutionerna som är involverade i universitetets gemensamma kvalitetsarbete har prefekten en särskilt ansvar för att förbättringsarbetet sker enligt de för universitetet gemensamma riktlinjerna.

På flera institutioner har man betonat att universitetets strategiska plan i många avseenden är en sammanställning av institutionernas planer, samt att strategiska planer på tre år är i kortaste laget. På institutionsnivå förekommer rullande treårsplaner syftande till att förhindra att kortsiktiga tänkande skall ta över utvecklingsperspektivet.

Som två goda exempel kan musikhögskolan i Piteå och institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap tjäna.

Musikhögskolan imponerar främst genom balansen mellan framåtsyftande utvecklingsarbete och systematisk uppföljning och åtgärder. Det finns en vana vid förändring och lärarna är "impregnerade med" förändringsbenägenhet. Förändringarna verkar ske under ordnade former. Den goda sammanhållningen inom musikhögskolan fungerar sannolikt som en positiv kraft i sammanhanget. Förmågan att förstå vad som kommer att behövas inom musikhögskolan och förståelse för hur man skall göra det möjligt "att ta sig dit pucken ännu inte är" utmärker det samlade ledarskapet. Samtidigt finns ett dokument för kvalitetsutveckling och en verksamhetsutvecklingsplan, som "kopplar" till LTUs gemensamma dokument.

Svagheten vid Musikhögskolan ligger huvudsakligen i dokumentation av det praktiska uppföljningsarbetet och i bristen på information om kurser. Båda dessa punkter har emellertid identifierats och är under utveckling. Detsamma gäller interninformation som skulle kunna fungerat bättre.

Avståndet till huvudkampus medför en del nackdelar. Den främsta uppges vara svårigheten att samverka med andra ämnesområden inom utbildning. Ett sådant samarbete skulle kunna bli en styrka, inte enbart för utbildningarna på musikhögskolan, både vad gäller utbildningarnas innehåll och användning av gemensamma resurser. Vidare har musikhögskolan svårt att till fullo utnyttja alla funktioner som finns i Luleå, t.ex. biblioteket. Ett intressant utvecklingsområde är den konstnärliga forskningen, där musikhögskolan deltar i en nationell diskussion om hur en sådan forskning skall kunna utvecklas.

Vid Institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap finns en direkt ämneskoppling till kvalitetsarbete. Där finns också en utbredd insikt om vad kvalitetsarbetet kräver. Här är det främst ambitionen att åstadkomma systematik i förbättringsarbetet som förtjänar uppmärksamhet. Ett

viktigt inslag är att ständigt dra lärdom av erfarenheter. Den nya verksamhetsplaneringsmodellen kommer att innehålla förbättringsuppdrag vilka utgår från de behov som identifierats på institutionen. Målen fastställs i miniminivåer och med tidsramar. Institutionsledningen ser fram emot förverkligandet av det nya förbättringsprogrammet. Det upplevs ge ett nytt angreppssätt, och vara den "enkla styrning som vi skall ha". Särskilt framhålls att kvalitetsarbetet skall vara konkret, tydligt, medvetet och systematiskt.

Hittills omfattas dock endast ett fåtal aktiviteter vid universitetet av systematiskt kvalitetsarbete. Inom t ex rekrytering finns en god vertikal integration inom hela universitetet. Inom de olika utbildningsprogrammen tycks uppföljningen fungera tillfredställande, även om det finns synpunkter från studenterna i fråga om förbättringar avseende, t.ex. möjligheter att välja kurser, som ännu inte beaktats. Uppföljning av kurser och program syns dock ske med bred medverkan. Studenterna framhåller i sammanhanget programrådets roll. Även om denna varierar mellan programmen är den allmänna uppfattningen att råden fungerar bra när det gäller att ta vara på synpunkter och problem och finna lösningar. I detta, liksom i andra fall, där det handlar om hur verksamheten kan förbättras, saknas ändå ett sammanhang med resten av universitetet. Svårigheterna i den tidigare nämnda balansgången mellan att stimulera institutionernas initiativ och, å andra sidan, samordna över hela universitetet kan till stor del förklara dessa observationer.

## **Bedömningsaspekterna**

### **Mål och strategier för kvalitetsarbetet**

Inom LTU finns sedan länge en väl utvecklad tradition av verksamhetsplanering. Normalt finns treårsplaner, i vissa fall rullande, för verksamheten på institutionerna. I några fall finns långsiktiga visioner och mål nedskrivna. Institutionernas uppdrag och strategiska planer sammanlänkas i denna process med den strategiska plan universitetsledningen utarbetat för hela universitetet. Årligen utarbetar alla institutioner verksamhetsplaner vilka sedan diskuteras med rektor som därefter beslutar om ett verksamhetsuppdrag och en medelstildelning till respektive institution.

Bedömargruppen anser inte att verksamhetsplaneringen i tillräcklig utsträckning behandlar strategiska ställningstaganden. Arbetet påminner mera

om motsvarigheten i ett etablerat industriföretag än i en akademi. Man får förmoda att tillämpningspraxis ändå ger utrymme för den tankens frihet som bör präglade akademisk verksamhet.

Generellt går det inte att hitta en för LTU gemensam långsiktig strategi för verksamhetens utveckling, som känns igen på de olika institutionerna och avdelningarna. Att sätta mål och kommunicera målbilderna internt är angelägna uppgifter för styrelse och ledning. Den dagliga verksamheten bör relateras till målbilden och den långsiktiga strategin. Sammanlänkningen av institutionernas strategi med universitetsledningens är inte tydlig.

Under en period gavs kvalitetsuppdrag och "kvalitetspeng" i samband med verksamhetsuppdraget. I samband med regeringens initiativ att med universitetskanslerns hjälp granska kvalitetsarbetet vid de svenska universiteterna och högskolorna gjordes i Luleå ett ambitiöst försök att inleda ett kvalitetsarbete enligt principerna bakom Total Quality Management, TQM. Försöket vann inte gehör. Initiativet drogs tillbaka. Som en följd finns vid LTU ännu inte kvalitetsarbete som genomgående uppfyller kraven på processinriktning, systematik, kontinuitet, omfattar all verksamhet och allas deltagande samt är öppet dokumenterat. Däremot pågår intensiva aktiviteter vid de olika institutionerna för att förbättra kvaliteten. Dessa aktiviteter är dock inte sinsemellan kopplade i någon större utsträckning.

Först i augusti innevarande år har ett nytt beslut tagits om ett systematiskt kvalitetsarbete. Det anslag som ges i skriften "Program för förbättringsarbetet vid Luleå tekniska universitet 1998–2000" finner bedömargruppen ha en bra inriktning och vara lovande, om än inte tillräckligt precist vad avser kvalitetsarbetets struktur. En organisation för kvalitetsarbetet håller på att skapas där ledningsgruppen och fakultetsnämnderna har en viktig roll.

### **Ledarskap och organisation**

Rektors och övrig lednings åtaganden för kvalitetsarbetet är omfattande. Rektors engagemang är påfallande djupt. Trots det är uppslutningen kring LTUs kvalitetsarbete svagare än väntat. Detta har säkert många olika orsaker, bl.a. att tröttheten efter den första ansatsen för ett TQM-baserat kvalitetsystem. Bedömargruppen har i ledarskapet funnit ett oväntat avstånd mellan rektor och prefekter. Det är tydligt att ledningen och framför allt rektor behöver kommunicera strategiska frågor mer intensivt för att de för hela



universitetet gällande ståndpunkterna skall tränga igenom och accepteras. Förbättringsprogrammet och de värderingar det grundar sig på kan knappast vara kontroversiella, och de lämnar stort utrymme för initiativ på alla nivåer inom universitetet.

Genom policyn för förbättringsarbetet fastställs att kvalitetsarbetet skall organiseras längs samma linjer som verksamheten vid universitetet. Bedömargruppen utesluter inte att universitetets organisation och därmed organisation av förbättringsarbetet försvårar rektors angelägna förankringsarbete. Med operativt ansvar för verksamheterna inom fakultetsområdena och med en betydande bredd i verksamheterna, kan det vara svårt för rektor att kunna vara tillräckligt närvarande på alla de ställen som krävs för ett effektivt samtal om den policy som behöver utvecklas och förankras. Kanske börjar LTU bli för stort för att klara sig med två beslutsnivåer. Samtidigt har det noterats att rektor i allmänhet upplevs lätt att nå.

Det har inte varit möjligt för bedömargruppen att på ett mera detaljerat plan kunna avgöra hur ledarskapet på institutionerna fungerar. Det står dock klart att prefekterna har en ansvarstygnd position, i vilken de genomgående syns verka entusiastiskt och drivande. Även om bedömargruppen inte haft möjlighet att i detalj studera hur institutionerna i allmänhet fungerar internt verkade ledarskapet vid de institutioner som besöktes fungera väl, men akademiska företrädare med egna omfattande anslag kan förhålla sig ganska oberoende till institutionens prefekt. På flera av institutionerna diskuteras kvalitetsarbetet och dess utformning mer eller mindre kontinuerligt.

I den organisation som LTU valt ligger ansvaret för forskning och forskarutbildning såväl som grundutbildning på institutionerna. Då ingen mellan nivå finns, och då institutionerna är stora utan att ansvaret delegeras vidare till avdelningar, blir prefekternas ansvar stort. Det ansvaret kan inte betraktas som att gälla endast den egna institutionen. Eftersom bl a studenterna och de forskarstuderande bör kunna utnyttja hela LTUs bredd bär prefekterna ett verkligt ansvar för helheten. Detta betyder för det första att det ligger på prefekterna att verka för att kvalitetsarbetet blir sammanhängande över hela universitetet. Det betyder för det andra att ledning och rektor måste ge prefekterna möjlighet att ta detta ansvar genom att låta kvalitetsarbetets uppläggning inspireras av verksamheten på institutionerna. Dialogen mellan ledning och institutioner avseende mål och strategi bör fördjupas.

### **Intressentsamverkan**

Det finns goda exempel på intressentsamverkan inom LTU. Några institutioner har omfattande kontakter med avnämare inom industrisamhället och andra intressenter. Man beaktar feedback både direkt från avnämare och indirekt via organisationer och myndigheter, t.ex. arbetsförmedlingar. Det finns dock inget systematiskt angreppssätt för att identifiera intressenter eller att kartlägga deras synpunkter på verksamheten eller om deras förväntningar uppfylls.

Rektors utåtriktade verksamhet som representant för universitetet bidrar till kontakter i näringslivet. Institutionernas kontakt med enskilda företag är beroende av företagets teknikhöjd. Som intressenter tas även studenternas synpunkter i vissa fall till vara i förbättringsarbetet. Mycket mer finns dock att göra för att dra nytta av förbättringssynpunkter som kommer in den vägen.

För att undvika risken att utbildningens form eller innehåll inte stämmer överens med intressenternas behov, bör dessa ses som en väsentlig utgångspunkt i den planering som görs på institutionerna. Det är av största vikt att utbildningen i bred mening kan svara mot efterfrågad kompetens.

I enlighet med sin strategiska plan arbetar LTU sedan våren 1998 med att ta fram en plan för sin samverkan med omvärlden. Utifrån bedömargruppens intryck av hittillsvarande intressentsamverkan vill gruppen framhålla vikten av att man i det arbetet klargör i vilket syfte samverkan med olika intressenter bör ske, innan beslut om form för sådant tas.

### **Allas delaktighet**

Denna aspekt avser hur och i vilken utsträckning lärare, forskare, administrativ personal och studenter är engagerade, delaktiga och ansvarstagande i kvalitetsarbetet.

Bedömargruppen anser att deltagandet i framtagningen av dokument, planer och organisation för det universitetsgemensamma kvalitetsarbetet inte är tillräckligt brett och djupt. Det brister i delaktigheten i flera avseenden, särskilt vad gäller en bred studentmedverkan, de fackliga organisationernas medverkan och i en tydlig och ansvarstagande delaktighet hos de professorer och andra seniora forskare och lärare vilka inte innehar ledningsuppgifter i egenskap av att t ex vara prefekt eller medlem i universitetets

ledningsgrupp. Skälen till den bristande delaktigheten går i stor utsträckning att finna i bristande upplevelse av tydlighet i hur kvalitetsarbetet skall bedrivas – roller, ansvar och befogenheter – och att kvalitetsarbetet inte nog tydligt kommunicerats av ledningen, främst rektor, inom olika delar av universitetet och på de olika institutionerna. Delaktigheten förefaller vara större i den administrativa sfären och mindre bland lärare och forskare i de olika ämnena. När det gäller delaktigheten inom de olika institutionerna är variationen stor. Inom några institutioner är det en bred delaktighet och ett stort ansvarstagande för kvalitetsarbetet. LTUs bibliotek har utvecklat långt gångna arbetsmetoder där ansvaret för verksamheten är uppdelad på olika delar på ett sätt som starkt befrämjar såväl verksamhetsutvecklingen som delaktigheten.

### **Studenten i centrum**

Generellt kan sägas att synen på och attityden gentemot studenter är mycket positiv vid LTU och präglas av en förståelse för studenternas behov och kapacitet att medverka i lärandet. På ett omedelbart sätt omsätts den synen genom engagerade lärare i en stor tillgänglighet och vilja att stödja studenternas lärande på olika sätt.

I ett mer formaliserat avseende har universitetets ledning tydligt uttalat en önskan om ökat studentinflytande, man vill att studenterna skall engagera sig mer. Dock påvisar detta område brister i kommunikation mellan ledning och central administration, å ena sidan, och institutionerna, å den andra. Problemet förefaller vara att det i universitetets gemensamma kvalitets-system inte finns den ram inom vilken studenterna kan fungera som tydliga medaktörer. Det gäller t.ex. i fråga om hur kursutvärderingar utförs och följs upp. Bristen på systematik försvårar studenternas möjligheter att vara med och utveckla kurser och program. Ett gott exempel som kan lyftas fram är här Musikhögskolan i Piteå som har lagt in kursvärderingsmoment som obligatoriska inslag i kursen. Överhuvudtaget förefaller studentmedverkan fungera mycket väl vid Musikhögskolan.

Studenternas största intresse gäller naturligtvis grundutbildningen. Det upplevs i nuvarande organisation finnas en betydande otydlighet när det gäller var befogenheter och ansvar för grundutbildning egentligen ligger. Detta gör det svårt att åstadkomma ett studerandeflytande i utvecklingen, ledningen och kvalitetsarbetet rörande grundutbildningen. Nyligen har befattningar som programansvarige inrättats och i många fall har det bildats

programråd. Klart angivna befogenheter och roller hos programansvariga och programråd betyder ett uppsving både vad gäller studenternas möjligheter att påverka och en viss systematisering i LTUs kvalitetsarbete. Programråden upplevs redan i många fall som effektiva kanaler för studentinflytande. Det är inte ovanligt att studenter är drivande i råden. Inom kårerna sker samordning och utbyte mellan olika programråd, vilket inte alltid sker inom universitetets egen organisation. Återföring till studenter som inte själva medverkar i råden är en angelägen uppgift för universitetet, en uppgift i vilken god draghjälp fås av de studerande i råden.

Funktionerna programansvarig och programråd upplevs dock för närvarande inte som tillräckligt tydliga. Befogenheter, resurser och rapporteringsvägar i förhållande till ledning och institutioner upplevs oklara.

Det förefaller även som att kårernas kontakt med de studenter som inte är karaktiva behöver stärkas rejält. För många studenter syns kårernas funktion i festsammanhang fortfarande den mest kända, vilket är mycket synd, då kåren också har andra och för studentsamverkan vitala uppgifter. Att kårerna har goda kontakter med universitetets ledning är ganska klart, dock bör man se över situationen på institutionsnivå (något som man uppenbarligen är väl medveten om). På detta område borde universitetet och kårerna arbeta tillsammans, eftersom det även ligger i universitetets intresse att studenterna engagerar sig i sin utbildning. Detta kan ske dels genom att grunda en attityd på institutionerna som får de anställda att uppmuntra studenterna till än mer engagemang, dels genom att man informerar studenterna om hur ett universitet är uppbyggt, hur det fungerar och vilka formella informations- och påverkansvägar som finns att tillgå.

Grunden för en väl fungerande studentmedverkan är att det finns utvecklade, kända och accepterade formella vägar att gå. Sådana kan klarläggas i ett systematiskt, öppet och väl dokumenterat kvalitetsarbete.

### **Jämställdhet**

LTUs förmåga att bejaka olikheter och nyttja dessa som positiva utvecklingskrafter är god. Bland lärarna finns av tradition relativt många med utbildning från andra länder. Könsolikheter skapar här, som på andra håll, också problem. På utbildningar där det ena könet överväger kraftigt rapporteras vissa problem för könsminoriteten. LTUs insatser för att motverka sådana problem kan, liksom på andra håll, förbättras.

På en punkt förtjänar könsbalansen att framhållas. Medan ledningen är ovanligt väl balanserad mellan könen, är ledningen av kvalitetsarbetet dominerad av kvinnor och ledningen av institutionerna dominerad av män. Speciellt när det gäller den viktiga prefektgruppen synes det viktigt att de kvinnliga perspektiven får ökad belysning. Prefektuppdragen innebär vid LTU en mycket tung arbetsbörda.

Som ett led i universitetets chefsförsörjning drivs kursen "Kvinna och ledare vid LTU". För vissa utbildningsåttningar har såväl kvalitativa som kvantitativa och tidsangivna mål satts upp.

### **Självreglerande lärande**

Med självreglering och lärande avses att lärosätet kontinuerligt granskar och prövar sin verksamhet utifrån mål för helheten och delarna som bas för sin fortsatta utveckling. För att detta skall fungera krävs bl.a. olika former av faktabaserad systematisk uppföljning och utvärdering. Bedömggruppen finner inte att det finns ett universitetsgemensamt, systematiskt självreglerande och lärande i kvalitetsarbetet. Den tidigare ansatsen i kvalitetsarbetet som inte visade sig fungera har man lärt av men vi saknar en analys av hur detta gått till och hur självreglering och lärande på olika nivåer i organisationen skall gå till och "haka i varandra". I policydokumentet nämns att förbättringsarbetet skall fokuseras på lärandet; ett lärande ledarskap, en lärande organisation och ett livslångt lärande. Hur detta skall genomföras så att det genomsyrar lärosätet är mera oklart.

### **Integration**

Denna aspekt avser hur kvalitetsarbetet integreras i verksamheten och dess olika delar; grundutbildning, forskarutbildning och forskning samt lärosätets övriga uppgifter. Det är i detta hänseende betydande skillnader mellan de olika institutionerna och även mellan ämnen inom samma institution. Klart är att det gemensamma kvalitetsarbetet inte trängt ut till ämnen eller avdelningar och integrerats i grundutbildning, forskarutbildning och forskning.

Detta innebär inte att det saknas ett systematiskt och integrerat kvalitetsarbete i delar av universitetet. Inom t.ex. avdelningen för kvalitetsteknik finns ett kvalitetsarbete som är integrerat, dokumenterat och som omfattar de olika uppgifterna. Ett skäl till brister i integrationen av det universitetsgemensamma kvalitetsarbetet är att detta, enligt rektor, ännu inte är upplagt

utan är under uppläggning. I den ansats som nu utarbetats för kvalitetsarbetet noterar vi en tydlig ambition till integration mellan kvalitetsarbetet och verksamhetens planering och uppföljning. En central del kommer att vara kvalitetsuppdraget inom de verksamhetsuppdrag som de 14 institutionerna får. Hur fakultetsnämnderna och andra centrala funktioner t.ex. programansvarigas och programrådets roll i kvalitetsarbetet skall integreras med utförandet inom de olika ämnena upplevs inte klart i organisationen.

### **Internationellt perspektiv**

LTUs internationella kontakter varierar stort, beroende på vilken institution det gäller. En del har utbyten med universitet, en del deltar i internationella utvärderingar (ex inst. för arbetsvetenskap), en del är med och utvecklar universitet utomlands (ex inst. för maskinteknik som utvecklar i Ryssland). Detta förhållande avspeglar sig i att en del institutioner och grupper befinner sig vid den internationella forskningsfronten och flera utbildningar står sig väl i internationella utvärderingar medan andra program har en mer lokal referensram

Studenternas möjligheter att åka ut och studera utomlands är stora. Ledningen vill öka studierna utomlands kraftigt. I dag är de studenter som kommer utifrån fler än de som reser ut. Fördelningen mellan ämnesområden är dock inte jämn och studenterna inom en del program efterlyser fler möjligheter till utlandsstudier. Även bland utbyten som erbjuds finns svårigheter. Informationen är inte tillräckligt bra, och i vissa fall kan det vara svårt att passa in utomlandsstudier i schemat i utbildningen. Studentkåren har framhållit att samarbetet med och arbetsformerna i den internationella enheten behöver förbättras. Kommunikation och samarbete mellan institutioner, ledning och kårer verkar behöva förstärkas rejält inom detta område.

Studerande- och lärarutbyte kan vara ett bra sätt för universitetet att jämföra de egna program men och kurserna med motsvarande utbildningar vid partneruniversitet.

Som på de flesta andra universitet och högskolor är lärarutbytet inte tillräckligt väl utvecklat. Däremot finns en stor andel lärare som har erfarenhet från andra länder, vilket bör kunna berika utbildningen.

Inom de flesta institutioner tycks insikten om behovet av internationell jämförelse och standard vara god. Det förefaller i allmänhet vara lättare att

upprätthålla internationell standard när det finns en omfattande forskning i ämnet vid LTU.

### **Utvärderings- och uppföljningssystem**

Det enda påtagliga och generella uppföljningssystem som finns är att man tre gånger om året diskuterar hur budgetramar följs, den sk återrapporteringen. Samtidigt som detta sker, sker även utvärdering av det allmänna läget i verksamheten och man diskuterar hur man vill gå vidare etc. Bedömggruppen har inte tydligt sett hur uppföljning av ekonomi och verksamhet kopplas i återrapporteringen. I övrigt är inställningen att varje enhet skall jobba efter vad de utifrån sitt uppdrag anser vara viktigt. Nyckeln verkar vara som den tekniska fakultetsnämnden uttrycker det: " universitetets organisation hänger i dag på en god dialog mellan de olika parterna". Kvalitetsarbete finns naturligtvis, men det ser mycket olika ut för de olika institutionerna. De gemensamma dragen är inte tillräckligt tydliga.

Däremot finns det flera olika mekanismer för självreglering t.ex. utvärderingar av enskilda utbildnings- och forskningsprogram, benchmarkingaktiviteter, utvärdering i samband med bedömning av ansökningar till forskningsråd och i samband med publicering i vetenskapliga tidskrifter.

På centrala förvaltningen pågår ett arbete med att göra information som berör verksamheten mer tillgänglig, bl a i avsikt att underlätta dess användning i utvärdering och förbättring av verksamheten. Detta arbete har ännu inte kommit så långt att det är klart hur, eller ens om det kommer att kunna kopplas till angreppssättet för kvalitetsarbetet. I det fortsatta arbetet med databaser och nyckeltal bör även dessa dimensioner beaktas.

### **Externa professionella relationer**

De externa professionella relationernas omfattning och art varierar mellan verksamheterna. För lärarutbildningen t ex är kopplingen till nätverket av i regionen verksamma lärare av stor vikt. På rymdutbildningen är kopplingen till existerande rymdverksamhet naturlig för såväl studenter som lärare och på maskinteknik finns starka kopplingar både till ledande industriföretag och till akademiska miljöer på andra orter, inte minst utomlands. Det förefaller vara ett naturligt beteende att ha ett flitigt utbyte med forskarkollegor, som ofta också undervisar på sina respektive universitet. Dessa kontakter utnyttjas dock inte tillräckligt eller tillräckligt systematiskt för att på bästa sätt förstärka utbildningarna, och därmed även den egna forskningen. Det

här är ett av skälen till varför utbygganden av forskning på områden som idag mest omfattar utbildning är angelägen.

Det är samtidigt viktigt att bibehålla och förstärka de icke-akademiska professionella kontakterna. Det är ett sätt att beakta ytterligare avnämares behov. I vissa fall sker även en betydande ämnesmässig utveckling utanför universitet och högskolor, det gäller inte minst när nytt kunnande skall tas i bruk i produktion, omsorg, förvaltning eller någon annan av samhällets verksamheter. Som gruppen redan kommenterat i avsnittet intressent-samverkan är det viktigt att man innan man beslutar sig för former och organisation för de externa kontakterna klargör de syften man vill nå med de olika slagen av kontakter.



# Sammanfattande syn och rekommendationer

Bedömargruppens har vid LTU mötts av ett stort engagemang för liksom många goda initiativ och ansatser till kvalitetsarbete, inte minst på institutionsnivå. Kvaliteten i verksamheten är på många håll mycket hög. Bedömargruppen kan också bekräfta universitetets omvittnat positiva syn på studenter.

Ett hela högskolan omfattande, systematiskt och kontinuerligt kvalitetsarbete med betoning på processanalys finns däremot inte vid LTU. Den nya ansats till kvalitetsarbete som bedömargruppen funnit har ännu inte det starka stöd som krävs för att kunna bli framgångsrikt. Den befintliga verksamhetsutvecklingsprocessen borde kunna utgöra en bas för kvalitetsarbetet som därmed kan bli väl integrerat i den totala verksamheten vid LTU.

LTU bör, enligt bedömargruppen, stärka det för hela universitetet gemensamma kvalitetsarbetet genom att än tydligare klargöra dess syfte, innehåll och form. Inte minst bör kopplingen mellan kvalitetsarbete och strategisk verksamhetsutveckling ytterligare klargöras. Dessa frågor bör kommuniceras intensivt så att alla känner till dem och känner delaktighet. Utöver samtal mellan rektor och prefekter måste även andra lärare och forskare, studenter samt fackliga organisationer omfattas. Det är angeläget att den nysatsning som nu görs lyckas. Ett aktivare stöd från styrelsen skulle sannolikt underlätta rektors och ledningsgruppens uppgift. Prefektgruppens dynamik borde kunna utnyttjas mer och med bättre systematik i förbättringsarbetet.

Den uppföljning av universitetets olika verksamheter som sker bör tas till vara bättre. Ändamålsenliga informations- och presentationssystem för detta bör utvecklas. En aktivare studentmedverkan är i detta sammanhang i det närmaste en förutsättning.

För att befrämja förutsättningarna för en verksamhetsutveckling präglad av insikt om styrkor och svagheter, och därmed kvaliteten i universitetets olika

verksamheter, behöver LTU klargöra vad man vill att universitetet skall utvecklas till. En intensiv intern diskussion krävs om utbildningens och forskningens innehåll i ett framtidsperspektiv. Universitetet behöver, för att möta de framtida utmaningarna, en starkt identitet, i vilken samspelet mellan olika verksamheter, ämnen och ämnesgrupperingar bör vara en viktig del. De strategiska planerna behöver ges en långsiktighet bortom den treårshorisont som idag gäller. En fokusering på universitetets starka områden och områden som förväntas kunna växa sig starka bör vara en del av den strategiska planeringen.

Ansvarsfördelning mellan olika funktioner i organisationen bör klargöras bättre. Ansvar och befogenheter måste följas åt. Det är således viktigt att ansvar åtföljs av ett inflytande över resursfördelningen, i synnerhet när det gäller att effektivt utnyttja resurser i förbättringsarbetet.

Befattningen som programansvarig anser gruppen vara av strategisk betydelse och därför ha stor betydelse för kvalitetsarbetet. Såväl bemanning, identitet och förankring som resurser och rapporteringsvägar för denna viktiga befattning bör förstärkas. Detta förefaller nödvändigt om omfattande och bred fokusering på utbildningen skall erhållas och ett effektivt studentinflytande utvecklas.

Den översyn som gjorts av programansvarigas roll bör följas upp, och även omfatta hur programråden fungerar. Härvid bör även beaktas vinsterna av att effektivare sprida erfarenheter mellan olika programråd.

Intressentkontakter bör kunna användas bättre för att anpassa och förbättra verksamheten. Därför behöver systematiken i intressentsamverkan stärkas. Tydliga motiv för samverkan med intressenter är en viktig förutsättning.

När det gäller de internationella perspektiven bör det vara en ambition att fler program skall utvärderas eller på annat sätt jämföras med internationella förebilder. Dessutom behövs ett mera systematiserat sätt att ta vara på de synpunkter som kommer fram. Internationell samverkan bör alltid beaktas i samband med att nya forskningsområden etableras. Det borde vara möjligt att utnyttja vetenskapliga kontakter, inte minst internationella, bättre och mer systematiskt för att förstärka utbildningarna, och samtidigt den egna forskningen.

För att verksamhetsutvecklingen skall kunna stödjas av ett systematiskt kvalitetsarbete är det av stor vikt att kvalitetsarbetet blir ett ansvar för alla. Kvalitetsarbete och allas medverkan i detta måste vara en angelägenhet för alla ledningsnivåer.

# Bilaga 1

## Program för platsbesöket 12–14 oktober 1998

### Måndagen 12 oktober 1998

- 09.30–10.30 Rektor och ledningsgrupp
- 09.30–10.30 Delar av Universitetsstyrelsen
- 11.00–12.00 Filosofiska fakultetsnämnden
- 13.00–14.00 Tekniska fakultetsnämnden
- 14.00–15.00 Programansvariga
- 15.30–17.30 Prefektgruppen

### Tisdagen 13 oktober

- 09.00–12.00 Musikhögskolan i Piteå (halva gruppen)
- 10.45–11.30 Studenter vid Musikhögskolan (halva gruppen)
- 09.00–12.00 Sicomp (halva gruppen)
- 13.00–14.15 Institutionen för arbetsvetenskap
- 14.15–15.00 Studenter vid Institutionen för arbetsvetenskap
- 15.30–16.30 De fackliga representanterna
- 17.00–19.30 Studentkårerna

### Onsdagen 14 oktober

- 08.00–09.00 Institutionen för industriell ekonomi
- 09.00–10.00 Studenter vid Institutionen för industriell ekonomi
- 10.15–11.15 Institutionen för maskinteknik
- 11.15–12.00 Studenter vid Institutionen för maskinteknik
- 12.45–13.30 Ekonomienheten  
Biblioteket  
POU + Personalenheten
- 13.30–14.00 Bedömargruppens egen sammanfattning
- 14.00–15.00 Återföring till rektor och ledningsgrupp

# Bilaga 2

## Förteckning över skriftligt material

### Självvärdering inklusive följande bilagor

- Förbättringsarbetets framväxt vid Luleå tekniska universitet
- Förbättringsarbete i praktiken
- Skrivelse från rektor till prefekter m fl om självvärdering av kvalitetsarbetet 1997–1998
- Självvärderingsrapport, filosofiska fakultetsnämnden
- Kvalitetsarbetet vid Institutionen för arbetsvetenskap
- Rapport ang. självvärdering av kvalitetsarbetet, Institutionen för kommunikation och språk
- Självvärderingsrapport över förbättringsarbete som bedrivs vid Institutionen för systemteknik
- Ekonomienhetens självvärdering
- Nationella/internationella utvärderingar av program, 1996–1998
- Centrubildningar, kompetenscentra, stiftelser mm
- Samverkan med bransch- och industriforskningsinstitut

### Övriga bilagor

- Strategisk plan 1999–2000
- Förbättringsprogram 1998–2000
- Kvalitetsutvecklingsprogram från 1994
- Organisationsbild
- Beslut om universitetets nämndeorganisation
- Beslut om programansvariga
- Delegationsbeslut
- Jämställdhetsplan med mål
- Årsredovisning 1997
- Broschyr om LTU

### Begärd komplettering

- Självvärderingsrapport, tekniska fakultetsnämnden

# 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 Skändalsinstitutet  
Högskoleverkets rapportserie 1996:5 R
- Kvalitetsarbete vid universitet och högskola  
Högskoleverkets rapportserie 1996:6 R
- Vårdutbildningar i högskolan – En utvärdering  
Högskoleverkets rapportserie 1996:7 R
- Årsrapport för universitet och högskolor 1994/95  
Högskoleverkets rapportserie 1996:8 R
- Forskarutbildningen inom det språkvetenskapliga området – En utvärdering  
Högskoleverkets rapportserie 1996:9 R
- The National Quality Audit of Higher Education in Sweden  
Högskoleverkets rapportserie 1996:10 R
- Avgiftsbelagd utbildning i privat regi – En utredning  
Högskoleverkets rapportserie 1996:11 R
- Kriterier för benämningen universitet – En utredning  
Högskoleverkets rapportserie 1996:12 R
- Kvinnor och män i högskolan. Från gymnasium till forskarutbildning  
Högskoleverkets rapportserie 1996:13 R
- Swedish Universities & University Colleges 1994/95 – Short Version of Annual Report  
Högskoleverkets rapportserie 1996:14 R
- Examensrättsprövning – Teologisk utbildning vid frikyrkliga seminarier och vid Umeå universitet  
Högskoleverkets rapportserie 1996:15 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Borås  
Högskoleverkets rapportserie 1996:16 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Uppsala universitet  
Högskoleverkets rapportserie 1996:17 R
- Examensrättsprövning – Uppföljning av teologisk utbildning  
Högskoleverkets rapportserie 1996:18 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Jönköping  
Högskoleverkets rapportserie 1996:19 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Karlstad  
Högskoleverkets rapportserie 1996:20 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Lärarhögskolan i Stockholm  
Högskoleverkets rapportserie 1996:21 R
- Högskoleprovet – Genom elva forskares ögon  
Högskoleverkets rapportserie 1996:22 R
- Högskola på Gotland  
Högskoleverkets rapportserie 1996:23 R
- Rätt att inrätta professurer – Högskoleverkets prövning av Högskolan i Kalmar, Karlstad, Växjö, Örebro samt Mitthögskolan och Mälardalens högskola  
Högskoleverkets rapportserie 1996:24 R
- Årsrapport för universitet & högskolor 1994/95 – Kortversion  
Högskoleverkets rapportserie 1996:25 R
- Förslag till meritvärdering vid urval på betyg – Högskoleverkets förslag till meritvärdering av nya och gamla gymnasiebetyg m.m.  
Högskoleverkets rapportserie 1996:26 R
- Redovisning vid universitet och högskolor – Rapport till regeringen  
Högskoleverkets rapportserie 1996:27 R
- Quality Audit of Uppsala University  
Högskoleverkets rapportserie 1996:28 R
- Tillsynsrapport – Förfarande med inaktiva doktorander  
Högskoleverkets rapportserie 1996:29 R
- Examensrättsprövning – Prövning av medieutbildningen vid Mediehögskolan i Uppsala  
Högskoleverkets rapportserie 1996:30 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid fem lärosäten  
Högskoleverkets rapportserie 1997:1 R
- Högskoleutbildningar inom vård och omsorg – En utredning  
Högskoleverkets rapportserie 1997:2 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Kristianstad  
Högskoleverkets rapportserie 1997:3 R
- Examensrättsprövning – Lärarytelse 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 i 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
- Rekruteringsmål för kvinnliga professorer – ett regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 1997:9 R
- Examensrättsprövning – Utbildningar 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 Institut och Högskolan i Gävle/Sandviken  
Högskoleverkets rapportserie 1997:12 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Karlskrona/Ronneby  
Högskoleverkets rapportserie 1997:13 R
- Examensrättsprövning – Utbildning i pedagogiskt drama vid tre folkhögskolor  
Högskoleverkets rapportserie 1997:14 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Gävle/Sandviken  
Högskoleverkets rapportserie 1997:15 R
- Poänggivande uppdragsutbildning i högskolan  
Högskoleverkets rapportserie 1997:16 R
- Årsrapport för universitet & högskolor 1995/96  
Högskoleverkets rapportserie 1997:17 R
- Swedish Universities & University Colleges 1995/96 – Short Version of Annual Report  
Högskoleverkets rapportserie 1997:18 R
- Årsrapport för universitet och högskolor 1995/96 – Kortversion  
Högskoleverkets rapportserie 1997:19 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Mälardalens högskola  
Högskoleverkets rapportserie 1997:20 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Danshögskolan  
Högskoleverkets rapportserie 1997:21 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungliga Musikhögskolan  
Högskoleverkets rapportserie 1997:22 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Lunds universitet  
Högskoleverkets rapportserie 1997:23 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Halmstad  
Högskoleverkets rapportserie 1997:24 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Kalmar  
Högskoleverkets rapportserie 1997:25 R
- Kandidat- och magisterexamen vid Kungliga Musikhögskolan – Examensrättsprövning  
Högskoleverkets rapportserie 1997:26 R
- Uppföljning av resurstilldelningssystemet för grundläggande högskoleutbildning – ett regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 1997:27 R
- Bilateralt forskningsamarbete med Östeuropa – ett regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 1997:28 R
- Läkarutbildningen i Sverige – hur bra är den?  
Bilagor:  
• Självvärderingar och extern bedömning  
• Vad säger studenterna om läkarutbildningen?  
• Vad säger AT-läkare, handledare och examinering 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 i Dalarna, Luleå tekniska universitet och Mitthögskolan – Examensrättsprövning  
Högskoleverkets rapportserie 1997:32 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor  
Bilagor:  
• Vägledning för lärosäten vid bedömning av kvalitetsarbete  
• Handledning för bedomare av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor  
Högskoleverkets rapportserie 1997:33 R
- Konstnärlig högskoleexamen i konst och design vid fem hantverkskolor – Examensrättsprövning  
Högskoleverkets rapportserie 1997:34 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungliga Konsthögskolan  
Högskoleverkets rapportserie 1997:35 R
- Examensmål för lärarexamina  
Högskoleverkets rapportserie 1997:36 R
- Rätt att inrätta professurer – Högskoleverkets prövning av Högskolan i Halmstad, Högskolan i Karlskrona/Ronneby, Högskolan i Örebro, Idrottshögskolan samt Mitthögskolan  
Högskoleverkets rapportserie 1997:37 R

- Magisterexamensprovning vid elva högskolor – Examensrättsprovning  
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
- Diakonvetenskap vid Ersta Sköndal högskola – Examensrättsprovning  
Högskoleverkets rapportserie 1998:14 R
- Värdering & erkännande av utländsk högskoleutbildning, principer och metodik  
Högskoleverkets rapportserie 1998:15 R
- Utbildning och forskning för strategisk internationalisering, Redovisning av ett regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 1998:16 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid SLU  
Högskoleverkets rapportserie 1998:17 R
- Sjöbefälsutbildningar i högskolan – En utvärdering  
Högskoleverkets rapportserie 1998:18 R
- Sjöbefälsutbildning vid Comet AB – Examensrättsprovning  
Högskoleverkets rapportserie 1998:19 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Chalmers tekniska högskola  
Högskoleverkets rapportserie 1998:20 R
- Forsatt granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor – Utgångspunkter samt angrepps- och tillvägagångssätt för Högskoleverkets bedömningsarbete  
Högskoleverkets rapportserie 1998:21 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Teaterhögskolan i Stockholm  
Högskoleverkets rapportserie 1998:22 R
- Årsrapport för universitet & högskolor 1997  
Högskoleverkets rapportserie 1998:23 R
- Swedish Universities & University Colleges 1997 – Short Version of Annual Report  
Högskoleverkets rapportserie 1998:24 R
- Årsrapport för universitet och högskolor 1997 – Kortversion  
Högskoleverkets rapportserie 1998:25 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Göteborgs universitet  
Högskoleverkets rapportserie 1998:26 R
- Vetenskapsområden. Bedömning av tre högskolor  
Högskoleverkets rapportserie 1998:27 R
- Ny yrkesexamina inom hälso- och sjukvård - ett regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 1998:28 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Dramatiska institutet  
Högskoleverkets rapportserie 1998:29 R
- Läroutbildning vid högskolorna i Karlskrona/Ronneby, Mälardalen, Kristianstad och Södertörn  
Högskoleverkets rapportserie 1998:30 R
- Högskolans lokaler – ett regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 1998:31 R
- Tillgodoräknande av kurs – Tillsynsrapport  
Högskoleverkets rapportserie 1998:32 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Idrottshögskolan  
Högskoleverkets rapportserie 1998:33 R

Rapporter i Högskoleverkets rapportserie  
speglar Högskoleverkets officiella inställning.

Högskoleverkets rapportserie 1998:34 R  
ISSN 1400-948X  
ISRN HSV-R--98/34--SE

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



**HÖGSKOLEVERKET**  
National Agency for Higher Education