

*Granskning och
bedömning av
kvalitetsarbetet vid
Högskolan i Karlstad*

Högskoleverket 1996

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Karlstad

Producerad av Högskoleverket i juni 1996

Högskoleverkets rapportserie 1996:20 R

ISSN 1400-948X

ISRN HSV-R--96/20--SE

Innehåll: Avdelningen för utvärdering och kvalitetsarbete

Form: Informationsavdelningen

Tryck: Printgraf, Hägersten, juli 1996

HÖGSKOLEVERKET

Avdelningen för utvärdering
och kvalitetsarbete

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

Högskoleverket utser särskilda bedömggrupper för varje granskning. Gruppernas bedömning görs utifrån en av lärosätet sammanställd självvärdering samt ett platsbesök på det aktuella lärosätet. En utförlig beskrivning av bedömningsprocessen och dess praktiska genomförande finns i rapporten *Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor* (Högskoleverkets rapportserie 1995:1R) 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

1. Universitetskanslerns bedömning	7
2. Bedömarens gruppens arbete	9
Bedömarens grupp	9
Bedömningsprocessen	9
Utgångspunkter för gruppens arbete	10
Besökets uppläggning	11
3. Högskolan i Karlstad och dess kvalitetsarbete	13
Kort beskrivning av högskolan	13
Generella iakttagelser	15
Kvalitetsarbetet	16
4. Analys av kvalitetsarbetet	17
Kvalitetsarbetets uppläggning och innehåll	17
(1) Undervisnings-, studie- och examinationsformer	18
(2) Forskningens betydelse och organisation	19
(3) Integrationen mellan forskning och utbildning	20
(4) Studie- och arbetsmiljö	21
(5) Internationalisering	22
(6) Jämställdhet	23
(7) Organisationen inklusive styr- och planeringssystemet	23
Sammanfattande omdömen om kvalitetsarbetet	24
5. Rekommendationer och slutsatser	27
Sammanfattande slutsats	28
Bilaga 1	
Program för platsbesöket den 19-21 mars 1996	
Bilaga 2	
”Problemområden” som bör belysas vid platsbesöket	
Bilaga 3	
Personer som gruppen träffade vid sitt besök i Karlstad	

I. Universitetskanslerns bedömning

Högskolan i Karlstad är en ung högskola i stark expansion. Under en period om knappt trettio år har man gått från att vara universitetsfilial till att nu stå vid tröskeln till att bli ett universitet. Man har under våren 1996 fått rätten att utnämna egna professorer i vissa ämnen. Det är också tydligt i högskolans självvärdering att önskan att bli universitet är en stark sporre till förändring och förbättring, särskilt som högskolan själv har markerat att dess mål inte bara är att få namnet universitet, utan att verkligen förtjäna det.

Högskolan har ett *Program för kvalitetsutveckling och förändringsarbete* som är ambitiöst upplagt och griper in i snart sagt varje aspekt av högskolans verksamhet. Redan i sin självvärdering inför denna granskning och bedömning, har man pekat ut svagheter och ett behov att göra tyngdpunktsförskjutningar i det fortsatta kvalitetsarbetet. Självvärderingen är inträngande och självkritisk med en stor detaljeringsgrad. Den sammanfattas i fyra punkter: man framhåller (1) en stark vision och (2) ett gott samarbetsklimat som egna styrkor, medan svagheterna består i (3) en otydlig organisation och (4) att personalen känner sig stressad, bland annat till följd av den starka expansionen.

Högskolan och bedömaregruppen är ense om att högskolans kvalitetsarbete måste ses i relation till verksamheten; sättet att utveckla verksamheten måste bygga på en bedömning av i vilka avseenden man behöver förbättra sig. Därför har gruppen valt att kommentera högskolans prioriterade områden och de problem som framkommit. Jag instämmer i att det är av högsta vikt att kvalitetsarbetet inte lever sitt eget liv, utan blir en integrerad del av verksamheten.

Bedömaregruppens främsta kritik gäller organisationen och ledningen, både av kvalitetsarbetet och av verksamheten i stort. Dessa är grundläggande problem, som högskolan är medveten om. Man arbetar redan med att rätta till sina brister. Gruppen framhåller att strukturen på det fortsatta kvalitetsarbetet är oklar, liksom ansvarsfördelningen i dess genomförande. Man framhåller också att det måste skapas ett uppföljnings- och utvärderings-system, vilket krävs för att göra nödvändiga prioriteringar och skapa

långsiktig trovärdighet. I beslutsstrukturen är bland annat rollen för utbildnings- och forskningsnämnderna oklar. Även principerna för resursfördelningen framhålls som ett problem. Jag kan inte nog understryka vikten av att högskolan fortsätter sitt utvecklingsarbete i dessa avseenden.

En huvudfråga för högskolan i Karlstad är hur forskning och undervisning ska integreras, så att man upprätthåller en god vetenskaplig grund för undervisningen. Här framhåller bedömargruppen att man även framgent måste arbeta med detta, bland annat genom att koncentrera sin forskning till vissa utvalda områden för att på så sätt uppnå tillräcklig kraft och styrka. Jag instämmer i detta, samtidigt som jag vill framhålla högskolans chans att skapa något nytt som kombinerar det konventionella och disciplinbaserade i forskningen med det nytänkande och revolutionerande.

Min sammanfattande bedömning är att Högskolan i Karlstad har stora frågor att arbeta vidare med i sin verksamhet och i sitt fortsatta kvalitetsarbete, men att man genom sin vilja och ambition har goda förutsättningar att skapa ett gott lärosäte med en kvalitetsbefrämjande kultur, som förtjänar benämningen universitet. Man både kan och vill ta ansvar för sin fortsatta utveckling.

Jag ser fram emot en fortsatt dialog med Högskolan i Karlstad och den fortsatta utvecklingen av kvalitetsarbetet.

Stig Hagström
Universitetskansler

2. Bedömagruppens arbete

Bedömagruppen

Bedömagruppen har bestått av följande personer:

Rektor Janne Carlsson, KTH (ordförande)
Studera nde Robert Lidström, Högskolan i Luleå
Forskningschef Kjell Kumlin, Stora Billerud
Kanslichef Hans Modig, Lunds universitet
Universitetslektor Monica Nordberg, Karolinska institutet
Kanslichef Ulla Blomqvist, Umeå universitet (sekreterare)

Bedömningsprocessen

Projektet inleddes med ett seminarium som anordnades av Högskoleverket i december 1995. Syftet med detta var främst att informera om bl a principerna för bedömningsarbetet. Seminariet var gemensamt för alla bedömagrupper och speciella handböcker hade distribuerats till deltagarna i förväg. Nästa steg utgjordes av en träff mellan bedömagruppens ordförande och sekreterare samt företrädare för Högskolan i Karlstad. Den arrangerades av Högskoleverket som också var representerat av bl a Lars Niklasson, gruppens kontaktperson. Vid detta möte diskuterades främst tidsplanen för bedömningsarbetet.

Projektets fortsatta uppläggning framgår nedan

- 19 februari Genomgång av självvärderingsmaterialet med föredragning av projektledaren Håkan Kullén och preliminära diskussioner om programmet för besöket med Högskoleverkets representant Lars Niklasson

- 13 mars Konsensumöte med bedömningsgruppen. Diskussioner om uppläggnin gen av besöket i Karlstad och vilka områden som skulle belysas

- 19-21 mars Besök i Karlstad (programmet återfinns i bilaga 1)
- 18 april Möte angående bedömningsrapportens utformning och innehåll
- 25 juni Återbesök i Karlstad av universitetskanslern, ordföranden och sekreteraren

Utgångspunkter för gruppens arbete

Bedömargruppen har tagit del av Högskoleverkets anvisningar och haft dessa som utgångspunkt för sitt arbete. En central punkt i dessa är att bedömningarna skall avse respektive högskolas kvalitetsarbete – dvs dess arbete med att utveckla kvaliteten i sin verksamhet – och inte den nuvarande nivån på kvaliteten.

Det rådde inom gruppen redan inledningsvis enighet om att det är svårt att vid bedömning av kvalitetsarbetet inte också komma in på bedömning av kvaliteten. För att kunna bedöma kvalitetsarbetets relevans måste man nämligen ha en god uppfattning om i vilka avseenden kvalitetsbrister finns och i vilka avseenden därför förbättring av kvaliteten är mest angelägen. Gruppen var enig om att uppgiften vid besöket inte var att bedöma verksamhetens kvalitet. Tyngdpunkten skulle ligga på konstruktiva diskussioner omkring framförallt de problem som fanns beskrivna i självvärderingsmaterialet och hur högskolan avsåg att arbeta för att avhjälpa dessa samt kring relevansen i värderingarna.

Nedan återges några av de frågeställningar som diskuterades inför besöket i Karlstad.

- Hur har högskolans mål utvecklats och hur är dessa kopplade till kvalitetsarbetet?
- Hur är kopplingen mellan högskolans styr- och planeringssystem och kvalitetsarbetet?
- Vilken är ledningsfilosofin för kvalitetsarbetet?
- Hur samordnas kvalitetsprogrammet inom högskolan?

- Vilken är studenternas roll i kvalitetsarbetet?
- Hur förs dialogen med olika externa intressenter?
- Hur ser incitamentsstrukturen ut och hur är kopplingen till kvalitetsarbetet?
- Hur följs verksamheten upp och hur är uppföljningsverksamheten kopplad till självvärderingsarbetet?
- Vilken roll spelar undervisnings- och forskningsnämnderna (UFO) i kvalitetsarbetet?

I bilaga 2 finns en förteckning över samtliga frågor gruppen ansåg intressanta att belysa vid besöket.

Efter de inledande diskussionerna med högskoleledningen kompletterades gruppens tidigare frågeställningar med följande:

- Hur ser de studerandes tidsanvändning ut?
- Hur fungerar undervisnings- och forskningsnämnderna (UFO) vad gäller frågor om uppföljning och utvärdering?

Det visade sig efterhand nödvändigt att anpassa frågeställningarna efter de personer gruppen träffade. De frågeområden man enats om fungerade som en viktig bakgrund. Vid de träffar som genomfördes fick diskussionerna löpa relativt fritt efter några inledande kommentarer av gruppens ordförande.

En förteckning över de personer gruppen sammanträffade med utgör bilaga 3.

Besökets uppläggning

Bedömargruppens besök i Karlstad omfattade två dagar. Med denna relativt snäva tidsram blev det nödvändigt att göra vissa begränsningar och urval av områden. Gruppen bedömde det angeläget att införskaffa ytterligare information från alla nivåer i organisationen och från de administrativa stödfunktionerna. Även företrädare för studerande och anställda bedömdes som nyckelgrupper. Ambitionen var också att träffa representanter för alla led i

organisationskedjan; styrelsen, ledningen, undervisnings- och forskningsnämnderna, institutionerna, ämnena, de enskilda lärarna och studenterna. Detta innebar att det blev begränsade möjligheter att träffa företrädare för samtliga ämnes/yrkes- och utbildningsområden. Med tanke på att lärarutbildningarna nyligen varit föremål för en nationell utvärdering valde gruppen att lägga tyngdpunkten på de övriga områdena.

Sammankomster ägde rum med följande:

- representanter för högskolestyrelsen
- högskoleledningen
- representanter för UFO-nämnderna (teknik och naturvetenskap samt humaniora och samhällsvetenskap)
- företrädare för institutions- och ämnesnivån (humaniora, ekonomi samt naturvetenskap och teknik)
- representanter för lärargruppen vid högskolan
- studeranderepresentanter (såväl med som utan studentfackliga uppdrag)
- företrädare för vissa stödfunktioner, bl a bibliotek, studerandeservice och personalavdelningen

Det program bedömargruppen diskuterat kunde fullföljas i sin helhet. Arrangemangen omkring besöket var perfekta. De företrädare vi mötte var genomgående positiva till utvärderingsprojektet och de förslag till förbättringar som diskuteras för högskolans del. De områden som kom upp i diskussionerna var till stor del redan omnämnda i självvärderingarna.

I god tid före besöket fick bedömargruppen ta del av högskolans självvärderingsmaterial. Det bestod av en sammanfattande rapport baserad på de självvärderingar som gjorts inom respektive enhet. Gruppen fick även en uppsättning av samtliga rapporter från institutionerna/enheterna. Visst kompletterande material som t ex årsredovisningen har också delats ut till gruppen. Efterhand har en del tilläggsuppgifter inhämtats för att belysa speciella frågor.

3. Högskolan i Karlstad och dess kvalitetsarbete

Kort beskrivning av högskolan

Högskoleutbildning etablerades i Karlstad redan 1967 och bedrevs inledningsvis som en filialverksamhet under Göteborgs universitet. Den bestod till att börja med huvudsakligen av grundläggande kurser inom de filosofiska områdena humaniora, samhällsvetenskap och naturvetenskap.

Verksamheten växte successivt och 1977 blev filialen i Karlstad en självständig enhet. I samband härmed kom också Lärarhögskolan att inkorporeras med högskolan. Lärarutbildningarna i Karlstad startade redan 1843. Betydande verksamhet har också etablerats successivt inom det tekniska området.

Efter högskolereformen 1993 gjordes en del organisatoriska förändringar. En omfattande decentralisering ägde bl a rum till de nyinrättade storinstitutionerna. De tidigare linjenämnderna som svarat för linjeutbildningarna avskaffades. Detta innebar också en övergång till en delvis annorlunda studieorganisation med program som huvudsakligen består av fristående kurser.

Numera finns ännu en högskoleenhet, Hälsohögskolan, på campusområdet. Samarbete har etablerats med den nya högskolan omkring vissa frågor, bl a biblioteket. Ytterligare samverkan diskuteras.

Högskolan domineras fortfarande av grundläggande utbildning. Tyngdpunkten ligger inom de samhällsvetenskapliga och humanistiska områdena men lärarutbildningen utgör en betydande del av den totala verksamheten. De senaste åren har också ett antal tekniska utbildningar tillkommit, främst i form av medellånga ingenjörsutbildningar.

Vid högskolan finns för närvarande sju storinstitutioner med ansvar för grundutbildningen.

Tillväxten för högskolan i dess helhet har varit kraftig under flera år. Antalet registrerade studenter har ökat årligen med i genomsnitt 22%.

Tabell 1. Antal helårsstudenter

	90/91	91/92	92/93	93/94	94/95
Linjer/Program	2 389	2 815	3 365	3 788	3 763
Kurser på helfart		485	794	1 312	1486
Kurser på delfart		784	845	1 012	966
Högskolan totalt	3 284	4 084	5 004	6 112	6 215

Källa: Årsredovisningen 1994/95. Högskolan i Karlstad.

Högskolan rekryterar hälften av sina studerande från Värmland. Andelen externt rekryterade har ökat under senare år. De kommer i stor utsträckning från angränsande län. Rekryteringsbilden framgår av tabell 2 nedan.

Tabell 2. Nybörjare vid Högskolan i Karlstad fördelade efter hemlän

Hemlän	91/92	92/93	93/94
Värmland	2 043	1 771	1 381
Angränsande län	708	719	745
Övriga Mellansverige	236	278	332
Övriga län	256	224	335
Summ	3 243	2 992	2 793

Källa: Årsredovisning för 1994/95. Högskolan i Karlstad.

En systematisk uppbyggnad av forskningsorganisationen har pågått de senaste tio åren. Numera finns ett flertal olika forskargrupper etablerade. Fem professorer har inrättats i samarbete med olika universitet och högskolor. Ett förslag om sjutton nya professorer har nyligen lämnats in till regeringen. Målet är att Högskolan i Karlstad skall ha en funktion motsvarande benämningen "Universitetet i Karlstad" år 2000.

Högskolan har ett starkt stöd i det omgivande samhället, dvs kommunen, länsstyrelsen, landstinget samt näringslivet i Värmland. En stor del av de forskningsmedel som disponeras har tillkommit genom bidrag från lokala och regionala organ. Det finns ett väl utvecklat samarbete med såväl

universitet som andra högskolor – främst fackhögskolor – både när det gäller den grundläggande utbildningen och forskningen.

Generella iakttagelser

Högskolan uppvisar en betydande bredd på sin verksamhet med kurser inom många skilda områden. Tillväxten har skett planerat och överlagt men också i vissa fall mer ad hoc. Planer finns på fortsatt expansion. Från högskoleledningens sida betonar man vikten av att fortsättningsvis profilera verksamheten för att bli stark och synlig inom några områden. Ett exempel på en sådan profilering är det förslag som inlämnats om nya professurer. Fortsatta diskussioner omkring prioriteringar blir också nödvändiga av resursskäl.

Det av regeringen anvisade takbeloppet för innevarande planeringsperiod har överskridits, vilket vållat en del problem på institutionsnivå. Även centrala stödfunktioner som bibliotek och lokaler har varit hårt ansträngda. Man kan konstatera att högskolan lider av viss ”växtvärk”.

Inom högskolan finns tre olika ”högskolekulturer” som ännu inte smält ihop fullt ut. Det är för det första det filosofiska området med en tydlig tradition från universitetsvärlden. Det andra området utgörs av lärarutbildningarna som dock har betydande inslag från de filosofiska ämnena. Det senast tillkomna området är det tekniska som tillfört nya synsätt.

Det finns klart uttalade visioner om högskolans framtid. Stora förväntningar finns på eventuellt tillkommande forskningsresurser och den nya fakultetsorganisationen.

En svår och avgörande fråga för högskolan i Karlstad blir hur man internt klarar av de prioriteringsdiskussioner som måste föras fortsättningsvis. Från ledningens sida vill man dämpa tillväxten för grundutbildningens del och konsolidera befintlig verksamhet. De nya satsningar som föreslås är huvudsakligen riktade mot forskningsidan.

Redan i inledningen av vårt arbete blev det klart för oss att högskolans nuvarande organisation är otydlig och beslutsvägarna diffusa. Vi har också under hand kunnat konstatera att det finns en betydande medvetenhet om dessa problem inom högskolan.

Den starka tillväxten och utvecklingen från en mindre högskola till en betydligt större ställer andra och förändrade krav på organisationen. Därmed aktualiseras en organisationsöversyn. Det nya resurstilldelningssystemet har också medfört betydande förändringar av tidigare styr- och planeringssystem och den förväntade förstärkta forskningsorganisationen utgör ytterligare argument för en översyn.

Kvalitetsarbetet

Högskolan i Karlstad fastställde ett program för kvalitetsarbetet i augusti 1995. Beslutet hade föregåtts av ingående diskussioner inom olika organ vid högskolan. Programmet är välstrukturerat och tydligt. Vi har också noterat att högskolan fastställt ett strategiskt utvecklingsprogram i vilket visioner och mål för högskolans utveckling på längre sikt lagts fast. Förbättringsarbetet skall ske inom ramen för detta program. Ett grundläggande budskap i kvalitetsprogrammet är att alla skall delta och känna ansvar. Förbättringsarbetet skall vidare utgöra en integrerad och självklar del av den reguljära verksamheten. Enligt bedömargruppens mening är detta ett centralt och strategiskt ställningstagande som fått konsekvenser för uppläggningsen av kvalitetsarbetet i stort. Den del av programmet som genomförts under läsåret 1995/96 består huvudsakligen av arbete med självvärderingar inom samtliga institutioner/enheter. Den skall ses som en grund för det fortsatta kvalitetsarbetet. I kvalitetsprogrammet har förbättringsarbetet koncentrerats till områden som institutionerna/enheterna pekat ut som "svaga sidor" i sina verksamhetsplaner och självvärderingar.

Bedömargruppen har efter sin granskning funnit de utvalda områdena relevanta och grundläggande. Enligt vår bestämda uppfattning måste kvalitetsarbetet relateras till verksamheten för att det skall bli meningsfullt. De material vi fått ta del av, bl a kvalitetsprogrammet och självvärderingarna, indikerar ett starkt samband mellan faktiskt upplevda problemområden och kvalitetsarbetet.

4. Analys av kvalitetsarbetet

Kvalitetsarbetets uppläggning och innehåll

Utöver självvärderingarna finns också en hel del andra aktiviteter inom ramen för kvalitetsarbetet. Några institutioner/enheter har tillsatt speciella grupper med uppgift att avge förslag till åtgärder. Konferenser har anordnats och dialogföra inrättats. I en del fall förekommer kombinationer av en mängd olika aktiviteter.

Det finns exempel på externa utvärderingar, bl a har några enheter på forskningssidan tillämpat denna metod. Enkäter och frågor till de studerande är andra inslag i kvalitetsarbetet. En tidning "Kvalitet" ges ut och den innehåller främst artiklar och inslag om de olika kvalitetsprojekt som pågår.

Högskolan har i sitt samlade kvalitetsutvecklingsprogram lagt tyngdpunkten på följande områden

- (1) Undervisnings-, studie- och examinationsformer
- (2) Forskningens betydelse och organisation
- (3) Integrationen mellan forskning och grundutbildning
- (4) Studie- och arbetsmiljö
- (5) Internationalisering
- (6) Jämställdhet

Vi delar högskolans uppfattning att dessa områden bör stå i centrum för det fortsatta kvalitetssarbetet. Vi kom dock under den inledande diskussionen med högskolans ledning fram till att ytterligare ett område måste finnas med nämligen:

- (7) Högskolans organisation, främst dess styr- och planeringssystem

Bedömgargruppens synpunkter

Självvärderingar har genomförts av samtliga institutioner/enheter. De är av varierande kvalitet men täcker, enligt vår mening, ändå in de viktigaste aspekterna. Den sammanfattande rapporten är lättläst och välskriven.

Kvalitetsarbetet är ambitiöst upplagt och skall ingå som en naturlig del av den reguljära verksamheten. En utgångspunkt i kvalitetsprogrammet är att det skall finnas en klar och tydlig fördelning av ansvar och befogenheter, och att arbetet skall präglas av systematik. Trots detta är strukturen på fortsättningen och ansvarsfördelningen för det fortsatta arbetet inte helt klar för oss.

Nedan behandlas de områden som anges ovan mer ingående.

(I) Undervisnings-, studie- och examinationsformer

Högskolan uppvisar genomgående goda genomströmningssiffror med undantag av kurserna på D-nivå samt utlokaliserade kurser. Diskussioner pågår om hur undervisnings- och examinationsformerna skall förändras för dessa kurser för att få bättre studieresultat till stånd. Arbeta med att förändra och förnya undervisnings- och examinationsformerna pågår i varierande utsträckning inom olika institutioner. Det handlar om såväl mindre och vardagsnära projekt som mer omfattande utvecklingsarbete. Inom det tekniska området prövas t ex problembaserad inläring. Vid några andra institutioner, bl a den ekonomiska, använder man sig av "case-metodik". Högskolan har beviljats medel från grundutbildningsrådet för att förnya undervisnings- och examinationsformerna för kvinnliga studerande inom det tekniska området.

Vid intervjuer med de studerande framkom att arbetsinsatserna varierade mellan olika områden. Ibland var studietakten hög. I andra fall hade studenterna själva krävt en högre aktivitet.

Ett problem i det fortsatta arbetet är, som framförs från flera håll, att lärargruppen är överbelastad av undervisning och har svårt att inrymma tid för utvecklingsarbete inom sina tjänster. Inom vissa områden har dock tid för detta inräknats i respektive lärares totalarbetstid. Möjligen kan också resurstilldelningen vara orsak till att förutsättningarna varierar mellan olika områden. En annan försvärande faktor för kvalitetsarbetet är att en del av lärarkåren är tillresande. Det innebär att arbetsbördan ökar för dem som finns på plats.

Till studieformerna har bedömningsgruppen hänfört studieorganisatoriska frågor. Den förändring av organisationen som genomfördes 1993 innebar en kraftig försvagning av samordningen inom ett utbildningsprogram. Den organisatoriska ramen för programutbildningarna verkar i vissa fall vara bräcklig. Fungerande programråd och programledare finns inom vissa områden men inte inom alla.

Bedömargruppens synpunkter

Vi har kommit fram till följande slutsatser

- det finns behov av riktlinjer och incitament för kurs- och programutvecklingsarbetet
- progressionen inom utbildningsprogrammen saknas i många fall
- det finns vissa indikatorer som tyder på att de studerandes tidsanvändning kan bli bättre
- den ökade valfriheten inom ramen för programmen förutsätter, enligt gruppens mening, en förstärkt studievägledning

Vi upplever att man är medveten om dessa problem inom högskolan och att de kommer att beaktas i det fortsatta kvalitetsarbetet.

(2) Forskningens betydelse och organisation

Den nuvarande forskningsorganisationen har en stark flervetenskaplig prägel som förutsätter betydande och väl fungerande kontaktytor mot universitet och andra högskolor. Det gäller även den forskarutbildning som bedrivs. Modellen med den flervetenskapliga ansatsen är spännande i många avseenden men också problematisk. De sjuvton forskargrupper som etablerats ligger utanför "storinstitutionsstrukturen" vilket uppenbarligen innebär en del samordningsproblem. De undervisnings- och forskningsnämnder (UFO) som inrättats har – så vitt vi förstått – inte förmått hantera samordningen mellan de flervetenskapliga forskargrupperna och de disciplinorienterade institutionerna. Ett problem som är klassiskt! Förslaget om inrättande av 17 nya ämnesinriktade professurer syftar i första hand till att stärka forskningsanknytningen på institutionsnivå.

Vi kan konstatera att de ansträngningar som gjorts för att förstärka forskningen varit lyckosamma så till vida att andelen forskarutbildade lärare ökat högst avsevärt. Läsåret 1994/95 uppgick andelen lärare med doktorsexamen till 35%. Antalet lärare som påbörjat forskarutbildning har också ökat. Med

den nuvarande uppläggnings av forskarutbildningen tenderar också allt fler att stanna i Karlstad efter doktorsexamen.

Bedömarens synpunkter

Dessa frågor sammanfaller med problemställningarna (3) nedan och våra synpunkter ges där.

(3) Integrationen mellan forskning och utbildning

Integrationen mellan forskningen och grundutbildningen kan ske på olika sätt.

I den sammanfattande självvärderingsrapporten diskuteras bl a nedanstående lösningar

- (i) Lärare med egen forskningsverksamhet undervisar i grundutbildningen.
- (ii) Ökade inslag av forskare i undervisningen och högre vetenskaplig kvalitet i kurslitteraturen.
- (iii) Bättre koppling mellan innehåll i kurserna och verksamheten inom forskargrupperna.

Av självvärderingsmaterialet från institutionerna framgår att andelen lärare med doktorsexamen ökat i de flesta ämnen under senare år och detsamma gäller andelen doktorander. Så vitt vi kan förstå innebär detta att (i) håller på att förverkligas.

Andelen aktiva forskare har också ökat, men en majoritet av forskargrupperna är än så länge sysselsatta utanför institutionernas domäner. Vad gäller (iii) föreligger redan lokala förutsättningar även om de hittills inte utnyttjats i önskvärd utsträckning.

Bedömarens synpunkter

Frågan om att ge utbildningen forskningsbas är en ständigt återkommande diskussionspunkt i all högskoleutbildning. För att en forskarutbildad lärare i det långa loppet skall kunna ge forskningsanknytning åt sin utbildning måste han/hon vistas kontinuerligt i en forskningsmiljö och helst också ha egna återkommande forskningsterminer. Det senare är särskilt nödvändigt för lärare vid högskolor utan egen forskning. Detta är en resursfråga i det svenska högskolesystemet.

Det är bedömningsgruppens uppfattning att högskolan i Karlstad även fortsättningsvis bör lägga stor vikt vid denna fråga i sitt kvalitetsarbete och särskilt överväga koncentration av forskningsresurser till områden där man kan bygga upp konkurrenskraftig forskning.

(4) Studie- och arbetsmiljö

De senaste årens expansion har tårt hårt på resurserna vid högskolan och framför allt gäller det de personella resurserna. Även andra resurser, t ex lokalerna, har – av vissa självvärderingar att döma – utnyttjats till bristningsgränsen. I självvärderingarna skiftar dock omdömena om lokalerna från mycket positiva vad gäller standarden till starkt kritiska vad gäller tillgången. Campusmiljön upplever de flesta – såväl anställda som studerande – som mycket positiv. Den skapar både närhet och flexibilitet. Det är gott om mötesplatser vilket utgör en viktig förutsättning för en välfungerande kunskapsorganisation.

De studenter vi mött har genomgående varit mycket nöjda med sin högskola. Det som särskilt har framhållits är att högskolan är ”lagom” och att allt finns ”under samma tak”. Några påtalade behovet av fler datorer och ansåg att de befintliga borde få utnyttjas över institutionsgränserna.

Med den tillväxttakt högskolan haft och sannolikt kommer att ha ytterligare något år är det måhända tveksamt om ovan nämnda situation kommer att bestå. Åtgärder behöver i annat fall vidtas för att tillvarata det positiva i ”lagom” och ”under samma tak” varvid särskilt den mångvetenskapliga ansats som finns bör markeras.

Vi anser att följande områden bör stå i fokus för det fortsatta kvalitetsarbetet:

- Lednings- och resurstilldelningssystemen för den grundläggande utbildningen
- Program- och samordningsansvaret inom grundutbildningen
- Arbetsbelastningen på lärarna och den ojämna arbetsfördelningen mellan olika lärare
- Ledningsfunktionerna på institutions- och ämnesnivå

Bedömargruppens synpunkter

För att underlätta det fortsatta kvalitetsarbetet bör enligt gruppens mening

- begreppet ämnesföreträdare preciseras
- storinstitutionsmodellen ses över (se 7 nedan)
- tjänstgöringsskyldigheten för lärare utredas och klargörs
- ledningsfunktionerna inom grundutbildningen vad avser särskilt programansvar klarläggas.

Vi upplever att man inom högskolan har en medvetenhet om dessa problem. Inom vissa områden har åtgärder redan initierats.

(5) Internationalisering

Högskolan har en tydlig ambition vad gäller internationaliseringsarbetet. Det gäller såväl mängden internationella inslag i utbildningen som deltagande i internationella nätverk. Ett stadigt ökande antal kurser erbjuds på engelska och ett spännande projekt med ett ”study-center” i Indien har startats. Lärare bereds möjlighet att delta i utbytesverksamhet. Insatser görs också för de anställda inom administrationen, bl a erbjuds språkutbildning.

Läsåret 1994/95 reste 92 studerande utomlands, medan högskolan tog emot 125 gäststudenter. Motsvarande siffra för 1993/94 var 59 respektive 32. Med den inriktning och intensitet som internationaliseringsarbetet har, kommer arbetsmängden med säkerhet att öka framöver. Enligt bedömargruppens uppfattning bör t ex frågan om en professionalisering av internationaliseringsarbetet diskuteras inom ramen för kvalitetsarbetet. Det snabbt växande utbytet ställer stora krav på mottagning av internationella studenter, samverkan med studentkåren, lösning av rumsfrågor, information till utresande studenter, hantering av tillgodoräknandefrågor etc samt inte minst en stor kunskap om ansökningsprocesserna inom t ex EU.

Bedömningsgruppens synpunkter

Internationaliseringsarbetet är en viktig kvalitetsfråga. Långsiktiga planer och resursuppbbyggnad för detta bör ingå i den fortsatta utvecklingen av högskolan.

(6) Jämställdhet

Ett program för jämställdhet har fastställts för hela högskolan. Dessutom har en särskild enhet, Jämställdhetscentrum, inrättats med kontaktpersoner på varje institution.

Flera olika konkreta åtgärder har vidtagits och planeras i syfte att främja arbetet med ökad jämställdhet. Bl a har

- kampanjer gjorts för att rekrytera kvinnliga studerande till tekniska utbildningar,
- arbete påbörjats för att ändra arbetsätt och innehåll inom tekniska och naturvetenskapliga utbildningar i syfte att få fler kvinnliga studerande,
- arbete påbörjats med att analysera löneskillnaderna mellan män och kvinnor vid högskolan.

Bedömarens synpunkter

Den ansats som lagts fast för jämställdhetsarbetet är bra. Det finns goda förutsättningar att nå resultat med det program som utarbetats. En kontinuerlig uppföljning är ett viktigt inslag i det fortsatta arbetet.

(7) Organisationen inklusive styr- och planeringssystemet

I självvärderingarna återfinns en rad kritiska synpunkter på högskolans organisation, beslutsvägar och resurstilldelning. Det är ett viktigt motiv till att detta område också bör utgöra ett eget ”område” inom kvalitetsprogrammet.

Kompletterande material om budgetprocessen samt om undervisnings- och forskningsnämndernas verksamhet har inhämtats.

Organisationen har beskrivits kortfattat i den samlade självvärderingsrapporten. I denna beskrivs även den arbetsordning som gäller och ramen för den tillfälliga projektorganisation som tillskapats för kvalitetsarbetet. För närvarande kännetecknas ledningsorganisationen av det vällovliga syftet att beslut skall vara genomdiskuterade och väl förankrade i organisationen. En mängd grupper finns som samråder, lämnar förslag och samverkar. I få fall har de egna beslutsbefogenheter. Mängden ärenden som förs till högskoleledningen för beslut verkar vara betydande. Närvaron vid sammanträdena i en del organ förefaller låg enligt de protokoll vi tagit del av, vilket kan tyda på att sammanträdena bedöms ha mindre betydelse.

Bedömgarens synpunkter

Vi kan konstatera

att undervisnings- och forskningsnämnderna inte alltid fungerat i enlighet med instruktionen. Det bör dock tilläggas att de uppenbarligen arbetat på lite olika sätt. En av de nämnder vi kom i kontakt med hade onekligen hanterat för utbildningsområdet mycket centrala frågor även om uppgiften att följa upp och utvärdera utbildningen inte fullföljts.

att det finns ett rätt stort antal nämnder och kommittéer vilkas arbetsuppgifter delvis lappar över varandra. Det kan vara en av förklaringarna till att arbetsbelastningen är hög.

att styr- och planeringssystemet upplevs som diffust av många vilket kan förklara att en del institutioner gjort för stora åtaganden i förhållande till tilldelade resurser.

att ett tydligt system för uppföljning och utvärdering behövs.

Vi anser

att den decentralisering som blir nödvändig framöver förutsätter att styrelsen och rektor anger tydliga mål för verksamheten och att beslutsfunktioner inom givna ramar delegeras till därtill utsedda organ.

Det finns på många håll inom högskolan, bl a i ledningen, medvetenhet om dessa problem. Vi har noterat att en del åtgärder redan vidtagits. Rektor har t ex tillsatt en grupp med uppdrag att avge förslag till ny organisation.

Sammanfattande omdömen om kvalitetsarbetet

Strategin för utvecklingsarbetet

Kvalitetsarbetet vid Högskolan i Karlstad utgör en integrerad del av den utvecklingsplan som lagts fast. Förbättringsarbetet har inledningsvis koncentrerats till områden som institutionerna/enheterna själva bedömt som svaga sidor. Det är, enligt bedömgargruppen, en riktig strategi om man vill få till stånd en bred process och engagera alla berörda. Fortsättningen på arbetet är mer diffust. Det finns en sammanställning över områden som behöver förbättras i den samlade självvärderingsrapporten. I några fall har

åtgärder redan vidtagits. Enligt gruppens mening bör en mer samlad plan göras för det fortsatta arbetet som är tydlig vad gäller framförallt ansvarsfördelning, inriktning och resurser.

Ledarskapet

En bärande idé i kvalitetsarbetet vid Högskolan i Karlstad är att varje medarbetare är mest lämpad att förbättra sin egen verksamhet. Det är en ledningsfilosofi bedömningsgruppen delar. En högskola utgör en komplex kunskapsorganisation där ”top-down” perspektivet bör användas sparsamt. Ledningen med rektor i spetsen har, enligt vår uppfattning, lyckats relativt väl i sina ansträngningar att skapa en positiv stämning omkring kvalitetsarbetet och att få det accepterat som en naturlig del av verksamheten. Det finns dock ett antal hinder främst i form av en redan hårt belastad lärarkår och ett förhållandevis svagt engagemang bland de studerande.

Den uppsatta projektorganisationen som arbetar ”på beställning” av högskolestyrelsen, med en pådrivande projektledare i spetsen, har utgjort motorn hittills i kvalitetsarbetet. Ansvars- och rollfördelningen mellan projektgruppen och andra organ, främst undervisnings- och forskningsnämnderna (UFO) i det fortsatta arbetet är dock, enligt bedömargruppens mening, oklar. Som framgått ovan bör beslutsvägarna ses över och klargöras.

Högskolan står inför viktiga principbeslut om framtida satsningar. Vi kan konstatera att högskolans ledning har goda insikter i verksamhetens svaga och starka sidor. Det bör utgöra en garanti för att förbättringsarbetet kommer att ingå som en naturlig del av verksamheten även fortsättningsvis. Den nya organisationen av högskolans verksamhet kan komma att få stor betydelse för utvecklingen. Ett tydligt ledarskap på olika nivåer är en viktig förutsättning för det fortsatta kvalitetsarbetet.

Intressentmedverkan och delaktighet

Vid varje institution/enhet finns en kontaktperson för kvalitetsarbetet. Alla arbetsenheter skall också utarbeta verksamhetsplaner och genomföra självvärderingar. Härigenom bör både anställda och studerande få goda möjligheter att påverka arbetet. Vad gäller verksamhetsplanerna och självvärderingarna är de av skiftande kvalitet. De senare är genomgående öppna och verklighetsnära och behandlar såväl starka som svaga sidor. Enligt bedömargruppens mening bör det utgöra en garanti för att olika intressen fått komma till tals. Den grupp som tycks vara minst engagerad i kvalitetsarbetet på

institutionsnivå är de studerande. Företrädare för studentgruppen deltar mer aktivt i andra kvalitetsprojekt. De är mycket engagerade i bl a arbetet med tidningen Kvalitet som delas ut till såväl anställda som studenter.

Högskolan i Karlstad har också externa intressenter. En del är representerade i styrelsen eller andra organ inom högskolan och kan på detta sätt påverka verksamheten. Vi har av tidsskäl inte haft möjlighet att mer ingående analysera på vilket sätt externa intressenter deltagit mer direkt i kvalitetsarbetet. Vi har dock fått tydliga indikatorer på att högskolan har ett starkt stöd för sitt arbete på såväl lokal som regional nivå.

Uppföljnings- och utvärderingssystem

Vi delar den uppfattning som framkommit på flera håll i självvärderingarna att det finns betydande brister i uppföljnings- och utvärderingssystemen på olika nivåer. Den bilden förstärktes vid de sammankomster som ägde rum under vårt besök. Systematiskt insamlade uppföljningsdata måste ingå som en viktig del av det fortsatta kvalitetsutvecklingsarbetet. Från studerandehåll framförs också synpunkter på kurs(ut)värderingarna, vilka inte fungerar inom alla områden. De är, enligt vår uppfattning, centrala i dialogen med de studerande. Bedömningsgruppen vill också peka på värdet av att följa upp de studerande efter examen i ett kvalitetsutvecklingsperspektiv. Hitintills har detta skett mycket sporadiskt.

5. Rekommendationer och slutsatser

Nedan sammanfattas bedömargruppens förslag och rekommendationer

- Strukturen på det fortsatta kvalitetsarbetet och ansvarsfördelningen måste förtydligas. Detta arbete har redan påbörjats. Bl a bör
 - ansvarsfördelningen mellan olika organ klargöras
 - begreppet ämnesföreträdare preciseras
 - storinstitutionsmodellen ses över
 - tjänstgöringsskyldigheten för lärare utredas och förtydligas
 - ledningsfunktionerna inom grundutbildningen vad avser särskilt programansvar klargöras
- Det finns behov av riktlinjer och incitament för framförallt kurs- och programutvecklingsarbetet.

Progressionen inom utbildningsprogrammen saknas i många fall på grund av att samordningen inom programmen inte alltid fungerar tillfredsställande. Det finns också vissa indikatorer som tyder på att de studerandes tidsanvändning kan bli bättre. Den ökade valfriheten inom programmen förutsätter t ex en förstärkt studievägledning.

- Stor vikt bör även fortsättningsvis läggas vid frågan om forskningsanknytning. En profilering av verksamheten är nödvändig.

Vi anser att högskolan bör överväga att koncentrera forskningsresurserna mera än som tydligt avses. Vi tror att det är en bra strategi att snabbt bygga upp kärnor av slagkraftig forskning istället för att splittra resurserna på för många områden.

- Internationaliseringsfrågorna bör ges ett ökat utrymme i det fortsatta kvalitetsarbetet.

Graden av internationalisering utgör en viktig kvalitetsvariabel. Internationaliseringsfrågorna bör ägnas större uppmärksamhet i det fortsatta förbättringsarbetet.

- Uppföljningen av jämställdhetsarbetet mot de mål som fastställts måste få fortsatt hög prioritet

Jämställdhetsfrågorna är viktiga i kvalitetsarbetet. Återkopplingen av resultat från gjorda insatser är viktiga för att få ökade kunskaper. Det arbete som bedrivs med att analysera löneskillnaderna mellan män och kvinnor utgör exempel på en uppföljning som kan få stor betydelse för utvecklingen.

- Styr- och planeringssystemet måste ses över i syfte att underlätta det fortsatta kvalitetsarbetet.

Ett utvecklingsarbete har redan initierats. Resurstilldelningsfrågorna är av avgörande betydelse för verksamhetens kvalitet vilket också betonas i självvärderingarna. Bl a bör principerna för medelstillelningen vara tydliga gentemot genomförarnivån.

- Ett välfungerande uppföljnings- och utvärderingssystem måste tillskapas.

I det fortsatta kvalitetsarbetet måste det bli enklare att avläsa resultatet av gjorda insatser. Ytterligare ansträngningar måste göras för att engagera de studerande i bl a frågor som berör kurs- och program(ut)värderingar. En modell för uppföljning av utexaminerade studerande bör också övervägas.

Sammanfattande slutsats

Inom högskoleledningen och hos flera av de lärare och studerande vi mötte, fann bedömargruppen en stor medvetenhet om den egna högskolans styrkor, svagheter och möjligheter till utveckling. Denna medvetenhet är en nödvändig grund för en framtida kvalitetsutveckling.

Vi ser positivt på Högskolans i Karlstad möjligheter till en kontinuerlig förbättring av kvaliteten i utbildning, forskning och arbetsmiljö.

Den stora kunskap om lokala förhållanden som finns hos anställda och studerande bör tas tillvara i ett framtida förändringsarbete. Vi förstår att detta kommer att ske.

Det är också angeläget att de ambitioner till förändring som finns tydligt materialiseras.

Bilaga I

Program för platsbesöket den 19-21 mars 1996

Tisdagen den 19 mars

19.30 Högskoleledningen och ev representant för styrelsen

Onsdagen den 20 mars

08.30 Högskoleledningen och planeringschefen
09.30 Kaffe med interna överläggningar
10.00 Representanter för UFO (Humaniora och samhällsveten-
 skap)
11.00 Representanter för UFO (Naturvetenskap och teknik)
12.00 LUNCH med interna överläggningar
13.00 Prefekten för ekonomi resp humaniora samt två
 ämnesföreträdare (företagsekonomi och svenska)
14.00 Prefekten för naturvetenskap resp teknik samt två
 ämnesföreträdare (biologi och energiteknik)
15.00 KAFFE med interna överläggningar
15.30 Träff med fyra lärare utan uppdrag i nämnder och styrelser
19.00 MIDDAG

Torsdagen den 21 mars

08.30 Administrativ personal (t ex studievägledare,
 personalsekreterare samt bibliotekets personal)
09.30 KAFFE med interna överläggningar
10.00 Företrädare för studentkåren
11.00 Träff med studerande utan studentfackliga uppdrag
12.00 LUNCH med interna diskussioner
13.00 Avstämning med högskoleledningen
14.30 Avresa

Bilaga 2

”Problemområden” som bör belysas vid platsbesöket

Hur har högskolans mål utvecklats och hur är dessa kopplade till kvalitetsarbetet? Hur förs diskussioner om prioriteringar och profileringar?

Organisationen och beslutsvägarna är otydliga. Hur påverkar detta kvalitetsarbetet? Vilken roll spelar t ex UFO och vilket ansvar har dess organ? Vilka organ fastställer kursplaner? Vilka ansvarar för jämställdhetsarbetet? Vilken uppgift har jämställdhetscentret? Vilka är de grundläggande idéerna bakom den nya tänkta organisationen? Fakultetsindelning eller ej? För- och nackdelar.

Hur är budgetarbetet upplagt och hur kopplas det till kvalitetsarbetet?

Kvalitetsprogrammen är relativt många. Hur samordnas arbetet och var ligger huvudansvaret? Hur upplever man kvalitetsarbetet på institutionsnivå?

Hur är ”deltagandet” i högskolans beslutsfattande resp kvalitetsarbete?

Vilken är ledningsfilosofin och vilken typ av ledarskap gäller för olika nivåer? På vilket sätt diskuteras dessa frågor?

På vilket sätt följs verksamheten upp och hur är utvärderingsarbetet upplagt? Hur följer man t ex upp hur de fastlagda målen uppnås?

Hur förs dialogen med olika externa intressenter t ex det lokala näringslivet? Svarar man upp emot arbetsmarknadens behov?

Hur fungerar forskningsanknytningen? Ur ett lärarperspektiv resp studerandeperspektiv?

Hur ser incitamentsstrukturen ut ur ett ”kvalitetsutvecklingsperspektiv”?

Hur beaktas arbetsmiljöfrågorna i kvalitetsarbetet?

Informationen om kvalitetsarbetet är viktig – hur har tidningen Kvalitet nyttjats?

Hur hanteras internationaliseringsfrågorna i kvalitetsarbetet?

Frågor ur studerandeperspektiv:

Hur fungerar kursvärderingsinstrumentet? Görs det kursvärderingar kontinuerligt och i så fall hur följs de upp? Finns det förslag till förändringar?

Hur bedrivs examinationen idag? Förs det diskussioner om förnyelse av examinations- och undervisningsformerna?

Hur ser studerandegruppen ut? Hemort–ålder–bakgrund? Hur rekryteras man till Karlstad?

Vad betyder biblioteket för de studerande? Hur används det?

Tillgången till olika IT-hjälpmedel – hur hanteras dessa frågor i kvalitetsarbetet?

Hur upplever de studerande högskolans internationaliseringsarbete och på vilket sätt deltar man i detta?

Hur är de studerande involverade i kvalitetsarbetet?

Bilaga 3

Personer som gruppen träffade vid sitt besök i Karlstad

Christina Ullenius, rektor
Göran Frödin, ledamot i högskolestyrelsen
Rigmor Eriksson, ledamot i universitetsstyrelsen
Maria Ros, studeranderepresentant i högskolestyrelsen
Bengt-Ove Gustafsson, prorektor för forskning
Bo Hidén, planeringschef
Håkan Kullvén, projektledare
Mats Dahlqvist, ordförande i undervisnings- och forskningsnämnden (hum/sam)
Lars-Arne Sjöberg, ordförande i undervisnings- och forskningsnämnden (natur/teknik)
Eeva Lakomaa, lärare
Göran Gustafsson, utvecklingsansvarig
Berndt Andersson, ämnesföreträdare i företagsekonomi
Bo Rundh, prefekt Ekonomi
Moira Linnarud, prefekt Humaniora
Nils-Erik Nilsson, ämnesföreträdare
Stig Forshult, prefekt Naturvetenskap
Anders Claesson, ämnesföreträdare
Torbjörn Wiklund, lärare
Jan-Olof Löf, proprefekt
Bengt Eriksson, ämnesföreträdare
Stefan Löfwall, lärare
Ulla Högberg, lärare
Per-Olof Fjällby, lärare
Lena Fries, ansvarig för studerandeservice
Eva Arndt-Kling, biblioteksansvarig
Bengt Laabratén, personalansvarig
Anders Ekendahl, studeranderepresentant
Gustaf Olander, studeranderepresentant
Maria Blomqvist, studeranderepresentant
Fredrik Gustafsson, studeranderepresentant
Thomas Bryntesson, studeranderepresentant
Agneta Sundström, studeranderepresentant
Anna Lindskog, studeranderepresentant