

FÖRNYAD *granskning och
bedömning av kvalitetsarbetet
vid Högskolan i Jönköping*

Högskoleverket • Birger Jarlsgatan 43 • Box 7851, 103 99 Stockholm
tfn 08-563 085 00 • fax 08-563 085 50 • e-post hsv@hsv.se • www.hsv.se

**Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i
Jönköping**

Producerad av Högskoleverket i februari 2000

Högskoleverkets rapportserie 2000:7 R

ISBN: 1400-948X

ISRN HSV-R--00/7--SE

Innehåll: Avdelningen för utvärdering och kvalitetsarbete

Grafisk form: Högskoleverkets informationsavdelning

Tryck: Högskoleverkets vaktmästeri, Stockholm, februari 2000

Innehåll

Inledning	5
Summary	6
Bedömargruppens arbete	8
Bedömargruppen	8
Bedömargruppens utgångspunkter	8
Arbetets uppläggning och genomförande	9
Högskolan i Jönköping och dess utveckling	11
Bedömning av kvalitetsarbetet	14
Bakgrund	14
Strategi för arbetet med visioner och mål	14
Rektors och HS:s roller	16
Budgetprocessen	17
Bedömningsaspekterna	17
Sammanfattande slutsatser och rekommendationer	32
Bilaga 1	35
Program för bedömargruppens besök vi HJ den 11 t.o.m. 14 oktober 1999	35
Bilaga 2	38
Förteckning över skriftligt material	38

Inledning

Kvalitetsarbetet vid Högskolan i Jönköping granskades och bedömdes av Högskoleverket i maj 1996 (Högskoleverkets rapportserie 1996:19R). I maj 1998 beslutade Högskoleverkets styrelse att ytterligare en omgång bedömningar av universitets och högskolors kvalitetsarbete skall genomföras under perioden 1998–2002.

Högskolan i Jönköping tillhör de första som bedöms i denna andra omgång. Arbetsgången i den andra granskningen och bedömningen skall enligt Högskoleverkets riktlinjer väsentligen vara densamma som tidigare. Det innebär att den anknyter till bedömningen 1996 och tar hänsyn till de erfarenheter och den information som då kom fram.

Med hänsyn till att Högskolan i Jönköping vid tiden för den förra bedömningen endast varit i verksamhet kort tid som stiftelsehögskola har vi funnit det relevant att som grund för vår bedömning ge en bild av såväl dess organisation och verksamhetsformer, som av dess snabba utveckling som utbildnings- och forskningsmiljö.

Summary

The second quality audit undertaken at Jönköping University (JU), following the earlier quality audit at the University performed by the National Agency for Higher Education in 1966, shows that a number of changes and improvements have taken place along the lines of the recommendations then made with respect to preconditions affecting the management of the university. These changes have led to firmer coordination, greater clarity and more decisive leadership by comparison with the previous situation.

A university management with a clear profile has tackled the problems of quality development at JU with great awareness and a leadership style stressing partnership. In this way it has been able to win the commitment and enthusiasm of staff at various levels for the university's operational objectives. Both staff and students evince *team spirit* — a quality that is hard to define but at the same time an essential factor in the success of this kind of activity. In a short time, Jönköping University has come a long way in developing its activities and its quality assurance measures.

The conscious and far-reaching decentralization which is practised by the university, and which is a consequence of the fact that operations under the Jönköping University Foundation are run in the form of four limited companies — that is, the School of Education and Communication, Jönköping International Business School (JIBS), the School of Engineering and University Services in Jönköping — opens for freedom, commitment and responsibility. The organizational form in itself encourages quality assurance. In the course of a few years, the institution (primarily the JIBS) has been able to recruit many highly qualified and committed members of staff and managers to the attractive research and educational environment that it has created.

The initial and deliberate priority given to the JIBS is not considered to have given rise to the growing problems of balance of which the previous audit group warned. On the contrary, the ideas and working methods of the JIBS are thought to have been a source of inspiration for the other schools and to have made a positive contribution to the development of the university. The audit group agrees with this assessment, but also considers that it is of the greatest importance to ensure that preconditions for long-term balance between the schools are put in place. This can be achieved by such measures as giving priority to the current effort to recruit professors to the School of Engineering and the School of Education and Communication.

In the view of the audit group, collaboration and exchange of experience between the companies and individual members of staff need to be developed even further. A number of members of the teaching staff are rather isolated in their field of expertise within the company employing them, but may have

colleagues at another company. Cooperation and collaboration for enhanced quality and efficiency and in order to avoid suboptimization must be stimulated and supported in everyday operations.

The previous audit noted that systems for following up and evaluating operations needed to be developed. According to the Chairman of the Board of Governors of the Foundation, quality assurance is still being tackled with greater energy than follow-up activities. Matters of process are given too much attention, and results too little. Both the Foundation and the organization as a whole must focus more on the results achieved. In his opinion much remains to be done to make quality assurance activities at JU sufficiently systematic and comprehensive.

The audit group shares this view in relation to the Swedish higher education system as a whole, but also considers that Jönköping University has made good progress in this respect in comparison with the majority of Swedish institutions of higher education.

To sum up, the group wishes to make the following recommendations to encourage the further development of operations at Jönköping University:

- Ensure that collaboration and cooperation between the Foundation's companies are developed with respect to both operations and the utilization of resources;
- Pay sufficient attention to the support needs of the School of Education and Communication in the large-scale process of change it will be facing in the renewal of teacher training;
- Develop systems for follow-up and evaluation. Measurements and time-series are needed to buttress objectives, strategies and day-to-day improvement efforts;
- External stake-holders should become more systematically involved in programme evaluation and in the development of existing and new programmes of education;
- The Faculty Board should be given responsibility for the general quality of basic higher education at the institution;
- The role, powers and responsibilities of University Services should be clarified with respect to group tasks and service tasks;
- Professional development interviews should be used as a strategic instrument for keeping visions and objectives fresh within the institution at all levels, both to assure the development of competence on the part of members of staff and to ensure that the highly committed members of staff do not drive themselves excessively hard.

Bedömargruppens arbete

Bedömargruppen

I bedömargruppen har ingått:

- Anders Sjöberg, professor och f.d. rektor vid Chalmers tekniska högskola, ordförande i bedömargruppen
- Bengt Börjesson, professor och f.d. rektor vid Lärarhögskolan i Stockholm
- Jenny Lindahl, filosofie studerande, Mitthögskolan, Sundsvall
- Juhani Mansikkamäki, kvalitetschef vid Siemens Osakeyhtiö, Espoo, Finland
- Inger Medin-Olsson, enhetschef, Luleå tekniska universitet, sekreterare i bedömargruppen.

Högskoleverkets kontaktperson har varit rådgivare Paul Almfelt, avdelningen för utvärdering och kvalitetsarbete. Vidare har utredare Sara Karlsson vid samma avdelning följt arbetet.

Bedömargruppens utgångspunkter

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

Med detta som referensram har gruppens syn på ett kvalitetssystem för en högskola varit att det skall innebära ett arbete som är medvetet och systematiskt, omfattar all verksamhet och alla medarbetare samt är öppet och dokumenterat. I Högskoleverkets anvisningar för bedömningsomgång två framhålls att lärosätenas självreglering och kvalitetsarbete förutsätter mål för verksamheten, genomförande av aktiviteter för att nå målen samt utvärdering och uppföljning av resultaten.

Vi har utifrån detta tittat på hur Högskolan i Jönköping kontinuerligt följer verksamheten och på grundval av den kunskap man på det sättet vinner vidtar åtgärder för att ständigt förbättra den. Vi har också tittat på i vilken mån Högskolan i Jönköping granskar och prövar sin verksamhet utifrån mål för helheten och delarna. Fokus har legat på hur kvalitetsarbetet struktureras, hur mål sätts, hur verksamheten styrs, hur resultat nås samt hur utvärdering och förbättring sker. Detta stämmer väl överens med vad Högskolan själv fokuserar i sin självvärderingsrapport.

Denna bedömning utgår från resultatet av den föregående som ägde rum 1995/96. I denna omgång betonas än mer helhetsperspektiv i kvalitetsarbetet.

Arbetets uppläggning och genomförande

Bedömningsprocessen inleddes med ett upptaktsmöte den 4 februari 1999 då bedömargruppens vidtalade ordförande Anders Sjöberg, dess vidtalade sekreterare Inger Medin-Olsson och Högscoleverkets kontaktperson Paul Almefelt träffade Högskolans i Jönköping rektor Clas Wahlbin. Vi kom då fram till att granskningen skulle avse helheten, dvs. kvalitetsarbetet inom hela verksamheten och på alla nivåer inom högskolan samt att granskningen skulle resultera i en rapport som kan vara till nytta för Högskolan i Jönköping i det fortsatta arbete med kvalitetsutveckling. Vi kom vidare överens om att självvärderingsrapporten skulle lämnas till bedömargruppen den 1 september och att platsbesöket skulle äga rum den 11–14 oktober 1999. Platsbesökets uppläggning diskuterades också.

Under första veckan i september fick bedömargruppen den samlade självvärderingsrapporten för Högskolan i Jönköping (HJ) samt självvärderingar från de fyra aktiebolag i vilka HJ:s verksamhet bedrivs, dvs. Högskolan för lärarutbildning och kommunikation (HLK), Internationella handelshögskolan (IHH), Ingenjörshögskolan (ING) och Högscoleservice (HS).

Bedömargruppen hade sitt första möte den 19 september 1999. Då diskuterades med dokumentationen från HJ som grund bedömningsprocessen, dess inriktning och referensram, liksom gruppens arbetssätt och arbetsfördelning inom den. Det beslutades att gruppen skulle hållas ihop under platsbesöket för att alla skulle få samma information som grund för bedömningen. Vi gick också igenom självvärderingsrapporterna och beslöt att begära in viss ytterligare dokumentation. Till mötet hade enligt de intentioner som delgivits rektor Wahlbin vid upptaktsmötet, utarbetats ett program för platsbesöket. Gruppen gjorde några förslag till ändringar i programmet så att det bättre skulle stämma överens med bedömargruppens intentioner för bedömningen.

Ett andra möte ägde rum den 4 oktober 1999. Som förberedelse inför detta hade var och en i gruppen studerat rapporterna och övrigt skriftligt material samt identifierat ett antal frågeställningar. För att strukturera arbetet vid platsbesöket fördelades ansvaret för att bevaka aspekterna i ”det goda lärosätet” mellan gruppens medlemmar.

Platsbesöket genomfördes den 11, 12, 13 och 14 oktober 1999. Första dagens kväll träffade bedömargruppen ordföranden i stiftelsestyrelsen samt ordförandena i de fyra bolagsstyrelserna. Programmet i övrigt var upplagt så att bedömargruppen fick möta rektor, de verkställande direktörerna (VD) för bolagen, ett antal programansvariga och sektionsansvariga/avdelningschefer vid bolagen, fakultetsnämndens presidium, företrädare för lärare, övrig personal och studenter vid bolagen samt företrädare för studentkåren vid HJ. Besöket avslutades med en preliminär genomgång av vad gruppen kommit fram till inför rektor.

Programmet för platsbesöket återges i bilaga 1. Det skriftliga material som har ställts till bedömargruppens förfogande är förtecknat i bilaga 2.

Varje medlem i gruppen har utifrån sitt ansvarsområde presenterat ett

skriftligt underlag. Sekreteraren har därefter utarbetat ett första utkast till rapport som bedömagruppen diskuterade vid möte den 11 november 1999. Ett andra utkast diskuterades vid ett möte den 7 december 1999. Högskolan i Jönköping har därefter beretts tillfälle att ge synpunkter på sakinhållet i rapporten innan den slutligen fastställdes av bedömagruppens ordförande.

Högskolan i Jönköping och dess utveckling

Högskolan i Jönköping ombildades till stiftelsehögskola 1994. Skapandet av stiftelsehögskolan föregicks av ett omfattande strategi- och utredningsarbete. Sedan 1980-talet hade man utrett och utvecklat idén om en internationell handelshögskola i Jönköping som ett första steg i strävan att uppgradera högre utbildning och forskning i Jönköping. Denna idé realiserades i samband med övergången till stiftelseform. Då infördes också en organisation som genomgripande skiljer sig från den i Sverige vanliga för högskoleverksamhet.

Det har varit en lång tid av intensivt arbete, där många studenter och anställda har varit och fortfarande är starkt engagerade i att organisera och utveckla verksamheten. Denna målmedvetenhet och detta engagemang ser vi som utmärkande för HJ också idag.

Högskolan är organiserad på det sättet att en stiftelse, Stiftelsen Högskolan i Jönköping, är ägaren till fyra aktiebolag i vilka verksamheten bedrivs. Stiftelsens styrelse, i vilken rektor är verkställande ledamot, har ett totalansvar för verksamheten. De helägda bolagen är dels tre utbildnings- och forskningsbolag/fackhögskolor, Högskolan för lärarutbildning och kommunikation i Jönköping AB, Ingenjörshögskolan i Jönköping AB och Internationella handelshögskolan i Jönköping AB, dels ett servicebolag, Högskoleservice i Jönköping AB. Det sistnämnda bolaget driver gemensam verksamhet (t.ex. bibliotek och antagning) samt tillhandahåller infrastruktur (t.ex. lokaler och datanät), gemensamma system (t.ex. ekonomi- och lönesystem) och gemensam information. Därutöver utför HS uppgifter åt stiftelsen/ägaren (t.ex. koncernredovisning). I den samlade akademiska miljön i Jönköping ingår även, som en fjärde fackhögskola, den av Jönköpings läns landsting drivna Hälsohögskolan i Jönköping.

Organisationen skiljer sig, som nämnts, från den i Sverige för högskolor vanliga. En skillnad är att ansvar och befogenheter inom högskolan följer aktiebolagslagens bestämmelser för ägare (stiftelsen, med rektor som verkställande), bolagsstyrelser och verkställande ledning i bolagen, bestämmelser som i sak innebär en för högskolor långt gående tvingande decentralisering. Rättsligt sett är högskolan en koncern med rektor som koncernchef. (Genom stiftelseformen har dock högskolan ingen extern ägare. Inte heller finns något moderbolag i koncernen; stiftelsen äger direkt de fyra dotterbolagen.) En annan skillnad är att dotterbolagen ses som fackhögskolor, inte som fakulteter. (Fristående fackhögskolor finns sedan lång tid tillbaka i Sverige; internationellt är lärosäten som är uppbyggda av fackhögskolor vanliga.)

Verksamheten vid Högskolan i Jönköping har expanderat starkt sedan

1994. Mätt i omsättning och från budgetåret 1994/95 till och med budgetåret 1998 har grundutbildningen i årstakt ökat med 13 procent, forskningen och forskarutbildningen med 22 procent och uppdragsverksamheten med 40 procent. I runda tal har forskning och forskarutbildning fördubblats sedan 1994/95 och uppdragsverksamheten har mer än trefaldigats. Intresset för att studera vid högskolan är stort. Riksrekryteringen har ökat successivt, liksom inträdeskraven.

Högskolan i Jönköping arbetar efter fyra bärande idéer för sin utveckling:

- Fokusering av verksamheten på utvalda områden.
- Samverkan med det omgivande samhället i all verksamhet.
- Omfattande internationellt utbyte.
- Fackhögskolor med tydlig egen identitet som i samverkan bygger den-akademiska miljön.

Vad gäller de tre första bärande idéerna är ambitionen generellt uttryckt att på sikt vara nationellt ledande och internationellt erkänd. Vad gäller den fjärde bärande idén innefattas även Hälsohögskolan i Jönköping. Fackhögskolorna kan dock formulera sin ambitionsnivå annorlunda; så t.ex. uttrycker IHH sin ambition att vara ledande i Europa inom sin fokusering.

Fokusering med högt ställda ambitioner utgör enligt rektor en drivkraft för att utveckla verksamheten och underlättar rekrytering av medarbetare och studenter samt mobilisering av resurser.

Sedan starten 1994 är IHH:s verksamhet inriktad på entreprenörskap, små och medelstora företags utveckling och näringslivsförnyelse. 1997 beslöt ING om samma inriktning och preciserade i en strategiutredning de tekniska forskningsområden som skall bära upp denna inriktning. HLK beslöt 1998 att fokusera på innovativt lärande; för grundutbildningen uttryckt som att utbilda innovativa och förändringsinriktade lärare och informatörer och i forskningen omsatt i två större forskningsprogram. På den högskolegemensamma nivån uttrycks fokuseringen, något slagordsmässigt, som "lärande, förnyelse och utveckling". Utveckling vad avser samverkan med det omgivande samhället kan exemplifieras med fadderföretagsverksamheten för alla programstudenter vid IHH och ING; det internationella utbytet med att mer än 80 procent av studenterna vid IHH studerar utomlands minst en termin under studietiden.

De fyra bärande idéerna fanns redan 1994 som grund för IHH:s utveckling, och de har successivt kommit att användas för högskolan som helhet. Utvecklingen mot fullödiga fackhögskolor har hunnit olika långt. IHH har resursmässigt fått gå före. Endast där finns en någorlunda balanserad universitetsmässig blandning av utbildning och forskning och endast där finns forskarutbildning i egen regi, den senare sedan 1995 då HJ fick rätt att ge doktorsexamen i fyra ämnen. Vi har uppfattat det så att det är högskolans mål att på sikt få en sådan balans i alla fackhögskolorna. För närvarande har IHH 15 professorer (inklusive adjungerade) och ING nio. Vid HLK pågår rekrytering av fem professorer.

Vid våra samtal med ledning och medarbetare vid HJ framkom en stor medvetenhet om de två genomgripande förändringar som genomfördes vid mitten av 1990-talet i samband med övergången till stiftelseform. Dels den avsevärda ambitionshöjningen, manifesterad i starten av IHH och målet att på sikt få en liknande utveckling av samtliga fackhögskolor, dels den nya inre organisationen med dess nya styrregler med aktiebolagslagen som utgångspunkt. Under senare delen av 1990-talet har HJ också flyttat till nya lokaler, en process som avslutas medio 2000.

HJ torde vara den enda högre utbildningsenhet i Sverige som genomfört så genomgripande omgestaltningar av verksamheten samtidigt. Av bland annat av detta skäl är det utomordentligt intressant att försöka bedöma resultatet av arbetet. Vi har blivit imponerade av den medvetenhet och den konsekvens med vilken verksamhets- och organisationsförändringarna har genomförts. Den svenska högskolevärlden har, enligt vår mening, åtskilligt att lära av stiftelsehögskolan i Jönköping.

Bedömning av kvalitetsarbetet

Bakgrund

I den förra bedömningen, som genomfördes 1996, lämnades vissa rekommendationer rörande främst HJ som helhet. Dessa handlade om åtgärder till följd av bl.a. otydlighet i rektors och Högskoleservice roller, eventuella nackdelar med den starka decentralisering som uppdelningen i tre utbildnings- och forskningsbolag kunde innebära, balansproblem till följd av den inledande prioriteringen av IHH:s utveckling samt behovet av ett system för uppföljning och utvärdering.

Det var emellertid bedömarnas uppfattning att man redan då, knappt ett år efter det att stiftelsehögskolan hade bildats, drev ett positivt och aktivt kvalitetsarbete. Den nya organisationsformen måste då fortfarande anses ha varit i sin linda även om ingenjör- och lärarutbildningarna var etablerade sedan tidigare.

Högskolan har sedan dess på olika sätt arbetat med frågor relaterade till de givna rekommendationerna, vilket kommer att belysas i vår rapport. Vi vill emellertid redan här konstatera att mycket har hänt under de tre senaste åren. Vi är imponerade över det målmedvetna sätt på vilket kvalitetsarbetet har startat och börjat bedrivas.

Även om det alltid är svårt att tränga in i en organisations arbetssätt så tycker vi att vårt platsbesök, tillsammans med den högskolegemensamma självvärderingen och de bolagsspecifika självvärderingarna, har givit en god bild av högskolan och dess kvalitetsarbete. Den för HJ samlade självvärderingsrapporten ger en god bild av det kvalitetsarbete som bedrivs inom hela högskoleverksamheten och åtgärder som vidtagits i det samlade lärosätetsperspektivet. Det hade dock varit önskvärt om den innehållit mer av resultat i betydelsen mått på kvalitet i ett tidsperspektiv. Den kunde också ha innehållit en avslutande reflektion kring kvalitetsarbetet vid HJ där högskolan givit sin bild av hur kvalitetsarbetet borde utvecklas och vilka insatser som fortsättningsvis borde prioriteras.

Strategi för arbetet med visioner och mål

Högskolan i Jönköping vill uppfattas och beskriver sig som Fackhögskolor i samverkan – IHH, ING och HLK – utbildnings- och forskningsbolag med stark identitet och stor rörelsefrihet. Till denna fackhögskolesamverkan räknas även Hälsohögskolan i Jönköping som dock lyder under landstingskommunalt huvudmannaskap.

Den starka decentraliseringen inom HJ är en medveten strategi som syftar till större ansvars- och initiativtagande och bättre genomslag för formulerade mål och strategier för respektive fackhögskola. Det finns inga formkrav på visions-/mål-/strategidokument, men dokumenten har ändå fått likheter genom att sättet att arbeta fram dem och bygga upp dem sprids mellan fackhögskolorna och HS.

Vid starten av IHH 1994 fanns en omfattande dokumentation av det planerings- och utvecklingsarbete som hade gjorts. Planerna visade sig kunna genomföras och IHH:s vision och strategi i sin nu aktuella form arbetades fram med det tidigare arbetet och vunna erfarenheter som grund. När ING efter en serie utredningar valde och konkretiserade i väsentliga avseenden samma fokusering, kunde man dels välja ledord av samma slag som IHH (entreprenörskap, småföretag, förnyelse...), dels bygga på IHH:s erfarenheter. IHH och ING har enligt vår mening bra och väl strukturerade dokument där man, utgående från vision och grundläggande värderingar, har formulerat långsiktiga inriktningsmål och specifika mål med sikte på år 2002.

HLK har ett annat utgångsläge vad avser språkbruk och kultur och har inte kunnat bygga på de andra fackhögskolornas erfarenheter i samma utsträckning. HLK är i ett initialskede av sitt visionsarbete och håller nu på att ge fokuseringen ”innovativt lärande” ett målinriktat och konkret innehåll relevant för just dess verksamhet, och är på god väg att skapa en god struktur. Fackhögskolornas olika kulturer och förhållningsätt ser vi som något som kan berika det för Högskolan i Jönköping gemensamma visions- och målarbetet.

Högskoleservice har arbetat fram ett väl strukturerat visionsdokument för såväl helheten som delfunktionerna. Vi vill särskilt hålla fram biblioteket som ett föredöme.

Att utbildningsbolagen själva har arbetat fram visioner och mål ser vi som en styrka. Ett sådant arbetssätt skapar delaktighet, engagemang och ansvar. Resultatet hittills är enligt rektor sådant att det uppfyller stiftelsens krav både vad avser innehåll och ambitionsnivå och rektor har därför inte känt sig manad att ingripa i processen. Han anser sig ha varit välinformerad genom att han är ledamot i samtliga bolagsstyrelser och har i det sammanhanget kunnat påverka processen. En gång årligen överlägger vidare stiftelsestyrelsen med bolagens styrelseordförande och verkställande direktörer samt ordförandena i studerandesektionerna vid ett internat där strategifrågor diskuteras. I dessa internat deltar även rektor och kårordförande vid Hälsohögskolan.

Bolagen har nu haft fem år på sig att bygga upp en egen identitet. Strategin för framtiden är, enligt styrelseordförande och rektor, att genom ökad samverkan mellan bolagen skapa ett bättre resursutnyttjande och en mera spännande helhet genom nya kombinationer av olika kunskaps- och vetenskapsområden. Också vi anser att det nu finns förutsättningar och är angeläget att i även verksamhetstermer utveckla slagkraftiga visioner och mål för högskolan som helhet.

Rektors och HS:s roller

Vid det förra bedömningstillfället beskrevs rektors roll som otydlig internt inom organisationen. Vi har uppfattat denna roll betydligt klarare nu. Rektor har bl.a., i linje med förra bedömningsgruppens förslag, börjat arbeta med s.k. rektorsuppdrag ifråga om såväl fackhögskolespecifika som högskolegemensamma frågor till respektive bolag. Koncernstyrningen verkställs numer genom rektorsbeslut som omfattar stiftelsestyrelsens uppdrag till bolagen för verksamhetsåret.

Förutsättningarna för rektor att arbeta med strategiska och koncerngemensamma frågor har ökat i och med att en befattning som utvecklingschef har tillsatts. Den har, liksom tidigare inrättad befattning som planeringschef, knutits direkt till rektor dock utan ambition att bygga upp ett omfattande stiftelsekansli. Vidtagna åtgärder har enligt vår mening lett till att rektor och koncernfunktionen nu upplevs som strategiskt synlig och närvarande.

Vi anser att rektor har ett reflekterande förhållningssätt till sitt ledarskap och en genomtänkt ledningsstrategi. Han leder främst genom idéer och dialog i strategiska frågor, ej genom att centralstyra. ”Att leda en starkt decentraliserad organisation ”tre fackhögskolor i samverkan” är en balansgång mellan att gå in och styra och att låta det växa fram”, enligt rektor. Rektor möter regelbundet bolagscheferna i samtal om koncerngemensamma och bolagsspecifika strategiska och operativa frågor. Ute i bolagen upplever man att rektors roll har blivit tydligare. I stort vet man vad rektor vill och står för i viktiga frågor. Att rektor har och tar initiativ i för högskolan strategiska och gemensamma frågor uppfattas också tydligt bland dem vi har samtalat med.

Så som redovisats i högskolans samlade självvärdering kvarstår en viss osäkerhet och oenighet såväl inom hela högskolan som internt inom Högskoleservice när det gäller dess roll som ”serviceorgan” och/eller som ett ”policyorgan”. Osäkerheten om huruvida HS i en viss fråga uppträder som service- eller policyorgan, anser vi förstärks av att rektor är ordförande i bolagets styrelse. Ambitionen är dock att bolagets grundläggande funktion skall vara service.

Som vi uppfattat det är det ur utbildningsbolagens synvinkel mindre intressant hur service- och koncerngemensamma funktioner är organiserade. Viktigare är att det är tydligt på vems uppdrag man verkar. Speciellt viktigt är detta för HS självt, vilket man ger uttryck för i självvärderingen. Man säger där att man känner ansvar för helheten och därför har svårt att se en handläggning av frågor i bolagen som inte gynnar det gemensamma samt att det inte uppfattas positivt när HS agerar utifrån ett koncerngemensamt perspektiv.

Den här antydda problematiken är visserligen begränsad till sin omfattning. Vi anser emellertid att det är viktigt att den uppmärksammas eftersom organisationen bär fröet inom sig till konflikt och missnöje, särskilt om de ekonomiska resurserna för den samlade verksamheten kommer i ett ansträngt läge. Skulle en organisatorisk åtskillnad mellan funktioner, exempelvis i en ren policyfunktion respektive en renodlad servicefunktion, vara positiv? Vad

betyder det att rektor är ordförande i HS och vad skulle det betyda att istället ha en extern ordförande? För närvarande balanseras problematiken genom engagerade arbetsinsatser från inte minst HS ledning.

Oavsett hur dessa frågor hanteras, finner vi det viktigt att klarare urskilja, och i organisationen medvetandegöra, vad som är koncernstabs-/policy-uppdrag och vad som är serviceuppgifter.

Budgetprocessen

De problem som följde av den förutvarande otydligheten i budgetprocessen och dess koppling till övergripande prioriteringar har enligt högskolans självvärdering nu åtgärdats. Detta har skett bl.a. genom mer strategiska diskussioner om överskottsmedels användning för utvecklingsinsatser innefattande tydliga krav riktade till de olika bolagen.

Vid införandet av en ny budgetlogik avses bolagen att få större inflytande över användningen av intäkterna, bl.a. innebärande att de själva beslutar om hur lokalkostnader och bolagets del av kostnader för HS och rektors kansli skall fördelas inom bolaget. Vi anser att detta är en riktig väg att gå.

Högskolan har även påbörjat försök att i ökad utsträckning fakturera fackhögskolorna för HS tjänster efter faktiskt utnyttjande. Man bör dock vara observant så att man inte får en överdriven köp- och säljmiljö som skapar ökad byråkrati och motverkar samverkan. Inom näringslivet har man tidigare dragit dyrköpta lärdomar av detta slag. Vi har dock inte fördjupat oss i de planerade budgetförändringarna.

Bedömningsaspekterna

Strategi för kvalitetsarbetet

Vision och målstyrning är en uttalad styrfilosofi inom Högskolan i Jönköping. Styrdokumentet för kvalitetsarbetet är den högskolegemensamma kvalitetspolicyn som styrelsen antog 1997. Den definierar i övergripande termer hur högskolan ser på kvalitet och kvalitetsarbete. Kvalitet ses som högskolans förmåga att fullgöra sina uppdrag och uppgifter.

Med utgångspunkt i policyn, skall bolagen göra egna planer för kvalitetsarbetet och rapportera utfallet till rektor. På sikt skall planer för kvalitetsarbetet inarbetas i samlade verksamhetsplaner och uppdrag till bolagen. Detta ser vi som en lovande ambition till integration av kvalitetsarbetet i den ordinarie verksamheten. Kvalitetsarbetet kan då på ett naturligt sätt omsättas i konkret verksamhetsplanering med mål, aktiviteter och resultat samt kontinuerlig uppföljning.

Längst ute i organisationen vet man att HJ har en kvalitetspolicy men många anser att den är så allmänt hållen att den inte har någon större betydelse i det ”dagliga” arbetet.

Vi tycker dock att policyn är bra så tillvida att den klagör inriktning och ambitionsnivå för kvalitetsarbetet. Den har stor betydelse i organisationen eftersom den är tvingande för bolagen i bl.a. den meningen att de årligen skall göra planer för sitt kvalitetsarbete och rapportera utfallet till rektor som i sin tur skall rapportera till stiftelsens styrelse. Varje bolag skriver nu en kort rapport över kvalitetsarbetets aktuella läge till varje möte i stiftelsens styrelse. Detta har medfört att liknande eller samma rapport också ges i bolagens styrelser.

Det åligger även rektor att årligen låta utvärdera någon del av verksamheten i ett jämförande perspektiv. 1998 gjordes en utvärdering av ett urval högskolegemensamma policies. Den genomfördes av bolagen i team. 1999 gjordes ingen jämförande utvärdering av någon del av verksamheten, däremot en stor undersökning av studenternas situation och uppfattningar i vilken även Hälshögskolan deltog. Orsaken till att någon del av verksamheten inte utvärderades 1999 är, enligt rektor, hög arbetsbelastning.

Under hösten 1998 gjorde högskolan en omfattande utvärdering av utvecklingen sedan 1994 som underlag för hemställan till staten om förhandlingar om fortsatt uppdrag. Vi har dock inte tagit del av denna rapport.

Vi vill särskilt framhålla ING:s verksamhets- och kvalitetsplan 1999 som redovisar "Mål enligt visionsdokument 2002, Mål uppfyllda 1999, Åtgärder för att nå målen, Uppföljning". Instruktioner och riktlinjer med angivande av befogenheter och ansvar har nu också börjat läggas ut på nätet i form av en Kvalitetshandbok. ING:s mycket strukturerade arbete synes oss spegla tillgång på lärare med professionell kunskap och erfarenhet inom kvalitetsområdet. Vi vill starkt rekommendera övriga bolag att på ett eller annat sätt inlemma sådan, om den inte redan finns.

Satsningen på pedagogisk kompetensutveckling fördjupades 1998, då drygt 1 000 tkr avsattes av stiftelsestyrelsen för ändamålet. En högskolegemensam kompetensutvecklingsgrupp under rektors ledning har drivit 12 pilotprojekt, alla med avsikt att förnya pedagogiken inom hela eller delar av Högskolans verksamhet. HLK har fr.o.m år 1999 av rektor fått ett högskolegemensamt uppdrag och medel att driva och samordna det pedagogiska utvecklingsarbetet vid högskolan. Vi vill i detta sammanhang rekommendera bolagen att ta fram egna planer och strategier för pedagogisk utveckling. Samtidigt anser vi att rektor måste ta på sig ansvaret för att projektresultat utnyttjas i alla delar av HJ.

I IHH:s självvärdering framhålls att det finns en motsättning mellan att systematiskt arbeta med mindre förändringar till det bättre och behovet av att utvecklas mera språnghvis för att nå visioner och mål. Svaret måste ju, som de själva skriver, vara att man måste kunna hantera båda samtidigt. Det systematiska arbetet skall ju säkerställa, som någon från ING påpekade, att kvaliteten i det man gör utvecklas så att tid och resurser vinnns för mera visionära förändringar.

Vi anser att det är viktigt att se till att man inte blir så nöjd med sitt

systematiska arbete att man förbiser det visionära nytänkandet. Från något bolag framhölls just detta som en fråga man måste ta tag i. Man tyckte sig ha kommit långt i det systematiska arbetet men hade inget bra forum för ”idémässigt spånande” kring verksamhetens utveckling sett i relation till bl.a. omvärldsförändringarna. Vi vill därför rekommendera bolagen att se till att man även har säkerställt en spelplan och agenda för det visionära nytänkandet i samspel med olika intressenter inom och inte minst utanför högskolan.

Från HLK:s sida framhålls att behov finns inte bara av kvantitativa utan även av kvalitativa data. Vi delar uppfattningen att det finns en risk för övertro på t.ex. möjligheten att jämföra kursvärderingspoäng mellan olika kurser och inom olika program. HLK har emellertid självt utvecklat en intressant utvärderingsenkät där studerande får ange graden av måluppfyllelse för 26 olika mål avseende hela utbildningsprogrammet. Exemplet visar på en möjlig väg att kvantifiera kvalitativa förhållanden. Vi finner det angeläget att HLK fortsätter att utveckla uppföljnings- och utvärderingsinstrument av denna typ.

Helhet, integration och balans

Är Högskolan i Jönköping *en* högskola? Ett korrekt svar är ”både ja och nej”. Vi har uppfattat att det är HJ:s ambition att, beroende av intressent, uppträda som en samlad högskola eller som tre fackhögskolor. Utbildningsdepartementet är en intressent mot vilken HJ måste uppträda som *en* högskola.

Det finns andra avseenden där ”högskolan som idé ” kan utsättas för påfrestningar. Om vår farhåga hade varit att möta enheter i stark konkurrens med varandra och där prestationerna inom respektive utbildningsprogram skulle användas som argument för att gynna de mest framgångsrika på de mindre framgångsrikas bekostnad, så kom den på skam. Vi erfor mycket litet av denna negativa konkurrens. Tvärtom fanns såväl från bolagsledningarnas som medarbetarnas sida en medvetenhet om de skilda förutsättningar som gällde och måste gälla inom olika sektorer av högskolans verksamhet.

Vi menar att en tydlig, målinriktad ledning med klara visioner är en förutsättning för denna samsyn. De olika utbildningsbolagen har stor frihet att agera inom områden som är viktiga för dem. Men samtidigt synes högskolans ledning ha legitimitet när det gäller att hävda den övergripande policyn att skapa förutsättningar för utveckling av alla programområden genom förändrad prioritering vid resurstilldelning. Vi vill peka på det kloka i att HJ har avsatt resurser för att utveckla utbildnings- och forskningsmiljön även vid HLK och ING.

För ING:s del ser vi en relativt klart utstakad strategi för det framtida utvecklingsarbetet. Här är, såvitt vi kan bedöma, situationen sådan att man med rätt hög precision kan förutsäga för vilka områden strävanden att uppnå spetskompetens är realistiska. Man bör attrahera framstående företrädare för dessa kunskapsområden och ge dem möjligheter att bygga upp attraktiva forsknings- och kunskapsmiljöer.

För verksamheten vid HLK är situationen annorlunda. Här finns en

tradition i Jönköping att man har varit det ”goda seminariet” i landet – väl skött och med god nivå på förmedlingen av kunskaper om och färdigheter i hur man skall bli en bra lärare. Nu står man inför uppgiften att dels utveckla en ny lärarprofession, dels bli ”ett lärosäte i lärosätet” med eget ansvar för kunskapsutveckling.

Hur detta program skall gestaltas är en problemställning, där landets samtliga lärarutbildningsprogram är engagerade och där svårigheter att avväga lärarprofessionens innehåll kommer att präglade utvecklingen under det närmaste decenniet. Vi tror att man i jämförelse med andra utbildningsprogram i landet har goda förutsättningar att klara denna uppgift i Jönköping.

Den fråga vi ställer oss är emellertid om man har tolerans i HJ att acceptera att ett av dess utbildningsbolag, inte minst till följd av yttre reformsträvanden, befinner sig i ett utvecklingsskede som med nödvändighet karaktäriseras av osäkerhet, stundom av kreativ ångest, stundom av stillastående. Förmår HJ att ta vara på de olika kulturernas kvaliteter så att de berikar och bidrar till högskolans utveckling. Även om det sker en medveten satsning på att skapa förutsättningar för en ökad högskolemässighet inom HLK så är vi osäkra på om frågan om att också integrera en ”bångstyrig” lärarutbildning har tillräckligt hög dignitet. Hur väl man lyckas tror vi har stor betydelse för utvecklingen av såväl HLK som hela HJ.

Vi tycker därför att det är viktigt att frågan lyfts fram, i all synnerhet som detta problem endast berörs i antydningar i diskussionerna med företrädare vid HJ. Som vi tidigare framhållit anser vi att HJ har stora möjligheter gå i spetsen för utvecklingen.

Det pågår en utredning av utvecklingsmöjligheter inom området media och kommunikation. Den genomförs av HLK på stiftelsestyrelsens uppdrag och med dess finansiering. Även om utredningen inte har uppdrag att också föreslå hur det eventuella tillvaratagandet av identifierade möjligheter skall organiseras, anser vi att organisationsfrågan bör diskuteras. Som vi ser saken har man här att välja mellan att skapa ett särskilt utbildningsbolag eller att integrera området i ett eller flera av de existerande bolagen. Vi tror att den modell man väljer kommer att ha stor betydelse för högskolans utveckling ur ett helhetsperspektiv.

Inför den stundande genomgripande förändringen av lärarutbildningen bör HJ enligt vår mening ge HLK ökad uppmärksamhet och ökat stöd så att de kan arbeta vidare mot ökad högskolemässighet och kvalitet i sin verksamhet. Satsningen på professurer vid HLK anser vi vara ett steg i rätt riktning.

Enligt den tidigare bedömningen har bolagiseringen i den inledande fasen medfört att HJ ”sönderfallit i sina beståndsdelar”. Som antytts ovan vill vi se detta ”sönderfall” som en del av en medveten strategi på vägen mot starka fackhögskolor i samverkan. Enligt högskolans ledning är strategin nu att skapa bättre resursutnyttjande, nya inriktningar och höjd kvalitet genom ökad samverkan och erfarenhetsutbyte mellan utbildningsbolagen. Den övergripande strategin är fortfarande ”fackhögskolor i samverkan”.

Vi anser att HJ bör fullfölja den ovan beskrivna strategin men vill då peka på vikten av att visioner, mål och ambitioner samt förutsättningar att nå dessa läggs på samma nivå i högskolans alla delar. Om inte detta sker kan man få det utvecklingshämmande balansproblem som togs upp i den tidigare bedömningen. Lyckas man, kan HJ bli en förebild för andra högskolor.

Ledarskap och organisation

Stiftelsestyrelse, rektor och ordföranden i bolagsstyrelserna har ett starkt engagemang för kvalitetsarbetet vid HJ. "Kvalitetsarbetet ligger styrelsen varmt om hjärtat. Styrelsen måste gå i spetsen för ett levande kvalitetsarbete, visa sitt intresse genom att ställa frågor till bolagen om verksamhetens kvalitet och utveckling, följa upp, begära in rapporter, annars är det inte trovärdigt", som ordföranden uttrycker det.

Att högskolan har engagerade och kunniga styrelseordföranden har bekräftats vid många tillfällen under platsbesöket. De flesta vi har träffat vittnar om att kvalitetsarbetet inom bolagen vid Högskolan i Jönköping är levande. Det finns ett kvalitetstänkande i det mesta man gör.

Bolagsformen har, enligt rektor, en styrka i den långtgående decentraliseringen vilket ger frihet och engagemang samt symmetri i fördelningen av ansvar och befogenheter. Den har också en svaghet i en uppenbar risk för suboptimering, t.ex. att bolagen bygger upp egen kompetens istället för att samverka inom koncernen och gemensamt bygga upp och nyttja viss kompetens samt resurser i övrigt.

I högskolans samlade självvärdering framhålls att en förutsättning för den långtgående decentraliseringen av befogenheter och ansvar som HJ tillämpar är att det stora flertalet verksamma, anställda som studenter, förmår att ta till sig och arbeta efter de övergripande visioner och mål som bär upp och driver verksamheten. En viktig ledningsuppgift är att hålla detta engagerade medarbetarskap levande och dynamiskt och samt att göra de olika verksamhetsprocesserna tydliga. Detta är en utmaning i en starkt växande verksamhet som exempelvis den inom IHH, där hälften av medarbetarna är nyrekryterade de senaste två åren. Insatserna för att alla medarbetare skall känna sig delaktiga i verksamheten och dess utveckling måste vara kontinuerliga.

På bolagsnivå leds kvalitetsarbetet av bolagsstyrelse och VD. Vår uppfattning är att de utför sitt ledningsarbete på ett engagerat sätt och att de har organiserat verksamheten utifrån varje bolags förutsättningar och behov.

IHH säger i sin självvärdering att de är förhållandevis visionsdrivna och att IHHs snabba utveckling kan ses som en indikator på bra ledarskap. IHH:s snabba tillväxt och expansion av verksamheten föranleder nu en översyn av organisation, ledning och administrativa rutiner inom bolaget. HLK har utsett en kvalitetsansvarig tillika ansvarig för kompetensutveckling. ING har en ledningsgrupp som stödjer och driver förbättringsprojekt genom att tillsätta arbetsgrupper för olika projekt. I dessa ingår någon från ledningen för att markera dess stöd och engagemang för uppgiften.

Bedömargruppen har ägnat en hel del tid till att söka förstå vilken roll de

programansvariga vid bolagen förutsätts ha och i realiteten har. Vi tycker att det är bra att införa en funktion av detta slag som ges helhetsansvar för utbildningsprogram. Programansvariga och programnämnder torde vara väsentliga för att utveckla kvaliteten i grundutbildningen.

Rollfördelningen mellan å ena sidan programansvariga och, å den andra, sektionschefer/avdelningschefer, studievägledare och fakultetsnämnd/fakultetskollegier är emellertid otydlig. En del programansvariga har ett uttalat lednings- och kvalitetsansvar för program liksom resurser att driva utveckling av utbildningen. Så är fallet inom t.ex. HLK. Programansvariga inom andra bolag synes däremot ha en mer renodlad administrativ och samordnande roll, formell eller informell, utan att ”förfoga” över resurser i form av pengar eller personal. Detta verkar vara fallet vid IHH.

Den nyckelroll som programansvariga förväntas ha, kan i realiteten bli något ”tandlös”. Den bild som vi fått under platsbesöket indikerar följaktligen att det råder en viss oklarhet om var det egentliga ansvaret för utbildningsprogrammen och deras utveckling ligger. Hittills har, enligt utsago, denna matrisorganisation inte prövats på allvar, eftersom det inte har funnits några egentliga konflikter. I den kommande översynen vid IHH skall bl.a. program- och sektionsansvaret förtydligas. Vår bedömning är att ett sådant klagörande också skulle vara till nytta för de övriga bolagens programansvarigfunktioner/motsvarande.

Programnämnder, som finns vid ett par av bolagen, är viktiga fora för studenternas inflytande och för att fånga upp impulser till förändring från externa intressenter. Vi vill dock rekommendera bolagen och programmen att på ett mer medvetet och systematiskt sätt fortlöpande ta tillvara även externa intressenters synpunkter och förslag till utveckling av utbildningarna.

Den för hela högskolan – och hälsohögskolan i Jönköping – gemensamma fakultetens och fakultetsnämndens uppgift är att verka för att den vetenskapliga kvaliteten på forskningen och forskarutbildningen säkras. Fakulteten anges vara högskolans ”akademiska ägare”.

Nämnden har under en flerårig process utmejslat sin roll och funnit former för sitt arbete till som man själv uttrycker det ”fasthet utan formalism”. Nämnden arbetar på olika sätt med procedurfrågor för att säkra kvaliteten. Man utvecklar modeller och kriterier rörande kvalitet i vetenskapliga discipliner och för bedömning av pedagogiska meriter m.m. ”Som ny högskola har man inte råd att göra fel”.

Fakultetsnämnden fördelar inga resurser till forskning och forskarutbildning. Det ansvaret åvilar bolagen.

Efter vad vi har erfarit har fakultetsnämnden idag inte heller något uttalat ansvar för grundutbildningens kvalitet. Dess roll hittills ifråga om grundutbildningen tycks ha varit att påverka grundutbildningen och dess kvalitet via aktiva forskarkollegier. Forskarutbildningen innehåller ingen obligatorisk utbildning i pedagogik, vilket vi tror skulle gagna utbildningen. Vi anser att fakultetsnämnden bör ges ett övergripande ansvar också för grundutbildning-

ens övergripande kvalitet, både vad avser forskningsöverbyggnad och pedagogisk kvalitet.

Studenten i centrum

Vi har funnit att man i hela högskolan arbetar för att studenten skall vara i centrum för verksamheten, och på vissa håll lyckas man bra. Studenterna upplever att de lätt kan påverka sin studiesituation tack vare närheten till lärare och bolagsledning. Även studentrepresentanter i bolagsstyrelser och stiftelsestyrelse känner att man lyssnar på dem.

Studenterna finns representerade i alla beslutande organ, dock bara med en ordinarie ledamot och en adjungerad i stiftelsens styrelse och en ordinarie och en suppleant i vardera bolagsstyrelserna. I många fall är det mer eller mindre godtyckligt om studenterna får inflytande i beredande organ. Särskilt tydligt fann vi detta på ING, där frågan om studenternas medverkan i beredande organ avgörs från fall till fall. En utredning pågår vid HJ om huruvida man skall göra studentinflytande till högskolans femte bärande idé. I detta arbete medverkar även Hälsohögskolan i Jönköping.

Studenterna vid HJ är starkt knutna till sina respektive utbildningsbolag och identifierar sig överlag mer med det bolag de tillhör än med Högskolan i Jönköping i stort.

Att högskolan består av tre utbildningsbolag är positivt på många sätt men i vissa fall kan det också innebära negativa konsekvenser för studenterna. Att program är knutna till ett bolag kan försvåra för studenterna att följa kurser i program vid andra bolag. Det kan också innebära ett för högskolan dåligt resursutnyttjande. Om studenterna exempelvis för fram förslag om att engagera lärare från något av de andra bolagen kan de – på grund av mindre väl utvecklade principer för kostnadsreglering mellan bolagen – få till svar att ”det blir för dyrt” för det egna bolaget.

Studentinflytandet i kvalitetsarbetet realiserar huvudsakligen inom bolagen var för sig genom studenternas sektionsföreningar. Det som är gemensamt för alla studenter är de organ som hör till Högskoleservice, till exempel Högskoleservice styrelse samt stiftelsestyrelsen. Studentkåren svarar för nominering av studentrepresentanter till sistnämnda organ. De icke-kåraktiva studenter vi talade med upplever sektionsföreningarna som mer betydelsefulla än Studentkåren. Sektionsföreningarnas arbete angavs påverka den enskilde studenten personligen och direkt på ett annat sätt än vad Studentkårens arbete gör.

Högskolan i Jönköping satsar medvetet på studentmedverkan i marknadsföringen av högskolan och av bolagen. Studenterna är driftiga och tar stort ansvar för många aktiviteter. Som exempel kan nämnas olika temadagar, externa föreläsningar, skönlitterära studier, undersökning av studiemiljön.

Enligt vår mening är det viktigt att högskolan inte bara lägger över ansvaret för vissa uppgifter på studenterna och endast står för de ekonomiska resurser som krävs för arbetet. Det övergripande ansvaret måste vara högskolans.

För forskarstuderandena finns möjlighet till inflytande på verksamheten via fakultetsnämnden där man har två representanter. Doktoranderna upplever en ur deras synpunkt tät akademisk miljö med både en huvudhandledare och en biträdande handledare som ger stöd och hjälp.

Studenterna i grundutbildningen har skilda erfarenheter av hur mycket man egentligen ser och får ta del av den forskning som bedrivs på högskolan. En tätare koppling mellan grundutbildning och forskning skulle kunna motivera fler studenter att fortsätta till forskarutbildningen och framförallt bidra till en kvalitetshöjning av grundutbildningen.

Servicen för studenterna med rutiner för schema, litteraturlistor, tentamensrättning, handledning osv. fungerar enligt uppgift mycket bra. Högskolan har också ett bra bibliotek, med bl.a. många läsplatser för studenterna.

Studenterna på IHH och ING har var sitt fadderföretag som de har kontakt med genom de två första åren av utbildningen, till nytta för både dem och företagen. Studenterna ser positivt på kontakterna trots att det kan bli lite krystat när man till exempel skall förbättra budgetprocessen för ett litet företag som kanske inte ens brukar lägga upp någon budget. Studenterna vid IHH och ING arbetar även på olika sätt utanför utbildningen men inom högskolan, till exempel genom att läsa skönlitteratur och delta i workshops. Studenterna vi träffade ser detta som i grunden positivt, men de menar att kraven kan bli för höga och att dessa uppgifter, som är obligatoriska men inte ger poäng, kan upplevas som tidskrävande och kan vara svåra att hinna med vid sidan om studierna. Tack vare att IHH på många sätt har gått steget före de andra bolagen känner de av deras studenter vi träffat en stolthet över att studera där.

Personalen som resurs

Högskolan i Jönköping har sedan maj 1996 en av stiftelsestyrelsen fastställd personalpolicy.

Den innehåller gemensamma värderingar samt beskriver personalpolitikens, ledarskapets, rekryteringens och kompetensutvecklingens roll och betydelse för högskolans utveckling. I denna policy läggs fast att varje bolag skall ha en kompetensutvecklingsplan som revideras fortlöpande samt att det ingår i varje chefs/ledares uppgift att hålla årliga utvecklingssamtal med medarbetarna. En systematisk personal- och utvecklingsplanering ses av styrelsen som en förutsättning för att dels tillgodose behovet av arbetskraft, dels att ge medarbetare möjlighet att utveckla sin kompetens.

Av självvärderingarna och intervjuer kan vi se att detta systematiska arbete ännu inte genomsyrar hela högskolan. Ambitioner och kvalitet varierar mycket mellan bolagen. Man har hunnit olika långt i arbetet med kompetensutvecklingsplaner och utvecklingssamtal, alltifrån i dagsläget något mycket blygsamt till på något håll en väl utvecklad strategi för t.ex. rekrytering.

Alla bolag stimulerar och stöttar aktivt och på många olika sätt sina medarbetares kompetensutveckling. Det finns möjligheter till pedagogisk utbildning, deltagande i ledarutvecklingsprogram, forskarstudier, kurser,

utvecklings- och forskningsprojekt samt självstudier. Vi har dock inte funnit några systematiska planer för att på ett mer medvetet och för verksamheten mer strategiskt sätt utveckla medarbetarnas kompetens.

ING konstaterar själva i sin värdering att de hitintills inte använt några formella kompetensutvecklingsplaner med uppföljningsrutiner, men att införandet av sådana finns med som ett mål i deras verksamhets- och kvalitetsutvecklingsplan. HLK föreslår i sin åtgärdsplan 1999 och framåt att en plan för kompetensförsörjning och kompetensutveckling skall utarbetas vid HLK. IHH har heller inte någon samlad kompetensutvecklingsplan för sina medarbetare. En medveten strategi vid IHH är att många projekt liksom ansökningar om medel till projekt genomförs av grupper av personer. På så sätt kommer olika medarbetares speciella kompetens på ett effektivt sätt organisationen till del. IHHs snabba utveckling sedan starten 1994 visar att denna utveckling inte är en persons verk, utan många personers i samverkan.

HS styrelse har pekat ut viktiga strategiska områden för personalens kompetensutveckling vilket bl.a. resulterat i satsningar på IT- och språkutbildningar.

Vårt intryck från självvärderingarna och våra samtal i Jönköping är att utvecklingssamtal än så länge endast förekommer sporadiskt inom högskolan. Ambitioner, omfattning och kvantitet varierar mycket mellan bolagen. IHH har årliga utvecklingssamtal men av olika skäl har dessa inte omfattat all personal. 1999 tog ING beslut om årliga utvecklingssamtal. De har hittills genomförts för ca hälften av medarbetarna. HLK har ännu inte kommit i gång med utvecklingssamtal. Endast vid HS genomförs regelbundet utvecklingssamtal med alla medarbetare, som sedan omsätts i planer för kompetensutveckling.

Vi anser det vara angeläget att högskolan fortsätter arbetet med att införa ett fungerande system för utvecklingssamtal inom hela högskolan i syfte att utveckla verksamheten i samspel med medarbetarna. Vi ser utvecklingssamtalet som ett strategiskt instrument för att hålla visioner och mål levande inom högskolan, ett sätt att bryta ned visioner och mål på alla nivåer och kommunicera dem med alla medarbetare så att man strävar mot samma mål inom organisationen.

Organisationer som expanderar snabbt, där tempo och engagemang är högt och förväntningar och krav är stora, tenderar förr eller senare att råka ut för överbelastning. Det gäller både chefer och medarbetare. Bedömggruppen har vid några tillfällen under platsbesöket haft anledning fundera över den mycket engagerade och högpresterande miljön samt organisationens uthållighet på lång sikt i förhållande till ambitioner och resurser. En ökad medvetenhet och aktsamhet om medarbetarnas hälsa och välbefinnande behöver skapas. Det torde vara klokt att värna om medarbetarna, att fokusera på organisationens inre liv, att forma en konkret åtgärdsplan för en god arbetsmiljö där man kan "brinna" för något utan "bränna ut sig".

HJ är alltså under utveckling och tillväxt och därmed beroende av att

kunna rekrytera lärare och forskare utifrån. Att HJ förmår behålla sina kvalificerade medarbetare samt är framgångsrika i att rekrytera fler mycket kompetenta medarbetare är ett överlevnadsvillkor. Detta gäller hela verksamheten och är särskilt viktigt för HLK och ING med tanke på de förestående professorsrekryteringarna. Som ett led i att göra Högskolan i Jönköping än mer attraktiv i rekryteringssammanhang anser vi en god personalpolitik vara viktig. Vi vill poängtera betydelsen av att en god sådan innefattar en systematisk plan för medarbetares kompetensutveckling.

Vad gäller rekrytering vill vi gärna lyfta fram IHH som har lyckats rekrytera mycket kompetent personal, en erfarenhet som inspirerar rekryteringsarbetet vid de andra bolagen. Jämfört med andra universitet och högskolor har IHH, utifrån en medveten strategi, anställt förhållandevis många professorer. I sin självvärdering anger IHH några tänkbara förklaringar till framgången i rekryteringen. Den viktigaste synes vara den starka profileringen som möjliggjort skapandet av en för forskare och lärare stimulerande arbets- och forskningsmiljö. En annan förklaring är att det är mycket stimulerande att vara med och bygga upp något nytt. En tredje förklaring kan sökas i möjligheterna till forskning inom ramen för anställning.

De personer man rekryterat är dock nästan undantagslöst män. Bedömargruppen anser att detta är till men för verksamhetens långsiktiga utveckling. En verksamhet av högskolans karaktär, som har hela samhället som intressent, borde kunna leverera ett ännu bättre resultat om detta produceras av en miljö av både kvinnor och män. Det hade varit av stort intresse om HJ sökt utnyttja den frihet som man har att utforma sin rekryteringsfilosofi/process för skapandet av en genusmässigt mer balanserad miljö. Vi föreslår därför att HJ ser över sin rekryteringsstrategi och sina rekryteringsprocedurer med det långsiktiga målet att i varje bolag skapa balans mellan kvinnor och män.

Jämställdhet

HJ har en jämställdhetspolicy, beslutad av stiftelsestyrelsen i maj 1995. I policyn anges bl.a. att jämställdhet är en av de grundläggande värderingar som skall prägla högskolans arbete. Policyn innehåller de övergripande gemensamma målen för jämställdhetsarbetet inom högskolans samlade verksamhet. Ambitionen i policyn motsvarar vad som krävs enligt lag. Varje bolag upprättar en jämställdhetsplan med mål och aktiviteter som följs upp och redovisas fortlöpande till bolagsstyrelser samt årligen till stiftelsestyrelsen.

Med den inriktning på verksamheten som HJ har återfinns den traditionella snedfördelningen, liksom vid andra högskolor i landet, både bland lärare och studenter. Männerna dominerar inom de tekniska utbildningarna och kvinnorna inom de filosofiska och samhällsvetenskapliga. Nästan alla lärare vid ING är män. Även vid IHH är majoriteten män. Vid HLK är männen i majoritet bland lektorerna medan kvinnorna är i majoritet i lärarkollektivet i dess helhet.

Bland studerande inom grund- och forskarutbildning råder en jämnare

könsfördelning. Vid IHH är andelen kvinnliga doktorander 43 procent. Inom grundutbildningen är könsfördelningen helt jämn. ING har sedan 1995 haft en jämförelsevis hög andel kvinnliga studenter, 35 procent, till viss del beroende på utbildningarna i kemi, respektive information och medieteknik. Bland studenterna i lärarutbildningarna dominerar kvinnorna.

Bolagen arbetar på olika sätt med att nå jämställdhetsmålen och visar på en del positiva resultat. Andelen kvinnor inom forskarutbildningen på IHH har ökat successivt. Härigenom finns förutsättningar för att långsiktigt öka andelen kvinnliga lärare och forskare vid IHH. Genom rekrytering av en ny professor med inriktning mot genusaspekter har möjligheter skapats för större inslag av sådana i grundutbildningen och forskningen.

Vid ING finns en grupp, GASAT-gruppen (Gender And Science And Technology), som är öppen för alla och som på olika sätt arbetar för att bygga en god studiemiljö för de kvinnliga studenterna, att bygga nätverk samt att arbeta för ökad rekrytering av kvinnliga studenter. Lärarutbildningarna kommer på barn- och ungdomspedagogiska programmet att höstterminen 2000 erbjuda en särskild urvalsgrupp ur vilken antagning kommer att ske efter ett intervjuförfarande. Denna modell skall fungera som ett komplement till de nuvarande där betygen är mer utslagsgivande.

Bedömarens syn är att högskolan skall vara en jämställd institution där människors begåvning, erfarenheter och resurser tas tillvara. Det skapar förutsättningar för ett gott arbets-, studie- och forskningsklimat och för hög kvalitet i den verksamhet som bedrivs. Det är därför viktigt att jämställdhetsarbetet bedrivs integrerat i verksamheten och inte som enskilda och isolerade projekt. Här har Högskolan i Jönköping, liksom många andra lärosäten i landet, en möjlighet att bli bättre. Mycket av det jämställdhetsarbete som bedrivs är långsiktiga satsningar, där resultat ännu ej syns. Det gäller för högskolan att inte förtrötta sin strävan efter ökad jämställdhet.

Vi anser att HJ kan ytterligare utveckla sin förmåga att få jämställdhetsarbetet att bli levande i den dagliga verksamheten. Visionen och den gemensamma policyn för jämställdhetsarbetet kan och bör enligt vår mening uppdateras och utvecklas till ett ”vassare” strategiskt styrinstrument för *hela* högskolan med än högre ambitioner, bl.a. vad avser rekrytering, och med mer engagerande, tydliga och uppföljningsbara mål. Vi vill i sammanhanget erinra om vad vi i det föregående sagt om översyn av rekryteringsstrategi och rekryteringsprocedurer i syfte att i verksamheten långsiktigt skapa balans mellan kvinnor och män.

Uppföljning och utvärdering

Stiftelsestyrelsen har sedan förra bedömningstillfället utfärdat en skriftlig policy för kvalitetsarbetet vid HJ. Som koncernpolicy är den tvingande för bolagen och ställer krav på dem att göra planer för sitt kvalitetsarbete och rapportera utfallet till rektor och styrelse. Så har också skett utan undantag, vad vi kan se.

Det finns ett levande strategiarbete, dock ej ännu nedskrivet, som bär HJ framåt. Bolagen har också tagit fram strategidokument med vision, värderingar och mål för sina verksamheter fram till år 2002. IHH och ING följer årligen upp sina strategidokument. HLK konstaterar i sin självvärdering att de ännu inte gjort någon samlad uppföljning av verksamheten i förhållande till den av styrelsen fastlagda strategin för HLK 1998–2002. Vad vi har svårt att se är om och hur man närmar sig och når målen. De få tidsserier och mätningar som finns exempelvis vid ING stödjer endast till en del strategin för hela bolaget. Vi ser inte heller att bolagen gör jämförelser på ett kvantitativt sätt med andra högskolor och bolag. Det är svårt att se hur utvärderingar och mätningar är kopplade till strategiarbetet.

Högskolebolagen genomför utvärderingar av utbildningens kvalitet på olika sätt. Studenternas inflytande ser olika ut på de olika bolagen. Gemensamt är att möjligheten till informellt inflytande är stort tack vare närheten mellan studenter och lärare inom bolagen. På samtliga bolag genomförs kursutvärderingar för att förbättra kurser, men det är bara på HLK som studenterna finns med formellt i planeringen av kurser genom att de ingår i de så kallade kurslagen.

Ansvar för att kursutvärderingar görs efter varje avslutad kurs ligger i huvudsak på studenterna. Vi anser det viktigt att ansvaret för utvärdering och förändring med anledning därav ligger på dem som har befogenhet att förändra, dvs. bolagsledning, program- och kursansvariga samt lärare. I stigande utsträckning förekommer utvärdering även under kursens gång. För att förbättra möjligheterna till kvalitetsstyrning av kurser prövar man på ING, som ett komplement till lärarens kontinuerliga dialog med studenterna, en förenklad kursvärdering några veckor efter kursstart i syfte att justera negativa tendenser under kursens lopp.

En styrka med kursutvärderingar, enligt självvärderingsrapporterna, är det starka studentengagemanget samt den påbörjade utvecklingen att utforma utvärderingarna så att jämförelser kan göras över tid och mellan olika kurser. En svaghet som lyfts fram är att uppföljning och utvärdering ännu ej sker regelbundet och fullt ut. Studenter och lärare som vi samtalat med påtalar att studenternas motivation att delta i kursutvärderingar och i att utveckla utbildningen skiftar. Studentengagemanget är inte så stort och utbrett som lärarna skulle önska, bl.a. beroende på att många studenter inte har tid. Man har familj, barn och restider och (som IHH själv påtalar) ser inte den direkta effekten av utvärderingar.

Det har inte blivit tydligt för bedömargruppen om och på vilket sätt utvärderingar leder till förbättringar, dvs. till en bättre utbildning. ”Det händer inget, så lite märks” som en student uttrycker det. Vidare finns enligt vår mening en risk att nuvarande utformning av kursutvärderingar bidrar till att studenterna värderar ur ett mottagarperspektiv i stället för som aktiva medaktörer i kunskapsprocessen. Vi tror på värdet i att ha ett utvärderingssystem som ger information om studenters möjlighet till lärande och ökad

förståelse och som uppmuntrar till förbättringsförslag snarare än att fokusera på negativa inslag i kurser/utbildning. ING:s kvalitetsråd har startat en översyn av den kursutvärderingsmall de har använt under ett antal år i syfte att stimulera till ansvarstagande och utveckling. IHH arbetar också med att förändra utvärderingsarbetet.

Bolagen har också andra uppföljnings- och utvärderingssystem. HLK har utformat ett system för uppföljning och utvärdering som tillämpas på barn- och ungdomspedagogiska programmet. Man gör också sedan ett par år uppföljning av grundskolläroplanen mot de mål som finns i utbildningsplanen. Metodiken är kvantitativ och möjliggör jämförelser över tid. ING har fyraåriga tidsserier utifrån en kvalitetsindikator som anger hur kursen som helhet har motsvarat studenternas förväntningar. IHH har under föregående år följt upp sina examinerade från magisterprogrammet med avseende på utbildningens relevans för yrket, arbetet och upplevd kvalitet i utbildningen. Programutvärderingar görs också där studenter och lärare tillsammans utvärderar ett helt program. ING och IHH har tagit fram ett system för kvalitetssäkring av fadderföretagsverksamheten. HS har utarbetat ett visionsdokument, formulerat mål och handlingsplaner och gör regelbundna kund- och serviceundersökningar. Kvalitetsarbetet sitter i ryggmärgen men, säger de, det kan behöva systematiseras än mer. Nästa år finns planer på att söka certifiering.

Ett system för studier av avnämnares och studerandes perspektiv på utbildningen håller på att växa fram vid HJ, men det är ännu i sin linda. System för systematisk utvärdering av hela program och utbildningar där externa intressenter regelbundet medverkar har vi funnit endast i mycket liten utsträckning.

Vår slutsats är att Högskolan i Jönköping har börjat bygga upp ett system för uppföljning och utvärdering men har lång väg kvar till ett fungerande system som är systematiskt, cykliskt och omfattar all utbildning.

Samverkan med intressenter

En grundidé för Högskolan i Jönköping är att samverka med det omgivande samhället i all verksamhet, vilket också sker i mycket stor utsträckning. De goda exemplen på detta är många.

Näringslivet och offentliga organisationer, främst skolor i regionen, utgör betydelsefulla intressenter kring vilka Högskolans omfattande fadderföretagsverksamhet respektive praktikorganisation är uppbyggd. En verksamhet som skall vara till ömsesidig nytta för båda parter.

Fadderföretagsverksamheten har successivt byggts upp och är nu en integrerad del av undervisningen på alla program vid IHH och ING. Läsåret 1998/99 medverkade på IHH drygt 200 företag och organisationer och ca 600 studenter hade regelbunden kontakt med sitt fadderföretag för att genomföra olika uppgifter. På ING var drygt 300 företag och ca 800 studenter involverade.

Grundidén är att studenterna skall kunna relatera kursinnehållet till fadderföretagens verklighet och ge dem en helhetsbild av miljön och verksam-

heten i ett företag. Samtidigt sker en utveckling mot ökat inslag av problem-baserat lärande i undervisningen. En annan viktig positiv effekt av fadderföretagsverksamheten är att den breda kontaktyta som skapats till det omgivande samhället medverkat till att bryta ned den barriär som ofta finns mellan högskola och mindre och medelstora företag.

Särskilda samordnare ansvarar för utveckling och kvalitetssäkring av fadderföretagsverksamheten. IHH och ING har på uppdrag av KK-stiftelsen och NUTEK tillsammans skrivit en metodskrift med syftet att sprida erfarenheterna och inspirera andra högskolor att starta motsvarande verksamhet.

Genomförda enkäter visar att såväl studenter som företag är mycket positiva till fadderföretagsverksamheten och att företagen i stigande utsträckning ser en egen nytta av sin medverkan.

Fadderföretagsverksamheten är fortfarande under utveckling och ING bedömer att de behöver ha 500 företag i sin pool för att verksamheten skall kunna säkerställas långsiktigt.

Högskolans uppdragsverksamhet, främst uppdragsutbildningen, ingår i regionala nätverk. HJ är sedan många år engagerade i nätverken Högskolan på hemmaplan, Högskolan på höglandet osv. HJ har nyligen bildat ett distansutbildningsråd i vilket nätverken ingår i syfte att vidareutveckla högskolans kompetens att ge utbildning på distans. Intressentsamverkan sker också med exempelvis Handelskammaren, SAF, Teknikbrostiftelsen i Göteborg m.fl. intressenter.

Samverkan med det regionala skolväsendet är etablerat genom PULS (Pedagogiskt utvecklingscentrum – lärande i samverkan). ING har inrättat ”branschråd” för respektive utbildningsprogram där representanter för näringsliv och studenter möts för att diskutera utbildningsfrågor. ING deltar tillsammans med IHH aktivt i projektet Smelink som Länsteknikcentrum i Jönköping är huvudman för. Syftet är att hitta nya vägar som fördjupar, kompletterar och underlättar kontakterna mellan universitet/högskolor och små och medelstora företag. IHH ansvarar för den s.k. tillväxtlänken. ING är ansvarig för den länk som omfattar forskning och utbildning.

Vår slutsats är att HJ har en nära och fruktbar samverkan med många intressenter i regionen. Verksamheten har ett tydligt mål och genomförs på ett strukturerat sätt i ett alltmer utvecklat kvalitetssäkringssystem. Fadderföretagsverksamheten är en modell som vi rekommenderar andra högskolor att ta del av.

Vi är dock av den uppfattningen att nyttjandet av externa intressenter i utvecklingen av olika utbildningsprogram kan förbättras ytterligare.

Internationellt perspektiv

Det är HJ:s ambition att ha ett mycket omfattande internationellt utbyte. Detta ingår som bärande idé för HJ:s utveckling.

Internationaliseringen har ökat kraftigt vid HJ och är inom IHH själva basen i verksamheten. Vid stiftelsehögskolans tillblivelse var detta en mycket

medveten och väl förberedd strategi. Inför starten inrättades bl.a. vid IHH en Board of International Advisors.

Vid IHH studerar nu ca 80 procent av programstudenterna utomlands minst en termin under studietiden och man har ca 150 partneruniversitet runt om i världen. Utvecklingen av möjligheter till utlandsstudier är igång även vid de övriga bolagen. Vid ING är ambitionen att minst 25 procent av programstudenterna skall studera utomlands under viss tid. 1998 blev det år då HLK:s internationalisering sköt ordentlig fart, antalet partneruniversitet har ökat från 10 till 50 stycken.

Det internationella utbytet sker även på lärar-/forskarnivå och då även i form av en växande internationell rekrytering. Forskare vid IHH är med i ett 20-tal internationella projekt och IHH har ett 10-tal utländska lärare/forskare hos sig.

För en kort tid sedan var frågan om förståelse för betydelsen av internationellt engagemang och internationellt utbyte något som skilde de medvetna utbildnings- och forskningsmiljöerna från de mindre medvetna. Nu inser alla högre utbildningar i vårt land att det internationella perspektivet är en viktig kvalitativ aspekt av verksamheten. Enligt vår uppfattning har HJ en god framförhållning och en insikt om att just den starka regionala förankringen kräver det internationella engagemanget – annars blir den regionala högskolan en perspektivlös verksamhet.

Sammanfattande slutsatser och rekommendationer

Efter det att Högscoleverket genomförde sin förra bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Jönköping har en rad förändringar och förbättringar i linje med de rekommendationer som då gavs ägt rum vad avser förutsättningar och villkor för högskolans ledning. Dessa innebär en fastare samordning, större tydlighet och mer bestämd styrning jämfört med tidigare förhållanden.

Samtalen med ordförande och ledamöter i stiftelsestyrelsen, rektor, ordförandena i styrelserna för utbildnings- och servicebolag samt med lärare, övrig personal och studerande ger vid handen att en tydlig högskoleledning med stor medvetenhet och genom kollegialt ledarskap har gripit sig an HJ:s kvalitativa utveckling och att man därvid förmått engagera och entusiasmera medarbetare på olika nivåer för verksamhetsmålen.

Vi skulle vilja påstå att man vid praktiskt taget alla samtal med HJ:s medarbetare och studenter möter uttryck för en *laganda* som är så svår att definiera, men samtidigt så viktig för framgången i verksamheten. På kort tid har Högskolan i Jönköping hunnit långt i utveckling av verksamheten och kvalitetsarbetet.

Vi har blivit imponerade av den konsekvens och medvetenhet med vilken verksamhets- och organisationsförändringarna har genomförts. Alla som har erfarenhet av försök att genomföra förändringar inom universitets och högskolors område känner till hur trögt det är att förändra verksamhetsformerna.

För HJ:s vidkommande hade man den svåra uppgiften att genomföra två utomordentligt radikala omorganiseringar. Resultatet förefaller i allt väsentligt ha blivit lyckat – de båda förändringsstrategierna har hämtat inspiration, styrka och framför allt medvetenhet från varandra.

Den medvetna och långtgående decentraliseringen ger frihet, engagemang och ansvar. Organisationsformen i sig är kvalitetsdrivande. Högskolan har på några år, främst IHH, lyckats rekrytera många mycket kvalificerade och engagerade medarbetare och chefer till en attraktiv forsknings- och utbildningsmiljö som den själv har byggt upp.

Högskolan anser inte att den inledande medvetna prioriteringen av IHH har lett till det växande balansproblem, som den förra bedömningsgruppen varnade för. Man menar istället att IHH:s idéer och sätt att arbeta blivit en inspirationskälla för de andra utbildningsbolagen och positivt bidragit till högskolans utveckling. Vi instämmer i denna bedömning men anser också att det är utomordentligt viktigt att man långsiktigt säkerställer att förutsättningar finns för balans mellan utbildningsbolagen, bl.a. genom att prioritera den påbörjade satsningen på rekrytering av professorer till ING och HLK.

Även om det från flera intervjuade på ledningsnivå betonats att samverkan mellan bolagen är väl så god som inom de traditionellt organiserade högskolorna så finns det ganska många personer ute i organisationen som upplever "täta skott" och att bolagsgränserna försvårar samverkan. Det finns antydningar om att den "rådande harmonin" i viss mån beror på att den faktiska samverkan mellan utbildningsprogrammen är marginell till sin omfattning t.ex. genom utnyttjandet av lärarresurser från andra än de egna programmen. Skulle denna verksamhet öka i omfattning så skulle man med de nuvarande formerna för den finansiella uttaxeringen åstadkomma större slitage på samarbetsandan än vad nu är fallet. En ökning av samverkan anses motverkas av de nuvarande interna köp- och säljrelationerna.

Samverkan och erfarenhetsutbyte mellan bolagen och enskilda medarbetare bör enligt vår mening utvecklas än mer. Ett antal lärare är tämligen ensamma om sin kompetens inom sitt bolag, men kan ha kollegor vid ett annat bolag. Samarbete och samverkan för ökad kvalitet och effektivitet samt undvikande av suboptimering måste stimuleras och ges stöd i vardagen.

Vid den förra bedömningen konstaterades att system för uppföljning och utvärdering av verksamheten behöver utvecklas. Enligt stiftelsens styrelseordförande drivs kvalitetsarbetet fortfarande med mer energi än arbetet med uppföljningen. Det är för mycket process och för litet resultat. Såväl stiftelsen som organisationen som helhet måste sätta resultaten mer i fokus. Han menar att det är långt kvar att gå innan HJ har ett systematiskt och allomfattande kvalitetsarbete.

Vi delar denna uppfattning applicerad på det svenska högskolesystemet som helhet. Men vi menar också att Högskolan i Jönköping ligger väl framme i denna utveckling jämfört med flertalet svenska högskolor.

Sammanfattningsvis vill vi ge följande rekommendationer till gagn för fortsatt utveckling av HJ:s verksamhet:

- Se till att samverkan och samarbete mellan bolagen utvecklas ifråga om såväl verksamhet som resursutnyttjande. Suboptimering, intern ineffektivitet och balansproblem kan annars bli ett framtida problem.
- Uppmärksamma HLK:s behov av stöd i det stora förändringsarbete som förestår med att förnya lärarutbildningen.
- Utveckla system för uppföljning och utvärdering. Mätningar och tids-serier som skall stödja mål, strategier och det vardagliga förbättringsarbete. Ge HLK ett högskolegemensamt uppdrag att i samverkan med de andra bolagen utveckla uppföljnings- och utvärderingssystem i syfte att stimulera och skapa goda lärandemiljöer.
- Involvera externa intressenter på ett mer systematiskt sätt i programutvärderingar och utveckling av befintliga och nya program.
- Ge fakultetsnämnden ansvar för grundutbildningens övergripande kvalitet.
- Tydliggör HS roll, befogenheter och ansvar vad avser koncernuppgifter och serviceuppgifter.

- Utnyttja utvecklingssamtalen dels som ett strategiskt instrument att hålla vision och mål levande inom högskolan på alla nivåer, dels för att säkerställa personalens kompetensutveckling, dels också för att säkerställa att den starkt engagerade personalen ej driver sig själv för hårt.

Bilaga I

Program för bedömargruppens besök vi HJ den 11 t.o.m. 14 oktober 1999

Tid	Personer	Lokal
Måndag 11 oktober		
18.00	Ordförandena i stiftelse- och bolagsstyrelserna: Per Risberg, Birgitta Holmgren, Brivio Thörner, Ingemar Legrell. Clas Wahlbin	Rektors sammanträdesrum
	Middag	Handledaren
Tisdag den 12 oktober		
08.00	Clas Wahlbin, rektor	Rektors sammanträdesrum
09.30	Internt arbete i gruppen	Dito
10.00	Anders Brandberg, VD. HLK, och Ulf Björnberg, ekonom	HLK Konferensrum A
11.00	Elisabeth Gotte, utbildn.ledare Anders Bergman, univ.adj. Monica Thiel, univ.adj.	Dito
12.15	Lunch	Dito
13.15	Mabel Målqvist, univ.adj. Britta Dunderberg, univ.adj. William Åhlin, univ.adj.	Dito
14.30	Internt arbete i gruppen	Dito
15.00	Gudrun Engstrand, VD, HS, Marianne Josefsson, ekon.chef Inger Melin, bibliotekschef Gerd Engström, studerandeenheten Lars-Olof Schön, IT-chef Berit Wall, informationschef Jan-Peter Ullström, intendent Karin Lindmark, Knutpunkten	Solon

16.30	Fakultetsnämndens presidium Benny Hjern, dekanus Mohammed Chaib, prodekanus	Dito
18.00	Jönköpings studentkår Lisa Dahlquist, ordf. Lars Postrup, 1. vice ordf. Karolina Johansson, 2. vice ordf. Martin Kihlström, HI TECH Heidi Wendt, INFO Johan Mikaelsson, IHHJS Angelica E. Wallroth, SPJ	Gjuterigatan 3A
	Middag med studenterna	Dito

Onsdag den 13 oktober

08.00	Lars Erik Engstrand, planeringschef Helena Streijffert, utvecklingschef	Rektors sammanträdesrum
09.00	Leif Lindmark, VD IHH Lars Åke Mjureke, adm. chef	Dito
10.00	Internt arbete i gruppen	Dito
10.30	Göran Wahlgren, univ.adj. Carita Åbom, univ.lektor	IHH B 714
11.45	Lunch	Handledaren
12.45	Leif Melin, professor Börje Johansson, professor	IHH B 714
14.00	Internt arbete i gruppen	Dito
14.30	Eva Karlsson, univ.adj. Björn Westberg, docent Thomas Mullern, univ.lektor Örjan Nilsson, docent Bo Nordström, univ.lektor Björn Stigbrandt, univ.adj. Marianne Hugo, univ.adj. Ingemar Hjort, univ.lektor Anders Åstrand, univ.adj.	Dito
16.30	Internt arbete i gruppen	Dito

Torsdag den 14 oktober

08.00	Roy Holmberg, VD ING Pernilla Öhrström, näringslivssamordnare Jörgen Birgersson, adm och utbildningschef	ING amman- trädesrum
09.00	Inger Palmgren, univ. adj. Lars-Gunnar Haag, univ.lektor John Ahlnér, studievägleddare	Dito
10.15	Internt arbete i gruppen	Dito
10.45	Bernth Jirvén, univ. adj. Lars-Olof Peterson, univ.lektor Ingvar L. Svensson, professor	Dito
12.00	Lunch	Handledaren
13.00	Britten Gustavsson, administratör Bengt Andersson, tekniker Kerstin Paulsson, administratör Maj Isaksson, administratör Rune Andersson, uppdragsutbildning Kerstin Ståhl, administratör Thomas Axelsson, vaktmästare Ann-Mari Ottosson, redovisning	Solon
14.00	Cirkelina Engborg, affärsjuridik Richard Andersson, intern.ekonomi Anna Björklung, affärsjuridik Ida Lindeblad, MKV Martin Alfredsson, MKV	Dito
15.45	Internt arbete i gruppen	Dito
16.30– 17.30	Återföring till rektor	Rektors samman- trädesrum

Bilaga 2

Förteckning över skriftligt material

- Självvärderingsrapport för Högskolan i Jönköping (1999 09 08) samt självvärdering av kvalitetsarbetet vid Högskolan för lärarutbildning och kommunikation, Internationella handelshögskolan, Ingenjörshögskolan och Högskoleservice
- Lägesrapporter 1999 ang. kvalitetsutveckling vid Ingenjörshögskolan, Internationella handelshögskolan, Högskolan för lärarutbildning och kommunikation.
- Verksamhetsberättelse 1998
- Definitiva uppdrag till bolagen för 1999
- Visions-, mål,-och strategidokument för Internationella handelshögskolan, Lärarutbildning och kommunikation, Ingenjörshögskolan och Högskoleservice
- Organisationsplaner
- Instruktion för den gemensamma fakulteten, tillämpningsföreskrifter samt bestämmelser för doktorsexamen
- Policy för kvalitetsarbetet vid Högskolan i Jönköping samt bolagens verksamhets- och kvalitetsplaner 1999
- Jämställdhetspolicy för Högskolan i Jönköping samt bolagens jämställdhetsplaner
- Personalpolicy för Högskolan i Jönköping
- Styrgrupp för pedagogiska utvecklingsprojekt och medel för 1999
- Fadderföretagsverksamhet
- Studenterna tycker om Jönköping

Rapporter i Högskoleverkets rapportserie
speglar Högskoleverkets officiella inställning.

Högskoleverkets rapportserie 2000:7 R
ISSN 1400-948X
ISRN HSV-R--00/7--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.