

*Granskning och  
bedömning av  
kvalitetsarbetet vid  
Högskolan i Borås*

**Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Borås**

Producerad av Högskoleverket i juni 1996

Högskoleverkets rapportserie 1996:16 R

ISSN 1400-948X

ISRN HSV-R--96/16--SE

Innehåll: Avdelningen för utvärdering och kvalitetsarbete

Form: Informationsavdelningen

Tryck: Printgraf, Hägersten, juni 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

<b>1. Universitetskanslerns bedömning</b>	<b>7</b>
<b>2. Bedömargruppens arbete</b>	<b>9</b>
Bedömningsprocessen	9
Ansatser och urval	10
Presentation av bedömargruppen	11
<b>3. Beskrivning av Högskolan i Borås och dess kvalitetsarbete</b>	<b>12</b>
Kort beskrivning av Högskolan i Borås	12
Generell beskrivning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Borås	14
<b>4. Analys av kvalitetsarbetet</b>	<b>16</b>
Ledning och organisation	16
Mål och strategier	19
Tillvaratagande och utveckling av medarbetarnas kompetens	21
Utveckling av verksamhetens processer	23
Studenternas och intressenternas behov och tillfredsställelse	25
Sammanfattande analys av kvalitetsarbetet	26
<b>5. Rekommendationer</b>	<b>28</b>
<b>Bilaga</b>	
Bedömargruppens platsbesök vid Högskolan i Borås	



# I. Universitetskanslerns bedömning

Den bedömaregrupp som granskat kvalitetsarbetet vid Högskolan i Borås har på ett systematiskt och professionellt sätt gått igenom angreppssätt, tillämpning och resultat av detta arbete. Gruppens rapport visar att de flesta av de egenskaper som kan sägas karakterisera ett gott lärosäte återfinns vid högskolan och att man bör gå vidare på den inslagna vägen. Kvalitetsarbetet präglas av en kvalitetsinriktad kultur, långsiktighet, stort engagemang hos de flesta medarbetare och en tydlig ledning. Självregering och lärande tycks vara en naturlig del av arbetssättet. Detta visas inte minst genom de omfattande förändringar som under de senaste åren skett beträffande flera av utbildningarna vid högskolan. Samverkan med intressenter sker både genom representation i högskolans olika organ och i sk utbildningsråd och olika former av kontaktnät. Studenternas synpunkter tillvaratas i stor utsträckning.

Gruppen pekar samtidigt på några punkter där förbättring kan ske, och jag vill särskilt framhålla följande:

Kvalitetsutvecklingsplanerna bör utformas så att resultat kan avläsas på ett tydligare sätt. Det är i det sammanhanget angeläget att diskussionen kring mål konkretiseras, så att högskolan tydligare kan visa vilka förbättringar som uppnås.

Det läggs i enlighet med studenternas önskemål, och ofta på deras initiativ, ner stora ansträngningar vid många universitet och högskolor på kursvärderingar. Så sker också vid Högskolan i Borås. För att dessa ansträngningar skall kunna leda till positiva förändringar, fordras att resultaten tas tillvara på ett systematiskt sätt, att åtgärder vidtas och att uppföljning av resultaten görs kontinuerligt.

Kursvärdering får dock inte vara den enda formen för utvärdering vid ett lärosäte. Även hela ämnen och program samt stödfunktioner såsom administrativa rutiner bör systematiskt utvärderas som ett led i det kontinuerliga kvalitetsarbetet. I själva verket är en systematisk utvärdering och uppföljning av kvaliteten i verksamheten en grundläggande kvalitetsdrivande faktor.

En god medvetenhet om behov av såväl kompetensutveckling av befintlig personal som rekrytering av ny personal förefaller råda vid Högskolan i Borås. Störst uppmärksamhet tycks ägnas åt behovet av disputerade lärare, och stora ansträngningar görs för att höja kompetensen i detta avseende. Bedömargruppen pekar emellertid på en omständighet som högskolan kan behöva vara observant på, nämligen att behovet av forskarutbildad personal inte får leda till en ensidig satsning på stöd till forskarutbildning. Möjligheter till forskning måste ges både till dem som redan är disputerade och till andra som utan att ha avlagt doktorexamen kan bedriva egen forskning. Detta är sannolikt en nödvändighet om man skall kunna behålla kvalificerad lärarpersonal vid högskolan.

Jag instämmer i att det är väsentligt att även andra personalkategorier än lärare måste få del i kompetensutveckling. Att ett personalpolitiskt program för kompetensutveckling nu håller på att tas fram är därför glädjande.

Högskolan i Borås har nyligen inrättat ett jämställdhetsråd. Det är av stor vikt att detta ges möjligheter att föra jämställdhetsfrågorna framåt.

Slutligen framgår att de studenter som bedömargruppen haft möjlighet att diskutera med anser att ytterligare ansträngningar kan göras för att förbättra internationaliseringen. Högskolan i Borås deltar givetvis i internationella utbytessammanhang som Erasmus/Socrates, men det förefaller som om, framför allt inom några utbildningar, mer arbete skulle kunna läggas ner för att attrahera utländska utbytesstudenter.

Jag förutsätter att Högskolan i Borås fortsätter sitt inledda goda kvalitetsarbete och hoppas att denna rapport kommer att vara ett stöd i detta. Rapporten och dess rekommendationer samt ovanstående observationer kommer också att tjäna som underlag för den fortsatta dialogen beträffande kvalitetsutvecklingen mellan Högskoleverket och Högskolan i Borås.

Stig Hagström  
universitetskansler



## 2. Bedömaregruppens arbete

### **Bedömningsprocessen**

Underlag för bedömningsprocessen har varit:

- Kvalitetsutvecklingsprogram för Högskolan i Borås 1995-08-15, reviderad 1995-10-16
- Årsredovisning 1994/95, Högskolan i Borås
- Kvalitetsarbetet vid Högskolan i Borås, självvärdering, 1996-03-15
- Fördjupad anslagsframställning 1997-99, Högskolan i Borås
- Riktlinjer för inrättande av lärartjänster och tillsättning av lektorstjänster vid högskolan i Borås, 1996-02-09
- Program för kompetensutveckling: forskarutbildning, 1992-11-20
- Förslag på rutiner vid kursutvärderingar, studentkåren i Borås, 1993-11-11
- FOU-nämndens policy, 1994-06-08
- Jämställdhetsplan för Högskolan i Borås, 1995-1996
- Grundskollärarexamen vid Högskolan i Borås, Rapport från Lärarexamensgruppen december 1995
- samt diverse informations- och marknadsföringsmaterial från Högskolan i Borås

Samtliga medlemmar i bedömaregruppen har deltagit i Högskoleverkets introduktionsutbildning för bedömare.

Gruppens ordförande, sekreterare och en av Högskoleverkets kontaktpersoner besökte Högskolan i Borås den 8 december 1995 (upptaktsmöte). Vid besöket diskuterades, med rektor och administrativ chef, förutsättningarna för bedömningsarbetet samt tidsplan för självvärderingen och platsbesöket. Bedömargruppen har inför platsbesöket haft två heldagsmöten. Vid det första diskuterades och jämfördes bl a SIQ:s och Högskoleverkets utvärderingsansatser.

Det andra mötet ledde fram till konsensus beträffande våra individuella bedömningar och fokuseringsområden. Vid detta möte utarbetades också plan för platsbesökets genomförande.

Under tiden fram till platsbesöket har flera kontakter tagits med lärosätet för erhållande av diverse material för fördjupad insikt om Högskolan i Borås.

I samband med platsbesöket, som genomfördes den 22 och 23 april 1996, hölls två kvällsmöten för strukturering och bearbetning av information. Program för platsbesöket återfinns som bilaga. Där finns också namn på och funktion hos de olika befattningshavare som gruppen träffade.

### **Ansatser och urval**

I stort har gruppen valt den ansats som beskrivs i "Handledning för bedömare av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor", bil 2 till Högskoleverkets rapportserie 1995:IR. Vi har inledningsvis gjort en individuell analys av materialet och dragit egna slutsatser beträffande starka och svaga sidor. Vid den därefter följande gemensamma diskussionen, har vi sökt jämka ihop de olika bedömningarna och enats om styrkor och svagheter. För att verifiera att vi varit överens har sekreteraren skrivit ned det som gruppen varit ense om. Kring dessa våra "antaganden" ställdes en del klargörande frågor vid platsbesöket.

Inför platsbesöket fanns också ett antal förberedda gemensamma frågor. Dessutom hade varje gruppmedlem ett eget ansvar för någon institution/enhet där man skulle vara särskilt påläst och svara för de kompletterande frågorna vid besöket.

Under platsbesöket hade gruppen flera korta enskilda samråd för att med varandra kontrollera hur vi uppfattat svaren på våra frågor och göra korta analyser och värderingar.

## Presentation av bedömargruppen

Jennie Jansson

Studerar statskunskap i Uppsala. Tidigare studier (2,5 år) i Stockholm på gymnasieläroslinjen med inriktning mot kemi/biologi. Heltidsarvoderad på Sveriges Förenade Studentkårer verksamhetsåret 1994/95.

Jakob Harnesk

Förste bibliotekarie vid Kungl. Biblioteket, Stockholm. Bibliotekarie-examen från Högskolan i Borås 1985. Arbetar nu vid KB:s nationella samordningsorgan BIBSAM, med särskilt ansvar för statistik, utvärdering och kvalitetsfrågor.

Ewa Magnusson

Gruppens sekreterare. Utbildningsdirektör vid Mitthögskolan. Ewa Magnusson var sekreterare i det pilotprojekt som bedömde kvalitetsarbetet vid Högskolan i Växjö, våren 1995.

Mona Pers

Docent i engelska. Prefekt vid Institutionen för humaniora, Mälardalens Högskola. Ledamot av före detta Kanslersämbetets styrelse.

Rune Persson

Docent i sociologi. Tidigare prefekt för sociologiska institutionen, Lunds universitet. Aktiv inom SULF. Har utfört en rad studier om högre utbildning.

Gunnar Svedberg

Gruppens ordförande. Professor i energiprocesser vid institutionen för kemiteknik, KTH och tillika vice rektor med ansvar för grundutbildningen. Gunnar Svedberg var ordförande i det pilotprojekt som bedömde kvalitetsarbetet vid Högskolan i Luleå, våren 1995. Vid KTH är Gunnar Svedberg ordförande i kvalitetsrådet.

Högskoleverkets kontaktpersoner har varit Staffan Wahlén och Lars Petersson.

### 3. Beskrivning av Högskolan i Borås och dess kvalitetsarbete

#### **Kort beskrivning av Högskolan i Borås**

Högskolan i Borås bildades i samband med högskolereformen 1977. De redan befintliga Förskoleseminariet (1965) och Bibliotekshögskolan (1972) blev stommen i den nya högskolan. En avdelning för s k enstaka kurser bildades samtidigt för att tillgodose närregionens behov av fort- och vidareutbildning. Denna arbetsenhet utvecklades senare till institutionen för samhällsvetenskap.

Den industriinriktade verksamheten från Textilinstitutet (1936), med anor från 1870-talets Teknisk Våfskola, överfördes successivt med början 1983 till högskolan. Nio år senare överfördes även den till gymnasieskolan hörande handvävningslinjen till högskolan.

Ur försöksverksamheten med ingenjörutbildning som 1989 - 1993 drevs i samverkan mellan högskolan och kommunen, och därefter helt övergick i statlig regi, bildades 1990 Institutionen för teknik.

Högskolan i Borås har idag cirka 4200 studenter, varav cirka hälften följer något av de 19 utbildningsprogram som ges. De övriga återfinns på någon av de cirka 50 fristående kurser som erbjuds.

Antalet fast anställda är 230 och cirka 400 personer engageras som timlärare, handledare etc (1996-04-01).

Högskolan hade 1994/95 en omsättning på cirka 140 miljoner kronor. Ett grundanslag på 3,6 miljoner kronor och ett bidragsanslag på 3 miljoner kronor har anslagits för forskning och forskningsstödjande åtgärder. Inkomsterna från uppdragsutbildning uppgick till 4,9 miljoner kronor.

Högskolan har i likhet med de flesta av landets högskolor överproducerat helårsprestationer de två senaste åren. Man har väl uppfyllt sina särskilda åtaganden i form av basår och sommaruniversitet. Regleringsbrevets krav på

minst 400 examina om 120 poäng kommer med god marginal att uppfyllas under treårsperioden.

Rekryteringen till högskolans utbildningar är stabil och högskolan har inga problem att rekrytera studenter. (Det går 2,8 förstahandssökande per plats till programmen inför höstterminen 1996). Av studenterna på bibliotekarieutbildningen (ämnet biblioteks- och informationsvetenskap) och på de textila utbildningsprogrammen kommer drygt 90% respektive drygt 80% av studenterna från orter utanför det egna länet. För ekonom- och datautbildningarna är motsvarande siffror cirka 45%. Bara till ingenjörsutbildningarna och förskollärarytbildningen kommer huvuddelen av studenterna från Älvsborgs län. Högskolan i Borås är således en högskola med nationell relevans.

Utbildning och viss forskning bedrivs inom fem huvudområden; bibliotek och information, data och ekonomi, textil och konfektion, teknik samt barn- och ungdomspedagogik.

Högskolan har fem institutioner:

- Institutionen bibliotekshögskolan (BHS)
- Institutionen TEKO
- Institutionen TEKNIK
- Institutionen för data- och affärsvetenskap (IDA)
- Institutionen för pedagogik (PED)

Omkring 30% av lärarna har forskarutbildning, de flesta inom institutionerna TEKNIK och IDA. Professorer tillsätts av Göteborgs universitet och Chalmers tekniska högskola och har viss del av sin tjänst förlagd till Borås.

Högskolan satsar på utbildningsprogram som genomförs i nära samverkan med berörda sektorer av arbetslivet. En målmedveten satsning på att ge de studerande möjlighet att fullfölja sin utbildning upp till magisternivå håller på att ge resultat. Detta syns bl a på *institutionen för bibliotekshögskolan* där utbildningen om 160 poäng leder till magisterexamen i biblioteks- och informationsvetenskap. Vid denna institution finns också landets enda bokhandelsutbildning (40 poäng).

*Institutionen för teko* har ett nationellt ansvar för tekobranschens kompetensförsörjning och ger kandidatexamen för ingenjörer, ekonomer och designers.

Dessutom ges handvävningsutbildning 80 poäng samt YTH 60 poäng.

Vid *institutionen för teknik* ges åtta ingenjörsprogram på 120-poängsnivå.

*Institutionen för pedagogik* ansvarar för det barn- och ungdomspedagogiska programmet samt ger fristående kurser i beteendevetenskapliga ämnen. Man har också för avsikt, om särskilda medel erhålls, att hösten 1996 starta programmet grundskollärare 1-7. Institutionen har ansvaret för den kurs i högskolepedagogik för högskolans personal som ges inom ramen för kvalitetsutvecklingsprogrammet.

Vid *institutionen för data- och affärsvetenskap* ges fyra utbildningsprogram inom ekonomi- och informatikområdet. Samtliga utbildningsprogram omfattar fyra år och ger möjlighet att avlägga magisterexamen i företagsekonomi och informatik. Institutionen ansvarar också för kurser i språk, juridik, ekonomi och data som huvudsakligen ges med reducerad fart. De s k Liberal Arts-kurserna ges som komplement inom de olika studieprogrammen, vilka har en undervisningsfri halvdag i veckan för att ge möjlighet för studenterna att följa dem.

Studentkåren är livaktig och bevakar utbildningen. Ett system för kursvärdering har utarbetats i samråd mellan studentkåren och institutionerna och arbete pågår på samtliga institutioner med att ytterligare förbättra detta system.

## **Generell beskrivning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Borås**

Kvalitetsarbetet leds med fast hand av rektor. Riktlinjerna för arbetet återfinns i ett program för kvalitetsutveckling som högskolestyrelsen antagit 1995-05-18.

Högskolan har inte tillsatt någon särskild kvalitetsgrupp. Via sin ledningsgrupp, bestående av de fem prefekterna, bibliotekschefen, den administrativa chefen samt prorektor tillika forskningschef, styr rektor verksamheten vid högskolan.

Diskussion kring kvalitetsutveckling och kvalitetsdokumentet har varit en stående punkt på ledningsgruppens sammanträden och styrelsens policymöten under en följd av år. De övergripande ledstjärnorna i kvalitets-

utvecklingen vid Högskolan i Borås har varit att skapa en kvalitetsinriktad kultur och att stimulera forskarutbildning och pedagogiskt nytänkande. De olika enheterna/institutionerna har med denna övergripande policy som riktmärke fått frihet att själva formulera sina planer och göra sina egna självvärderingar. Fokus för kvalitetsarbetet ligger på grundutbildningen.

Tanken är att kvalitetsprogrammet skall utgöra en integrerad del av verksamhetsuppföljningen och verksamhetsplaneringen i Högskolan i Borås.

Begreppet mål förekommer mycket sparsamt i samtliga dokument. Detta är ett medvetet val från ledningen som anser att man inte bör använda begreppet mål i högskolevärlden annat än i mycket begränsade tidsperspektiv och där mål kan anges i kvantitativa termer. I det långa perspektivet används begreppet vision och i det kortare ambition. Mål används endast i situationer där man konkret kan mäta vad man eftersträvar. I avsnitten från institutionerna finns dock bland de uppräknade ambitionerna/visionerna och de sk åtgärderna på lång eller kort sikt, en del skrivningar som liknar traditionella målskrivningar. I den fördjupade anslagsframställningen räknas också en rad huvudpunkter för det fortsatta kvalitetsarbetet upp vilka är konkreta och mätbara.

En samlad uppföljning av kvalitetsprogrammet kommer att ske genom en ny lägesbedömning våren 1997. Först då anser man sig kunna bedöma i vilken utsträckning det skett förändringar i den riktning som visionerna och ambitionerna pekar ut.

Högskolan i Borås har genomgått prövning och erhållit magisterrättigheter i biblioteks- och informationsvetenskap, företagsekonomi och informatik. Inför höstterminen 1996 har högskolan även examinationsrätt för grundskollärare 1-7.

## 4. Analys av kvalitetsarbetet

Gruppen enades om att som struktur för analysen av kvalitetsarbetet söka dela in högskolans verksamhet i följande huvudområden: Ledning och organisation, mål och strategier, tillvaratagande och utveckling av medarbetarnas kompetens, utveckling av verksamhetens processer samt studenternas och övriga intressenters behov och tillfredsställelse. Vi valde att se på dessa områden utifrån kategorierna angreppssätt, tillämpning och resultat.

### Ledning och organisation

#### Angreppssätt

En stark rektor leder via stort engagemang och tydlig ledning. Vårt första intryck var att högskolestyrelsen fungerade som rektors "bollplank" istället för att vara det högsta beslutande organet inom högskolan. Platsbesöket visade dock att styrelsen är mera engagerad i verksamheten än vad som framgår av de olika dokumenten. Vid styrelsens årliga internatsammankomster diskuteras policyfrågor och därvid har bl a kvalitetsskrivningarna i den fördjupade anslagsframställningen fått en ingående genomlysning. Rektor förlitar sig på att organisationen är överens om de formulerade visionerna. Via sin ledningsgrupp och tack vare högskolans relativa litenhet kan rektor också skaffa sig en detaljerad information om förhållandena på de flesta institutionerna och enheterna.

Styrningen av verksamheten sker genom de årliga budgetbesluten varvid det bl a görs omfördelning av resurser med en medveten satsning på vissa områden (t ex TEKÖ). Ledarskapet förbättras och förstärks av att rektor också deltar i olika aktiviteter utanför högskolan.

Högskolan består av ett antal separata enheter som allt mer börjar framstå som delar i en helhet. Ännu finns dock en del att göra i "enandet" av Högskolan i Borås. Institutionerna är självständiga och leds av prefekt och institutionsnämnder där lärare och studenter ingår. Institutionsstyrelser saknas men vid flera institutioner finns branschråd med representanter för yrkeslivet.



Högskolan i Borås har en effektiv central administration men en relativt begränsad administrativ kompetens ute på institutionerna. Det finns en tydlig delegationsordning.

Jämställdhetsarbetet har hittills inte varit ett prioriterat område men förbättringar därvidlag utlovades.<sup>1</sup>

### **Tillämpning**

Kvalitetsprogrammet har vuxit fram under en relativt lång tidsperiod. Ledningens inställning till och direktiv för arbetet har i viss utsträckning modifierats under resans gång. Högskolestyrelsens roll vid utarbetandet av de nu gällande dokumenten för kvalitetsutveckling är inte helt lätt att bedöma. Vid tidpunkten för fastställandet fanns betydande tveksamheter inom styrelsen där man ville ha en klarare målformulering. Styrelsen tycks även ha varit tvekande inför modellen att varje enhet formulerar sina egna planer. Uppenbarligen önskade man en styrning mot mera av mätbara mål i dokumenten. Man böjde sig dock för rektors starka önskan att acceptera dokumenten så att arbetet kunde gå vidare. Högskolestyrelsen tycks spela en förhållandevis aktiv roll och engagerar sig även i vissa detaljfrågor.

Rektor leder verksamheten. De fem institutionerna har visserligen en betydande frihet men han följer verksamheten noga – även på detaljnivå. Rektor kommunicerar sina visioner såväl muntligt som skriftligt, bl a via regelbundna ledningsgruppsmöten och veckobladet.

Ledningsgruppen har en central ställning i organisationen men är samtidigt en helt informell grupp utan beslutsmakt och utan protokollförda sammanträden. Den lämpar sig därför väl för att jämkä samman viljorna mellan olika enheter och ge möjlighet för rektor att ge sin vilja till känna.

Uppföljningen av mål och visioner försvåras av att målformuleringar undviks. (En ledamot av ledningsgruppen anser t o m att visionen, dvs det långsiktiga målet, hela tiden ändras pga omvärldsförändringen och därför inte heller bör formuleras utifrån uppföljningsbara eller riktninggivande parametrar).

---

<sup>1</sup> Ett Jämställdhetsråd har senare inrättats.

## Resultat

Den organisation som nu finns tycks väl ägnad att ge rektor en effektiv möjlighet att förverkliga sina idéer om verksamhetens inriktning, samtidigt som konfliktnivån kan hållas nere bl a genom den roll som ledningsgruppen spelar.

Vikten av ett systematiskt kvalitetsarbete har i hög grad accepterats inom hela organisationen. Det har varit klokt att bygga på det kvalitetsmedvetande som redan funnits inom de olika delarna av organisationen men som ej nödvändigtvis klätts i den språkdräkt som är gängse vid kvalitetsarbete.

Kvalitetsprogrammet ”spretar” emellertid åt olika håll. Få riktlinjer kan skönjas som en konsekvens av programmet. Olika institutioner har beskrivit sitt kvalitetsarbete på olika sätt. Detaljeringsgraden varierar, liksom terminologin. Det är tveksamt om programmet kan anses vara ett styrande högskoleövergripande dokument för kvalitetsutveckling. Den självvärdering som gjorts kan därför svårigen användas som värderingsinstrument till stöd för fortsatt kvalitetsutveckling.

Det är dock sannolikt att den valda arbetsmodellen lett till ett ökat engagemang inom stora delar av organisationen och en högre grad av delaktighet. Detta måste enligt bedömarens uppfattning värderas högre än förekomsten av enhetligt utformade dokument. Såväl kvalitetsplanen som självvärderingsdokumentet präglas av stor uppriktighet varför deras användbarhet i det fortsatta kvalitetsarbetet är av väsentlig betydelse. Man uttalar dessutom att nu föreliggande självvärdering endast är inledningen till en kommande och mer omfattande nulägesbeskrivning med tillhörande analys och värdering.

Enighet råder vid högskolan om rektors kompetens i sin ledningsfunktion. Men som i alla akademiska organisationer finns enstaka personer som upplever sig överkörda, i samband med uppläggnings av kvalitetsarbetet.

## **Mål och strategier**

### **Angreppssätt**

Rektor argumenterar utifrån sin professionella bakgrund för att ”högskolans verksamhet inte annat än i mycket begränsade tidsperspektiv har några mål som skall uppnås”. I högskolans fördjupade anslagsframställning finns dock konkreta mål angivna, som vore användbara i kvalitetsutvecklingsarbetet.

Strategin med kvalitetsprogrammet är lovvärd, men strukturen och uppbyggnaden av detta program är sådan att tillämpningen och uppföljningen är mycket besvärlig. Dokumentets användbarhet för styrning av verksamheten blir därigenom mycket begränsad.

Det övergripande syftet med kvalitetsprogrammet är att skapa en kvalitetsinriktad kultur och att stimulera forskning, forskarutbildning och utvecklingsverksamhet. I programmets inledning nämns också betydelsen av en god arbetsmiljö, ledarutbildning och vikten av arbete för ökad jämställdhet.

Föreliggande kvalitetsplan har föregåtts av kvalitetsutvecklingsåtgärder som i begränsad utsträckning finns redovisade i bilaga 1 i självvärderingsdokumentet.

### **Tillämpning**

Som ovan nämnts undviks målformuleringar. Detta angreppssätt är svårt att förstå, eftersom uppföljning av kvalitetsprogrammet därmed försvåras eller blir näst intill omöjlig. Ledningen argumenterar dock väl för sitt val av termer. Det är ett ställningstagande som måste respekteras. Vi har detta till trots misstankar om att detta angreppssätt skapar en viss osäkerhet längre ned i organisationen.

Rektor synes se som en viktig uppgift att ingjuta entusiasm och arbetsglädje inför uppgiften att stimulera till ”ständiga förbättringar” som det formuleras i programmet. Det formella dokumentet som antagits synes därvidlag ha spelat en mindre roll än själva den ständiga påminnelsen om att det gäller att bli bättre, att utvecklas och att på alla sätt säkra en bättre kvalitet i verksamheten. Rektors roll som entusiastisk pådrivare har här säkert varit av avgörande betydelse.

Vid besöket framkom att tidigare dokument och gjorda undersökningar har haft styrande betydelse för kvalitetsarbetet.

En revidering av kvalitetsprogrammet ska ske 1997.

### **Resultat**

Vårt intryck är att rektor lyckats med att plantera in ett kvalitetstänkande i organisationen. Detta måste ses som en aktningvärd prestation med hänsyn till att det gällt att få genomslag för ett sådant tänkande i fem olika enheter som ganska snabbt fogats till en högskola och där flertalet inte tidigare hade någon nämnvärd akademisk anknytning. En underlättande faktor har naturligtvis varit att många sett frågan om kvalitetsutveckling som en fråga om högskolans långsiktiga överlevnad. En ökande studenttillströmning och därmed ökade medel har också bidragit till ökade möjligheter att åstadkomma utveckling och förnyelse.

Avsaknaden av formulerade mål och det faktum att programmet antogs så sent som maj 1995 gör det svårt att redan nu avgöra resultatet. Trots detta tycks det finnas en förhållandevis god enighet inom högskolan om i vilken riktning som kvalitetsarbetet bör bedrivas. Vi kunde också notera en betydande utveckling inom grundutbildningen och tolkar detta som ett bevis för att man är på väg mot måluppfyllelse vad gäller skapandet av en kvalitetsinriktad kultur.

Att någon ledarutveckling eller konkreta åtgärder för att förbättra arbetsmiljön ägt rum framgår inte av dokument som bedömargruppen haft tillgång till.<sup>2</sup>

Något påtagligt resultat av jämställdhetsarbetet kan inte skönjas.

---

<sup>2</sup> Uppgifter som framkommit efter platsbesöket visar dock att arbetsmiljöåtgärder har vidtagits.

## **Tillvaratagande och utveckling av medarbetarnas kompetens**

### **Angreppssätt**

Väsentligen tycks man satsa på två områden: stöd till lärare som vill forskarutbilda sig samt utveckling av den pedagogiska kompetensen genom en högskolepedagogisk kurs för personalen.

Bildandet av sk kollegier för lärare avser också att skapa ett allmänt kompetenshöjande klimat.

Strävan att öka andelen disputerade lärare är mycket medveten och sker genom friköp av lärare från undervisningsuppgifter. Det förekommer också vidareutbildning av lärare inom utbildningsprogram där den akademiska nivån höjts. Det finns ett medvetet samarbete med regional industri och samhällsliv samt närliggande universitet och teknisk högskola för kompetenshöjning hos medarbetarna. Strategier för att utveckla disputerade lärare inom deras verksamhetsområden via t ex möjligheter till egen forskning finns inte speciellt väl utvecklad.

### **Tillämpning**

Frekvent tillämpning av ovan angiven strävan. Lärare som vill forskarutbilda sig ges möjlighet till nedsättning av sin tjänstgöringsskyldighet under viss tid. Ibland innebär den höga arbetsbelastningen på institutionen att forskarutbildning inte kan genomföras i tänkt omfattning.<sup>3</sup>

Lärare ges också möjlighet till vissa studieresor och i flera fall har man etablerat kontakter med andra högskolor och universitet som uppenbarligen fungerat inspirerande och utvecklande för personalen. Genom institutionen för pedagogik anordnas enligt uppgift väl fungerande kurser i högskolepedagogik för lärare. Även lärare deltar i onsdagarnas Liberal Arts-kurser.

---

<sup>3</sup> Uppgifter som framkommit efter platsbesöket visar att uppföljning av studieresultat genomförs. Lärare som undervisat istället för att bedriva forskarutbildning får enligt dessa uppgifter lämna tillbaka tilldelade medel.

## **Resultat**

Högskolan i Borås är utan tvekan på rätt väg när det gäller den nödvändiga kompetensutvecklingen av lärare. Man satsar både på pedagogisk och vetenskaplig kompetenshöjning.

För att vara en mindre högskola har lärarna, eller håller på att skaffa sig, en förhållandevis hög formell kompetens. Vad som ännu inte uppmärksamats i tillräcklig utsträckning är hur man ska behålla de personer som disputerat eller kommer att disputerat och hur man ska skapa möjligheter för fortsatt forskningsaktivitet för dessa lärare.

Den högskolepedagogiska kursen tycks vara uppskattad men någon utvärdering har inte gjorts.

Något sammanhållet kompetensutvecklingsprogram/personalpolitiskt dokument, som också omfattar andra personalkategorier än lärare, finns inte vid högskolan.

## Utveckling av verksamhetens processer

### Angreppssätt

En medveten höjning av den akademiska nivån pågår inom flera utbildningsprogram. Inrättande av ämneskollegier förstärker den utvecklingen.

Det förekommer regelbundna kursvärderingar, som dock i förvånande hög grad förväntas ombesörjas av studenterna själva.

Biblioteket har en central roll i högskolans verksamhet och gör mycket målmedvetna satsningar på användarutbildning för studenter och lärare. Enligt BIBSAM:s nyligen presenterade utredning är biblioteksservicen vid Högskolan i Borås av mycket hög klass. Satsningarna gäller såväl bestånd, öppettider som service och användarstöd.

För att öka intressentsamverkan med omgivande industri, näringsliv och samhälle har högskolan inrättat utbildningsråd. Institutionsnämnder stärker medarbetarnas och studenternas insyn och möjligheter att påverka verksamheten.

Vid utvärderingstillfället blev bedömargruppen inte uppmärksam på någon välutvecklad strategi för ökad internationalisering. Detta trots att det finns mycket goda ämnesmässiga förutsättningar inom några av programmen.

En jämställdhetsplan finns men den verkar inte spela någon särskild roll i det vardagliga arbetet.

Ett egenutvecklat datoriserat lokalbokningssystem har rönt nationell uppmärksamhet och lett till bildandet av ett konsortium för underhåll och utveckling av detta system. Ett tiotal högskolor har anslutit sig.

Så kallade ”avslutssamtal” genomförs med all tillsvidareanställd personal som lämnar högskolan. En viss återkoppling till berörd verksamhet äger rum.

För att få nya impulser och spegla den egna högskolans verksamhet har en ”Benchmarking-resa” till amerikanska framstående universitet av liknande storlek liksom en studieresa till Australien genomförts.

Externa utvärderingar förekommer vid bl a institutionen för pedagogik. Annan form av extern medverkan är de externa bedömare som anlitas i

samband med antagning och vid bedömning av projekt- och examensarbeten vid TEKO institutionen.

En särskild FoU-nämnd har inrättats till stöd för forskning och utvecklingsarbete.

### **Tillämpning**

Här är tillämpningen svår att skilja från angreppssättet. Man genomför kursvärderingar på samtliga kurser. Uppföljningen av resultaten av kursvärderingar verkar emellertid inte ske systematiskt. Synpunkter framförda i institutionsnämnder verkar dock beaktas i hög utsträckning.

### **Resultat**

En ständig förbättring av utbildningen, framförallt via höjning av den akademiska kvaliteten, synes äga rum i flera av utbildningarna.

Systemet med kursvärderingar har ännu inte funnit de rätta formerna men man är helt enig om behovet och det finns en vilja inom alla grupper att förbättra det. Längst har man hunnit vid institutionen för pedagogik där man tillämpar ett system med dels en kursvärdering i mitten av en kurs, dels en värdering när kursen är slutförd.

Något resultat av jämställdhetsarbete kan inte förmärkas.

Högskolan i Borås deltar i olika internationella nätverk och projekt för lärar- och studentutbyte. Något mer omfattande resultat av internationaliseringsarbetet kunde bedömargruppen inte finna.

Lokalbokningssystemet har sålts till ett antal svenska högskolor.

Troligen leder de sk ”avslutssamtalen” till att organisationen successivt lokaliserar och eliminerar möjliga hinder för en god och utvecklande arbetsmiljö.

Ett resultat av benchmarkingresan till USA är Liberal Arts-kurserna och en fördjupad insikt om vikten av samverkan i lärarkollegier.

Eftersom FoU-nämndens arbete framför allt består i att fördela de medel som ställts till dess förfogande, går det inte att bedöma dess betydelse för kvalitetsarbetet. Att skilja nämndens insats från den på institutionsnivå medvetna strävan att rekrytera forskarkompetens låter sig icke göras.



## **Studenternas och intressenternas behov och tillfredsställelse**

### **Angreppssätt**

Kursvärderingar förekommer på alla kurser. Samverkan med studenterna sker formellt i högskolestyrelse och institutionsnämnder och informellt vid regelbundna möten med rektor och prefekter. Intressentsamverkan äger rum i form av representation i högskolestyrelse, utbildningsråd och via kontakter i den gängse utbildnings- och forskningsverksamheten i t ex examensarbeten och forskningsprojekt. Rektor, prefekter och enskilda lärare har naturligtvis också sina kontaktnät som de använder för att söka utvärdera intressenternas behov av och synpunkter på högskolan. Framst gäller detta kanske företagen, men också, för t ex institutionen för pedagogik och BHS vissa kommunala förvaltningar. Teko-institutionen har ett naturligt och väl utvecklat kontaktnät till hela tekosektorn.

Biblioteket har utvärderat studenternas inställning till och erfarenheter av bibliotekets tjänster.

Uppföljning av studenternas möjligheter och faktiska öden på arbetsmarknaden görs, vilket dock tyvärr inte framgår av de dokument som bedömargruppen haft tillgång till.

### **Tillämpning**

Studenterna ges möjlighet att kontinuerligt föra fram sina önskemål. I princip utvärderas varje kurs men systemet har ännu inte funnit sin optimala form när det gäller att tillfredsställa studenternas behov.

Studenterna medverkar regelbundet vid olika mässor i regionen. Intressenterna utanför högskolan ges goda möjligheter till insyn och påverkan. Med undantag för branschråden tycks dock många av kontakterna vara av informell natur - men därför inte mindre viktiga.

### **Resultat**

De studenter som vi träffade verkar nöjda med det inflytande de har och hur högskolans kvalitetsarbete fungerar. Det föreligger dock en viss variation när det gäller studenternas tillfredsställelse med kursvärderingarna.

Studenternas tillgång till datorer måste anses som relativt god med bl a nattöppna datorsalar.

Betydligt mer torde dock kunna göras för att förbättra studenternas möjligheter till internationalisering (undantag för IDA). Det gäller såväl utresande men framför allt inresande studenter. I synnerhet TEKO borde kunna dra till sig fler utländska utbytesstudenter. Tekoutbildningen innehar ju en särställning som varande den enda institutionen i sitt slag i landet och borde därmed vara synnerligen attraktiv för utländska studenter.

De studenter som bedömargruppen varit i kontakt med ansåg att högskolan i allt för stor utsträckning ägnar sin marknadsföring åt rekrytering av nya studenter och i alltför ringa omfattning arbetar med att i omvärlden marknadsföra själva högskolan och dess studenter. Man tyckte att högskolan skulle göra mer för att stärka studenternas möjligheter på arbetsmarknaden. Studenterna betonade också vikten av bättre utbildade (disputerade) lärare.

Ett påtagligt resultat av intressentpåverkan är t ex ekonomiutbildningen med inriktning mot direktmarknadsföring, postorder och systemarkitektutbildning. Inom tekosektorn speglar flera utbildningar en klar intressentpåverkan.

Högskolan i Borås arbetar sig gradvis in i det allmänna medvetandet i bygden och regionen ger sin högskola ett gott stöd.

### **Sammanfattande analys av kvalitetsarbetet**

Kvalitetsprogrammet har vuxit fram under en relativt lång tid men det förarbete som uppenbarligen företagits framgår inte tillräckligt tydligt av dokumenten.

Högskolestyrelsens roll i kvalitetsarbetet framstod till en början som tämligen underordnad medan, som framkom vid platsbesöket, medverkan i vissa tidigare förarbeten varit mera tydlig.

En kompetent och respekterad rektor utövar en stark och tydlig ledning och har genom sin ledningsgrupp ett direkt inflytande över arbetet på institutionsnivå. Vårt intryck är att rektor lyckats med att plantera in ett kvalitets-tänkande i organisationen.

Någon styrning av kvalitetsdokumentens innehåll har inte gjorts men ledstjärnan är för alla – en kvalitetsinriktad kultur och en strävan efter kompetenshöjning

(främst forskarutbildning). Sannolikt har den valda arbetsmodellen lett till ett större engagemang och högre grad av delaktighet i organisationen än en mer styrd process.

Samtliga kvalitetsdokument "andas" en stor ärlighet och torde därigenom bli till större nytta i det framtida arbetet än mera "friserade" produkter.

Få, om ens några, mätbara mål finns i kvalitetsprogrammet men högskolan använder medvetet andra begrepp som vision, ambition, åtgärder på kort eller lång sikt. Många, som inte delar åsikten beträffande användandet av termen mål, skulle lättare kunna se viljeinriktningen i dokumenten om man anslöt sig till en mera gängse terminologi. I den fördjupade anslagsframställningen återfinns en rad målskrivningar som förmodligen används ute i organisationen.

Självvärderingsdokumentet innehåller, kanske som en följd av otydliga målformuleringar i planen, mycket få påvisbara resultat av kvalitetsarbetet. Den når heller aldrig fram till en kritisk analys och värdering av verksamheten utan stannar i bästa fall vid en granskning. Den blir därför inte det utvecklingsinstrument den skulle kunna vara.

Högskolans satsning på kompetenshöjning, såväl pedagogisk som vetenskaplig, håller på att bära frukt. Man har dock ännu inte till fullo uppmärksammat de problem som kan uppstå med att skapa fortsatt forskningsaktivitet för disputerade lärare. Högskolan har inte heller stimulerat ungdomsdoktorander i den utsträckning som man borde.

En större omsorg bör ägnas jämställdhets- och internationaliseringsarbetet. Detsamma gäller marknadsföring för att förbättra studenternas möjligheter på arbetsmarknaden. Studenternas kompetens som medarbetare kan utnyttjas mera än vad som idag är fallet.

De externa utvärderingar som gjorts (magisterprovning och 1-7 lärare) borde kunna användas i det fortsatta kvalitetsarbetet.

Först efter den nya lägesbedömningen våren 1997 anser man sig kunna bedöma i vilken utsträckning det ägt rum en förändring i den riktning som kvalitetsdokumentens visioner pekar ut.

## 5. Rekommendationer

- Högskolan i Borås bör gå vidare i sitt arbete med att få en kvalitetsinriktad kultur att genomsyra verksamheten baserad på tidigare bedrivet kvalitetsarbete. Det är viktigt att hålla kvalitetsdebatten levande på det sätt som den är idag och samtidigt hitta former för nästa fas i kvalitetsutvecklingsarbetet.
- Styrelsen borde i större utsträckning än vad som nu är fallet agera som ”beställare” av kvalitetsarbetet. Med hänsyn till den vikt som kvalitetsarbetet har bör styrelsen överväga att, t ex i god tid före nästa kvalitetsdokuments fastställande, tillsätta en mindre arbetsgrupp inom styrelsen, för att bereda arbetet.
- Framtida kvalitetsutvecklingsplaner bör formuleras som styrdokument i större utsträckning än vad som nu är fallet. En klarare och enhetligare struktur skulle bättre kunna främja utvecklingen.
- Kommande dokument bör ha ett större inslag av operativt mätbara indikatorer på den kvalitetsförändring man önskar åstadkomma och högskolan bör klarare formulera mål för verksamheten så att en uppföljning blir möjlig och meningsfull. Eftersom kvalitetsprogrammet sägs utgöra en integrerad del av verksamhetsuppföljningen och verksamhetsplaneringen i Högskolan i Borås bör man sträva efter att mer explicit uttrycka uppföljningsbara parametrar.
- Inför skrivandet av det reviderade kvalitetsprogrammet bör en viss möda ägnas åt att klarlägga arbetsgång och förekomsten av de dokument som lett fram till programmet.
- De omvärldsanalyser som företas (t ex redovisade i fördjupad anslagsframställning) bör klarare och mera explicit utnyttjas i kvalitetsarbetet.
- Det är viktigt att den kommande självvärderingen (lägesbedömning) inte stannar vid en granskning utan att man också analyserar och värderar vad man funnit.

- Jämställdhetsarbetet bör ges en mer systematisk uppmärksamhet. Programmet bör följas upp och utvecklas.
- Internationaliseringsarbetet bör stimuleras när det gäller såväl ut- som inresande studenter. Ledningen bör särskilt uppmärksamma de bakomliggande faktorer som kan vara orsak till att en utbildning, som intar en särställning i landet och som har stor internationell relevans, i stort sett saknar utländska studenter.
- Uppföljningar av vad som framkommer i kursvärderingar bör göras mera systematiskt.
- Systematisk uppföljning och utvärdering av hela utbildningsprogram bör komplettera systemet med kursvärderingar. Detta lyfter fram utbildningens relevans, såväl i ett avnämarperspektiv som i ett ”mognare studentperspektiv”, och vägleder utvecklingen av nya respektive förbättringen av nuvarande utbildningsprogram. Eftersom Högskolan i Borås ger sin grundutbildning företrädesvis inom relativt bundna program är detta särskilt viktigt.
- Studenternas medverkan bör ses över. Ännu torde man inte ha optimalt utnyttjat den resurs, som studentinflytande kan innebära.
- Ledningen bör vara observant på balansen mellan den marknadsföring som syftar till att rekrytera studenter och den som har som uppgift att marknadsföra de studenter som är under utbildning. Det är viktigt för de färdigutbildade studenterna att den omgivande arbetsmarknaden har kunskaper om deras kompetens.
- Större uppmärksamhet bör ägnas åt att ge lärarna ökade möjligheter till egen utveckling, bl a i form av möjligheter till forskning även utanför den rena forskarutbildningen. Situationen tycks för närvarande vara den att många är entusiastiska och engagerade och lever i en slags nybyggerand där man eldas av att skapa något nytt. Detta tär dock i längden på lärarnas krafter och ledningen bör vara vaksam på att personalen inte får ”köras i botten”.
- Ledningen bör speciellt uppmärksamma de problem som kommer att uppstå när en tillräckligt stor del av lärarkåren disputerat. Kan man hålla

kvar den personalen och hur kan man tillgodose deras behov av att få forska?

- Ledningen bör också vara uppmärksam på åldersstrukturen hos de forskarstuderande. För att med varaktighet infria sina i kvalitetsplanen formulerade visioner bör man i större utsträckning satsa på ungdomsdoktorander
- Högskolan bör också uppmärksamma andra personalkategorier än lärare när det gäller kompetensutveckling.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Uppgifter som framkommit efter platsbesöket visar att ett personalpolitiskt kompetensutvecklingsprogram är under utveckling. Detta är mycket positivt.

# Bilaga

## Bedömargruppens platsbesök vid Högskolan i Borås

LOKAL: A214 Entréplan innanför receptionen.

### **Torsdagen den 25 april**

Tid	Aktivitet/Målgrupp
08.30	Möte med rektor Anders Fransson, A214.
09.00	Möte med ledningsgruppen, A214. Anders Fransson, Ulf Grahm, Carl-Gustaf Eliasson, Romulo Enmark, Monica Hammarnäs, Bo Westerlund, Bengt Andersson
10.00	<i>Enskilt kaffe</i>
10.30	Besök på Institutionen IDA, prefektens rum C 622. Prefekt Bo Westerlund, Birgitta Pålsson, Larserik Lönn, Helena Bergmann, student Johan Hedgren
11.30	Besök på Institutionen Bibliotekshögskolan, prefektens rum C408. Prefekt Romulo Enmark, Louise Limberg, Magnus Torstensson, Anna-Lena Johansson, student Anders Stenström
12.15	<i>Enskild lunch</i>
13.15	Besök på Institutionen för teko, prefektens rum 413. Prefekt Carl-Gustaf Eliasson, Kjell Andersson, Stig Olausson, Barbro Peterson, student Malin Olsson
14.15	Besök på Institutionen för teknik, prefektens rum D411. Prefekt Bengt Andersson, Britt-Lis Johnsson, Berndt Evertsson, Peter Kammensjö, student Ola Gunnarsson
15.00	<i>Enskilt kaffe</i>

- 15.30 Möte med ”vanliga” lärare, A214.  
Rolf Gustafsson, Göran Hedlund, Kasimir Zdanowski,  
Susanne Björkdahl-Ordell
- 16.30 Möte med studentkåren, A214.  
Vice kårordförande Fredrik Ståhl, Anders Johansson,  
Sofia Snöborgs, Mårten Svensson
- 17.15 Möte med externa styrelserepresentanter, A214.  
Direktör Katrin Andersson, Prorektor Martin Fritz

### **Fredagen den 26 april**

- | Tid   | Aktivitet/Målgrupp   |
|-------|--|
| 08.15 | Möte med ”administrationen”, A214.<br>Administrativ chef Ulf Grahm, Sten Dellby, Eva Åberg<br>Andersson, Lennart Malmefors, Petter Gustafson                         |
| 09.15 | Besök på Institutionen för pedagogik, prefektens rum<br>A513.<br>Prefekt Monica Hammarnäs, Magnus Hermansson, Ros-<br>Marie Johansson, student Jenny Forsman         |
| 10.00 | Kaffe med fackliga representanter, A214.<br>Lennart Wasling, SACO  |
| 10.30 | Möte med forsknings- och utvecklingsnämnden, A214.<br>Prorektor Peter Apell, Hans Andersson, Kenneth<br>Tingsvik, Patrik Hedberg                                     |
| 11.30 | Besök på biblioteket samt träff med dess personal,<br>bibliotekschefens rum.<br>Bibliotekschef Eva Lilja, Karin von der Pahlen, Eli Bytoft<br>Nyaas, Urban Andersson |
| 12.00 | <i>Enskild lunch</i>   |
| 13.15 | Återsamling med ledningsgruppen, A214.   |
| 15.00 | Planerad avresa  |