

*Granskning och  
bedömning av  
kvalitetsarbetet vid  
Högskolan i  
Jönköping*

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

Producerad av Högskoleverket i juni 1996

Högskoleverkets rapportserie 1996:19 R

ISSN 1400-948X

ISRN HSV-R--96/19--SE

Innehåll: Avdelningen för utvärdering och kvalitetsarbete

Form: Informationsavdelningen

Tryck: Printgraf, Hägersten, juli 1996

## HÖGSKOLEVERKET

Avdelningen för utvärdering  
och kvalitetsarbete

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

Högskoleverket utser särskilda bedömggrupper för varje granskning. Gruppernas bedömning görs utifrån en av lärosätet sammanställd självvärdering samt ett platsbesök på det aktuella lärosätet. En utförlig beskrivning av bedömningsprocessen och dess praktiska genomförande finns i rapporten *Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor* (Högskoleverkets rapportserie 1995:1R) med dess bilagor *Vägledning för lärosäten vid bedömning av kvalitetsarbete* (bilaga 1) och *Handledning för bedömare av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor* (bilaga 2).

Utgångspunkten för bedömningen är att varje enskilt lärosäte har ansvar för kvaliteten i sin verksamhet samt för att finna lämpliga och ändamålsenliga former för kvalitetsarbetet. Högskoleverkets bedömning syftar till att utgöra en pådrivande kraft för en ständig förbättring och förnyelse av verksamheten vid de svenska lärosätena. På så sätt vill Högskoleverket bidra till att ge goda förutsättningar för svenska universitet och högskolor att bli internationellt kända och erkända för sitt kvalitetsarbete.



# Innehållsförteckning

<b>1. Universitetskanslerns bedömning</b>	<b>7</b>
<b>2. Bedömarens arbete</b>	<b>9</b>
Presentation av bedömarens arbete	9
Bedömningsprocessen	9
<b>3. Högskolan i Jönköping och dess kvalitetsarbete</b>	<b>12</b>
<b>4. Analys av kvalitetsarbetet</b>	<b>16</b>
Operationaliseringar	18
Organisation, ansvar, prioriteringar	19
Ledarskap	21
Samverkan med högskolans intressenter	22
Delaktigheten i högskolans kvalitetsarbete	23
Kvalitetsarbetets integrering i verksamheten	24
Högskolans utvärderings- och uppföljningssystem	25
Externa professionella relationer	26
<b>5. Sammanfattande slutsatser och rekommendationer</b>	<b>27</b>
<b>Bilagor</b>	
Bilaga 1 – Material som ställts till bedömarens förfogande	
Bilaga 2 – Program under bedömarens platsbesök	



# I. Universitetskanslerns bedömning

Stiftelsehögskolan i Jönköping bildades 1994 med avsikt att pröva en ny organisations- och verksamhetsform i förhållande till det reguljära statliga systemet. Det är givetvis för tidigt att utvärdera konsekvenserna av den annorlunda organisationen. Det är dock mycket glädjande att Högskolan i Jönköping, trots att den under det senaste året varit inriktad på att hitta arbetssättet för den nya högskolan, önskade delta i Högskoleverkets första omgång av bedömning av kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor. Detta visar på en stark medvetenhet av vikten av ett dynamiskt kvalitetsarbete och ett stort engagemang hos de flesta medarbetare för dessa frågor.

Högskolan i Jönköping, som är uppdelad i tre utbildningsbolag och ett servicebolag, arbetar för att dessa enheter skall vara så självständiga som möjligt, vilket bl a resulterat i svårigheter att genomföra en för hela högskolan samlad självvärdering kring kvalitetsarbetet. Den starka decentraliseringen är en mycket medveten strategi som innebär uppenbara fördelar i form av ökat individuellt ansvarstagande, snabbare beslutsvägar och en större möjlighet till fokusering. En stor nackdel med en starkt decentraliserad högskola är emellertid att den försvårar en önskvärd samverkan och integration mellan utbildningsområden. Högskolan kan därför komma att lida brist på mångfald och helhetssyn som är nödvändiga för att skapa en god och dynamisk akademisk miljö. Jag vill därför starkt rekommendera aktiva åtgärder för ett ökat erfarenhets- och verksamhetsutbyte mellan bolagen i det framtida kvalitetsarbetet.

En decentraliserad organisation och ett decentraliserat ledarskap får heller inte leda till ett otydligt ledarskap. Jag instämmer därför i bedömargruppens reaktion att det är av stor vikt för den fortsatta positiva utvecklingen vid Högskolan i Jönköping att rektor på ett tydligt sätt definierar och klargör sin roll, inte minst gentemot servicebolaget. Detta kan komma att bli än viktigare om högskolan i framtiden ställs inför svåra prioriteringsbeslut.

Det är mycket positivt att studenterna, enligt bedömargruppen, har uttryckt stor tillfredsställelse med utbildningen. Inte minst den goda kontakten med och återföringen från lärare ger stora förutsättningar för utvecklingen av en

positiv studiemiljö. En förutsättning är dock att studenterna förstår och tar sitt ansvar för skapandet av en akademisk kultur. Genom att tydligen så många studenter fortfarande är knutna till sin hemmiljö riskerar detta faktum att ha en negativ effekt både på såväl den nödvändiga personliga frigörelseprocessen som på den akademiska kulturen vid högskolan och därmed på kvaliteten.

Kursvärderingar verkar genomföras systematiskt. Kursvärdering får dock inte vara den enda formen för utvärdering vid ett lärosäte. Även bedömningar av hela ämnen och program bör genomföras, gärna med nationella och internationella jämförelser. Högskolan för Lärarutbildning och Kommunikation (HLK) har redan genomgått omfattande granskningar genom examensrättsprövningar och den nationella utvärderingen av grundskollärarutbildningen som genomfördes under hösten 1995. Dessa bedömningar utgör ett bra fundament för fortsatt utveckling. HLK liksom Ingenjörshögskolan och Internationella Handelshögskolan bör därutöver ta egna initiativ till utvärderingar. Exempelvis kan en kontinuerlig uppföljning av studenter som lämnat högskolan utgöra grunden för en sådan utvärdering.

Såväl i självvärderingen som i bedömargruppens rapport nämns vid ett par tillfällen högskolans brist på tydliga och konkreta nyckeltal och målsättningar. Arbetet med att ta fram ett sådant material är i sig en starkt kvalitetsdrivande uppgift och tillgången till det kan ge kvalitetsarbetet ett mycket konkret innehåll.

Sammanfattningsvis delar jag bedömargruppens uppfattning att Högskolan i Jönköping bedriver ett positivt och aktivt kvalitetsarbete. Förhoppningsvis kommer denna bedömarrapport att vara till hjälp och ytterligare sporra det fortsatta arbetet. Det är givetvis mycket önskvärt att högskolan i den nära framtiden inte utsätts för så stora organisatoriska förändringar att det får en menlig påverkan på högskolans arbete och motivation hos studenter, lärare och övriga medarbetare.

Jag hoppas på en fortsatt stimulerande dialog mellan Högskolan i Jönköping och Högskoleverket om ett väl påbörjat kvalitetsarbete.

Stig Hagström  
universitetskansler



## 2. Bedömagruppens arbete

### **Presentation av bedömagruppen**

Ordförande i bedömagruppen för Högskolan i Jönköping (HJ) har varit Ingegerd Palmér, rektor vid Högskolan i Luleå. Ledamöter har varit Björn Andersson jur stud från Uppsala universitet, Bengt-Åke Bengtsson VD för Boxholms AB, Lars-Torsten Eriksson universitetslektor i företagsekonomi vid Högskolan i Gävle/Sandviken, Lars Haikola, rektor för Lärarhögskolan i Malmö, Lunds universitet. Peter Eklundh, universitetsadjunkt i statsvetenskap, Lunds universitet har varit gruppens sekreterare. Fil kand Malin Östling har varit Högskoleverkets representant och kontaktperson för bedömagruppen.

### **Bedömningsprocessen**

Sammankomster med bedömagruppen

1995-11-27

Upptaktsmöte

*Deltagare: Rektor Clas Wahlbin, HJ*

*Från Högskoleverket: Paul Almefelt, Östling*

*ordf Palmér, sekr Eklundh*

1995-12-06, 1995-12-14, 1996-01-29

Högskoleverkets introduktion för medverkande i bedömagrupper

1996-03-11

Mot bakgrund av material från HJ och några andra högskolor diskuterade ledamöterna sin syn på kvalitet i högskoleverksamhet och kvalitets utvecklingsprogram

*Deltagare: Palmér, Andersson, Bengtsson, Eklundh, Haikola, Östling*

1996-04-24

Mot bakgrund av HJ:s självvärdering planerades våra skriftliga kommentarer och våra prioriteringar vid platsbesöket

*Deltagare: Palmér, Almefelt (delv) Andersson, Eklundh, Eriksson, Haikola, Östling.*

1996-04-30

Avstämning

*Deltagare: Wahlbin, Palmér*

1996-05-08

Platsbesök, detaljplanering

*Deltagare: Palmér, Andersson, Bengtsson, Eklundh, Eriksson, Haikola, Östling*

1996-05-09, 1996-05-10

Platsbesök

*Deltagare: samma som ovan*

Vid alla sammankomster med bedömargruppen har Högskoleverket deltagit med en eller två representanter. Genomgående har sammankomsterna haft sin utgångspunkt i utsänt material (se bilaga 1) från HJ. Materialet har varit väl inläst. Minnesanteckningar har också förts vid samtliga sammankomster och distribuerats till bedömarna. Med undantag av den första sammankomsten har bedömarna bidragit med skriftliga kommentarer till materialet från HJ. Även detta har normalt distribuerats före sammankomsterna. Bedömningsprocessen har breddats och fördjupats under arbetets gång.

I samband med det individuella studiet av HJ:s självvärdering HELHET OCH DELAR växte behovet av en mer ingående analys av högskolestiftelsen och de skilda dotterbolagen – delarna – sig starkare. I slutfasen av planeringen samtalande bedömargruppens ordföranden med högskolans rektor om angelägna områden att belysa. Vid den gemensamma planeringen av platsbesöket (se program bilaga 2) blev det en naturlig konsensus kring att dela gruppen inför besöken på de skilda forsknings- och utbildningsbolagen. Denna delning kom att vidhållas även vid samtalen med de fackliga organisationerna, de internationaliseringsansvariga och de ansvariga för uppdragsutbildningar.

Vid samtliga övriga samtal – med rektor och planeringschef, högskolans ledningsgrupp, Högskoleservice ledningsgrupp, Fakultetsnämndens presidium, Studentkårens presidium och avslutande överläggning med rektor – var bedömargruppen samlad. Den valda strategin, som något avviker från rekommendationen, speglar högskolans struktur och kunde genomföras

som en konsekvens av att bedömargruppen tidigt valt att individuellt presentera preliminära synpunkter i skriftlig form inför sammankomsterna. Dessa synpunkter utgjorde stommen i de gemensamma intervjuarguider som bedömargruppen enades om inför de delade platsbesöken på forsknings- och utbildningsbolagen. Strategin medförde också att fördjupade kvalitetsamtal kunde föras med de enskilda bolagens ledningar, lärare, studentrepresentanter och studenter. Samtalen mellan bedömargruppen och olika representanter för HJ varade mellan tre och fem kvarts timme. Antalet deltagare i grupperna från HJ varierade mellan två och tio. Totalt samtalade bedömargruppen med drygt 50 lärare, administratörer och chefer samt knappt 30 studenter. Från samtliga samtal föreligger minnesanteckningar vilka tillsammans med övrigt material utgör underlag för rapporten.

### 3. Högskolan i Jönköping och dess kvalitetsarbete

Stiftelsehögskolan i Jönköping (HJ) bildades formellt sommaren 1994. Omorganisationen medförde ett omfattande utvecklingsarbete. Tid och engagemang som personal och studenter investerat i detta är högskolans viktigaste arbete med att utveckla kvalitet i organisationen, organiserandet av och detaljplanerandet av innehåll i utbildningarna. Flera av utbildningarna har samtidigt ökat i längd och i antal studenter. Dessa kvantitativa och kvalitativa förändringar präglar högskolans hela verksamhet.

HJ har, trots sin mycket korta historia, själv begärt att medverka i denna första bedömning av kvalitetsarbete. Perioden från stiftelsebildningen till Högskolans första självvärdering omfattar lite drygt ett och ett halvt läsår. Denna period har karaktäriserats av organisering, utvecklingsarbete och kraftsamling på rekrytering av kvalificerad personal samt duktiga och motiverade studenter.

Valet av organisationsmodell vid HJ har som utgångspunkt förarbetet med att etablera en internationell handelshögskola i Jönköping - ett projekt som drevs utanför den statliga högskolan. Tankar fanns på att etablera en sådan utbildning i en fristående organisation. När möjligheten att inrätta en stiftelsehögskola öppnade sig blev det därför naturligt att också de två andra utbildnings- och forskningsverksamheterna skulle bilda fristående organisationer, dvs bolag. Mindre självklar var lösningen med ett särskilt dotterbolag för lokalförsörjning och ekonomi- och personalhantering. De fyra dotterbolagen som bildades är Högskolan för lärarutbildning och kommunikation i Jönköping AB (HLK), Internationella Handelshögskolan i Jönköping AB (IHH), Ingenjörshögskolan i Jönköping AB (ING) samt Högskoleservice i Jönköping AB (HS).

Decentraliseringen inom HJ är betydande. Rektor, som utses av stiftelsestyrelsen och är verkställande ledamot av denna, verkar också i en informell ledningsgrupp tillsammans med planeringschef och dotterbolagens verkställande direktörer. De verkställande direktörerna är också akademiska

ledare (utom hos HS). Ledningsgruppen fattar inga formella beslut men fungerar som ett forum för beredning, information och samordning.

Ett viktigt mål inledningsvis för stiftelsens styrelse var att göra organisationens struktur tydlig både internt och externt. Medlet att nå detta mål är decentralisering. Uppbyggandet av nya utbildningsprogram, forskning, forskarutbildning och nyrekrytering av kvalificerad personal har därför i huvudsak skett och sker inom utbildnings- och forskningsbolagen. Decentraliseringen från stiftelsestyrelsen och rektor till dotterbolagen och deras VD:ar medför att balansproblemen inom Högskolan blir viktiga. Insikten om att den (makt)balans och de roller som i starten etableras mellan helheten och delarna kan i framtiden bli svår att förändra antyds i HJ:s självvärdering. Samtidigt finns insikten om svårigheten att styra kunskapsproducerande verksamhet där den professionella kompetensen finns i hierarkins botten. Handlingsfriheten för lärare och studenter måste vara betydande.

Kvalitetsutveckling sker som en del av det allmänna och omfattande utvecklingsarbete som genomförts och genomförs inom dotterbolagen. Dessa har arbetat med olika kvalitetspåverkande faktorer. Först i efterhand har bolagen i vissa fall formulerat program för kvalitetsarbetet. Högskolans ledningsgrupp har efterhand blivit medveten om detta och diskuterat faktorerna. Detta sker i ett samspel med en framväxande ”verksamhetsidé” för grundutbildningen där ett bärande element är: ”Grundutbildningen skall inriktas mot behoven hos studerande som önskar göra en aktiv yrkesgärning inom de områden högskolan utbildar för.” (s 4; Helhet och delar)

Bolagens disciplinområden är vida och delvis överlappande. Såväl HLK som IHH skall enligt sina bolagsordningar bedriva verksamhet inom det samhällsvetenskapliga området. Stiftelsestyrelsen har också inrättat en samhällsvetenskaplig fakultet. Fakulteten fördelar inga resurser till forskning eller forskarutbildning. Ansvar för detta åvilar de enskilda utbildnings- och forskningsbolagen.

Formell organisationsplan och beslutsordning är under beredning; organisationsplanen för beslut i maj. Arbetet med organisationens grundläggande tydlighet har dock inneburit att en fungerande informell beslutsordning etablerats. Styrelsen har initierat ett arbete för att klargöra rektorsrollen.

Budgetbesluten har i allt väsentligt följt den ordning som utarbetades före övergången till stiftelseform. Stiftelsestyrelsen har fastställt gemensam policy för jämställdhet, miljö och regler i samband med prov. Högskolegemensamma organ finns för disciplinärenden och antagningsärenden samt två nyligen inrättade rådgivande organ: ett för IT-frågor och ett för arbetsmiljö. Marknadsföringen av högskolan sker dels gemensamt, dels bolagsvis. Därutöver utgör ett av dotterbolagen – Högskoleservice – en gemensam resurs. HS handhar förutom ekonomi/personalfrågor och lokalförsörjning, antagning och studiedokumentation, bibliotek, gemensamma datafrågor och vissa administrativa system.

HJ, liksom dotterbolagen, har ett omfattande samarbete med studentkåren och studenterna, MBL-förhandlingar och information inom dotterbolagen som kompletteras med stiftelsegemensamma förhandlingar och information inför styrelsesammanträden samt ett utvecklat externt nätverk med regionala privata och offentliga arbetsgivare.

HJ har, med stöd av fakulteten, avstått från att tematiskt definiera ämnesområden för professurer utan ansluter helt till traditionella ämnesdiscipliner. Högskolans organisation som sådan bör ändå kunna ge möjligheter till tematisk forskning. Gemensam tillämpad forskning och uppdragsutbildning över bolagsgränserna som stiftelsen vill prioritera är inom områdena IT och innovationer.

Stiftelsestyrelsen har fastställt jämställdhetspolicy för högskolan. Den ansluter i allt väsentligt till motsvarande dokument vid andra högskolor. Flera av ING:s programutbildningar har en klart större andel kvinnor jämfört med motsvarande utbildningar på andra högskolor. I övrigt uppvisar HJ i stort samma könsfördelning bland studenter och lärare som andra högskolor.

Kvalitetsarbetet och självvärderingen har varit kopplade till den normala verksamheten. Någon särskild organisation har inte byggts upp. Under arbetets gång har inom ledningsgruppen enligt självvärderingen följande svaga sidor aktualiserats.

1. Decentraliseringen kräver utvecklade system för att hålla ihop högskolan till en helhet där så är relevant.
2. Den långt gående decentraliseringen har inneburit ett alltför ringa erfarenhetsutbyte mellan bolagen.
3. Svårigheter att driva högskolegemensamma projekt.
4. Avsaknaden av grunddata om verksamheten.

5. Fasta rutiner för hur utvärdering av organisation och målbeskrivningar ska följas upp och revideras saknas.
6. Den starkt förändrade chefsrollen kräver chefsutvecklingsprogram.
7. Internationaliseringen har hunnit olika långt inom dotterbolagen.
8. Rektors oklara roll.

Arbetet med kvalitet och självvärdering lyfter fram följande starka sidor:

1. Marknadsföringen av högskolan.
2. Rekrytering av studenter och personal är väl utvecklad.
3. Tydligheten i organisationen såväl mellan bolagen som inom bolagen.
4. Studenternas och personalens engagemang i arbetet med kvalitet och självvärderingarna.
5. Bolagscheferna utövar tydligt ledarskap.
6. Samverkan med externa intressenter är omfattande och fungerar bra.
7. Kursvärderingssystemet är omfattande och fungerar.

## 4. Analys av kvalitetsarbetet

Följande diskussion ansluter i huvudsak till de bedömningsaspekter som beskrivs i HJ:s självvärdering.

En utgångspunkt vid analysen av Högskolan i Jönköping är dess mycket korta verksamhetsperiod och det starkt politiserade beslutet om stiftelsebildningen. Personalen på högskolan som initialt var splittrad i frågan visar idag stor solidaritet med den beslutade organisationen. Inte minst är detta en direkt konsekvens av det omfattande utvecklings- och uppbyggnadsarbete med många frihetsgrader från ledningarnas sida som präglat hela högskolan under dess korta historia.

Det dagliga arbetet med utbildningsplaner, kursplaner, litteraturlistor, rekrytering av personal, lokalbokning, schemaläggning osv har varit omfattande och i många fall krävt tillskapandet av nya rutiner. De helt avgörande prioriteringarna blir då att lösa de problem som med nödvändighet tränger sig fram. Efterhand som rutiner för den dagliga hanteringen av verksamheten växer fram kan en högskolas långsiktiga ambitioner formuleras.

Det är således föga förvånande att styrelsens långsiktiga ambitionsnivå ännu är vagt och provisoriskt formulerad: ”en höjning av ambitionsnivån ... att inom utvalda områden vara internationellt framstående och nationellt ledande ... inom området för utvecklingsfrågor för mindre och medelstora företag. ... (och) en ny organisation med långtgående decentralisering ... till bolagen.” (a.a. s 2)

Reell - om än inte formell - decentralisering är ett normalt signum för universitet och högskolor. HJ utgör här inget undantag. Stiftelsestyrelsen och rektor har medvetet genomfört även formell decentralisering, vilket innebär att decentraliseringen blir ett medel för att uppnå målet: studenters och lärares medverkan. Detta innebär att ansvaret för nästintill all utbildnings- och forskningsverksamhet lagts ut på dotterbolagen - med det självklara undantaget HS.

Någon tydligt formulerad långsiktig gemensam strategi för kvalitetsutveckling från HJ:s styrelse är därmed inte att vänta. Ansvaret för kvalitetsutveckling



ligger på varje bolag. I ledningsgruppen har man gemensamt diskuterat fram kvalitetsfaktorer: en framväxande i stället för planerad strategi. Denna "kvalitetsdialog" har idag funnit sina former - om än inte sitt exakta innehåll - inom ledningsgruppen (rektor, planeringschef och de fyra VD:arna). Det är en högst rimlig väg att välja. Det sätt som detta manifesterar sig i självvärderingar och dokument angående kvalitet kan emellertid innebära att man inte gör klart för sig vad som är viktigt att prioritera. Det blir en spännvidd i dessa faktorerens innehåll - från sådant som ställer långtgående krav på systematiskt arbete till sådant som kan åtgärdas enkelt. Att använda sig av kvalitetsfaktorer på det sätt som HJ gör fordrar medvetandegörande diskussioner med alla berörda angående begreppet kvalitet och dess innebörd i den egna verksamheten. Vid platsbesöket framgick att sådana diskussioner förs, dock med något varierande genomslag och intensitet. Kvalitetsfaktorerna har naturligen fått olika innebörd inom de olika bolagen. De dokument om kvalitet och kvalitetsarbete som tagits fram är i vissa fall mycket abstrakta med många honnørsord och högtflygande ambitioner. De skulle vinna på att vara mer konkret anknutna till det faktiska vardags- och utvecklingsarbetet.

En precisering - utöver traditionella generella mål för högskolan - återfinns i ett arbetsmaterial om HJ:s verksamhetsidé: "Grundutbildningen skall inriktas mot behoven hos *studerande som önskar göra en aktiv yrkesgärning inom de områden högskolan utbildar för.*" (a.a. vår kursivering). Betoning på integration av teori och praktik är sedan gammalt ett självklart inslag i lärar- och fritidspedagogutbildningar, men är idag också etablerade inslag i ekonom- och de flesta ingenjörsutbildningarna genom en omfattande verksamhet med fadderföretag. Inom IHH fyller dessutom satsningar på PBI/PBL och case-metodik delvis samma funktion.

De tre utbildnings- och forskningsbolagen har hunnit olika långt i arbetet med att formulera mål och strategi för sina verksamheter. IHH är det dotterbolag som har haft den snabbaste tillväxten, såväl kvantitativt som kvalitativt. Där har valts en strategi med jämförelsevis konkreta mål: situationsanpassat studiestöd, utnyttja studenter som informatörer om den egna utbildningen, introduktionsvecka och studentproducerat informationsmaterial för nya studenter, workshops för färdighetsträning inom utbildningen, karriärplanering för studenter osv. Det är emellertid inte alltid helt tydligt vilken funktion arbetslivsanknytningen fyller: är det symbios mellan teori och praktik eller en kritisk granskning av arbetslivets organisering. Vem definierar studenternas behov och hur ser dessa behov ut?

ING har inte erhållit samma resurstillskott. Dess stora arbete har varit övergången till treåriga utbildningar. ING har valt att utarbeta tydliga, egna profileringar av de gängse programmen. Detta har fallit väl ut avseende studentrekryteringen. ING har dessutom en mindre sned könsrekrytering än motsvarande utbildningar på andra orter. För kvalitetsarbetet har ING valt en abstraktare och svårare väg med bl a ett processororienterat synsätt, vilket innebär att personalen har svårt att förbinda kvalitetsutveckling med det dagliga arbetet.

Läroinnehållsarbete inom HLK har under de senaste åren externt utvärderats vid flera tillfällen. Detta har påskyndat medvetenheten om kvalitetsarbetets betydelse. HLK har ett särskilt kvalitetsutvecklingsprogram där de bl a betonar vikten av översyn av undervisnings- och examinationsformernas förhållande till högskolelag och Grundbulten, kvalitetsprogram för forskningen, samverkan mellan teori och praktik, samarbete med andra högskolor, uppföljning av examinerade studenter, program för kvalitetshöjande åtgärder för TA-personal, program för personalens kompetensutveckling, internationalisering och IT-program. Detta kvalitetsprogram håller på att implementeras.

Högskoleservice har genomfört personalfortbildning för att stärka vi-känslan inom bolaget. Brukarundersökningar har genomförts avseende biblioteksservice och lokalvården. Omfattande planeringsarbete pågår för nybyggnationen och arbete med upphandling och implementering av nytt ekonomistyrningssystem vid högskolan.

## **Operationaliseringar**

Problemen med avsaknaden av basdata, nyckeltal och behovet av att åstadkomma sådana är ett återkommande tema i självvärderingarna. Implicit antyder detta en strävan mot kvantifierbara operationaliseringar. IHH har hunnit längst i sitt arbete med detta. Där förekommer mål som ”samtliga programstudenter”, ”samtliga studenter” och ”25% av skolans studenter”. HS arbetar med att ta fram nyckeltal för t ex lokal- och biblioteksutnyttjande samt datorservicen. ING och HLK:s målsättningar är i huvudsak av processkaraktär och anger färdriktningar. Det innebär att de är inriktade på att inom organisationen åstadkomma dokument av utbildnings- och kursplanekaraktär. Exempel är arbetet med nya utbildningar med inriktning mot teknisk-ekonomisk-ekologisk helhetssyn eller nya grepp för att ta tillvara

och återföra resultat från kursvärderingar. Operationaliseringarna är i dessa fall inte explicita. Operationaliseringar kan dock ibland vara mycket enkla att genomföra. Vad gäller t ex fastställande av kursplan kan finnas/finnas ej vara tillräckligt. Kvaliteten i beslutsprocessen visar sig först i implementeringen. Avvägningen mellan lätt mätbara, tydliga kvantifierbara och förståelsen för komplexa samspel bör i framtiden ägnas större intresse.

De nyckeltal som diskuteras är kopplade till utbildningsprogrammen. Andra nyckeltal som kan vara intressanta är den sociala rekryteringen till högskolan. Ett argument för bättre regional fördelning av högskolor är att minska den sociala snedrekryteringen till högre utbildning. Ett mål med den högre utbildningen är att öka underlaget och benägenheten att söka sig till forskarutbildning. Ökad internationalisering behöver inte bara innebära ökat utbyte av lärare, studenter och forskningsresultat utan borde också kunna inrymma högskolans benägenhet att ta tillvara invandras önskemål om högre utbildning.

### **Organisation, ansvar, prioriteringar**

HJ har tydligt strävat mot även en hög grad av formell decentralisering och tydlighet i organisationen. Stiftelsestyrelsen har en mycket liten egen administration: rektor och två anställda. Detta är en tydlig markering och en viktig symbolfråga. Av de fyra dotterbolagen har tre verksamhet mot utbildning och forskning medan ett svarar för stödfunktioner till utbildnings- och forskningsbolagen. Rektor är ordförande i HS styrelse och de fyra verkställande direktörerna är ledamöter tillsammans med representanter från studentkåren och för anställda inom HJ. En externrepresentant återfinns i dess styrelse. Inom HJ finns också en informell ledningsgrupp som består av rektor, de fyra verkställande direktörerna samt planeringschefen.

VD är i inget av bolagen ordförande i styrelsen men alltid ledamot. Rektor är ledamot i samtliga styrelser. Samtliga styrelser innehåller såväl externa representanter som representant för studenterna. Dotterbolagen har valt något skilda sätt att organisera sig på. HS och ING har ganska renodlade linjeorganisationer medan IHH och HLK tenderar åt matrislösningar. HLK har fyra programansvariga och elva ämnesansvariga. IHH har tre sektioner och fyra verksamhetsområden: grundutbildning, forskarutbildning, forskning och uppdragsverksamhet. ING och HS har avdelningar eller enheter som ansluter till deras uppdrag. Dessutom finns en samhällsvetenskaplig fakultet och ett antal

sedvanliga organ för handläggning av löpande ärenden i t ex antagningsfrågor och för arbetsmiljöfrågor. Ad-hocgrupper är vanligt förekommande. Studenter ges alltid möjlighet att vara representerade. I flera frågor märks också ett omfattande studentengagemang.

Studenter och anställda upplever idag en identitet i första hand med ”sitt dotterbolag”. Detta är en viktig komponent i en tydlig organisation. Identiteten med Högskolan i Jönköping tycks inte lika självklar. Här finns en parallell strävan att samtidigt skapa tydliga decentraliserade identiteter och en sammanhållen högskoleidentitet. Möjligen kan de förenas vid flyttningen till det gemensamma högskoleområdet. En annan viktig komponent i en komplex organisation är rimlig klarhet om var och av vem/vilka beslut fattas – inte bara formellt utan även reellt. Avseende utbildningens innehåll och organisering finns det en god insikt hos alla medverkande. Och det är många medverkande. Insikten är inte lika väl förankrad - utom hos de direkt medverkande – vad gäller långsiktig planering, prioriteringar och övergripande budgetbeslut. Prioriteringsfrågor och övergripande budgetbeslut har på det hela taget saknat inslag av dramatiska nedskärningar och omprioriteringar – även om en markerad prioritering gjorts i en strategisk satsning på IHH. Tillväxten medför således att behoven av kunskap om denna beslutsstruktur inte är uttalad. I en mindre expansiv fas kan denna dåligt kända beslutsstruktur komma att ifrågasättas, om den inte tydliggörs och förankras bland personalen.

HS och den informella ledningsgruppen intar en särställning. HS budgetmässigt tyngsta ansvarsområde är lokaler och lokalförsörjning. Den betydande nybyggnation som pågår och planeras är av stor betydelse för HJ:s framtida utveckling. En fungerande litteratur- och informationsförsörjning är en annan viktig del av utbildnings- och forskningsverksamhetens infrastruktur. Dessa två områdens betydelse för en högskola leder i allmänhet till intensiva prioriterings- och kvalitetsdiskussioner. Den konsensus som framtonar i självvärderingarna och i samtalen är därför förvånande. En trolig förklaring till detta, som vi tidigare har antytt i rapporten, är det omfattande utvecklingsarbete som har bedrivits för att implementera den delvis nya verksamheten. Att detta också skett med reellt nya resurser innebär att många får det bättre utan att någon får det sämre.

Viktiga och betydelsefulla prioriteringar har dock gjorts. Satsningen på IHH såväl inom grundutbildningen, forskarutbildningen som forskningen kommer

i framtiden att framstå allt tydligare. Prioriteringen av IHH blir än tydligare i samband med nybyggnationen. Dels blir IHH det första bolag som flyttar in i nya lokaler, dels finansieras bygget med gemensamma avsättningar från dotterbolagen och en generellt sett snålt ställd verksamhet. Hittills har den draghjälp som IHH:s starka profilering gett de övriga bolagen medverkat till att ledningen lyckats balansera ut prioriteringsdiskussionerna. Balansakten kommer förmodligen att bli allt svårare och framöver kräva tydligare kvalitetsdiskussioner. Detta kommer att kräva ökad tydlighet i och kunskap om högskolans beslutsprocesser.

Dotterbolagen, som fortfarande lever i expanderande ekonomier, har haft möjlighet att göra egna prioriteringar. HLK har bl a gjort generella satsningar på fortbildning för lärare i datoranvändning, engelska och didaktik samt på disputerade lärare så att de erhållit en inte oväsentlig nedsättning för egen forskning. ING prioriterar arbetet med framtagandet av en ingenjörsutbildning med helhetsyn. IHH:s åtagande avseende forskning och forskarutbildning har gett dem möjligheter att på skilda sätt kraftfullt prioritera forskningsanknytning av grundutbildningen samtidigt som verklighetsanknytningen också betonas.

## **Ledarskap**

Bolagiseringen har inneburit att ett omfattande arbete lagts ned på rekrytering av goda ledare - i första hand rektor och verkställande direktörer till dotterbolagen. Den traditionellt kollegiala akademiska kulturen som finns bland lärare och forskare är en kvalitet som det gäller för en VD att vidmakthålla. Viktiga delar av denna kultur består sedan gammalt i individuellt ansvarstagande, delaktighet och kreativitet. Ledarskapet i professionella organisationer blir då att balansera det individuella ansvaret mot verksamhetens långsiktiga mål och utveckla nya kompetenser hos personalen. Att finna lämpliga kombinationer av lärare/forskare som ges tid att diskutera igenom kvalitetsfrågor så att de blir ordentligt förankrade hos alla är ett kvalitetskriterium. Självvärderingarna och samtalen har gett vid handen att det på de flesta håll fungerar väl. Det gäller emellertid för ledaren att samtidigt vara uppmärksam på att alla blir delaktiga. Organisationer som är i tillväxt och har högt ställda förväntningar på sig själva riskerar att emellanåt råka ut för överbelastning - det gäller ledarna såväl som personal. Bedömargruppen har ibland haft anledning att diskutera organisationens uthållighet, dvs ambitioner i förhållande till resurser.

I högskolans självvärdering samt i samtalen med rektor och bolagsledning har på skilda sätt formulerats en osäkerhet om rektorsrollen och relationen till utbildnings- och forskningsbolagen. Den valda organisationen ger några viktiga restriktioner. Rektors mycket lilla kansliorganisation i kombination med en omfattande decentralisering innebär att rektor är högskolans ansikte utåt, en självklar och viktig uppgift. Rektor har en viktig uppgift i kvalitetsarbetet genom sin vetomöjlighet vid rekrytering av disputerade lärare. Internt är rollen emellertid otydlig för att inte säga osynlig. Det är en angelägen uppgift för rektor och stiftelsestyrelsen att identifiera frågor som riskerar att falla mellan bolagen. Synergieffekter måste kunna tas tillvara. En styrning av bolagen från stiftelsen/rektor via uppdrag bör utvecklas. Målformuleringar och -konkretiseringar behöver utvecklas.

HS har i sin verksamhetsidé formulerat att de ska utgöra ”kittet som håller samman högskolan och utgör basen för gemensamma funktioner.” Det borde snarare vara rektor som är kittet och har den sammanhållande funktionen att tillsammans med stiftelsestyrelsen formulera högskolans inriktning och mål samt uppdra åt bolagen att förverkliga dessa. Så t ex borde rektor kunnat förverkliga en för högskolan gemensam prioritering av kvalitetshöjande åtgärder motsvarande 3x800 000 kronor som styrelsen anslag. Eftersom rektor inte är formell ledare/chef för HS, som delvis har samma funktioner som rektor, kan detta bidra till att HS blir en alltför självständig aktör. En kritik som ofta riktas mot traditionellt organiserade universitets- och högskoleförvaltningar.

### **Samverkan med högskolans intressenter**

För HJ är intressenterna självklara och följer gängse indelning i interna och externa. De är formellt representerade i såväl Stiftelsestyrelsen som styrelserna för dotterbolagen. Till de interna intressenterna hör självklart studentkåren/studenterna och personalorganisationerna/personalen. Hälsohögskolan i Jönköping som i framtiden åtminstone kommer att samlokaliseras med HJ står på gränsen mellan interna och externa intressenter. HJ etablerar ett allt fastare samarbete med denna tillkommande utbildning. Till de externa intressenterna räknas länets riksdagsledamöter, kommunalråden i länets kommuner och sist men inte minst utbildningssamordnarna i länets tio kommuner, vilka är kommunalt anställda kontaktpersoner till vars uppgifter hör att förmedla utbildningsuppdrag. HJ prioriterar regelbundna kontakter med de externa intressenterna.

Utbildnings- och forskningsbolagen har egna omfattande externa intressenter. HLK har i första hand externa kontakter med länets kommuner och deras skolor och förskolor dels för studenternas praktik men också för fort- och vidareutbildning av barnomsorgs- och lärarpersonalen. ING har inrättat ”branschråd” där representanter för näringsliv och studenter möts för att diskutera utbildningsfrågor. Andra viktiga externa intressenter är t ex Svenska Gjuteriföreningen och NUTEK. ING har också ett nätverk av fadderföretag för studenternas yrkesanknytning. IHH har byggt upp ett omfattande nätverk av fadderföretag för verklighetsanknytning av utbildningarna. Internationella samarbetspartner för studentutbyte finns och byggs ut. Programråd med externa representanter för utvärdering återför sina diskussioner till bolagsledningen.

Sammantaget är verksamheten omfattande och resurskrävande. Den prioritering som man gjort tolkar vi som att bolagen ser intressentsamverkan som ett viktigt kvalitetsdrivande instrument, vilket det självklart kan utgöra. Det kräver emellertid också att den långsiktiga kvaliteten i dessa verksamheter granskas.

## **Delaktigheten i högskolans kvalitetsarbete**

Arbetet med kvalitet och självvärdering kan karaktäriseras som i huvudsak styrt underifrån och med hög delaktighet. I samband med starten av stiftelsehögskolan genomförde bolagen personalutbildningar med inriktning mot kvalitet och kvalitetsarbete. IHH arrangerade en kurs, Kvalitets-säkring i utbildningsföretag – 5 poäng, i vilken IHH:s personal deltog samt även en del från ING och HS. HLK arrangerade en utvärderingskurs, Utvärdering som redskap för utveckling – 5 poäng, för de egna lärarna.

Självvärderingen vid Högskolan i Jönköping utgår i stor utsträckning från dotterbolagens egna självvärderingar. Arbetet med dessa har bedrivits med något olika infallsvinklar och frågeställningar. En viktig utgångspunkt för alla bolagen är personalens och studenternas delaktighet i kvalitetsarbetet. Studenternas kursvärderingar utgör dels en kontinuerlig del i bolagens kvalitetsarbete men har också integrerats i självvärderingarna. Inom bolagen har särskilda grupper med lärare och studenter med kopplingar till utbildningsprogrammen arbetat fram underlag för bolagens självvärderingar. En konsekvens av detta arbetssätt blir en betoning på utbildningsprogram och koppling till arbetsmarknaden varvid andra viktiga områden som fristående kurser och uppdragsutbildningar får en alltför blygsam belysning.

HS planerar att vartannat år genomföra en brukarundersökning av biblioteket, dataenheten har olika kvantitativa mått för sin verksamhet, ekonomi- och personalenheten planerar mätningar av bolagens utnyttjande av enhetens tjänster, lokalförsörjningsenheten arbetar fram metoder för att fördela lokalkostnader och studerandeenheten tar fram rättssäkerhetsmått i handläggningen av antagningsfrågor. Sammantaget innebär dessa aktiviteter att HS i en snar framtid kommer att få ett underlag för en aktiv medverkan i kvalitetsarbetet.

I självvärderingen aktualiseras problemet med att skapa en högskolekultur bland studenterna. I våra samtal har samma problem återkommit. Närheten till högskolan är en kvalitet som betonas av studenterna. Närheten till högskolan betyder emellertid också att det finns en närhet till hemmet och dess sociala nätverk. En god högskoleutbildning består inte enbart av att successivt beta av delkurser föreskrivna av kursplaner. Studenter har ansvar och måste ges förutsättningar att utveckla bildning och mognad. Detta kan inte ske genom tvingande byråkratiska system vilket signalerar att någon annan tar det ansvar studenten själv förväntas ta. Bolagen bör aktivt diskutera hur denna fråga kan hanteras.

### **Kvalitetsarbetets integrering i verksamheten**

Inom bolagen har ett omfattande kvalitetsutvecklingsarbete bedrivits. Särskilda organ för kvalitetsarbetet har inte tillskapats. ING har dock utsett en särskild kvalitetssamordnare med uppdrag att initiera frågor om kvalitetsarbete. Regelbundet återkommande konferenser mellan program- och ämnesansvariga lärare samt studentrepresentanter har nästintill alltid kvalitetsdiskussioner i någon form på agendan. IHH:s ambition med aktiva forskare i grundutbildningen medför att kvalitetsarbetet får en återkoppling till forskning och forskarutbildning. Vidare har nyrekryteringen varit omfattande vilket i initialskedet medfört att kvaliteten jämförts med liknande utbildningar vid andra högskolor. Risken att återkopplingen enbart sker till ledamöter i de olika arbetsgrupperna är liten. Lärarnas omvittnat goda tillgänglighet för studenter medför att kvalitetssamtal – om än mindre systematiskt – dagligen kan ske mellan studenter och lärare.

En återkommande reflektion i dotterbolagens självvärderingar är avsaknaden av fora för personligt erfarenhetsutbyte mellan bolagen. För att delvis



råda bot på detta kommer åtminstone HLK:s ledningsgrupp att som en del i sitt kvalitetsarbete ägna tid åt en granskning av övriga bolags självvärderingar.

Kostnader för t ex lokaler och bibliotek belastar idag i sin helhet HS budget. Detta innebär att dessa resurser är ”fria nyttigheter” för verksamheten vid de övriga dotterbolagen. De planeras dock i framtiden att interndeberas. Med hänsyn till de stora kostnaderna det här är fråga om för bolagen, bör detta genomföras snarast.

### **Högskolans utvärderings- och uppföljningssystem**

Kursvärderingsaktiviteterna inom grundutbildningen är regelbundna och omfattande. Studenterna är aktiva deltagare i dessa. Omsorg läggs på diskussion av resultaten. IHH satsar mycket medvetet på särskilt utbildade studenter som kursutvecklare. Det finns emellertid en risk med att lägga ner ett ambitiöst och omfattande arbete på kursvärderingar - kursen blir sin egen måttstock. Jämförelser med andra, både nationellt och internationellt, behöver göras. Bedömningar av utbildningsprogram som en helhet, måluppfyllelse, relevans, o d behöver också göras, t ex i form av större programutvärderingar. Aktiva kvalitetsinsatser görs inom bolagen för att ytterligare utveckla instrumenten. Bransch- och programråd medverkar i samtal om kvaliteten i grundutbildningsprogrammen inom bolagen. Den samhällsvetenskapliga fakultetsnämnden har enbart kvalitetskontrollerande uppgifter för forskningen och forskarutbildningen. Kvalitetskontrollen sker gentemot det omgivande akademiska samhället. En årligt återkommande forskningskonferens för disputerade lärare vid HJ med syfte att diskutera långsiktig strategi planeras.

Det ekonomisystem som är under upphandling kommer att bättre svara mot styrelsens och dotterbolagens behov av återföring av verksamhetsresultat. Omfattande personalutbildning planeras för att systemet ska kunna utnyttjas optimalt, inte bara centralt av HS, utan även ute på de andra bolagen.

Bolagsformen har medfört att personalrekryteringen sker snabbare och säkrare. Detta arbete bedrivs medvetet kvalitetsinriktat. Nyrekryteringen av professorer har ägnats stor omsorg.

Studenterna och deras representanter uttrycker gärna och spontant en upp-

skattning av ledningens och lärarnas lyhördhet för framförda synpunkter. HJ arbetar professionellt med marknadsföring till och rekrytering av studenter, där HJ:s egna studenter tillåts göra betydelsefulla insatser.

### **Externa professionella relationer**

Samhällsvetenskapliga fakultetsnämnden har påbörjat uppbyggandet av sina kontakter med motsvarigheterna på universiteten vid utseende av ledamöter i betygs- och tjänsteförslagsnämnder. IHH medverkar i det nationella ekonomnätverket. IHH har till sig knutet Board of International Advisors som ska identifiera kvalitetsproblem och föreslå lösningar. HLK och ING utvecklar kontakter med några av sina nationella kollegor.

## 5. Sammanfattande slutsatser och rekommendationer

Som starka sidor hos Högskolan i Jönköping vill bedömargruppen i första hand framhålla:

*Den medvetna och omfattande decentraliseringen är en avgjord kvalitet för HJ. Organisationen uppnår därmed en inre tydlighet. Rekryteringen av chefer har varit lyckosam. Det utvecklingsarbete som följt på stiftelsebildningen har lett till stort engagemang och delaktighet bland personalen.*

Den medvetna satsningen på studentmedverkan i marknadsföringen av HJ och bolagen och studenternas medverkan i utvärderings- och planeringsarbetet är en god modell.

Marknadsföringen av HJ, IHH, ING och HLK har medvetet prioriterats och med gott resultat. Rekryteringen av studenter, forskare och lärare, professorer samt verkställande direktörer har varit framgångsrik.

HJ och utbildnings- och forskningsbolagen har ett omfattande samarbete med de regionala arbetsgivarna, vars erfarenheter tas tillvara i utbildningsplaneringen och som tillåts medverka i utbildningen genom skilda former av praktik. Utbildningsprogrammen har en tydlig koppling till arbetsmarknaden. Det pedagogiska förändringsarbetet på bolagen bedrivs under aktiv medverkan av studenter och lärare med kursvärderingar som aktiva instrument. HJ har högt ställda nationella och internationella ambitioner.

Vi har identifierat några svaga sidor som redovisas nedan och ger synpunkter på hur de kan angripas.

Som HJ själv lyfter fram i sin självvärdering är rektors roll otydlig. Delvis är det en konsekvens av den omfattande formella decentraliseringen, delvis av den valda organisationsmodellen med Högskoleservice som jämställt med utbildnings- och forskningsbolagen. Rektor och Högskoleservice får därmed delvis överlappande och konkurrerande roller. Otydligheten i de övergripande prioriteringsdiskussionerna i samband med budgetbeslut tillhör också detta problemkomplex.

Bolagiseringen har i den inledande fasen medfört att HJ ”sönderfallit i sina beståndsdelar”. Samverkan och erfarenhetsutbyte måste utvecklas – inte minst vad gäller överlappande disciplinområden mellan bolagen. Ett inte obetydligt antal lärare är ensamma om sin kompetens i bolaget. De kan emellertid ha kollegor inom andra bolag. Samarbeta av olika slag måste ges fora. Bolagens utspridda lokalisering bidrar i hög grad till de ringa kontakterna. Frågan om fakultetstillhörighet för disputerade lärare som inte tillhör den samhällsvetenskapliga fakulteten måste lösas.

Utbildningsprogram med betoning på den övergripande verksamhetsidén: ”Grundutbildningen ska inriktas mot behoven hos studenter som önskar göra en aktiv yrkesgärning inom de områden som högskolan utbildar för” tonar ner en av högskolans viktiga kvaliteter – ansvar för bildning och mognad hos studenterna. Betoningen på program knutna till bolag riskerar att försvåra för studenter att följa kurser vid andra bolag.

HJ arbetar ambitiöst med sin utveckling och har lyft fram många kvalitetsfaktorer. Arbetet torde dock behöva systematiseras. Tydliga prioriteringar, konkreta mål och kvalitetsdrivande nyckeltal behöver tas fram. Uppföljningar och utvärderingar av verksamheten, utöver kursvärderingar, behöver utvecklas. Inte minst jämförelser med andra motsvarande utbildningar.

Att med korta tidsintervall genomföra organisationsförändringar är sällan en lyckad strategi. För att ändå göra detta bör det finnas viktiga skäl och långsiktiga politiska majoriteter.

Sammanfattningsvis vill vi ange följande rekommendationer:

- Rektorsrollen och HS roller bör ses över.
- Budgetprocessen och förhandlingarna i anslutning till denna måste göras tydligare.
- Stiftelsestyrelsen bör öronmärka särskilda resurser för högskolegemensamma fora – t ex kompetensutveckling för ensamlära. Möjligen kan fakultetsnämnden här få en uppgift.
- Inom HJ finns ett växande balansproblem som måste ägnas uppmärksamhet framöver. Den medvetna och tydliga prioritering av IHH som gjorts ekonomiskt, personellt och inom kort lokalmässigt innebär sammantaget en kraftig förändring av den traditionella strukturen. HLK:s och ING:s verksamheter måste ägnas samma uppmärksamhet.
- Mätetal för måluppfyllelse samt system för uppföljningar och utvärderingar behöver utvecklas. Utvärderingar utöver kursvärderingar bör genomföras regelbundet.

# Bilaga I

## **Material som ställts till bedömargruppens förfogande**

- Upprättande av Stiftelsen Högskolan i Jönköping. Regeringsbeslut 1994-05-26 Dnr U93/1876/UH (delvis)
- Kvalitetsarbetet vid Högskolan i Jönköping 1994/95. PM 1995-06-10.
- Magisterexamensprövning; Kanslersämbetets rapport 1993:2
- Fortsatt magisterexamensprövning; Kanslersämbetets rapport 1995:3
- Doktorsexamen vid Stiftelsehögskolan i Jönköping; Kanslersämbetets rapport 1995:2
- Helhet och delar. Självvärdering av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Jönköping. Rapport 1995-04-15. Dnr 96/57-4.1

### Bilagor:

- Självvärdering av kvalitetsarbetet vid Högskoleservice i Jönköping AB
- Självvärdering av kvalitetsarbetet grundutbildningen, IHH
- Självvärdering av kvalitetsarbetet vid HLK
- Självvärdering av kvalitetsarbetet vid ING
- Årsredovisning för Högskolan i Jönköping 1994/95. Dnr 95/0235-8.3.1. Bilagor: Förvaltningsberättelser: Högskolan för lärarutbildning och kommunikation, Internationella handelshögskolan, Ingenjörshögskolan, Högskoleservice.
- Verksamheten 1994/95. Högskolan i Jönköping
- Högskolan i Jönköping 1996. Personal-Adresser-Telefonnummer
- Organisationsplan och beslutsordning. Promemoria 1995-04-27
- Fördjupad anslagsframställning för perioden 1997-1999. Högskolan i Jönköping
- Kursplan för Kvalitetssäkring i utbildningsföretag (5 poäng) Kurs för administrativ och utbildande personal vid IHH och ING nov 1994 - maj 1995
- Jämställdhetspolicy för Högskolan i Jönköping. Beslut av styrelsen för Stiftelsen Högskolan i Jönköping 30 maj 1995
- Miljöpolicy för Högskolan i Jönköping. Beslut av styrelsen för Stiftelsen Högskolan i Jönköping 15 december 1995
- Högskoleservice - en presentation. Jönköping, 1995

- Instruktion med tillämpningsföreskrifter. Samhällsvetenskaplig fakultet. Stiftelsen Högskolan i Jönköping (Förslag Björn Westberg 960425)
- Utbildningskatalog 1996/97. Högskolorna i Jönköping
- Utbildningskatalog 1996/97. Högskolan för lärarutbildning och kommunikation. Högskolan i Jönköping
- Ingenjörshögskolan. Jönköping 1995
- Studenthandboken. (Framtagen av studenter, för studenter på uppdrag av IHH) 1995
- Ett skolexempel. Internationella handelshögskolan i Jönköping 95/96
- Diverse kursvärderingar
- Ang. Beredning av personalpolitik vid Högskolan i Jönköping. Berednings-PM 26 april 1996. Gudrun Engstrand
- Högskriften. Årg 1994-1996 Högskolans personaltidning
- KårsOrdet. Årg 1994-1996 (kårtidning)
- Antal studerande vid högskolor i Jönköping med studiemedel läsåret 1995/96. CSN 1996-05-09 Ove Karlsson

### **Utbildningsplaner och kursplaner för**

- Medie- och kommunikationsvetenskapliga programmet (120 poäng) 1994-12-01 HLK
- Barn- och ungdomspedagogiska programmet med inriktning mot förskollärare (120 poäng) 1994-10-04. HLK
- Barn- och ungdomspedagogiska programmet med inriktning mot arbete som fritidspedagog (120 poäng) 1994-10-04. HLK
- Grundskolläraryrket med inriktning mot skolåren 1-7 (140 poäng) 1994-12-01. HLK
- Grundskolläraryrket 1-7 och 4-9. 1996
- Affärsrättsligt program med EU-inriktning (160 poäng) 1995-06-13. IHH
- Dataekonomiska programmet (160/120 poäng) 1995-06-13. IHH
- Internationella ekonomiprogrammet (160 poäng) 1995-06-13. IHH 1996-03-21
- Program för ekonomutbildning (120/160 poäng) IHH 1996-04-02
- Programmet internationell ekonomi och politik (160 poäng) 1995-06-13. IHH
- Kursplaner för elektroteknik inriktning telekommunikation eller elektronikbyggsätt (120 poäng) ING 1995-05-16
- Kursplaner för maskinteknik inriktning industriell ekonomi och kvalitet (120 poäng) ING 1995-05-16

- Kursplaner för maskinteknik inriktning produktutveckling och industriell design (120 poäng) ING 1995-05-16
- Kursplaner för kemiteknik inriktning kemisk analys (120/80 poäng) ING 1995-05-16
- Kursplaner för byggnadsteknik inriktning husbyggnad (120 poäng) ING 1995-05-16
- Kursplaner för byggnadsteknik inriktning markbyggnad och infrastruktur (120 poäng) ING 1995-05-16
- Kursplaner för datateknik inriktning informationsteknologi (120 poäng) ING 1995-05-16
- Kursplan för linjen för industriell teknik med inriktning träteknik. YTH (60 poäng) ING 1996-03-19
- Kursplan för linjen för industriell teknik inriktning mot verkstadsteknik. YTH (60 poäng) ING 1996-03-19

- Kursplan för tekniskt basår ING 1995-09-19

## Bilaga 2

### **Program under bedömargruppens platsbesök**

#### ***Torsdag 9 maj***

- 08.00-08.30 Rektor och planeringschef
- 08.30-10.00 Högskolans ledningsgrupp
- 10.00-10.15 Gruppvis transport till utbildnings- och forskningsbolagen
- 10.15-11.30 Gruppvisa träffar med bolagsledningarna i utbildnings- och forskningsbolagen
- 11.30-11.45 Transport till gemensam lunch
- 11.45-12.45 Gemensam lunch för bedömargruppen
- 12.45-13.00 Transport till utbildningsbolagen
- 13.00-14.15 Gruppvisa träffar med lärare på bolagen
- 14.15-15.30 Gruppvisa träffar med studentkårens sektioner
- 15.30-16.30 Gruppvisa träffar med ”vanliga studenter” i slutet av utbildningarna
- 16.30- Bedömargruppens överläggningar

#### ***Fredag 10 maj***

- 08.00-09.15 Högskoleservice ledningsgrupp
- 09.15-10.00 Fakultetsnämndens presidium
- 10.00-10.15 Transport till möte med studentkåren
- 10.15-11.30 Jönköpings studentkår
- 11.30-11.45 Transport till gemensam lunch
- 11.45-12.45 Gemensam lunch för bedömargruppen
- 12.45-13.00 Promenad
- 13.00-14.00 Gruppvisa träffar med fackliga organisationerna, internationaliseringsansvariga och ansvariga för uppdragsutbildning
- 14.00-15.30 Bedömargruppens överläggningar
- 15.30-16.00 Avslutande samtal med rektor