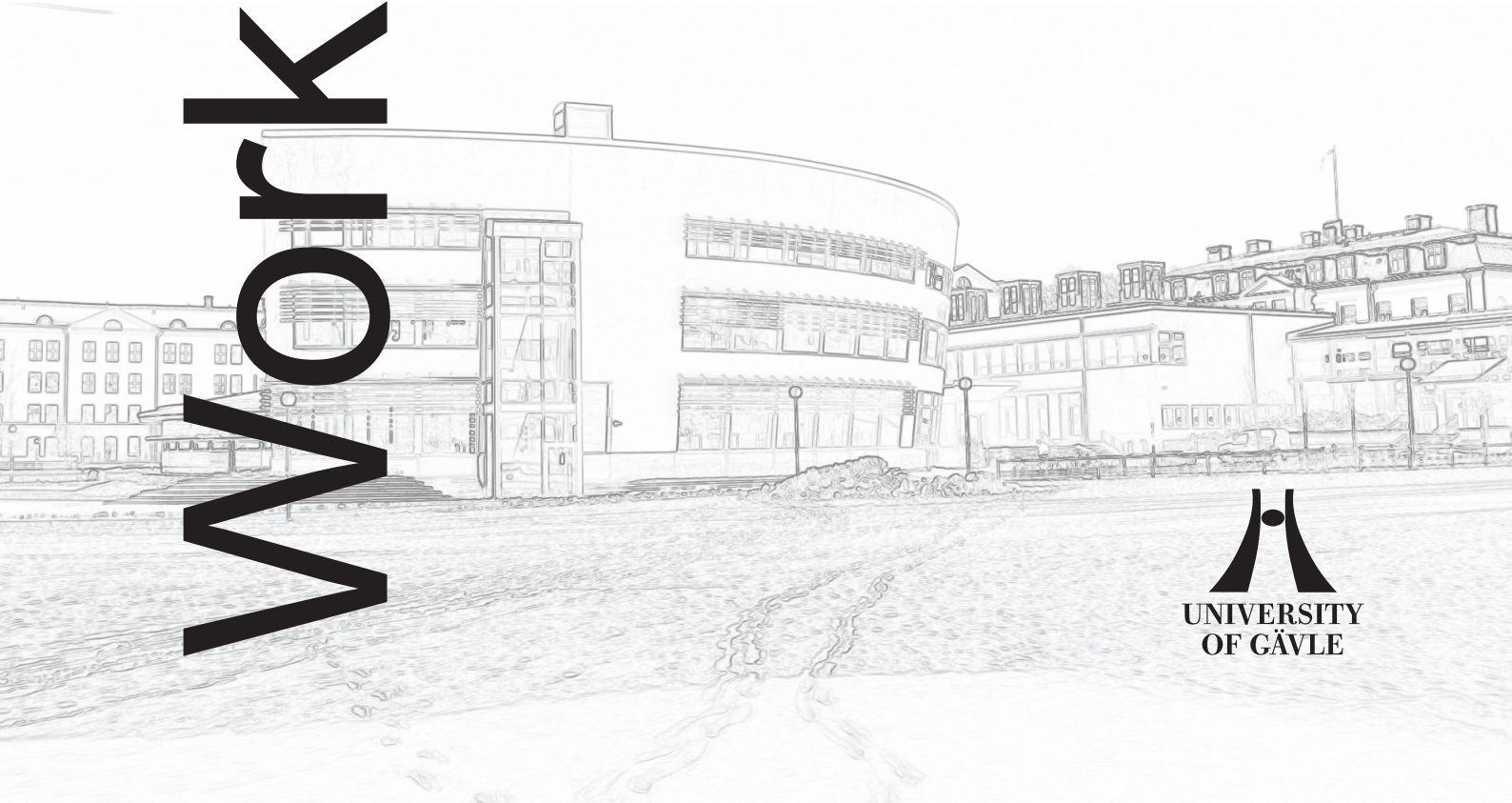


# Working Paper

**No 40**

**Maria Fregidou-Malama  
Sonny Jakobsson**

## **Etablering av regional yrkeshögskoleutbildning i Hofors och Sandviken**







Institutionen för Ekonomi

***ETABLERING AV REGIONAL YRKESHÖGSKOLEUTBILDNING  
I HOFORS OCH SANDVIKEN***

Maria Fregidou-Malama

Sonny Jakobsson

## FÖRORD

Denna utvärdering beställdes av Karl-Erik Westergren, utbildningschef på Högskolan i Gävle och utfördes våren 2005. Undersökningen berör etableringen av två yrkeshögskoleutbildningar (YH), nämligen *Informationsteknologiprogrammet* i Sandviken och *Serie och Bildprogrammet* i Hofors under 2003 – 2004.

Målgruppen för undersökningen var Högskolan i Gävle, vilka ville bedöma projektets framgång och få fram kunskap som kan användas för att förbättra hanteringen av programmen i fråga såväl som för att hjälpa framtida Yrkes Högskoleutbildningar. Vår förhoppning är att resultatet av studien skall kunna användas även av andra universitet och högskolor vid etablering och utveckling av utbildningar.

Föreliggande rapport har gjorts möjlig tack vare den välvillighet med vilken projektmedlemmarna har ställt upp på intervjuer och diskussioner, eller har bidragit på annat sätt. Ett varmt tack till er alla, utan ert samarbete hade inte arbetet varit möjligt. Ett stort tack till professor Evert Vedung, som delgivit oss värdefulla kommentarer under ett slutseminarium. Slutligen vill vi ge ett speciellt tack till Karl-Erik Westergren för initiering och finansiering av denna utvärdering.

Gävle i juni 2008-05-29

Maria Fregidou-Malama

Sonny Jakobsson

## ***Sammanfattning***

Denna utvärdering behandlar projektet Etablering av två yrkeshögskoleutbildningar i Hofors och Sandviken. Syftet med utvärderingen är att studera projektmedlemmarnas inställning till etablering av programmen. Utvärderingen bygger på intervjuer och fokusgruppdiskussioner med intressenter inom projektet såväl som inlämnat självutvärderingar och annat material.

År 2003 påbörjades ett projekt på Högskolan i Gävle (HiG) för att omvandla två Kvalificerade Yrkesutbildningar (KY) till YrkesHögskoleutbildningar (YH). Information om hur YH-utbildningar bör etableras, planering, resurssökning för projektet och marknadsföring av programmen utträttades därför med stor hast, för att utbildningarna skulle kunna fortgå och ej behöva ligga nere under omformningstiden.

Resultatet visar att *Serie- och Bildprogrammet* är väl etablerat, och trots den snabba starten ej hade några allvarliga problem med studentrekrytering. Avståndet till HiG och en diffus ansvarsbild, samt lärarlagsförändringar har dock skapat arbetsbörda och problem i utbildning och supportverksamhet.

När det gäller *Internetteknologiprogrammet* verkar detta fungerat väl, även om den snabba omvandlingen ledde till en låg rekryteringsnivå under första verksamhetsåret. Det har varit problem med lärolagets uppbyggnad och stabilitet, vilket tillsammans med kulturskillnader mellan programmet och HiGs lärare har gjort att målsättningen att implementera problembaserat lärande ej uppnåtts i önskad grad. Då vissa kostnader redovisades sent och var högre än förväntat gick denna del av projektet över budget.

Vår studie visar att även om vissa problem uppstått på vägen är projektet väl genomfört, utvärderat enligt målen att YH-utbildningarna skulle vara väl etablerade; förbereda för uppdragsutbildningsverksamhet; samt att utveckla ett kontaktnät med näringslivet för de båda programmen. Dock har ingen uppdragsutbildningsverksamhet kunnat genomföras men detta har bedömts ej vara en lämplig målsättning i detta tidiga skede. För *IT-teknologiprogrammet* finns möjligheter att utveckla sådan verksamhet som ett framtida projekt, men den regionala marknaden för *Serie & Bildprogrammet* anses vara mindre lämplig för uppdragsutbildning.

De uppkomna positiva bieffekterna av projektets genomförande är att KY-utbildningarnas resurser har omhändertagits, lärdomar till framtida YH-projekt har erhållits, HiG har spridit akademisk kultur ut på landsbygden och själv berikats av den akademiska kulturen från Sandbacka Park, samt att studenterna i Hofors har fått hyressubventioner i en lugn studiemiljö och Hofors kommun fått sina lägenheter uthyrda. De negativa bieffekterna inkluderar att oklar ansvars- och resursfördelning skapat stress och extraarbete för lärare och studenter, samt att projektet har gått över budget vilket belastat andra verksamheter.

Även om programmen nu är etablerade kvarstår problem vilka i framtiden behöver tas hand om. Denna utvärdering har därför utmynnat i rekommendationer om både framtida drift av programmen såväl som för framtida YH-projekt, vilka kan summeras som att: delprojekt i framtiden ges eget budgetansvar och tydliga ansvarsområden; autonomi ges till YH-programmen för både lärarlagsansvar och resurshantering; den akademiska miljöns etablering och utveckling prioriteras och kommunikationer förbättras; kommunkontakter organiseras; samt uppkomna erfarenheter och kompetenser tillvaratas.

***Nyckelord:*** YrkesHögskoleutbildning; *Serie- och Bildprogrammet*; Hofors kommun; *Internetteknologiprogrammet*; Sandvikens kommun; *Utbildningsetablering*; Högskolan i Gävle.

## Innehållsförteckning

1	INLEDNING .....	1
1.1	<i>Yrkeshögskoleutbildningsprojektets bakgrund</i> .....	1
1.2	<i>Serie &amp; Bild i Hofors och Internetteknologi i Sandviken</i> .....	1
1.3	<i>Syfte och avgränsningar</i> .....	2
1.4	<i>Disposition</i> .....	3
2	TEORETISK FÖRANKRING .....	4
2.1	<i>Vad är en utvärdering och hur kan den genomföras?</i> .....	4
2.2	<i>Att identifiera Intressenter</i> .....	5
3	GENOMFÖRING AV UTVÄRDERINGEN .....	7
3.1	<i>Utvärderingens planering</i> .....	7
3.2	<i>Datamaterial</i> .....	7
3.3	<i>Tydlighet, tillförlitlighet och relevans</i> .....	8
4	INTRESSENTERNA OCH DERAS SYNPUNKTER.....	10
4.1	<i>Identifierade intressenter</i> .....	10
4.2	<i>Kort framförhållning</i> .....	11
4.2.1	<i>Svårigheter med rekrytering av studenter</i> .....	11
4.2.2	<i>Etableringseffekter</i> .....	12
4.3	<i>Samarbete mellan parterna</i> .....	12
4.3.1	<i>Kommunernas stöd till programmen</i> .....	14
4.3.2	<i>Branschkontakter</i> .....	15
4.3.3	<i>Studenternas kontakt med Studentkåren</i> .....	16
4.4	<i>Den akademiska miljön</i> .....	16
4.4.1	<i>Kostsamma kommunikationer</i> .....	17
4.4.2	<i>Serie &amp; Bild kvar i Hofors?</i> .....	18
4.5	<i>Otydlig ansvarsfördelning</i> .....	19
4.5.1	<i>Redovisningens hantering</i> .....	19
4.5.2	<i>IT-teknologis budgetproblem</i> .....	20
4.5.3	<i>Serie &amp; Bilds dataproblem</i> .....	21
4.5.4	<i>Lärlagsproblem och Problem Baserat Lärande (PBL) -problem</i> .....	21
4.5.5	<i>Programansvarsdefinitioner</i> .....	22
4.6	<i>Självutvärderingsmaterial</i> .....	24
4.6.1	<i>Karl-Erik Westergren om projektet i helhet</i> .....	24
4.6.2	<i>Johan Höjer och Serie &amp; Bild</i> .....	25
	<i>Marknadens nationella natur</i> .....	25
	<i>Kontraksbristen och de dataproblem som följt</i> .....	26
	<i>Indragna tjänster och arbetsbörda</i> .....	26
	<i>Studenternas avstånd till Campus</i> .....	26
	<i>Programmets behov av vidareutveckling</i> .....	27
	<i>Björn Karlssons synpunkter på Serie &amp; Bild</i> .....	27
4.6.3	<i>Jan-Erik Lagerströms kommentarer från Hofors kommun</i> .....	27
4.6.4	<i>Christer Norlings redovisningskommentarer</i> .....	27
4.6.5	<i>Andreas Starborgs och IT-teknologiprogrammet</i> .....	28
	<i>Rekrytering</i> .....	28
	<i>Svagt intresse från företagets sida</i> .....	28
	<i>Ansvarstagande från HiG ur helhetsperspektiv</i> .....	28
	<i>Dålig framförhållning i planering och problem med skiftande lärarlag</i> .....	28
	<i>Risker med standardisering av programmet in i HiGs vanliga utbud</i> .....	29
	<i>Anskaffandet av praktikplatser</i> .....	29

4.6.6	Leif Janssons kommentarer från Sandvikens kommun .....	29
4.6.7	Thorleif Cederqvist om Ekonomi och PBL .....	29
	<i>Svårigheter med redovisning</i> .....	29
	<i>Ännu ej fungerande Problembaserat Lärande</i> .....	30
5	ANALYS .....	31
5.1	<i>Intressentstruktur</i> .....	31
5.2	<i>Projektets mål</i> .....	33
5.2.1	Etablering .....	33
	<i>Serie &amp; Bildprogrammet</i> .....	33
	<i>IT-teknologiprogrammet</i> .....	34
	<i>Riktlinjer från Örebro</i> .....	35
5.2.3	Företagsnätverk.....	36
5.3	<i>Positiva bieffekter</i> .....	36
5.3.1	Bevarande av KY-utbildningarnas resurser.....	36
5.3.2	Erfarenheter av projektet som kan användas i framtiden .....	37
5.3.3	Högskolan i länet.....	38
5.3.4	Fördelar med att bo i Hofors.....	38
5.4	<i>Negativa bieffekter</i> .....	39
5.4.1	Stress och extraarbete .....	39
5.4.2	Överskriden budget drabbar andra verksamheter .....	39
5.5	<i>Illustrerad analyssammanfattning</i> .....	40
6	REKOMMENDATIONER.....	41
6.1	<i>Värdepremiss</i> .....	41
6.2	<i>Organiseringsrekommendationer</i> .....	41
6.2.1	Programledaransvariga för YH-utbildningar ges Lärarlagsansvar .....	41
6.2.2	Antagningsmetoder för <i>IT-teknologi</i> .....	42
6.2.3	Kontrakt måste skrivas och kontaktpersoner utses .....	42
6.3	<i>Resurstilldelningsrekommendationer</i> .....	43
6.3.1	Nytt resursfördelningssystem .....	43
6.3.2	YH-utbildningars resursbehov.....	43
6.4	<i>Kvalitetsutvecklingsarbete</i> .....	44
6.4.1	Arbete för bättre akademisk miljö .....	44
6.4.2	Tillvaratagande av uppkommen kompetens .....	45
6.5	<i>Förslag till framtida studier</i> .....	45
6.6	<i>Avslutande reflektion</i> .....	46
	REFERENSER .....	47

## **Figurförteckning**

Figur 1	– Måluppfyllelsemodellen .....	4
Figur 2	– Måluppfyllelsemodellen kombinerad med bieffektmodellen .....	5
Figur 3	– Hyreskostnader för studenter i Hofors .....	14
Figur 4	– Intressenter i projektet .....	32
Figur 5	– Illustration av utvärderingens resultat .....	40

# 1 INLEDNING

*I det här avsnittet tar vi upp bakgrunden till projektet och de två yrkeshögskoleutbildningarna vid Högskolan i Gävle. Vi avslutar avsnittet med syftet för utvärderingen, samt en disposition av arbetet.*

## ***1.1 Yrkeshögskoleutbildningsprojektets bakgrund***

Den trettonde december 2001 lämnade Utbildningsdepartementet slutbetänkandet *Yrkeshögskoleutbildning – inriktning, utformning och kvalitetskriterier*. Denna behandlar förfarandet att erbjuda högskoleprogram med tydlig yrkesinriktning som förutom yrkesfärdigheter ger 60-80 akademiska poäng, vilket numera är 120 högskolepoäng. Detta var en vidareutveckling av KY-utbildningarna (kvalificerad yrkesutbildning) som institutionaliserats i lagstiftning 1993. I och med detta fick tre lärosäten (Luleå tekniska universitet, Örebro universitet samt Blekinge tekniska högskola) pengar från regeringen för att som ett test av denna modell under tre år förbereda och utveckla egna yrkeshögskoleutbildningar. (SOU 2001:107)

När bidrag för instiftande av Yrkeshögskoleutbildningar (YH-utbildningar) på 50 miljoner anslogs för etableringsstöd under perioden 2002-2004 (SOU 2001:107, s 106 & 112), så ledde detta till att projektet *Etablering av regional yrkeshögskoleutbildning* på Högskolan i Gävle kunde påbörjas då det fanns finansiering att söka. Detta gjordes i samarbete med Sandvikens kommun samt Hofors Kommun som båda kontaktade Högskolan i Gävle då de hade en varsin KY-utbildning som de behövde ny finansiering och ny form för att kunna fortsätta. Högskolan gick med på att bidra med kompetensen och arbetet att omvandla KY-utbildningarna till YH-utbildningar.

Karl-Erik Westergren, utbildningschef på HiG, deltog i en konferens där Örebro Universitet beskrev deras försöksverksamhet gällande igångsättning av yrkeshögskoleutbildning. Förstudier gjordes som utvärderade de två KY-utbildningarna. Därefter fanns det endast en månad att förbereda rekrytering av studenter, kursplanering och andra förberedelser, vilket gjorde att utbildningarna omvandlades snabbt och rekrytering sattes igång. Då alla var medvetna om projektets förutsättningar och sparsamma tidsplan, fanns det en flexibilitet för att anpassa de initiala kraven på utbildningarna under projektets gång.

Projektet startade formellt den 15/2 2003 då Högskolan i Gävle, Sandviken och Hofors kommun ansökt om pengar hos Länsstyrelsen Gävleborg för att genomdriva projektet, vilket bifölls. Projektet skulle formellt ha avslutats den 31/12 2004 men förlängdes till den 31/3 2005.

## ***1.2 Serie & Bild i Hofors och Internetteknologi i Sandviken***

Projektet består av två delprojekt, *Serie- och Bildprogrammet* i Hofors och *Internetteknologi-programmet* i Sandviken.

*Serietecknarskolan* var en utbildning som hållits av Bollnäs folkhögskola sedan 1993 och var då utförd av Bollnäs, men ägd av Hofors kommun. Denna utbildning omvandlades till en KY-utbildning vilken började 2000 som treårigt projekt. Under 2003 gick Högskolan i Gävle in och tog över utbildningen. Ytterligare en inriktning togs fram, mot bildberättande och barnbokstillverkning, och utbildningen döptes om till *Serie och Bildprogrammet (Serie & Bild)*. Programmet började därmed



inte från noll, utan det fanns lärare, utbildningsstruktur, erfarenheter, utvecklat innehåll, kontakter med näringslivet, samt även ett etablerat namn och struktur för att anta studenter till utbildningen. Under övergången var fortfarande lärarna *uthyrda* till Hofors som konsulter och det fanns elever kvar från föregående årskull från KY-utbildningens tid, vars utbildning lärarna också tog hand om. Denna finansierades av Hofors kommun genom statsbidrag för KY-utbildning.

I Sandviken har det sedan 1997 funnits en framgångsrik IT-utbildning som var anpassad enligt arbetsmarknadens behov, i form av KY-utbildning. Under våren 2002 nedprioriterades denna och alternativa sätt att få denna utbildning att fortleva söktes. Genom kontakt med Högskolan kom den gamla KY-utbildningen med inriktningar mot systemutveckling respektive infrastruktur att omvandlas till ett YH-utbildning under namnet *Internetteknologiprogrammet (IT-teknologi)*, som hade endast en inriktning mot tekniskt kunnande, för att komplettera utbudet från HiG. Praktikdelen bibehölls för att behålla relationerna och kontakterna med näringslivet som existerat sedan tidigare såväl som för att fokusera utbildningen på att ge studenterna en god grund både kunskapsmässigt och kontaktmässigt för deras framtida arbetsliv, som är en del av YH-konceptet.

För att kontrollera och undersöka om planerade åtgärder som genomförs leder till önskat resultat, för att främja kunskap och för att kunna anpassa en verksamhet till brukarnas önskemål eller att utveckla grundkunskap och generalisera, är en utvärdering lämplig (Vedung, 1998, s 97-105). Enligt Vedung (1998, s 22) är en utvärdering en bedömning av utfall, slutprestationer eller förvaltning i offentlig verksamhet, som görs i efterhand och anses vara behjälplig i praktiska besluts-situationer. Två år efter att Högskolan i Gävle tagit över utbildningarna avslutas därför projektet med en utvärdering, och frågan ställs nu: Är dessa utbildningar framgångsrikt etablerade som yrkeshögskoleutbildningar? Har projektets mål uppnåtts? Har projektet fått andra effekter förutom dessa mål?

### ***1.3 Syfte och avgränsningar***

Syftet med denna studie är att inhämta och analysera projektmedlemmarnas kunskap och inställning till etableringen av *Serie- och Bildprogrammet* och *Internetteknologiprogrammet* som YH-utbildningar. Det undersöks i vilken mån projektets mål har nåtts och vad intressenterna anser om programmets etablering och genomförande.

Följande frågor undersökes:

1. Vilka mål har projektet haft och i vilken mån har dessa uppnåtts?
2. Vad anser intressenterna om programmets etablering och genomförande och dess effekter?
3. Vad kan göras för att förbättra framtida etableringar av YH-utbildningar?

Denna utvärdering görs i lärande och främjande syfte (Vedung, 1998, s 103). Genom att få fram information med egna studier såväl som vad som inrapporterats om YH-programmens etablering och genomförande och analysera resultatet ges underlag för framtida beslutsfattande. För att ta reda på vad intressenterna anser, så har dessa kartlagts. Högskolan och andra intressenter som eventuellt går vidare för att etablera nya YH-program kan få en vägledning genom denna studie för att förstå, förändra och förnya sättet att arbeta med etablering av nya YH-program.

Vi avgränsar oss från att undersöka utbildningarnas kvalitet, eller genomföra en ekonomisk revision av projektet. Revisionen av projektet har gjorts av *Riksrevisionen*. Bedömning av budgetsystem och redovisning i denna utvärdering är därmed ej grundade på funna felaktigheter eller systemanalys av

redovisningen; utan på de erfarenheter, åsikter och insikter hos de intervjuade projektmedlemmarna, som vi analyserat med hjälp av övrigt material överlämnat av projektledaren.

Ytterligare avgränsar vi oss från att göra en analys av själva undervisningens kvalitet. Vi har därför ej intervjuat studenter från programmen och lokalerna har ej besökts, samt att inga dokument har analyserats i detta syfte.

## ***1.4 Disposition***

I det första kapitlet beskrivs historien bakom denna utvärdering och dess syfte.

Kapitel 2 beskriver utvärderingsteori med tonvikt på måluppfyllelsemodellen och bieffektsmodellen, samt strukturering av rekommendationer. Samt intressentmodellen presenteras.

Kapitel 3 beskriver projektets planering och utvärderingens insamlingsmetod, samt vad för slags sekundärmaterial i form av självutvärderingar och annat material som varit tillgängligt.

I kapitel 4 presenterar vi först identifierade intressenter och deras roll i etableringen och driften av utbildningsprogrammen. Därefter redovisar vi informationen vi fått genom intervjuerna. Kapitlet avslutas med en samling sammanfattningar av inlämnade självutvärderingar från deltagare i projektet.

Analysen av resultatet enligt måluppfyllelsemodellen redovisas i kapitel 5, tillsammans med identifierade bieffekter, samt en intressentanalys.

Därefter avslutas arbetet med kapitel 6, där värdepremisser anges, rekommendationer för de utvärderade programmen såväl som framtida etableringar diskuteras, samt förslag på vidare undersökningar ges.

## 2 TEORETISK FÖRANKRING

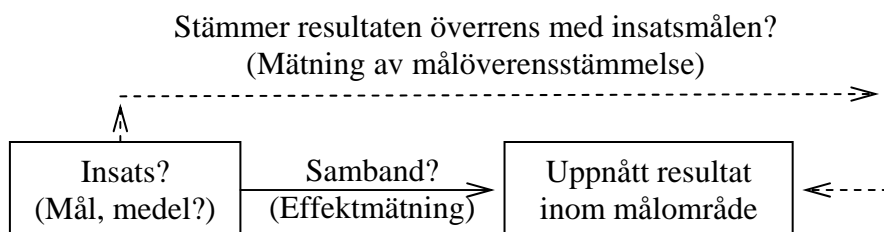
Här nedan presenteras utvärderingsteori med tyngd på måluppfyllelsemodellen som därefter kombineras med bieffektsmodellen. Kapitlet avslutas med en beskrivning av intressentmodellen och dess roll.

### 2.1 Vad är en utvärdering och hur kan den genomföras?

En utvärdering är att i efterhand bedöma utfall, slutprestationer eller förvaltning och skilja det värdefulla från det värdelösa för att kunna ge vägledning för framtiden. Insamling av material går ut på att finna en så objektiv bild av det som utvärderas som möjligt och som kan analyseras på ett noggrant och betydelsefullt sätt. Det som granskas kan vara en pågående såväl som avslutad aktivitet, men definitionen gäller främst att beskriva, jämföra och bedöma effekter av det som hänt och ur detta hämta råd för framtiden. Enligt Evert Vedung är att utvärdera att blicka tillbaka i syfte att förbättra ledningen framåt. Utvärderingens roll är att ta fram och bedöma information om en genomförd åtgärd och dess resultat för att ge underlag för långsiktiga beslut. (Vedung, 1998, s 19-33) För att bedöma resultatet behövs att *värdekriterier* specificeras, det vill säga värdenormer och måttstockar enligt vilka utfallet skall bedömas (Vedung, 1998, s 95).

Enligt Vedung (1998) finns det flera modeller som kan användas för att genomföra en utvärdering och alla syftar till att bedöma resultat. Vid måluppfyllelsemodellen undersöks om de resultat som projektet har uppnår dess målsättningar. Enligt modellen undersöks huruvida insatsen, det vill säga de mål och medel som det utvärderade projektet genomförts med, motsvarar det resultat som framkommer. Detta görs (se *figur 1* nedan) genom att dels klargöra vilka insatsmålen är; dels uppmäta hur insatsen har bidragit till måluppfyllelsen och få insikt i hur sambandet mellan dessa ser ut. (Vedung, 1998, s 49-53)

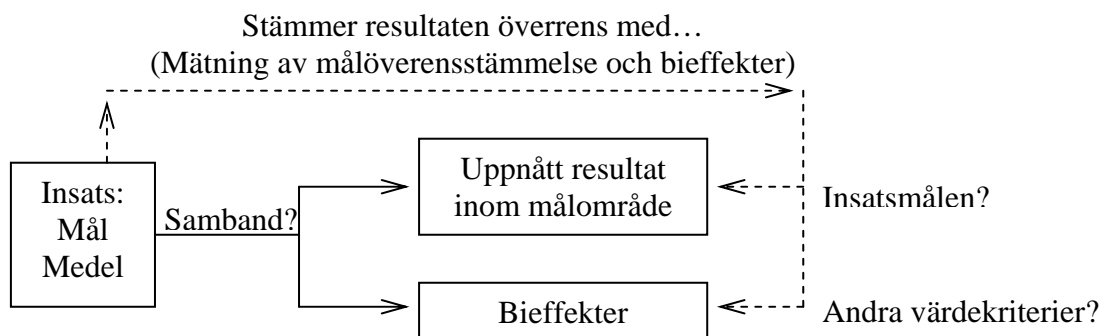
**Figur 1 – Måluppfyllelsemodellen**



Källa: Vedung, 1998, s 52

En svaghet med måluppfyllelsemodellen är att den tar hänsyn till endast de effekter som utvärderingen har haft inom målområdet. För att belysa andra effekter kan modellen med fördel kombineras med bieffektsmodellen, (se *figur 2* nedan,) som undersöker huruvida sidokonsekvenser av ett utvärderat projekt förekommer. Alla effekter av det utvärderade projektet utvärderas och delas upp i målrelaterade och sidoeffektsrelaterade. För en djupare analys kan bieffekterna definieras t.ex. som avsedda/oavsedda, förutsedda/oförutsedda. (Vedung, 1998, s 57-68)

**Figur 2 – Måluppfyllelsemodellen kombinerad med bieffektmodellen**



Källa: Vedung, 1998, s 60 och egen bearbetning

Sammanfattningsvis visar den teoretiska genomgången att det är viktigt att identifiera och fastställa bilden av aktörerna/intressenterna i en organisations omgivning för att kunna definiera målen som skall uppnås, såväl som vilka i organisationens närhet som troligen kan påverkas av bieffekter. När intressenterna och deras mål, behov och värdekriterier är identifierade, kan organisationen prioritera bland dessa för att fokusera hur medel bäst används för att uppnå måluppfyllelse, såväl som för att undvika negativa bieffekter hos viktiga intressenter.

## 2.2 Att identifiera Intressenter

Med intressenter menas individer, grupper och organisationer, den fysiska miljön eller institutioner som befinner sig i en organisations omgivning och har ett utbyte, en interaktion med organisationen och ett intresse i organisationens arbete. Enligt Freeman är intressenter:

*”...any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organisation’s objectives”* (Mitchell, Agle & Wood, 1997, s 854).

I teorier om intressenter definieras dem som alla aktörer som kan påverka eller påverkas av organisationens aktiviteter (Mitchell, Agle & Wood, 1997) eller påverkar organisationens måluppfyllelse. Förhållandet mellan en organisation och dess intressenter kan analyseras med hjälp av intressentmodellen. Modellen utgår från idéer om hur en organisation kan uppnå ett stabilt förhållande till omvärlden, genom bidrag från och belöningar till intressenter i en organisationsomgivning (Bruzelius & Skärvad, 2000, s 72).

Intressenter tillför olika synsätt och är viktiga som utbytespart till organisationen. Det kan skiljas mellan primära och sekundära intressenter, t.ex. organisationens ägare respektive andra aktörer i dess omgivning som inte är direkta samarbetspartners (Mitchell, Agle & Wood, 1997 och Grafström, Göthberg & Windell, 2008, s 65-70) Primära intressenter är sådana som är nödvändiga för organisationens existens, där det finns ett ömsesidigt beroende. Sekundära intressenter är de som kan påverka och påverkas av organisationen och därmed kan vara betydelsefulla, till exempel media. (Dzansi, 2006, s 177-180)

Intressenterna kan tillföra resurser till organisationen, påverka de mål organisationen har, och kan vara upphov till konflikter. Det gäller för organisationen att prioritera bland intressenterna, att identifiera intressenternas mål, och hur dessa påverkar organisationens verksamhet och dess överlevnad. Att definiera intressenterna i en organisationsomgivning förutsätter en distinktion mellan

den verkliga omgivningen och den som uppfattas av individerna/ledningen i organisationen. (Mitchell, Agle & Wood, 1997) Det kan finnas svårigheter att definiera en organisations intressenter på grund av olika uppfattningar i t.ex. ledningen.

För att summera, syftet med vår undersökning är främjande och lärande och vi anser att måluppfyllelsemodellen (Vedung, 1998) kombinerad med bieffektsmodellen kan utgöra en lämplig analysmodell. Som *figur 2* ovan visar, undersöker vi först vilka mål och medel som projektet har haft. Sambandet mellan insats och resultat analyseras för att se hur väl insatsmedlen använts. Därefter utvärderas resultaten och delas upp i avsedda mål, som analyseras enligt måluppfyllelse; och i oförutsedda bieffekter som uppdelas i positiva eller negativa, enligt både andra värdekriterier än de egna målens såväl som påverkan på andra intressenter. En intressentanalys (Mitchell, Agle & Wood, 1997) behövs för att identifiera aktörerna, och genomlysa deras intresse i projekten.

### **3 GENOMFÖRING AV UTVÄRDERINGEN**

*I det här avsnittet redovisar vi undersökningens planering och den metod vi använt för materialinsamlingsarbetet. Här redovisas skälen till varför multipla källor använts, samt hur vi arbetat för att säkerställa studiens trovärdighet.*

#### **3.1 Utvärderingens planering**

När Karl-Erik Westergren gav oss uppdraget att utvärdera etableringen av de två yrkeshögskoleutbildningarna ställde han till vårt förfogande underlagsmaterial. Med hjälp av detta utarbetade vi ett förslag till syfte med utvärderingen samt vilken metod och modell som skulle användas. Vi diskuterade upplägget med honom, att utvärderingen skulle utföras med ett främjande och lärande syfte, varefter det godkändes.

Det vi kom överrens om var att utvärderingens fokus skulle ligga på projektet och dess måls implementering. För att studera hur projektet har implementerats och om det som skapats har en varaktig grund att stå på, samt vad som behöver göras i framtiden, undersöks i vilken mån projektets mål har nåtts och vad intressenterna anser om programmets etablering och genomförande. I utvärderingen av projektet fokuserar vi på vad som uppnåtts, om detta överrensstämmer med målen, vilka problem/bieffekter som varit och hur de hanterats för att dra fram ytterligare lärdomar av projektet.

Detta skulle praktiskt göras genom att dels analysera självutvärderingar skrivna av intressenter i projektet samt sekundärmaterial givet till oss, dels att vi skulle göra intervjuer med de inblandade i projektet. Då budgeten för utvärderingen var begränsad skulle utvärderingen ej göras allt för omfattande. Utifrån dessa riktlinjer fick vi ett allmänt mandat att göra en utvärdering.

#### **3.2 Datamaterial**

Karl-Erik Westergren överlämnade i början av projektet ett underlagsmaterial, som kan delas upp i:

- Självutvärderingar skrivna av Karl-Erik Westergren, Johan Höjer (med bilaga från Björn Karlsson), Jan-Erik Lagerström, Christer Norling och Andreas Starborg.
- Mötesanteckningar och protokoll från projektmöten och branschrådsmöten.
- Kursinformation för de båda programmen.
- Ekonomisk redovisning av projektet.
- Ansökningar och budget för projektet.
- Övrigt material.

Detta sekundärmaterial har dels bidragit till en översiktlig förståelse av projektet, dels givit detaljerad information såsom till exempel budgetens utfall, dels uppmärksammat utvärderarna på frågor som bör undersökas djupare. Materialet var viktigt i utformandet av intervjufrågorna, vilka delvis varit inriktade på att utreda oklarheter gällande själutvärderingarna och faktorer som beskrivs i sekundärmaterial.

Utöver genomgång av sekundärmaterial har vi för att få primärmaterial genomfört intervjuer och fokusgruppdiskussioner med intressenter som deltagit i projektet. Vårt mål från början har varit att engagera intressenterna i utvärderingsprocessen för att öka studiens relevans.

Den kvalitativa studien gjordes med vägledande intervjuer i fokusgrupper, där respondenterna tillsammans med utvärderarna har diskuterat följande frågeområden:

- Vad har intressenterna behövt, önskat sig och förväntat sig av projektet? Har projektet motsvarat deras förväntningar?
- Vad har projektledaren behövt, önskat sig och förväntat sig av projektet? Har projektet motsvarat hans förväntningar?
- Vilka oavsedda effekter (positiva/negativa) har projektet fått?
- Vilka problem har det framkommit och hur har de hanterats?
- Vilka olösta frågor återstår?
- Vad är viktigt att beakta i framtiden?

Fokusgruppdiskussion genomfördes i två omgångar, med Ingela Edkvist, Christer Norling, Leif Jansson, Andreas Starborg, Thorleif Cederqvist i första omgången; och Johan Höjer samt Jan-Erik Lagerström som ej kunde infinna sig tidigare till andra omgången. Den andra fokusgruppen kombinerades med närvaro på det avslutande projektmötet där de flesta övriga intressenter var närvarande, men hölls här separat från mötet så de övriga var ej närvarande vid den andra Fokusgruppdiskussionen (som hölls under tiden som *IT-teknologi* diskuterades på projektmötet). Det andra Fokusgruppdiskussionen organiserades på detta sätt dels så att en av utvärderarna (Sonny Jakobsson) fick ta del av ett projektmöte, dels för att intressenterna skulle få en preliminär rapport av vad som hitintills framkommit i utvärderingsarbetet, och dels då detta var praktiskt då de två respondenterna i den andra fokusgruppen ändå skulle närvara vid det tillfället.

Utöver detta gjordes två intervjuer innan fokusgruppsmötena med Karl-Erik Westergren och Gullan Björnström. Två uppföljningsintervjuer gjordes där det ansågs nödvändigt för ökad insikt i hur ekonomi och samarbete genomförts, med Karl-Erik Westergren och Gullan Björnström, samt med Thorleif Cederqvist. Hanna Hjalmarsson intervjuades för att undersöka vad Studentkåren hade för kontakt med YH-utbildningarna. (För ytterligare specifikationer, se materialförteckningen.)

För att ge material för analysen av hur stora de positiva finansiella bieffekterna var av hyreskostnaden att bo i Hofors relativt att bo i Gävle kontaktades Jan-Erik Lagerström om studenternas hyresnivåer och hyressubventioneringar i Hofors kommun, samt att material inhämtades från Studentkåren och kompletterades med en sökning på Gavlegårdarnas hemsida.

### ***3.3 Tydlighet, tillförlitlighet och relevans***

Triangulering är en metodologisk strategi för att ge ökad trovärdighet till forskningsresultat, genom att kombinera olika teoretiska perspektiv, metodologier, informationskällor, och/eller använda många olika observatörer. Mer än en metod och mer än en informationstyp ska användas, till exempel kan resultatet från en kvantitativ enkät kombineras med kvalitativa intervjuer. (Bryman, 1997, s 157)

I vår undersökning har vi använt främst intervjuer, men även analyserat sekundärmaterial vilka kan delas upp i självutvärderingar och övriga skriftliga dokument (till exempel budget, redovisning,

protokoll, kursinformation, hyresnivåinformation). Genom att kombinera dessa tre olika källor anser vi att en triangulering har gjorts som ökat utvärderarnas insikt och förståelse av situationen och gjort utvärderingens resultat tillförlitligt.

För att säkerställa validiteten, det vill säga mäta vad som är relevant, har de olika datakällorna använts på så sätt att sekundärmaterialet har varit ett underlag för intervjufrågor och ett stöd under diskussionerna, där sekundärdata lyfts fram för att vägleda diskussionen till de områden som vi antog vara relevanta för ökad förståelse.

För att säkerställa reliabiliteten, det vill säga om det som mäts är mätt på tillförlitligt sätt, har källorna använts för att komplettera varandra för att öka vår förståelse av både intervjuerna och sekundärdata. Sekundärdata har även varit ett referensmaterial att tillgå för att verifiera vissa data, tillsammans med anteckningar och bandinspelningar, så att intervjuernas reliabilitet vid sammanfattningen av intervjuerna säkrats. Bandinspelningarna avlyssnades för att komplettera intervjuanteckningarna men transkriberades inte. Budgetresultat och liknande som ger specifika siffror kommer ursprungligen från sekundärmaterialet men har även diskuterats under intervjuerna.

Informationen och respondenternas åsikter från intervjuerna har sammanställts på så sätt att personerna har anonymiserats och formulerats för att beskriva situationen i projektet så väl som möjligt, utifrån utvärderarnas förståelse av situationen som intervjuerna uppmålade. För att strukturera upp materialet har vi koncentrerat oss på likheter och gemensamma synpunkter och sammanfattat dessa till en tolkning av vad som hänt i projektet. Vi har letat efter gemensamma teman som intressenterna angivit, som bäst beskriver projektets genomförande. Vi har även undersökt olikheter och redovisar vår egen sammanfattade tolkning. Vi anser att studien är tydlig, tillförlitlig och relevant.

Alla intervjuade var informerade om att utvärderingen skulle bli ett offentligt dokument och publiceras som vetenskaplig artikel och har muntligen delgivit sitt godkännande för detta.



## 4 INTRESSETERNA OCH DERAS SYNPUNKTER

Här nedan presenterar vi viktiga intressenter och deras roll i projektet, varefter den bild av etableringen av de båda YH-utbildningarna som vi fått genom både intervjuer och sekundärmaterial redovisas, grupperade enligt fyra problemområden. Därefter visas sammanfattningar av självutvärderingarna separat.

### 4.1 Identifierade intressenter

En början av en intressentanalys kan vara att identifiera vilka personer som varit inblandade i ett projekt och definiera vilka roller de haft, samt vilka organisationer de representerat. Nedanstående personer har arbetat med projektet på något sätt, ett flertal lämnat in självutvärderingar, och de flesta blivit intervjuade individuellt eller i grupp. De är alla intressenter vars roller varit betydelsefulla.

- *Gullan Björnström* – Ekonom på centrala administrationen på HiG, sambandsekonom i projektet, var dock inte med från början utan gick in i projektet sent på hösten 2003.
- *Jordi Bota* – Tidigare lärare inom *Serie & Bild*programmet och den tidigare KY-utbildningen. Avgick efter vårterminen 2004.
- *Thorleif Cederqvist* – Ekonom på Institutionen för matematik, natur- och datavetenskap på Högskolan i Gävle. Administrativ kontaktperson med institutionen och ekonom för *IT-teknologi*, arbetade även för införande av problembaserat lärande i programmet.
- *Anita Drugge* – Tidigare kontaktperson på Hofors kommun för *Serie & Bild*, som även var det när utbildningen kallades *Serietecknarskolan*.
- *Ingela Edkvist* – Programansvarig för *Serie & Bild*, från projektets början till och med sommaren 2004. Ämnesansvarig på institutionen för humaniora och samhällsvetenskap. Var våren 2005 med i förberedande programråd för YH-utbildningen *Trädgårdsmästarprogrammet* som sedan dess har öppnats i Ockelbo.
- *Maria Gelin Axelsson* – Kontaktperson med Länsstyrelsen, vilken kommunerna och HiG-kansliet tog kontakt med för finansiering och utbetalning av extrakostnader för utbildningarna ur den gemensamma projektbudgeten.
- *Hanna Hjalmarsson* – vice kårordförande under vårterminen 2003 på Gävle Studentkår.
- *Johan Höjer* – Programansvarig för *Serie & Bild* sedan hösten 2004, tidigare lärare inom programmet och den tidigare KY-utbildningen. Sedan årsskiftet 2004/2005 universitetsadjunkt på Institutionen för humaniora och samhällsvetenskap på Högskolan i Gävle.
- *Leif Jansson* – Representant från Sandvikens kommun. Förvaltningschef på Tillväxtkontoret i Sandviken.
- *Torsten Jonsson* – Tidigare lärare inom *Serie & Bild*programmet och den tidigare KY-utbildningen. Avgick efter vårterminen 2004.
- *Jan-Erik Lagerström* – Representant från Hofors kommun och rektor på Gunillaskolan i Hofors.
- *Andreas Larsson* – Lärare inom *IT-teknologi*-programmet, anställd på Institutionen för matematik, natur- och datavetenskap.

- *Christer Norling* – Ekonom på Institutionen för humaniora och samhällsvetenskap på Högskolan i Gävle, administrativ kontaktperson med institutionen och ekonom för *Serie & Bild*.
- *Andreas Persson* – Lärare inom *Serie & Bild*programmet. Sedan årsskiftet 2004/2005 universitetsadjunkt på Institutionen för humaniora och samhällsvetenskap på Högskolan i Gävle.
- *Andreas Starborg* – Projektledare på *IT-teknologi*, tidigare lärare inom programmet och den tidigare KY-utbildningen.
- *Karl-Erik Westergren* – Högste projektledare i projektet och utbildningschef på Högskolan i Gävle.
- *Gordan Zdravkovic* – Förste programansvarige och projektledare på *IT-teknologi*, anställd på Institutionen för matematik, natur- och datavetenskap på Högskolan i Gävle, men friställdes på grund av övertalighet sommaren 2004.

## 4.2 Kort framförhållning

En önskan om att det funnits mer tid till förberedelser var en aspekt som kom fram vid mer än ett tillfälle under intervjuerna. Den korta framförhållningen har gjort att rekrytering av studenter har blivit lidande; administrativt arbete gjorts i efterhand; ingen tid har funnits för att få fram fungerande och stabila lärarlag. Antagningen blev svag och många avhopp gjordes. Det blev även problem med hantering av arbetsbörda och lärarlag, såväl som att kursutveckling ej var färdig när kurser drogs igång. Osäker behovssituation av lärare har skapat onödiga problem och tidsbristen har troligen bidragit till andra problem. Lärarna har varit alldeles för upptagna i etablering av utbildningarna för att ta tag i arbetet med uppdragsutbildning. Det har inte funnits tid eller fungerande utbud för att arbeta med den delen av projektet, då det först behövs ett fungerande lärarlag.

Dock framhålles det att projektet ej hade varit möjligt annars. Alternativet hade varit att låta KY-utbildningarna ligga nere ett år, vilket skulle ha gjort en omstart mycket svårare. Den snabba starten möjliggjorde att resurserna och kurserna från de tidigare KY-utbildningarna kunde bevaras och möjliggöra en snabb start på programmet. Att ha de gamla arbetsätten och lärarna som stomme hjälpte dock, så att utbildningen fungerade under uppstartsfasen, då det fanns tidigare lärare, utbildningsstruktur, utvecklat innehåll, kontakter med näringslivet och erfarenheter gjorda för båda utbildningarna. Bedömningen är att utbildningsetableringen annars i så fall skulle ha tagit dubbelt så lång tid att genomföra.

### 4.2.1 Svårigheter med rekrytering av studenter

Rekryteringen för båda programmen verkar relativt stabil för tillfället, speciellt för *Serie & Bild*. Under hösten 2003 antogs 24 studenter, under en hast som gjorde att intervjuer med studenter som planerats ej användes i urvalsmetodiken. Under hösten 2004 antogs ytterligare 29 studenter. Av dessa var den 8/4 2005 fortfarande 19 kvar från första årskullen och 27 kvar av andra, vilket visar på att programmet håller kvar studenterna i en mycket hög grad (79 % respektive 93 %).

För *IT-teknologi* så är rekryteringen inte lika stabil, då IT-branschens svårigheter ej ännu är över. Programmet har en relativt hög rekrytering relativt andra datakurser på HiG. Under hösten 2003 antogs det 16 studenter till de 25 platserna, vilket till stor del berodde på den korta tidsrymd rekryteringskampanjen hade till sitt förfogande, samt den generella lågkonjunkturen för IT-branschen. Antagningen 2004 gick bättre, med över 50 förstahandssökande, men endast 24 platser blev fyllda,

trots försök med att expandera utbildningen med avdelningar i Söderhamn och Tierp. Av dessa går fortfarande 20 kvar (83 %); och 10 går kvar i årskurs 2 (56 %), varav två avhoppade förväntas komma tillbaka nästa år vilket då skulle bli 12 av intaget 2003 (67 %) som examineras.

I början var det stora problem med rekryteringen och det var många avhopp från första årskullarna för båda programmen. Ett problem med den snabba rekryteringen var att få sökande kom, vilket den bättre rekryteringen under andra året visar. För *Serie & Bild* så tros de många avhopp från första årskullen bero på brist på information då intervjuerna för urvalet ej hanns med, utan endast arbetsprover användes som intag under första terminen. Många studenter visste kanske inte att de skulle behöva bo i två år i Hofors för att gå utbildningen, att de skulle behöva skapa sina egna jobb när de kommit ut, eller vad utbildningen skulle gå ut på.

För *IT-teknologi* är dock fortfarande problem med antagningen till programmet. Av de 45 som antogs av de 50 som sökt utbildningen som förstahandsval föll de flesta bort och inga av reserverna dök upp. De som togs in som inte dök upp har ringts upp, för att se var de tog vägen. I telefonsamtal uppger många att de kommit in på andra ställen eller fått jobb. De övriga finns det ingen verifierad information om varför de ej dök upp som reserver, men det troligaste är att även de ignorerade reservplats och tog sina andrahandsval, samt att de som sökte kursen som andrahandsval eller lägre troligen kom in på andra utbildningar.

Av de 45 platser som tänkts fyllas, med 25 studenter i Sandviken och två undergrupper i Söderhamn och Tierp på 10 var, blev bara 24 kvar som nu alla går i Sandviken. Problemet har diskuterats och det hoppas på att det var ett temporärt problem. Det funderas på att använda överintag för att säkerställa antal studenter på programmet. Något som också diskuterades var att återgå till metoden som användes när *IT-teknologi* var en KY-utbildning och som *Serie & Bild* i Hofors använder, med att hålla intervjuer innan intag. Detta verkade dock ej vara aktuellt även om det ansågs att det troligen skulle ha en positiv effekt. Det skulle även kräva speciellt tillstånd från högskoleverket, vilket förmodligen ej skulle ges då det inte krävs speciella förkunskaper i utbildningen.

## 4.2.2 Etableringseffekter

Som det är nu, så verkar *Serie & Bild* stabilt etablerad, med god rekrytering. *IT-teknologi* bär inte sina egna kostnader, dels på grund av dåligt intag, dels på grund av stora avhopp. Första årskullen täcker inte kostnaderna (vilket täckts av projektpengar och är därmed ej ett problem för kursens fortlevnad), men andra årskullen kanske täcker sina egna kostnader vilket lovar gott för framtiden.

Förutom rekryteringen finns det risker för båda programmen, om någon annan högskola/universitet skulle börja konkurrera med dem. Denna risk ansågs dock ej särskilt stor, dels då *Serie & Bild* är den enda i sitt slag i Norden, dels då *IT-teknologi* har en lokal rekrytering som troligen ej skulle hotas av liknande utbildningar i andra delar av Sverige.

Även lärarlagen för de två YH-utbildningarna har stabiliserats och deras strukturella framtid är relativt säker, så länge kommunerna fortsätter stödja projektet och är goda samarbetspartner, speciellt gällande Sandbacka park.

## 4.3 Samarbete mellan parterna

Samarbetet mellan intressenterna i projektet har i allmänhet gått bra. Kommunikation såväl som ledningsgrupp har generellt fungerat väl. Branschråd har fungerat tillfredsställande, även om

näringslivet visat begränsat intresse gällande *IT-teknologi* på senare tid. Dock har studenternas representanter varit aktiva i kursernas utveckling i båda programmen. Länsstyrelsen har endast deltagit genom finansiering som HiG och kommunerna har separat rekviderat pengar från Länsstyrelsen i fyra omgångar för att täcka delar av sina utgifter.

Det anses dock ha funnits några aspekter där samarbetet brustit eller behövt omorganiseras:

- Den allvarligaste aspekten är kontraktet mellan Hofors kommun och Högskolan i Gävle om ansvarsområden och vem som skulle betala vad. Det fanns ett muntligt samarbetsavtal i och med budget för projektet, där allmänna ansvarsområden definierats, även om inte detaljfrågor hanterats. Här har främst HiG, men även Hofors kommun, varit dåliga på att få ett acceptabelt kontrakt till stånd. Detta har haft konsekvenser för *Serie & Bild*, som lidit skador såväl som har lett till direkta störningar i utbildningen på grund av följderna av detta. Ett kontraktsförslag låg ute den 8/4 2005 som förväntades vara acceptabelt, men var då fortfarande ej påskrivet av parterna.
- Ytterligare en punkt är att subventioner av studenternas resor till HiG ej givits. Hofors kommuns ställning till stöd från dem har i omgångar skiftat från medhåll till avslag. Förhandlingar kommer att återupptas.
- Ansvarstagandet för projektet och var kostnader skall läggas har varit ett pågående problem. Dessa ottydliga riktlinjer och odelade budgetar som framlades att distribueras mellan de två delprojekten har gjort att ekonomerna inte tagit fullt ansvar för projektet som helhet. De har hantarat programmen ur sina institutioners synpunkt, tagit hand om egna delar och sett till att pengar kommit från projektet, men inte tagit ansvar för övergripande frågor. För att korrigera ett behov av central finansiell styrning inte insågs från början tilldelades, utbildnings- och forskningskansliets ekonom forskningssekreterare Gullan Björnström det övergripande ansvaret för att ta hand om den gemensamma ekonomin, samt ansökningar mot länsstyrelsen och förhandling avdelningarna emellan. Hon har som sambandsekonom dels haft en sammanfattande funktion för ekonomerna från HS-institutionens och N-institutionens redovisning i projektet; dels varit personen som kontaktats för att ta upp gemensamma kostnader på projektets budget, genom att fungera som en kommunikationskanal till Karl-Erik Westergren och tillsammans med honom avgöra vilka kostnader som kunde dras från projektpengar.

Detta är ett arrangemang hon önskat att det kunde ha kommits på tidigare så hon fått vara med från planeringsstadiet, då hon kom in i projektet sent på hösten 2003, men har i övrigt i hennes åsikt fungerat väl nog. Annan organisation med ekonomerna hade varit möjlig men hade krävt klarare direktiv från början. Som det var nu fanns det inte separata budgetar, så centralansvar behövdes.

Ytterligare intressenter som önskats inkluderas i projektets ansvarsfär vore:

- Ämnesföreträdarna.
- Samordningsperson HiG – Kommunerna (speciellt någon med befogenheter att förhandla om och upprätta kontrakt).
- Tjänstefördelare – för resursfördelning.
- Någon person ansvarig för pedagogiken, speciellt gällande införandet av problembaserat lärande (PBL).
- Studentkåren har varit ut i Hofors och hälsat på på eget initiativ. Det skulle vara intressant att involvera dem mer.

Ovanstående personer har funnits tillgängliga för projektet men inte alltid varit med och tagit aktivt ansvar för det. Det verkar som om ansvarsfördelning, kommunikation och befogenheter ibland har varit bristande.

Samarbetet mellan parterna anses ha varit intressant och lärorikt, även om framtida samarbete mellan *Serie & Bild* och *IT-teknologi* bara för att de är YH-utbildningar ej är troligt då gemensamma kontaktytor behövs. *Serie & Bild* kommer dock att fortsätta sitt samarbete med N-institutio- nen samt möjligen utveckla detta och samarbeta med *Design & Träteknik*, *Kreativ programmering* och *Trädgårdsmästarprogrammet* i framtiden med gemensamma kursmoment eller kanske till och med en gemensam påbyggnad med inriktning design.

### 4.3.1 Kommunernas stöd till programmen

I Sandviken har *IT-teknologi* stötts av Sandvikens kommun dels med att hälften av hyrorna skall stå på deras kostnad och dels att Andreas Starborg är anställd och bekostas av Sandvikens kommun. Hans lön bekostas dock av HiG gällande lärartjänst och projektansvar då hans tjänster hyrs in; speciellt under HT04 då HiG ej bistod med projektledare från sina led. Utöver detta har Sandvikens kommuns representanter dels varit tillgängliga och samarbetsvilliga, dels ordnat och sett till tillgängligheten av lokaler funnits i det eftertraktade Sandbacka Parkområdet, där utbildningen t.o.m. har flyttat inom området för att få en egen ingång.

Hofors kommun stödjer *Serie & Bild* främst genom att bidra med kostnadsfria lokaler, det vill säga subventionera hela hyran. De har varit tillgängliga för kommunikation och det finns utrymme för expansion inom lokalerna, så länge de stannar i samma hus de är i nu. Dock har de ej varit öppna för ytterligare stöd och förhandlingar pågår gällande underhåll av lokalerna och dylikt.

Ytterligare ett stöd som finns i Hofors är att studenterna har tillgång till billigt boende, vars hyror dessutom är subventionerade av kommunen. Det finns god tillgång till dessa lägenheter som anordnas till studenterna, vilket behövs då dessa flyttar in från hela Sverige. Hyressubventionering görs till alla studenter som bor och studerar i Hofors, enligt de nivåer som kan ses i *figur 3* nedan.

**Figur 3 – Hyreskostnader för studenter i Hofors**

Lägenheter för studenter i Hofors	Hyra	Rabatt	Rabatterad hyra
Möblerad 1 rum & kök (plomberad 2:a)	3256 kr	<b>1153 kr</b>	<b>2103 kr</b>
Möblerad 1 rum & kök, 42 kvm	2570 kr	<b>593 kr</b>	<b>1977 kr</b>
Möblerad 1 rum med kokvrå, 28 kvm	1878 kr	<b>91 kr</b>	<b>1787 kr</b>
Omöblerad 2 rum och kök	3475 kr	(30%) <b>1043 kr</b>	<b>2432 kr</b>
7 rum hyrs ut i "studentkorridor" (gemensamt boende) för <b>1900 kr</b> per rum.			

Källa: Uppgifter tillhandahållna genom korrespondens med Jan-Erik Lagerström (e-post), 18 april, 2005.

För att få en jämförelserreferens och se den egentliga vinsten studenterna gör, så kan jämföras med situationen för studenterna i Gävle. Enligt beräkningar som vi har gjort själva, finns det enligt Gefle studentkårs bostadskatalog 2004-2005 lika billiga lägenheter räknat på årshyra och boyta, såväl som avsevärt dyrare. Besparingarna som studenterna i Hofors kan göra ligger grovt räknat upp till 24 000 kr om året, räknat på enrummarnas hyror. För en kostnadsavvägning mot hyrorna för lägenheterna på Campus, i Midgårdslunden, så skulle besparingarna för Hoforsstudenterna vara minst

1 700 kr/år för *studentrumsboende*. För de som vill ha lite större kan göras en jämförelse gentemot 2:orna och för de stora 1:orna i Hofors, gentemot 2:orna i Midgårdslunden. Detta skulle ge besparingar genom subventionerat boende i Hofors på 14 326 kr/år till 19 776 kr/år. När det gäller tillgången till dessa så garanterar Gefle Studentkårs Bostadsförmedling alla studenter som studerar minst halvtid på HiG en lägenhet, om de skriver sig i Gävle. (Dock garanteras ej hyresnivån.)

För ytterligare jämförelsemöjlighet, har en analys av utbudet gjorts genom en enkel sökning på lediga ettor i Gävle på Gavlegårdarnas hemsida <http://www.gavlegardarna.se>, 14/4 2005, för en jämförelse gentemot den allmänna bostadsmarknaden. Då fanns 25 stycken enrumslägenheter utannonserade och enligt hyresnivåerna där skulle Hoforsstudenterna enligt en egen grov kalkyl baserad på dessa data spara mellan ca 3 000 till 20 000 kr om året. Den generella summan studenterna sparar genom att bo i Hofors är ca 8 400 kr/år, då hyresnivåerna i allmänhet ligger runt ca 2 500 kr/månaden för en enrummare.

### 4.3.2 Branschkontakter

Den främsta kanalen genom vilken kontakter etablerats verkar vara branschråden och praktikarbeten. För *Serie & Bild* är kontakterna med det lokala näringslivet problematiskt, då förlagsbranschen är nationell och de lokala behoven små. Dock har även vissa framgångar rönts, i att programmet har goda kontakter med Stockholmsregionens branschrets, dels då branschrådet fungerat väl, dels då föreläsare från branschen kontrakteras regelbundet för föreläsningar. Serieteckning har blivit etablerat som ett akademiskt ämne på högskolan, som den enda som har detta i Norden. Kontakter har även etablerats med utländska universitet som har Serieteckning som ämne och det har gjorts studiebesök i Berlin, Barcelona och Bryssel. När det gäller uppdragsverksamheten har det inte inkommit många uppdrag från Hofors, men samarbete inom regionen finns t.ex. med Arbetarbladet.

I Sandviken har Branschrådet för *IT-teknologi* fungerat till och från. Det kom många i början, men senaste branschrådsmötet innan utvärderingen kom bara en person från näringslivet, vilket indikerar att intresset från näringslivet är något svagt. Detta förväntas dock vända när konjunkturen för branschen vänder; fram till dess kommer ytterligare ansträngningar göras för att se till att branschråd och kontakter fungerar. Näringslivet tycker dock att det är bra att utbildningen finns kvar, med det innehållet och inriktningen och vet att ett av programmets syften är att trygga företagets framtida kompetensförsörjning. Även arbetet med praktikplatser har gått bra och det har inte varit några problem att få tag på projekt till alla de 10 studenterna på andra året.

Något som kan nämnas här är att utbildningen ligger bra i Sandbacka park, men utnyttjande av denna resurs, i form av lokala kontakter i företagsparken, har ej optimerats/utnyttjats i önskad grad. Branschen finns på plats och det borde bara vara att ta för sig, då det finns 50 olika företag med 450 anställda där och flera av dessa inom IT-branschen. Ett exempel är att Sandvik Developments Services, stora IT-bolaget inom Sandvikkoncernen och Sandvik IP, nyligen etablerat sig på Sandbacka park.

De kontakter som finns är ej utvecklade för att erbjuda uppdragsutbildning. För detta behövs det att vara ute och skapa kontakter för att visa sig seriös och bli trovärdig. Det behövs personliga relationer, eftersom fina kurskataloger och dylikt inte räcker. Även om det finns många personliga kontakter upparbetade, är dessa inte gjorda med det syftet att sälja uppdragsutbildningar. Det verkar som att Högskolan inte är redo ändå, för även om högskolan har kompetens inom IT-projekt som kan användas, så finns det inte lärarkapacitet eller utvecklade kurser på *IT-teknologi* för att erbjuda något till företagen. Det skulle behövas en marknadsundersökning om efterfrågan och typ av behov som finns och föras en dialog med intresserade företag för att anpassa sig till deras behov. Det

skulle finnas möjlighet att sälja föreläsningar och kurser, men det finns också ett behov att undersöka vad företagen är intresserade av. Ifall det skall finnas möjlighet för detta behöver utbildningen ligga kvar på Sandbacka park.

Gemensamt för projekten är att det krävs kontinuerliga ansträngningar för att arbeta upp och bibehålla kontakterna, då uppbyggande av företagskontakter inte är något som görs i en handvändning. Programansvariga är väl medvetna om att kontakter är viktiga såväl som att de är något som byggs upp under lång tid med såväl som resor som möten. Det finns dock ingen fast budget för vare sig arbetstid avsatt specifikt till kontaktskapande eller resekostnader för framtiden. Under projektet har projektledarpengar finansierat den tid som krävs för att etablera dessa kontakter och mycket har tagits på projektets budget hitintills, men i framtiden behövs ett nytt sätt att budgetera för dessa nödvändiga utgifter.

### **4.3.3 Studenternas kontakt med Studentkåren**

Gävle Studentkår anger att de har kontakt med utbildningarna ute i Sandviken och Hofors och har kontakt med de studenter de är representerade av i Branschråden. Till dessa skickar de ut informationsblad via Internet om aktiviteter och dylikt på HiG, även om de vid tiden för utvärderingens utförande ej längre skickar ut kårtidningen till dem. Detta då de ej skickar ut tidningen till distansstudenter som inte går på Campus, men de funderade på att skicka ut en bunt tidningar till utbildningsplatserna i Sandviken och Hofors.

Kommunikationerna är något bättre med *IT-teknologi* i Sandviken, där ytterligare några studenter får informationsblad skickade till sig. Studentkåren uppger sig vara intresserade av bättre kommunikationer med studenterna ute i Sandviken och Hofors. För övrigt finns det möjligheter för studenterna att bilda egna föreningar anslutna till studentkåren och även därigenom ansöka pengar från dem för föreningsaktiviteter.

## **4.4 Den akademiska miljön**

Det verkar finnas brister i den akademiska miljön i Hofors. Hur detta gestaltar sig, beror delvis på hur *akademisk miljö* definieras, vilket lyftes fram genom fokusgruppdiskussionerna. Från centralt håll på högskolan finns det ett krav på Hofors kommun att stärka den akademiska miljön för sådant som berör Hofors kommuns näringsliv, i det att intresse och företag inom förlagsbranschen skall finnas i centralsamhället. Dock är förlagsbranschen en nationell bransch och det finns inga företag i Hofors som håller på med serier eller bildböcker. Det finns möjligheter till små uppdrag som kommer från näringslivet i Hofors, men det är för lite. I regionen i stort finns mer samarbetsmöjligheter, som t.ex. realiserats med samarbete med Arbetarbladet. Speciellt då det var *Designåret 2005*, så vid tiden för utvärderingens genomförande borde det ha funnits möjligheter. De näringslivsansvariga vid kommunen i Hofors som var ansvariga för designårsaktiviteter verkade dock vara oengagerade i denna fråga.

En annan definition av att ha tillgång till akademisk miljö är att ha möjligheten att befinna sig i en akademisk miljö. Att kunna gå in på biblioteket och se vad som händer omkring, att ha möjlighet och information om kvällskurser och liknande. Därutöver kan det finnas samarbeten mellan kurser och institutioner. Högskolebibliotek anses vara en viktig del med monstrar med avhandlingar och *happenings*. Akademisk miljö är inte bara att gå på kurser: det är omgivningen, att veta vad som finns, att det finns kurser att läsa och åtminstone se omkring sig att *akademiska* företeelser händer,

som t.ex. seminarier, konferenser och gästföreläsningar samt umgås med studenter från andra utbildningar.

Sandvikens kommuns representant anser att det finns en akademisk miljö på Sandbacka park, beroende på hur denna definieras. *IT-teknologi* har föreläsningar från både företagsvärlden och universitet från hela världen. Sandvik har en hel forskningsavdelning med 150 anställda, där det finns ett flertal professorer och många på Sandbacka park har en gedigen akademisk utbildning. Högskolan har inte ensamrätt på den typ av dynamisk miljö som eftersträvas både på HiG och på Sandbacka park. Det kan till och med finnas en fördel att vara utanför Högskolans ram, då att vara del av den dynamiska miljön på Sandbacka park kan ge kontakter och utbyte med näringslivet, med praktik och sådant som är en del av denna typ av utbildning. Ingen har ensamrätt på akademisk miljö och företagen kommer inte nödvändigtvis till HiG, utan Högskolan måste söka sig ut och ta kontakt själv.

Bedömningen av situationen är att den akademiska miljön på Sandbacka Park är tillfredsställande och att det finns stora fördelar att hämta av att vara en del av företagsparken där. Att kursinslag som hållits på HiG för *IT-teknologi* ej varit så uppskattade är dock något som behöver bearbetas. Studenterna behöver motiveras väl varför kurser även från andra institutioner passar in i deras utbildning. Studenterna känner dock bättre än de i Hofors att de är en del av HiG. Speciellt då Sandviken ligger närmare Gävle och många av dem som går utbildningen bor i Gävle.

För *Serie & Bild* i Hofors behövs det större insatser. Då branschen för *Serie & Bild* är nationell, kan inga större framgångar göras på den ledden och branschkontakterna anses trots lokaliseringen i Hofors vara goda. För att förbättra den akademiska miljön i Hofors planeras samarbete med andra program och att knyta studenterna närmare till HiG.

#### **4.4.1 Kostsamma kommunikationer**

Det finns dåliga kommunikationer mellan HiG och Hofors, som inte bara kommer av det långa avståndet och kontraktslösheten som skapar osäkerhet i drift och support, utan även av att studenterna i Hofors såväl som programmet i sig har en kostnadsbarriär att ta sig över om de skall delta i aktiviteter eller utbildning på Högskolan. Att studenterna skulle bekosta resorna själva är svårt att motivera dem till, speciellt ifall aktiviteterna på HiG inte är obligatoriska. Just nu fungerar utbildningen genom att 45 av de 46 studenterna bor i Hofors, där de har ett billigt boende som uppskattas av dem. Som det är nu uppges studenterna känna liten tillhörighet till HiG och vet enligt utsago knappt ens var högskolan ligger.

Biblioteket på HiG är öppet för studerande i Hofors och Sandviken, även om det är ett problem med tillgängligheten på grund av avståndet. Det finns ett avtal med Hofors bibliotek som filial för HiGs bibliotek, vilket upplevs fungera, samt att *Serie & Bild* även har ett eget bibliotek i *Företagarhuset*. Troligen skulle ytterligare samarbete kunna anordnas, då det t.ex. finns speciella tjänster även för distansstuderande som kanske skulle vara intressanta för studenterna i Hofors att ta del av.

Något som skulle kunna göras, är att ge studenterna i Hofors fri tillgång till Campus. Resorna är kostsamma och bara det att regelbundet åka in till studentbokhandeln på Campus<sup>1</sup> skulle öka kostnaderna för kurslitteraturinköp med hundratals kronor. Det finns en barriär genom denna kostnad som gör att studenterna i Hofors ej känner sig som en del av HiG, eller ens känner sig motiverade att betala avgiften till Studentkåren på HiG. Studenterna anses därför behöva tillgång till fria

---

<sup>1</sup> Det fanns en studentbokhandel på Campus vid tiden för utvärderingens utförande, men den är nu nerlagd.



resor till HiG, vilket skulle möjliggöra att de skulle kunna åka in till HiG och se vad som händer där och även få tillgång till kårliv och känna sig som en del av högskolan och inte bara *Serieskolan*.

För detta anses det behövas subventionerade resor, gärna fullt subventionerade så resorna vore gratis. Som det är nu så har *Serie & Bild* till och med svårigheter att finna en budget även för organiserade resor till HiG och skrapar i kassan vid varje tillfälle då ingen budget finns avsatt för detta. Förhandlingar om att Hofors kommun skulle göra som Ockelbo, som ger fria resor till studenter skrivna i Ockelbo, har hållits. Senaste beskedet var att inga fria resor skulle anordnas då detta skulle vara orättvist, med hänvisning till likställighetsprincipen<sup>2</sup>. Dock bara några dagar efter detta var en annons i tidningen om att Hofors kommun skulle betala resor till HiG för alla studenter i Hofors. Samtal om detta kommer att fortgå och enligt Jan-Erik Lagerström är det över huvudet på honom. En person som har mer att säga om saken är Per Jerfström.

För *IT-teknologi* är situationen annorlunda. Av de 30 studenterna bor ca hälften i Gävle och hälften i Sandviken och de har inga större problem med kontakt med HiG, trots att utbildningen ligger i Sandviken. Området Sandbacka park, där utbildningens lokaler ligger, är en företagspark där ca 50 företag har sammanlagt 450 anställda. Många av dessa är IT-företag och liknande, till vilka närhet önskas och med vilka kontakter eftersträvas. Placeringen anses optimal av både Högskolan i Gävle och Sandvikens kommun och dess potential till kontaktskapande bearbetas kontinuerligt.

#### 4.4.2 *Serie & Bild* kvar i Hofors?

Projektets mål att etablera *Serie & Bild* som en yrkeshögskoleutbildning utlokaliserad till Hofors och få den att fungera där anses hotat på lång sikt, då både lärare och studenter måste vilja vara där. Kontraktslösheten anges utgöra ett hot mot utbildningens stabilitet och detta samt avståndet till HiG ger svårigheter till att integrera utbildningen i HiGs akademiska kultur.

Det har angetts att det i Hofors inte finns någon logisk koppling varför *Serie & Bild* skulle vara där, som det finns för *IT-teknologi* i Sandviken. Avsaknaden av branschindustri i Hofors är närmast motsatsen till vad som finns i Sandbacka park, där *IT-teknologi* har en fungerande arena. Hofors kommun har ej visat större intresse för själva branschen och den enda länken att utbildningen finns där är att seriefiguren Kronblom bodde i Torsåker. Det är även möjligt att det skulle bli en synergieffekt med andra utbildningar ifall *Serie & Bild* flyttades till högskolans Campusområde.

Både Ingela Edkvist och Johan Höjer påpekar svårigheterna att bygga ut utbildningen i Hofors. De 46 studenterna har alla personliga arbetsplatser, i ateljérum där de sitter tre och tre, i ett hus där det tidigare varit ett ålderdomshem. Det finns tillgång till andra utrymmen i *Företagarhuset*, som ligger bredvid Björkhagsskolan på Björkhagsvägen 10 i Hofors, bland annat ett eget inrättat seriebibliotek samt att de där har tillgång till 16 datorer och en server uppkopplad till kommunens att arbeta mot. Lokalerna som är tillgängliga är anpassade för sammanlagt maximum 60 studenter, så det börjar bli trångt ifall programmet skall expandera och det finns även en önskan för större lokaler anpassade för större projekt. Ytterligare lokaler kan eventuellt friläggas i byggnaderna då det även finns andra som hyr in sig i lokalerna.

Frigörande av lokaler i Hofors för användning av *Serie & Bild* skulle kunna göra att ytterligare studenter skulle kunna ha sina arbetsrum där; men de dåliga kommunikationerna och avstånden gör

---

<sup>2</sup> Enligt Jan-Erik Lagerström, så ska (enligt Per Jerfström) Börje Sjöberg gjort en undersökning av länsrättsdomar, lagkommentarer och dylikt, samt genom kontakt med en jurist på Sveriges kommuner och landsting, kommit fram till att det ej är tillåtet för kommuner att finansiera pendlingsresor för studerande. Dock verkar det som att det ändå förekommer i en del kommuner och att det då går bra så länge någon inte gör en anmälan mot detta.

att det är svårt att se en långsiktig framtid i Hofors. En flytt anses dessutom möjlig från HS-institutionens synvinkel, då det enligt Christer Norling finns resurser inom Högskolan. Arrangemanget med ett arbetsrum per tre studenter behöver inte bestå, utan ett kontorslandskap med personliga bås anses kunna fungera lika bra. Johan Höjer förordar en flytt över sommaren, då hela utbildningen flyttas samtidigt medan undervisningen ligger nere, om en sådan skall ske. Ett påbyggnadsår på utbildningen som planeras utföras tillsammans med andra program på HiG, kommer sannolikt att hållas till i HiGs lokaler på Campus.

Hofors kommun verkar dock vara intresserade av att utbildningen kvarstår på orten, främst med hänsyn till arbetstillfällena och innevånarantalet i kommunen, då det anses vara bra att det flyttar in 28 studenter varje år. Hofors kommuns representant säger att de uppskattar att utbildningen är räddad; anser att den har blivit bättre, större och mer strukturerad än tidigare och att HiGs övertagande av utbildningen var det bästa som kunde hända den. Hofors kommuns representanter har inte dragit sig för att träffas men lärarna på *Serie & Bild* anger att de inte har känt aktivt stöd från kommunens sida.

## 4.5 Otydlig ansvarsfördelning

Inom ett projekt behöver speciellt ansvarsområden lyftas fram, så folk vet vad de skall göra. Detta har varit diffust i YH-projektet, vilket speglas dels av dröjsmålet med att skriva kontrakt och dels av den diffusa ansvars- och resursfördelningen. Ett önskemål som nämnts är att det saknats formellt operativa personer, en sorts *chefer* i projektet som *ägt problematiken*. Det har även varit oklart vad ekonomerna haft för ställning och vilka krav skulle ha kunnat ställas på *staben*.

### 4.5.1 Redovisningens hantering

Meningen var från början att de två programmen skulle stå på egna ben, finansierade av ersättningar Högskolan får per student. Utöver detta skulle projektpengarna dels betala för projektledartid och initiala investeringar, dels täcka eventuella förluster under uppstartsfasen. För detta syfte delades pengarna inte upp, utan var där för att verka som en buffert. Om en utbildning gick sämre än den andra täcktes det upp enligt behov, inte enligt principen hälften var till vardera delprojektet. En del av projektets pengar, 18,5 % av de som kom från Länsstyrelsen (ej de sedvanliga 32 % som annars skulle tagits, då utbildningarna ej hölls i HiGs lokaler), gick till centraladministrationen. Projektets pengar har delats upp dels på kostnadsgrupper genom en i förväg gjord budget och dels genom att fungera som en buffert.

Dock verkar det funnits en diffus uppfattning av hur redovisningen fungerade, även om centraladministrationen var på det klara om hur det var organiserat och information om detta fanns tillgängligt för de inblandade i projektet. Det allmänna problemet gällande ansvarsområden förvärrades då det ej upplevdes vara klargjort vilka slags kostnader som kunde läggas som projektkostnader, vilka kostnader som skulle läggas på institutionerna, vilka kostnader som kommunerna skulle stå för och hur fördelningen av budget skulle vara mellan de två delprojekten. Ekonomerna på institutionerna har ej kunnat hantera situationen själva, då de inte känt att de haft riktlinjer om hur mycket de hade att dra från projektets resurser.

Det finns även en svåröverskådlighet när det gäller själva institutionernas redovisning. Programmen har ingen övergripande budget på någondera institutionen, kostnader balanseras mot kurser som hålls och löpande kostnader tas in och balanseras mot dessa kostnadskonton kontinuerligt, med kort

framförsikt. Hanteringen av oförutsedda utgifter har gjorts med acceptans för att sådana uppkommer, men utan budgetering för att täcka dem.

För framtiden så finns finansiering och budgetar för programmen i form av listor av kurser som förväntas ge intäkter. Kostnaderna anses kunna täckas och finansiering ej vara ett problem i framtiden. Systemet anses något klumpigt då egentlig budget för hela program och dess gemensamma kostnader ej hanteras på ett sätt som ekonomerna anser enkelt för att hantera. Detta har inte blivit mycket bättre av att åtminstone N-institutionens budget verkar hanteras med något svag översikt, där många olika projekt och aktiviteter flyter på inom den allmänna budgeten.

#### **4.5.2 IT-teknologis budgetproblem**

Skälet kostnaderna blev högre för *IT-teknologi* var en faktura från Sandviken som kom in i december 2004 och vars hantering gjorde att kostnaderna till och med försköts till nästföljande år. Ekonomerna på HiG hade ej koll på Sandvikens kommuns kostnader, detta dels då Sandvikens kommun "kör på och korrigerar i efterhand"; dels då Andreas Starborg gick in och jobbade enligt behov utan att nämna att det (enligt samarbetsavtal) var på HiGs pengar som han jobbade för.

Att kostnaderna har blivit högre, beror på att kontrollen över kostnaderna verkar ha förlorats i och med att Sandvikens kommun debiterat ökade lärarkostnader. Detta gjordes så sent på terminen så att när fakturan skickats tillbaka för att uppgifterna skulle bli kollade, medförde att denna inte ens bokfördes förrän i januari 2005. N-institutionen undersköt nu budget för 2004 för *IT-teknologi* och har belastat kontot för 2005 med en post från föregående år.

Den överskridna budgeten verkar bero främst på bristande kontroll och att det saknades direktiv om hur stor budget *IT-teknologi* haft att röra sig med inom projektets ramar. Kostnaderna på 547 439 kr som tagits med där motsvarar endast 13,9 % av det totala projektet, eller 29,7 % av HiGs del av kostnaderna, sågs därmed inte som orimliga av N-institutionens ekonom.

Att lärare som ej bekostats av HiG skulle kosta mer i en utbildning som ändå skulle ha genomförts, är dock ej en orsak för att kostnaderna reellt skulle ha ökat. Det låga intaget första året har legat finanserna till brist, då intäkter har minskat. I normala fall skulle utbildningen ha planerats med utgångspunkt från befintliga resurser enligt antal studenter det var på kurserna. Då utbildningen var under utveckling kompengades detta med projektpengar istället och den ursprungliga mängden lärartid kunde användas. Den ökade kostnaden på 201 210 kr som uppkommer, vilken är 98 % av underskottet, kan möjligen härledas till att hyran för Sandbacka park som från början budgeterats till att bli 200 000 kr för 2004 i slutändan blev 400 000 kr. Hanteringen av de oförutsedda kostnaderna i så sent som i december-januari har dock gjort att denna kostnadsökning ej kunna kompenseras genom indragningar annorstädes.

Då projektledarkostnader är en kostnad som bedömts skall ligga på HiG, så har Sandvikens kommun kompengersats med 95 900 kr, vilket gjort att Sandvikens kommuns merkostnad för denna del av projektet blivit 105 310 kr och HiGs merkostnad 98 204 kr. Det här innebär att:

- Projektet överskridits med 5,2 % av totala budgeten.
- 98 % av dessa 5,2 %, kommer från de ökade kostnaderna för *IT-teknologi*.
- HiGs del av överskridande kostnader motsvarar 5,3 % av HiGs del av budgeten.

### 4.5.3 Serie & Bilds dataproblem

På *Serie & bild* har det varit onödigt arbete som läraren måste ta hand om och utöver sina egentliga plikter vara både vaktmästare och dataservicetekniker. Att han inte ens haft behörighet eller kompetens till detta har också skapat problem. Etableringen långt från Högskolan har gjort att högskolans egen service ej kunnat användas och kontraktspådrag med kommunen har dessutom gjort att det varit tveksamheter gällande rättigheterna huruvida detta ska göras.

Då det varit närmast absurda ansvarsbrister i kontraktsskrivandet mellan HiG och Hofors kommun, har detta lett till stora dataproblem. Datorer har ej kunnat installeras; säkerhetsmaterieell och stödsäkerhet i lokalerna har ansetts undermålig och ej kunnat korrigeras; datautrustning har till och med skickats tillbaka för att stå i ett lager; kommunens datasupport har varit avsatt till att sköta datorerna men har inte ens haft access till administrationsrättigheter och har ej haft möjlighet att kunna utföra uppdraget. Problemen har stört studierna för studenterna, då en kurs i *Animation* blev allvarligt försenad på grund av dataproblemen. Förseningen hanterades dock genom att lärarna faxade till Centrala Studiestödsnämnden (CSN) för att studenterna inte skulle få finansiella men av problemen. Detta har lett till merarbete för lärarna som först försökt lösa problemen genom officiella vägar, för att slutligen ta situationen i sina egna händer.

Just nu är dock datorerna uppställda och fungerar tack vare initiativ av lärarna och med hjälp av IT-supportavdelningen på HiG och 16 datorer finns uppställda i Företagarhuset i Hofors. Den 8/4 hade det bara fungerat som det ska i ett par veckor, så uttalandet om att allt är bra är osäkert, speciellt som kontrakt ännu inte skrivits mellan HiG och Hofors kommun.

Ytterligare ett problem är att hårddiskutrymmet på servern är litet, då de endast har tillgång till 46 Gigabyte utrymme. För att fördubbla detta skulle omkostnaderna ligga på 25 000 kr, då typen av hårddisk för den driftsäkerhet som krävs på servern är dyr. Då arbetsmetoden med denna form av bildbearbetning kräver mycket minne, är detta ett problem som är under diskussion. Möjligheten att avställa en dator eller skaffa en egen server till ett eget lokalt nätverk med en billigare men större hårddisk är ett av alternativen som under tiden för utvärderingens genomförande diskuteras, både med kommunens och med HiGs datapersonal.

### 4.5.4 Lärarlagsproblem och Problem Baserat Lärande (PBL) -problem

I båda utbildningarna var det problem med tillsättning av lärare och under hösten 2004 gick båda utbildningarna i princip drivna av varsin ansvarig på plats. På *Serie & Bild* var det Johan Höjer, som var ensam tills ytterligare en adjunktstjänst tillsattes vid årsskiftet. För *Serie & Bild* är det just nu förutom en kurs i *Animation* från N-institutionen endast ett arbetslag på två personer och resten är gästföreläsare från branschen. Möjligheter om att få återkommande föreläsare undersöks. Problem-baserat lärande används inte inom den utbildningen. Även om detta ledde till en stor arbetsbörda för Johan Höjer, vilken accentuerades av problemen med kontraktet och datorerna, så var effekterna inte lika störande för *Serie & Bild* som för *IT-teknologi*. Dock har projektledarpengar tillskjutits för att kompensera för den extra lärartiden dessa problem uppslukat.

I Sandviken var det problem med att den förste programansvarige blev övertalig och inte hann verka särskilt lång tid. Det blev en ganska lång skarv tills det kom in en ny, vilket har försvårat formningen av arbetslaget. Svårigheter på N-institutionen och sjukskrivningar gjorde att trots behovet av ett tätare lärarstöd så blev det variationer i lärarlaget som skulle hålla kurser inom programmet. Även detta har gjort att inarbetningen av lärarlaget blivit försvårad. I slutet av projektet har de

börjat formera sig på ett nytt sätt, lärarna sitter i samma rum och det finns några återkommande lärare även från Högskolans sida.

Detta strukturella problem accentuerar problemen med att införa Problembaserat lärande, PBL, i projektet. PBL bygger på en gemensam konceptsyn, som kräver att det finns ett fungerande arbetslag. Den gemensamma ansvarsbilden och kontinuiteten i lärarlaget som behövdes för att dana HiG-lärarna i det nya arbetssättet stördes av att ibland lärare utbyttes med kort framförsikt. Utbildning i PBL för lärare som skulle utbilda enligt metoden hanns ibland inte med. Dagfördelningsresurs-systemets egenskaper och HiGs kultur krockade med själva PBL-konceptet, då det inte fostrade till en helhetssyn utan ledde till att lärare inte tog vidare ansvar utöver kursen de höll.

Frågor som detta problem har väckt är:

- Vilka faktorer behövs för att människor skall känna sig hemma, ta ansvar, få folk att bli delaktiga?
- Vilken enhet, eller vem har ansvar för att människor jobbar i ett arbetslag? Högskolan eller Sandvikens kommun? Institutionen som ger kurser som programansvarig beställer?
- Vem har ansvar för att PBL införs? Projektledare? Programansvarig? Institutionerna? Tillhör ansvarsgruppen programmets område?
- Hur kan ett system upprättas som tillåter att resurser används till gemensamma aktiviteter och kompetensutveckling?

#### 4.5.5 Programansvarsdefinitioner

I etableringen av programmen har det funnits vissa problem att definiera vad en programansvarigs uppgifter egentligen är i ett YH-program. Begreppet *mannen på platsen* som de i projektet använder vittnar om behovet av en huvudansvarig i utbildningen, som har auktoritet, tid och budget till att hantera dagliga göromål såväl som långsiktig studieplanering<sup>3</sup>. Programansvarigas ansvarsområden här anses är annorlunda än för andra program och utbildningar. Det krävs branschkontaktarbete, som ingår i programansvaret, vilket tar mycket tid och ansträngning i anspråk. Det tar mer tid att vara programansvariga på YH-utbildningar, då det finns större krav. Dessa krav är inte bara det akademiska, utan de skall även: tillfredställa marknaden; vara tillgänglig som studiehandedare för studenterna; samt ha tid över till att organisera arbetslag; och detta utöver direkt lärartjänst som ingår i uppdraget.

Trots att projektledarpengar har bekostat lärartid för att uträtta allt detta, har det ändå saknats tid för kontaktskapande, handledartid med studenterna och för att arbeta ihop lärarlaget. Det upplevts ha saknats någon i projektet med operativt och formellt ansvar, vilket har bidragit till en diffus ansvarsbild. Resursfördelningsystemet har inte heller kunnat vara flexibelt nog för att ge resurser till nödvändiga aktiviteter inom detta område som arbetslagsträffar, kompetensutvecklingsdagar, eller möten där lärarna kan sitta och diskutera studenternas projekt. Det behövs tid för kontinuerlig kontakt med studenterna, för att följa upp deras projekt, kolla upp hur det går med deras praktik, osv. Systemet och traditionen som finns idag främjar inte den här typen av utbildning eller andra lärares introduktion i arbetssättet och behövs ändras. Som det har varit nu så har aktiviteter som hamnat utanför systemet tagits på projektet, då verksamhetens behov av helhetssyn har krävt att resurser omfördelats när N-institutionens budgetsystem inte kunnat hantera den.

---

<sup>3</sup> Hädanefter använder vi begreppet *personen på platsen*, med hänsyn till genusperspektivet.

En annan fråga är om *personen på platsen* och programansvarig måste vara samma person. På *Serie & Bild* så har projektansvarige/branschkontaktsansvarige blivit programansvarig och anställd med adjunktstjänst på HiG. Detta kändes naturligt för den tidigare programansvarige att den med branschkontakterna skulle vara både Projektansvarig och Programansvarig.

Johan Höjer har haft stöd av Ingela Edkvist som varit kvar på projektledartjänst inom programmet under hösten 2004 och fått en inskolning i institutionsadministrativa rutiner. Detta har uppskattats då han anser att det varit problem eftersom han varken har haft en akademisk bakgrund eller erfarenhet av HiGs administration. Även avståndet till HiG har varit ett problem, då han ej haft tillgång till informell information från kollegor i närliggande kontor. Varje småfråga har på så sätt blivit ett formellt problem som tagits upp med institutionen.

På *IT-teknologi* har de en något annorlunda situation, då Sandviken betalar lönen för *personen på platsen* och det i det informella avtalet mellan HiG och Sandviken ingår att HiG ska betala projektledarkostnader och programledarkostnader och betalar dessa via faktura. Frågan om en programansvarig måste vara någon som är anställd på HiG har diskuterats och tveksamhet i frågan har kommit fram. Just nu är Andreas Larsson programansvarig, emedan Andreas Starborg, som axlat projektansvar under perioder på grund av lärarlagssvårigheter, är *personen på platsen*. Det är dock osäkert om samma lösning som HS-institutionen gjort kan göras på N-institutionen, om ens budget finns för det, då institutionens ekonomi redan varit så ostadig att den drabbat projektet då den tidigare programansvarige var tvungen att gå på grund av övertalighet. För tillfället har dock en lösning arbetats fram genom att ge Andreas Starborg biträdande programansvar.

Ytterligare en lärdom som gjorts i projektet, är att det behövs någon inblandad med ekonomisk ansvarsroll med åtminstone del av programansvar. Ekonomerna i projektet har fått en ovanlig roll, då de har haft mer av en operativ roll istället för stabsfunktion. Detta kan dels komma från att det saknats formellt operativa personer inom projektet med befogenhet över finansiella resurser.

Det finns dock en planering på hur ansvar skulle ha varit fördelat, trots att det har funnits en otydlighet i frågan. De inblandade menar ändå att de ej har känt att de haft vare sig det ansvar eller den formella makt och befogenhet som behövts för att tillfullo ta hand om de problem som borde hantearas.

Den planerade ansvarsuppdelningen har varit att det överst funnits en övergripande projektledare, Karl-Erik Westergren, med främst en resursfördelning och rådgivande funktion. Under honom har det för vardera delprojektet funnits en projektansvarig med branschkontaktsansvar, en programansvarig och en biträdande programansvarig. Med projektledaransvar och programansvar har det formellt kommit närmast fullständigt ansvar och befogenhet över delprojekten och deras utformning.

Enligt våra intervjuer verkar det som om planeringen och den upplevda maktdelegationen inte fungerat så i verkligheten. Projektledarpengar verkar mer använts för att betala arbetstid som använts för branschkontakt och problemlösning än att utnämna en formell post med formella befogenheter. De som haft posterna har inte verkar känt sig ha de formella eller ekonomiska befogenheter som krävts. Ett exempel på detta är att det funnits en åsikt att det borde ha varit någon kontaktperson utsedd/anställd för att ha haft kontakten med Kommunen, då varken projektansvarige eller programansvarige för *Serie & Bild* ansåg sig kompetent, bemyndigad eller ha ansvaret för att skriva kontrakt med kommunen. Det finns med några ord delade meningar mellan centraladministrationen och de övriga inblandade om hur klar ansvarsbilden var.

### **Sammanfattningsvis, har vi tagit upp följande aspekter:**

- Initialt behov av mer tid för planering och förberedelser ej tillgodosett.
- Två YH-utbildningar har etablerats genom att använda befintliga och nya resurser.
- Kontakter med näringslivet har byggts upp enligt bästa förmåga.
- Ansvars- och resursfördelningen i projektet har varit otydlig.
- Problem i kontakten med kommunerna som samarbetspartner.
- Kulturutbyte mellan de olika parterna i projektet har skett.
- Avstånd till högskolan skapar bristande akademisk miljö i Hofors.
- Kulturkrock har förhindrat PBL-användning i Sandviken.

## ***4.6 Självutvärderingsmaterial***

Ett antal självutvärderingar gjordes i slutskedet av projektet och har använts som grundmaterial för denna utvärdering. Självutvärderingar har skrivits av Karl-Erik Westergren, Johan Höjer (med bilaga från Björn Karlsson), Jan-Erik Lagerström, Christer Norling, Thorleif Cederqvist och Andreas Starborg. Här nedan redovisas sammanfattningar av dessa, vilka visar på de individuella intressenternas bild av verksamheterna.

### **4.6.1 Karl-Erik Westergren om projektet i helhet**

*Serie & Bild* var ett nytt område för HiG, som implementerats väl genom att ett välutvecklat koncept, lokaler och lärare redan fanns, samt att programansvarig som tog över utbildningen sågs som kompetent. Det fanns redan en etablerad rekryteringsmodell med kunskap om fungerande kanaler, så åtminstone rekryteringen av andra årskullen har gått bra. Problem som identifierats är:

- *Tidspress* – Det fanns ett behov av att dra igång snabbt, för att utnyttja kommunens engagemang i den utgående KY-utbildningen. Ibland har det varit svårt att skilja KY-utbildning från YH-programmet, vilket har både positiva och negativa sidor.
- *Lokaler* – Stora lokalkostnader sågs tidigt som en framtida stötesten.
- *Praktiska problem* – Främst datakommunikationsproblem och frågor om datanät.
- *Kontrakt* – Utkast fanns först i juni 2004, men en acceptabel version kom ej till stånd förrän i januari 2005 och kontraktet fortfarande ej är klart när utvärderingen gjordes i slutet av projektfasen.
- *Akademiska miljön* – Studenterna är ej integrerade i HiGs miljö. Serieteckning har etablerats som akademiskt ämne. Samarbete med andra utbildningar har inletts. Problemen ligger främst i Hofors, men Karl-Erik Westergren hoppas på Hofors kommuns engagemang för utbildningen och deras åtagande av ansvar att lösa stötestenarna.
- *Framtida resurstilldelning* – Frågan om hur mycket extra resurser som skall tilldelas genom att klassa kurserna på programmet som en *designutbildning* har ännu inte lösts.

*IT-teknologi* hade goda förutsättningar med en KY-utbildning av god kvalitet och där det fanns existerande branschkontakter. Sandvikens kommun åtog sig betydande ansvar även ekonomiskt för att övergången skulle kunna genomföras. Problem som nämns är:

- *Kulturskillnader* – KY-lärarna hade kompetens praktiskt, men inte akademiskt; och HiG-lärarna var ovana vid det nya arbetssättet. Svårigheter att överbrygga utbildningskulturskillnader.
- *Lärlarlagsproblem* – Den först utsedde programansvarige blev uppsagd från N-institutionen på grund av övertalighet och har sedan dess inte varit involverad i programmet. Även andra problem har förhindrat etablering av ett stabilt lärarlag.
- *Rekrytering* – Studenterna fanns vara instabila, relativt många avhopp. Dålig rekrytering i första årskullen, vilket gjorde att kostnaderna inte bars upp, utbildningen skulle inte ha kunnat bära sig på egen hand. Andra intaget gick bättre och har haft färre avhopp, vilket var relativt bra för området men kursintaget var fortfarande inte fyllt.
- *Ekonomiskt* – Projektet har överskridit sina kostnader, vilket uppges bero på att det uppstod extrakostnader i och med uppsägandet av den ursprungliga programansvarige samt att kostnader från Sandviken ej rapporterades in i tid för att kunna kompenseras med neddragningar inom andra områden.
- *Kontaktskapande* – Placeringen på Sandbacka park är optimal, men möjligheterna som funnits för att skapa kontakter och nätverk har inte utnyttjats fullt ut.

Ledningsgruppen har fungerat bra, med undantag av att N-ekonomen och HS-ekonomen ej tagit på sig ansvar för projektet som helhet, utan endast egna delar av det. Utbildnings- och Forskningskansliets ekonom Gullan Björnström togs in för att ta över det övergripande ansvaret för den ekonomiska redovisningen av projektet.

## 4.6.2 Johan Höjer och *Serie & Bild*

När det gäller *Serie & Bild* uppmärksammar Johan Höjer följande problem: Marknadens nationella natur; kontraktsbristen och de dataproblem som följt; indragna tjänster och arbetsbörda; studenternas avstånd till Campus; programmets behov av vidareutveckling.

### *Marknadens nationella natur*

Den nationella naturen serie- och bildbranscherna har, i och med att förlagsbranschen främst är koncentrerad runt Malmö och Stockholm, att större företag oftast har sina huvudkontor som hantlar informationsverksamhet i Stockholm samt att mindre företag ute i landet måste förlita sig på studenternas professionalism, gör att konkreta samarbetsprojekt med näringsliv och företag i regionen är svårt att upprätta. Endast ett fåtal beställningsjobb från regionen har lyckats anordnas. Samarbetet med Stockholmsregionen har dock gått bättre och arbetet med fasta samarbetspartners fungerar bra. Slutsatserna Johan Höjer drar är därmed att:

- Endast medieföretag och större företag i regionen, eller större projekt torde vara intressanta i ett regionalt perspektiv.
- Arbetsmetodiken med fasta samarbetspartners är bra och kontakterna med branschen blir allt bättre.



- Arbetsmarknaden som möter studenterna efter examen är inte regional, utan nationell och utbildningen är präglad av detta och bör även vara det i framtiden.

### ***Kontraktsbristen och de dataproblem som följt***

De utdragna förhandlingarna och kontraktsbristen gällande huvudmannaskap och ansvar för programmet har inneburit stora problem för *Serie & Bild*. Detta då dels Johan Höjer har känts sig tvungen att arbeta mer som vaktmästare än lärare. Dels i och med stora dataproblem:

- Äganderätt till gamla datorer och osäkerhet om vilka datorer som får användas har lett till stora problem och dålig support, då det formellt varit kommunens IT-support som skulle ta hand om datorer de inte ens kan logga in på. Gamla datorer utnyttjas inte, problem att få skannern att fungera, samt frågor om nätverkstillgång och liknande har förekommit.
- Datorer (åtta stycken) har stått ouppackade och sedan skickats tillbaka då stöldskydd ansetts undermåligt; Detta slöseri av resurser har lett till både störning av kurser och demoralisering av studenter.
- Dessa och ytterligare åtta datorer har senare efter initiativ från Torsten Jonsson blivit installerade i Hofors med server med hjälp från IT-support från HiG, med uppkoppling genom Hofors kommuns server, vilket verkar fungera för tillfället. Säkerhetsfrågan är dock ännu ej löst.

### ***Indragna tjänster och arbetsbörda***

Inför höstterminen 2004 utlystes två adjunktstjänster. Johan Höjer fick den ena och den andra drogs in. En adjunktstjänst med betoning på grafisk postproduktion utannonserades och Andreas Persson fick den och tillsattes vid nyår. Detta ledde till att Johan Höjer arbetade i praktiken ensam med *Serie & Bild* ute i Hofors under hela höstterminen. Kombinerat med det nya ansvaret som programansvarig och extraarbetet som *vaktmästare*, har detta gått ut över studenternas handledningstid. Johan Höjer förordar att en tjänstebeskrivning görs med omsorg i framtida liknande situationer.

### ***Studenternas avstånd till Campus***

Av 53 antagna under 2003 och 2004, gick fortfarande 46 studenter kvar vid självutvärderingens skrivande, varav 45 av dessa inte bara läser kurser där, utan även bor i Hofors. Studenternas situation i Hofors har enligt Johan Höjer både fördelar och nackdelar. Fördelarna ligger i att:

- Studenterna har tillgång till billigt boende, vilket uppskattas av dessa.
- Studenterna får tid till att engagera sig i att rita även på fritiden och främja sina färdigheter på så sätt, genom bristen av distraktioner som nöjesliv skulle innebära.

Nackdelarna ligger i:

- Studenterna känner att Högskolan ger dem dålig service, både gällande utrustning på plats och genom de rättigheter till högskolans övriga resurser som de behöver betala dyra bussresor för att erhålla.
- Studenterna ej har tillgång till kårliv och andra fördelar som Campus skulle kunna erbjuda.
- Studenterna känner sig diskriminerade gentemot andra studenter på HiG.

Under drygt ett år har det förespeglats studenterna att fria resor mellan Hofors och Campus skall ordnas. Höjer förordar att frågan om vem som skall betala studenternas resor till och från Campus löses omgående.

### ***Programmets behov av vidareutveckling***

Enligt Johan Höjer finns det många studenter inom programmet som ser *Serie & Bild* som en språngbräda till konstutbildningar och liknande. Detta anser han vara bra i enstaka fall men att det är viktigt att utbildningen ej får den rollen. För att förebygga detta har följande diskuterats:

- Att göra utbildningen påbyggnadsbar. Det har skissats på ett konkret program för ett tredje år.
- Samarbete har initierats på HiG mellan utbildningarna *Serie & Bild*; *Trä & Design*; samt *Kreativ programmering* för att finna gemensamma projekt eller kurser.
- Det kan finnas en möjlighet med en inriktning mot animation och cartoon, utöver inriktningarna *Serieteckning* och *Bildberättande*.

### ***Björn Karlssons synpunkter på Serie & Bild***

Johan Höjers självvärdering har gått igenom av Björn Karlsson på HS-institutionen. Ytterligare frågor som Karlsson vill ta upp utöver de Höjer tar upp, är att möjligheter om designklassning bör undersökas samt att antagningsförfaranden borde ses över. Det senare med grund att intervjuer med elever kostar ca 10 000 kronor plus arbetstid för lärare. Karlsson anser att då det fungerar på *Trä & design* att uteslutande gå på arbetsprover, borde det även fungera på *Serie & Bild*.

## **4.6.3 Jan-Erik Lagerströms kommentarer från Hofors kommun**

Enligt representanten från Hofors kommun har projektet i stort sett gått bra och det värdesätts att deras KY-utbildning har omvandlats till en YH-utbildning. De ser fram mot ett gott framtida samarbete. De problem som varit är:

- Att det har tagit lång tid att få till ett avtal mellan parterna för att reglera ansvar och förhållanden, vilket orsakat extraarbete och stress.
- Att det har varit svårt att upprätta ett nära samarbete med Hofors näringsliv och företag på grund av deras inriktning och karaktär.

## **4.6.4 Christer Norlings redovisningskommentarer**

Ekonomen på HS-institutionen anser att det gått bra med programmet, speciellt då kursutbudet inte har förändrats särskilt, vilket visar att det blev rätt från början. Även rekryteringen har förbättrats. Några kommentarer om svårigheter framkommer dock:

- Det har varit svårigheter att fördela kostnader på detaljnivå, speciellt i och med att anställningar övergått från Hofors kommun till HiG.
- Avtalslösheten har lett till att det finns en oro om resurstilldelningen. Det förhandlas mellan institutionerna om hur de övergripande kostnaderna skall hanteras.
- Johan Höjer tänker mer som Programansvarig än kursansvarig, vilket är problem när det gäller att allokera kostnader mellan programövergripande och individuellt per kurs.
- Integrering av lärare från Hofors i HiGs organisation och rutiner fungerar men kan förbättras.

#### **4.6.5 Andreas Starborgs och IT-teknologiprogrammet**

Självutvärderingen given av Andreas Starborg ger en beskrivning av övergång från KY-utbildning till YH-utbildning och händelseförloppet därefter. Han anger att studenterna har haft stort överseende för alla problem då de varit medvetna om att det har varit det första året som utbildningen hållits i denna form samt att de även haft stort inflytande över programmets och kursernas innehåll.

De problemområden som uppkommit under åren som kommenteras är: Rekrytering; svagt intresse från företagets sida; dåligt ansvarstagande från HiG ur helhetsperspektiv; dålig framförhållning i planering; problem med skiftande lärarlag; risker med standardisering in i HiGs vanliga utbud; anskaffandet av praktikplatser.

##### ***Rekrytering***

Under 2003, första året som YH-utbildning, var det endast 20 sökande till IT-utbildningen, varav 16 påbörjade programmet. Detta anses främst bero på bristande tid, då den korta framförhållning gjort att det funnits ett behov av förlängd ansökningstid samt att marknadsföring av programmet blivit lidande. Andra året då tid fanns, var det gott om sökande, även om de som tog platserna var så få att planerade utökningar i Söderhamn och Tierp ej tagits med. Manfallet uppgavs av många studenter som ringdes vara att de kommit in på andra utbildningar eller fått arbete. Det som lockat uppges vara den nära anknytningen till arbetslivet, praktikjobben och de större chanserna att få jobb efter avslutad utbildning som denna utbildning ger över traditionella studier. Speciellt för en så kort utbildning.

##### ***Svagt intresse från företagets sida***

Det har funnits god kontakt med näringslivet och även feedback på kursinnehåll och liknande men intresset har dock varit svalt i att delta i seminarier om näringslivets medverkan eller sitta med i Programrådet. De kontakter som ändå funnits har stärkt utbildningens yrkesförberedande karaktär.

##### ***Ansvarstagande från HiG ur helhetsperspektiv***

Det gamla sättet att driva KY-utbildningen där alla lärarna kände ansvar mot utbildningen, står i kontrast till HiGs system med  *dagar* för resurstilldelning enligt insatser och kurser som hålls där varje lärare endast gör sitt och inte tar ansvar för helheten. Att lärare känner att de endast har ansvar för en kurs och inte resten av utbildningen, försvårar arbetet med att få ihop ett fungerande arbetslag som har helhetssyn och känner ansvar för utbildningen som helhet.

##### ***Dålig framförhållning i planering och problem med skiftande lärarlag***

Planering av scheman och kurstillfällen har varit dålig, speciellt då det varit svårt att veta vem som skall ansvara för en kurs från högskolans sida förrän någon enstaka dag innan kursen börjat. Att lärare bytts mellan kurstillfällen och olika personer ansvarat för samma kurs har gjort att det varit dels svårt att få kontinuitet i utbildningen, dels svårt att använda metoden Problembaserat lärande. För att kunna lösa dessa problem föreslås en bättre sammansättning och bearbetning av ett lärarlag för bättre samarbete och ansvarstagande samt en ändring eller skapande av ett undantag från  *dag-systemet* och införande av annan resursfördelningsberäkning.

### ***Risker med standardisering av programmet in i HiGs vanliga utbud***

Andreas Starborg anför att ifall utbildningen förlorar sin särart, där praktik och nära samarbete med näringslivet är en del, så äventyras målet att ha en högskoleutbildning med målet om hög anställbarhet. Det som rekommenderas är att fortsätta bearbeta programmet och de ovanstående problemen.

### ***Anskaffandet av praktikplatser***

I den gamla KY-utbildningen var anskaffandet av praktikplatser till eleverna i princip en halvtids-tjänst på årsbasis, för att ha kontakter med företagen, att leta upp praktikplatser och utse handledare till alla. För första årskullen var det endast nio studenter som skulle ut, så att det inte var så arbetskrävande men andra årskullen kommer att kräva än mer resurser. Detta kan troligen ej göras inom ramen för ordinarie undervisning.

## **4.6.6 Leif Janssons kommentarer från Sandvikens kommun**

Representanten för Sandvikens kommun anser att det är bra att KY-utbildningen har tagits tillvara, att det gjorts på ett bra sätt samt att en god omvärldsanalys och omvandling av utbildningen till ett YH-program sammanfogat kompetensen som fanns i Sandviken med HiGs. Han bedömer att satsningen var väl avvägd och riktigt gjord och ser fram mot en kontinuitet i samarbetet med HiG. Dock finns fortfarande förhållanden som kan förbättras:

- Leif Jansson har tagit del av Andreas Starborgs självutvärdering och håller med om att de punkter och åtgärder som Starborg tar upp där om *IT-teknologi* även är viktiga för honom och att ytterligare insatser och utvecklingsarbete behövs.
- Att uppdragsutbildning borde initieras som ett projekt till vilket ytterligare tid och resurser avsätts.
- Att utbildning på andra närbelägna orter kan även det vara ett projektområde att investera resurser och tid i.

Enligt Leif Jansson behövs det sökas mer bidrag för att etablera även dessa områden.

## **4.6.7 Thorleif Cederqvist om Ekonomi och PBL**

Ekonomen för N-institutionen har dels kommenterat problem gällande redovisningen, dels problemen med implementeringen av Problembaserat lärande (PBL) i undervisningen.

### ***Svårigheter med redovisning***

I ett meddelande till projektledningen där ekonomen för N-institutionen svarar på informationen om att *IT-teknologi* har dragit över budget uppvisar han förvåning. Denna förvåning verkar komma från att han inte har kunnat upptäcka att budget överskridits, dels då alla hans inrapporterade kostnader för projektet har blivit godkända, dels då han inte blivit meddelad hur stor del av projektets budget som han hade att disponera. Han anser inte att de kostnader tagna på projektpengar från N-institutionens sida var särskilt höga, då de endast varit på 13,9 % av den totala budgeten för projektet för båda programmen.

### ***Ännu ej fungerande Problembaserat Lärande***

Programmet har enligt Thorleif Cederqvist inte etablerat sig som en fungerande PBL-utbildning. För att göra detta anger han att det behövs ett fungerande arbetslag som har en gemensam syn på PBL, hur problemlösningsprocessen skall bedrivas och hur de gemensamt skall agera i handledarrollen. Detta har inte fungerat tillfredsställande beroende på flera anledningar:

- Kulturskillnader – HiGs lärare är vana att kurser utförs utan koppling till andra kurser, studenters bakgrund eller lärsituation (vana att alla är inom ramen för Högskolan).
- Lärarlagsproblem – Dels har det varit problem då programansvarige blev övertalig och en ny var tvungen att anställas inom projektet. Dels har ett arbetslag ej arbetats ihop ordentligt.
- Ekonomiskt styrsystem – Resursdagar för programansvar brukar ej innefatta resurser för skapande av det slags arbetslag som behövs för att implementera PBL.
- Oklarhet om vem som har ansvaret för att programmets koncept fungerar enligt programbeskrivning.

För att bättre kunna implementera PBL föreslås:

- Att *programansvarspengar* används som en pott där flera iblandade lärare delar på resursen för att odla en gemensam ansvarsbild.
- Att resurser fördelas i dialog mellan programansvarige och arbetslagslärare, där de bestämmer hur resurserna fördelas utan att allokera dem på traditionellt vis t.ex. föreläsningar och laborationer.

Sammanfattningsvis visar och koncentreras självutvärderingarna på problem om samarbete och ansvarfördelning samt kulturskillnader, som anses påverka intressenterna och utbildningarnas etablering.

## 5 ANALYS

Här nedan redovisas först en analys av intressenterna i projektet. Därefter presenteras en analys av det insamlade materialet. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av mål och bieffekter infogade i undersökningsmodellens struktur.

### 5.1 Intressentstruktur

Vår presentation av materialet visar att det finns många intressenter i projektet. En analys av intressenterna är viktig för att få fram deras synpunkter på YH-utbildningarnas implementering och framtida utveckling. Vårt mål har varit att identifiera både primära och sekundära intressenter och vi har även analyserat intressenterna enligt följande tre dimensioner (visualiserade i *figur 4* nedan):

- Hierarkiska nivåer mellan intressenter.
- Vilka intressenterna är organisationsmässigt.
- Intressenternas inflytande och involvering i projektet.

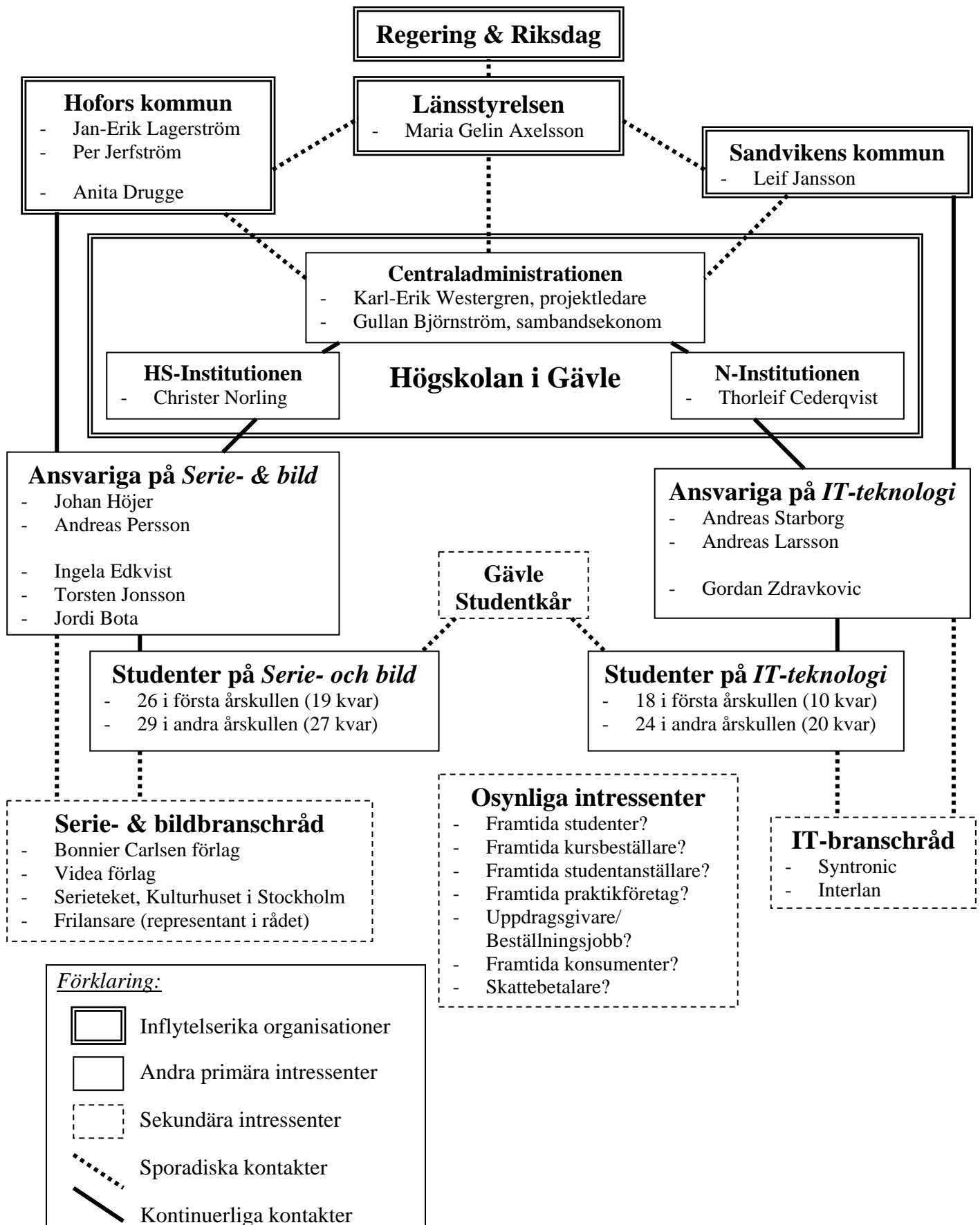
De intressenter som är högst i hierarkin inom projektet är de i toppen av *figur 4*, och de med mindre formell ställning längre ner. De inom dubbellinjekantade boxar är inflytelserika organisationer inom projektet, de med enkeldragna är andra grupperingar av intressenter med mindre inflytande. De med streckade linjer som boxar är sekundära intressenter, vilka vi anser kortsiktigt skulle vara umbärliga för utbildningarnas existens, men som har inflytande på längre sikt och bör iakttas. Heldragna linjer mellan boxarna visar på direkt inflytande i projektet som används i ett kontinuerligt samarbete, emedan streckade är utbytesrelationer som sällan använts i projektets arbete.

Som kommentarer till *figur 4* kan nämnas att fler lärare och gästlärare varit inblandade i utbildningarna och de nedanstående är de som haft program- och/eller projektansvar på programmen. Där det finns två grupperingar med namn i en ruta med ett utrymme emellan, som i Hofors kommun och rutorna för ansvariga på programmet på plats, är den undre grupperingen personer som ej längre var kvar inom projektet vid utvärderingens genomförande.

Kontakter mellan intressenterna inblandade i projektet uppges generellt sett fungerat tillfredsställande, även om olika intressenters ansvarsområden av vissa upplevts som diffusa. En önskad förändring som har nämnts är att ämnesföreträdare och tjänstefördelare borde vara inblandade i programmen i högre grad. En annan att en person borde utsetts till att vara samordningsperson mellan kommun och utbildningen, då skrivande av kontrakt mellan HiG och kommunerna ej har känts som en roll som programansvarig skulle ha.

De sekundära intressenter som ej varit inblandade i själva utbildningarna har vi grupperat under benämningen Osynliga intressenter. De som av dessa som kan synas vara mest aktuella att ha ett inflytande är de som kommer att beställa arbeten eller anställa studenterna i framtiden, men som ej är representerade i branschråden. Men även de framtida studenterna eller kursbeställare, som önskar en karriär inom områdena och vill ha en god utbildning för att ha så god chans som möjligt, är viktiga intressenter att ta i beaktande. Ytterligare viktiga osynliga intressenter är i princip hela det svenska folket i rollen som skattebetalare och konsument (t.ex. som serieläsare) då YH-utbildningar definitionsmässigt är praktiska program som påverkar kvaliteten på det som i framtiden produceras.

**Figur 4 – Intressenter i projektet**



## 5.2 Projektets mål

Enligt intervjuer, självutvärderingar och övrigt material, har vi fått fram att följande var målen i projektet:

- Pilotprojekt för YH-utbildningar, där en pilotfas skulle genomföras, samt utbildningar etableras, vilket inkluderar följande undermål:
  - Att etablera *Serie & Bild* som ett yrkeshögskoleutbildningsprogram i Hofors
  - Att etablera *IT-teknologi* som ett yrkeshögskoleutbildningsprogram i Sandviken
  - Att uppfylla riktlinjerna för yrkeshögskoleutbildningar tagna från Örebro
  - Att programmen fortsätts ges i framtiden på HS-institutionen respektive N-institutionen utan ytterligare stöd
  - Att utbildningsmetoden Problembaserat lärande skall användas på *IT-teknologi*.
- Uppbyggnad av kontakter för uppdragsutbildning, helst genom att:
  - Ge uppdragsutbildning till lokalt näringsliv
  - Bli ett pilotprojekt, då HiG i övrigt ej har ett fungerande uppdragsutbildningsutbud, då speciellt förutsättningarna för *IT-teknologi* såg lovande ut
- Uppbyggnad av företagsnätverk kring yrkeshögskolan, vilket görs genom:
  - Programråd/Branschråd bestående av representanter för lärare, studenter, representanter för kommunen och representanter för den aktuella branschen.
  - Praktikplatser hos företagen för studenterna
  - Utföra uppdrag från företag (främst *Serie & Bild*)
  - Vara på plats och skaffa kontakter genom närvaro (främst *IT-teknologi*)

Hur väl projektet har lyckats uppfylla dessa mål redovisas och analyseras här nedan.

### 5.2.1 Etablering

Det första målet, etablering, kan i stort sett anses vara fullgjort, då YH-programmen vid utvärderingens utförande fungerade och förväntades att fortgå och fungera väl i framtiden under respektive institution.

#### *Serie & Bild*programmet

Det har funnits en fungerande rekrytering på *Serie & Bild*, även om tidsbrist gjort att första årskullen ej var lika stabil som den andra verkar vara. Det har varit problem med ansvarsfrågor och brist genom oklar bild av varifrån finansiering skall tas, såväl som vem som har ansvar för utrustning på platsen. Detta har gjort att i ett fall hotades utbildningen, då en kurs blev försenad och lärarna var tvungna att ta kontakt med CSN för att inte studenterna skulle få allvarliga men av incidenten. Dessa dataproblem som ansvarsbristerna under 2004 har lett till är för tillfället lösta genom egna initiativ av lärarna. Datorerna är installerade och verkar för tillfället fungera tillfredsställande, även om vissa frågetecken gällande hårddiskutrymme på nätverket och hur framtida problem ska hanteras bör lösas. Projektets pengar hade inte delats upp mellan institutionerna för de två delprojekten, det var oklart vad som skulle bekostas av projektet, av institutionen, eller kommu-



nen. Dessutom har inte ett kontrakt skrivits mellan Hofors kommun och Högskolan, vilket har gjort att ansvarsfrågor har legat obesvarade.

Det ser ut som om utbildningen i Hofors kan hållas långsiktigt, om det inte finns konkurrens utifrån från andra högskolor. Detta ser dock inte ut att vara aktuellt, då utbildningen är den enda i Norden på akademisk nivå och serieteckning har etablerats som nytt akademiskt ämne på HiG som enda ställe i Sverige. Kontakter med andra universitet ute i världen som också har serieteckning som akademiskt ämne har etablerats och studiebesök har gjorts vid universitet i Bryssel, Barcelona och Berlin.

*Serie & Bild* hade en idé om expansion inom ett tredje område, men planerade istället ett tredje år som påbyggnad på utbildningen. Den eventuella påbyggnaden på utbildningen möjligen gjord i samarbete med *Trä & Design* samt *Kreativ programmering* på HiG, samt eventuellt även *Trädgårdsmästarprogrammet* och planerades vara på temat *Design*.

Då rekrytering och därmed kursfinansiering är stabil och finanser och ansvarsfrågor lösts inom Högskolan genom att HS-institutionen tar över helt samt att de två huvudlärarna inom programmet har fått fast anställning på HiG, anser vi att programmet vid utvärderingens slutförande är väl etablerat trots dessa problem. Dock med förbehållet att kontrakt mellan HiG och Hofors kommun bör skrivas snarast, för att undvika framtida problem.

### ***IT-teknologiprogrammet***

*IT-teknologi* har främst haft problem med lärarlag, vilket beror till stor del på problem på N-institutionen, som haft som bieffekt att denna YH-utbildning har blivit störd. Det finns vissa problem med budget, men dessa anser vi kan lösas om rekryteringen fungerar och problemen med ansvarsfrågor och kostnadsläggningar löses i och med att programmets fulla ansvar kommer under N-institutionen. Den otydliga bilden av bokföringen kan bli klarare, när allt finansiellt ansvar blir samlat under en institution.

Budgetproblemen verkar bero främst på oklarheter i budgetsystem och bristande kontroller och ej på vårdslöshet. Budgeten är överdragen med en summa motsvarande 5,2 % av projektets totala budget och kostnaden som belastas HiGs del av projektets budget motsvarar 5,3 % av denna del. Så även om budgetöverdraget kan ses som betydande, är det relativt litet jämfört med andelen av den totala budgeten och enligt vår bedömning ej ett allvarligt misslyckande som kan hota programmets framtid.

Finanserna för framtiden ser tillförlitliga ut. Rekrytering liknande förra årets, där en tillräcklig marknadsföringskampanj gjordes och stor förstahandsvalskull fanns, anses vara tillräckligt för att säkerställa framtiden. Ett frågetecken finns dock gällande hyrorna, som steg till det dubbla budgeterade under 2004. För hyrorna finns fortfarande endast en budgeterad kostnad för 200 000 kr 2005, när kostnaden för 2004 var 400 000 kr. Detta skall för tillfället omförhandlas och det hoppas att Sandvikens kommun kommer att vara medgörliga då även de vill ha utbildningen ute på Sandbacka Park.

Ett misslyckande har varit i den ej tillfredsställande implementeringen av PBL i undervisningen. Detta har varit delvis på grund av att resursfördelningssystemet som använts ej har fostrat till en arbetslagskänsla eller övergripande ansvarstagande för programmet som helhet. Det kan också bero på lärarlagets instabilitet, då lärare försvunnit från programmet och flera lärare endast hoppat in för

att vara lärare för enstaka kurser. Ansträngningar om att införa PBL kommer att fortgå, då detta är den önskade arbetsmetoden inom programmet.

Det finns fortfarande en målsättning om att i framtiden etablera studiegrupper i Söderhamn och Tierp eller prioritera uppdragsutbildning och på så sätt expandera. Om detta misslyckas, kommer institutionen utveckla en annan modell, för att anpassa sig till den generella modell för yrkes-högskoleutbildning som håller på att byggas upp på högskolan. Till exempel att läsa 1 – 1½ år tillsammans oavsett inriktning och sista halvåret specialisering, med mindre data, mindre IT, mer generell kunskap. Det finns dock hopp om att det skall kunna hålla sig, vilket är önskvärt speciellt eftersom det varnas för att utbildningens nu relativt starka position i IT-sektorn kan hotas om dess särarts styrkor försvagas.

### **Riktlinjer från Örebro**

Huruvida riktlinjerna för YH-utbildningar har uppfyllts, finns det tvetydiga resultat om. Båda utbildningarna omfattar 80 akademiska poäng (numera 120 högskolepoäng); vilar på vetenskaplig/konstnärlig och erfarenhetsbaserad grund, har yrkesrelevanta inslag och är fokuserade på att studenten efter examen skall kunna gå direkt ut i arbetslivet. Samverkan genom kurser på andra institutioner finns för datavetenskap för *Serie & Bild* och Ekonomi för *IT-teknologi* och det finns en samverkan med näringslivet. Datavetenskap fanns sedan tidigare på HiG och Serietecknande har här initierats som akademiskt ämne. Det finns aktiva studenter som medverkar i kursernas utveckling utsedda av studentkåren. Dessutom kan områdena med viss tolkning anknytas till HiGs profilområden *Datavetenskap* och *Kultur och Samhälle*. Dock så finns det vissa frågetecken:

- Utbildningarna har riktat sig formellt mot studenter med grundläggande gymnasiekompetens, även om intaget till *Serie & Bild* inkluderar arbetsprov och inriktar sig mer mot dem som redan har kompetens/talang inom området.
- Utbildningen utförs främst av personer som blivit högskolelärare, efter lång yrkesmässig erfarenhet av utbildning inom området, med föreläsningar från personer i branscherna.
- Utbildningarna var vid utvärderingens genomförande ännu ej direkt påbyggnadsbara med en längre yrkesexamen men det fanns planer för detta. Det gick dock teoretiskt att komplettera utbildningarna och ta ut en Filosofie Kandidatexamen på Högskolan i Gävle.
- Flexibla studier verkar vara möjliga i den mån att det går att hoppa av ett år och sedan hoppa på det igen åtminstone gällande *IT-teknologi*, men möjlighet till distansstudier verkar vara få, så huruvida riktlinjen om flexibla studier till fullo är tillfredsställd är en definitionsfråga.

Ovanstående skillnader som finns i utvärderingen gentemot uppfyllandet av Örebro Universitets anpassade riktlinjer behöver dock inte som vi ser det vara brister i själva utbildningarna. Det kan vara antingen en uppmaning till att se över dessa riktlinjer och möjligen modifiera dem inför användning i framtida YH-utbildningsprojekt. Vi menar, att även om det till exempel borde upprättas en bättre kontakt med Studentkåren, så kanske inte studentkåren är de bästa att bedöma studenternas behov ute i Sandviken och Hofors, eftersom deras studentrepresentanter hitintills inte gått på utbildningarna i fråga.

### **5.2.2 Uppdragsutbildning**

Ingen uppdragsutbildning har blivit given, varken av *IT-teknologi* eller av *Serie & Bild*. För att göra detta har det varken funnits tid eller resurser till, då arbetslag och kursutbud varit under uppbyggnad i båda programmen. Det behövs marknadsundersökningar och ytterligare kontaktbildning vore önskvärt för att få feedback gällande efterfrågan. Målet om uppdragsutbildning har under projektets

gång bedömts som ej lämpligt eller ens möjlig i denna fas av programmens utvecklingsfas och har därför ej realiserats.

Efter ytterligare analys av denna aspekt har framkommit att det är främst för *IT-teknologi* och dess placering i Sandbacka park som förväntningar om uppdragsutbildning varit grundade på. Speciellt då HiG har en kostnad för hyran där, som sådana intäkter skulle hjälpa till att täcka. Situationen för *Serie & Bild* ser annorlunda ut och förväntningarna där är att ingen uppdragsutbildning kommer att vara aktuell i framtiden heller. Istället kommer branschkontakter att inriktas på att få beställningar på projekt studenterna kan utföra, liksom kontakt med framtida föreläsare och studiebesöks-möjligheter.

I Sandbacka park har dock kontakter byggts upp och utbildningen är etablerad som en del av företagsparken. Det finns en framtida grund för möjligheter att sälja föreläsningar och kurser, men det behövs också veta vad företagen är intresserade av. Lärarlaget på *IT-teknologi* har börjat stabiliseras och det finns en medvetenhet om både hur marknadsföring och kontakter för att få utbildningsuppdrag ska se ut, som att det finns kompetens att erbjuda.

Det generella målet, att *förbereda* kontaktnät för framtida uppdragsutbildning, kan därmed sägas vara delvis uppnått då detta har påbörjats på Sandbacka park, även om delmålen därunder ej uppnåts. Med hänsyn till att HiG ännu inte verkar ha en fungerande uppdragsutbildningsverksamhet inom något område, bedöms detta inte vara en brist för programmen.

### **5.2.3 Företagsnätverk**

Företagsnätverk kring båda YH-programmen är under uppbyggnad och speciellt *Serie & Bild* verkar ha etablerat goda kontakter både nationellt med förlagsverksamheten i Stockholmsregionen såväl som internationellt med kontakter med flera universitet med liknande utbildningar. Kontakter inom kommunen är minimala då det ej finns någon lokal förankring i branschen i näringslivet där, men regionala kontakter har gått bättre.

*IT-teknologi* har etablerat sig på Sandbacka Park och dragit nytta av både den tidigare KY-utbildningens existens och eget arbete i sin etableringskampanj mot företagen. Nätverket är under uppbyggnad och branschen har visat intresse för utbildningen, vilket förväntas öka när konjunkturen vänds för branschen.

Målet med att bygga upp ett näringslivsnätverk kan därmed sägas vara uppfyllt, även om en kontinuerlig insats krävs för att bibehålla och vidareutveckla det.

## **5.3 Positiva bieffekter**

Nedanstående är effekter som uppkommit genom projektet som ej varit del av målen och som är av positiv natur.

### **5.3.1 Bevarande av KY-utbildningarnas resurser**

Båda programmen var tidigare KY-utbildningar, som hållits i Sandviken respektive Hofors i flera år. Genom att projektet genomfördes så snabbt, utan att ha ett års uppehåll, kunde utbildningarna köras vidare och omvandlas, istället för att två YH-program skulle startats från grunden. Detta har med stor säkerhet sparat tid, engagemang och arbete, då de gamla resurserna, lärarna, studentrekry-

teringsmetoderna och rykte från de gamla utbildningarna kunnat underlätta etableringen och möjliggjort en framgångsrik etablering av programmen på endast två år. Genom att ta upp utbildningen snabbt och fortsätta KY-utbildningen har även utbildningens goda rykte, att leda till ett jobb, bevarats och överförs till *IT-teknologi*. Det goda ryktet och rekryteringsgrunden som *Serietecknar-skolan* tidigare upparbetat finns tillgänglig för *Serie & Bild*.

### 5.3.2 Erfarenheter av projektet som kan användas i framtiden

De erfarenheter som gjorts som framtida YH-projekt kan dra nytta av, håller redan på att ge frukt annorstädes på Högskolan. En av de tidigare programledarna sitter med i ett förberedande programråd för *Trädgårdsmästarutbildningen* i Ockelbo och bidrar till dess goda start med sina erfarenheter. Kunskapsbanken som projektets deltagare kan utgöra för framtida projekt inom området är därför en värdefull tillgång som bör brukas.

Vad som ytterligare kan sägas ha framkommit genom denna utvärdering som kan underlätta framtida YH-programs etableringar är:

- Det finns ett behov av tid och framförhållning för planering, för att klara av förberedelser väl. Det kan ibland vara bra att sänka tempot något för att se vad som behöver klargöras först, för att organisera hur ansvarsområden och kostnadsansvar ska fördelas. Vilka personer bör vara delaktiga och hur skall formerna för arbetet se ut?
- Det finns ett behov av ansvarsstrukturer, det vill säga att det finns tydligt definierat vilka ansvarsområden de olika parterna har.
- Det finns behov av en person (*förändringsagent/change agent*<sup>4</sup>) som äger projektet och problematiken och som även är formellt operativ och har ansvar och auktoritet att genomföra det.
- Det finns ett behov av att omvärdera rollen som Programansvarig när det kommer till YH-utbildningar, då behovsbild och plikter ser annorlunda ut och bör hanteras annorlunda än vanliga universitetsprogram på högskolan.
- Lärarlag kan bildas i förväg, kring temakurser, med arbetslagsammansättningsaktiviteter i god tid.
- Det går att ta de konflikter som förväntas dyka upp, gällande program med 5-6 olika ämnen från olika institutioner, innan kurserna körs genom att samlas innan och reda ut det som kommer upp. Att ta konflikter i förväg är en aspekt av programansvarigs uppgift som det lagts vikt till enligt dessa erfarenheter.
- Ekonomiskt ansvar och kostnadsområden, såväl som finansiering, bör klargöras i förväg. En redovisningsmodell som ger översikt och visar på tillgängliga resurser bör användas.
- Då oförutsedda händelser kommer att dyka upp finns det behov av flexibilitet, speciellt när tiden är knapp eller när oförutsedda utgifter eller händelser framkommer. Möjligheten att omringgå formella regler och byråkrati i startskedet kan vara en nödvändighet för att klara av hotade moment.
- Formella kontrakt för att säkerställa ansvarstagande och kostnadsområden mellan involverade parter bör dras upp på ett tidigt stadium. Helst innan utbildningen börjat.

---

<sup>4</sup> Organisationsteoretiskt begrepp inom förändringsteori. För vidare information se t.ex. Huczynski & Buchanan, *Organisational Behavior – An Introductory Text*, 4<sup>th</sup> Ed. 2001, s 615-618.

Ytterligare erfarenheter gjordes även genom den misslyckade implementeringen av problembaserat lärande på IT-teknologi, där vikten av att arbeta ihop ett lärarlag och kompetensutveckling i PBL hos lärarna påpekats. Att se helheten och ha överblick kan underlätta införandet av denna pedagogik. PBL anses vara svårt att implementera på HiG, eller åtminstone på N-institutionen, i och med dagfördelningsresurssystemet och lärarkulturens negativa inverkan.

### **5.3.3 Högskolan i länet**

En positiv effekt av YH-utbildningarna är att Högskolan i Gävle får representation och sprider sin akademiska närvaro över länet. Detta är något som kan leda både till ökad vitalitet och till spridning av den akademiska andan ut i bygderna, då utbildningarna kan dra till sig uppmärksamhet, affärsliv, ge kontakter med näringsliv och visar de lokala samhällena på Högskolans existens och kan bidra till ökat antal ansökningar till högre utbildning.

Det finns även möjligheter för Högskolan i Gävle att lära sig av de utbildningskulturer som dels finns genom de intagna KY-utbildningarnas resurser, dels genom att berikas av den kultur som finns på Sandbacka Park i Sandviken. Högskolan anses inte ha ensamrätt på akademiska kulturer. Att lära sig av den vetenskapliga kulturen ute i näringslivet på Sandbacka Park och odla dessa kontakter vore ytterligare en positiv effekt.

Det finns dock brister med den akademiska kulturen vid utvärderingens genomförande, då dessa effekter därför begränsas. Studenterna i Hofors känner sig inte delaktiga i HiGs organisation och den lokala akademiska miljön ute i Hofors anses ej vara stimulerande. Kontakt med det lokala näringslivet, som är en del av yrkeshögskolekonceptet, finns ej heller då branschen är nationell och inga förlag finns i området. Studenterna har inte tillgång till vare sig Campusområdets resurser eller ens Studentkårens aktiviteter och uppvisar enligt lärarna liten förståelse över varför de skall behöva vara anslutna till kåren och betala avgifter till HiG. Då resorna är ett kostsamt hinder så finns det för tillfället få möjligheter att förbättra detta och få studenterna att känna sig som en del av HiG och dess akademiska miljö.

### **5.3.4 Fördelar med att bo i Hofors**

En faktor som studenterna i Hofors (enligt de intervjuade) uppskattar är de låga och subventionerade hyror de har i de lägenheter och rum de hyr. Att studenters i Hofors ekonomi subventioneras är en viktig positiv bieffekt, som bör tas i åtanke. Som en slutsats kan sägas att det är lätt att få billigt boende med relativt stor yta i Hofors, även om det är teoretiskt möjligt att få tag på lika billiga bostäder i Gävle. I Gävle är endast tillgång till boende garanterad och inte som i Hofors, där även hyresnivån är garanterad. I allmänhet sparar därmed studenterna tusenlappar på att bo i Hofors.

Avskildheten ute i Hofors och bristen på nöjesliv uppges ha en god effekt på studenternas förmåga att fördjupa sig i sina studier. Frånvaron av distraherande element är en faktor som kan vara bidragande till den höga andel studenter som klarar av sina akademiska poäng, då det förväntas att 95 % av studenterna som är där skall klara av sina studier med godkänt resultat.

Att nästan alla kursare bor på orten och ej heller har något annat för sig torde vara en faktor i den goda sammanhållningen som angivits existera. Ifall stämningen är god och kamratskapet bra på grund av detta, är det en positiv bieffekt som kan förstöras av en omlokalisering.

Även Hofors kommun uppskattar att studenterna flyttar till bygden, då även om de flyttar därifrån när de fullgjort sina studier så bidrar de till den lokala ekonomin medan de bor där. Dessutom kommer det nya studenter dit för att ersätta de som flyttar ut så länge som utbildningen fortgår. Detta har uppgetts (se part 4.4.2) vara betydande för Hofors kommun som är relativt liten och en utflyttningskommun.

## **5.4 Negativa bieffekter**

Nedanstående är sådant som uppkommit genom projektet som ej varit förväntat eller del av målen och som är av negativ natur.

### **5.4.1 Stress och extraarbete**

Den korta framförhållningen med den snabba starten, samt de sviktande och fluktuerande lärarlagen, där båda programmen saknat full uppsättning lärare under hösten 2004, har skapat en stor arbetsbörda för många. Detta var i projektets början problematiskt och lärare drabbades på ett sätt som skulle ha kunnat undvikas, ifall det funnits mer tid att planera. Det fanns inte tid att se hur YH-programmet borde se ut rent personalmässigt.

Det budgeteringssystem som har använts inom projektet har upplevts vara diffust så att ytterligare hjälp var tvunget att anskaffas, för att en översikt över finanserna skulle kunna tillgodoseas. Detta var dels på grund av att det fanns en dimension över institutionerna, där gemensamma kostnader uppkommit; dels att ansvarsgränser, budget, resursfördelning och därmed information har varit otydliga. Systemet har skapat merarbete utan att ge intressenter tillräcklig insyn i projektet, även om kostnader har redovisats i efterhand på möten. Denna hantering har fungerat då varje transaktion har kontrollerats, vilket gett viss flexibilitet, men ändå inte kunnat förutse eller hållit koll på de kostnader som inkom från Sandviken i slutet av projektet.

Den osäkra ansvarsbilden samt den oerfarenhet som projektledarna haft i sina nya roller som ansvariga på plats såväl som hantering av kontakter på HiG och den kulturen och byråkrati som därav följt, har ytterligare lagt till merarbete. För att summera, så torde en stor arbetsbörda och stress kunnat undvikas med annan organisering, uppgiftsfördelning, stabilare bemanning, bättre planering och informationshantering.

### **5.4.2 Överskriden budget drabbar andra verksamheter**

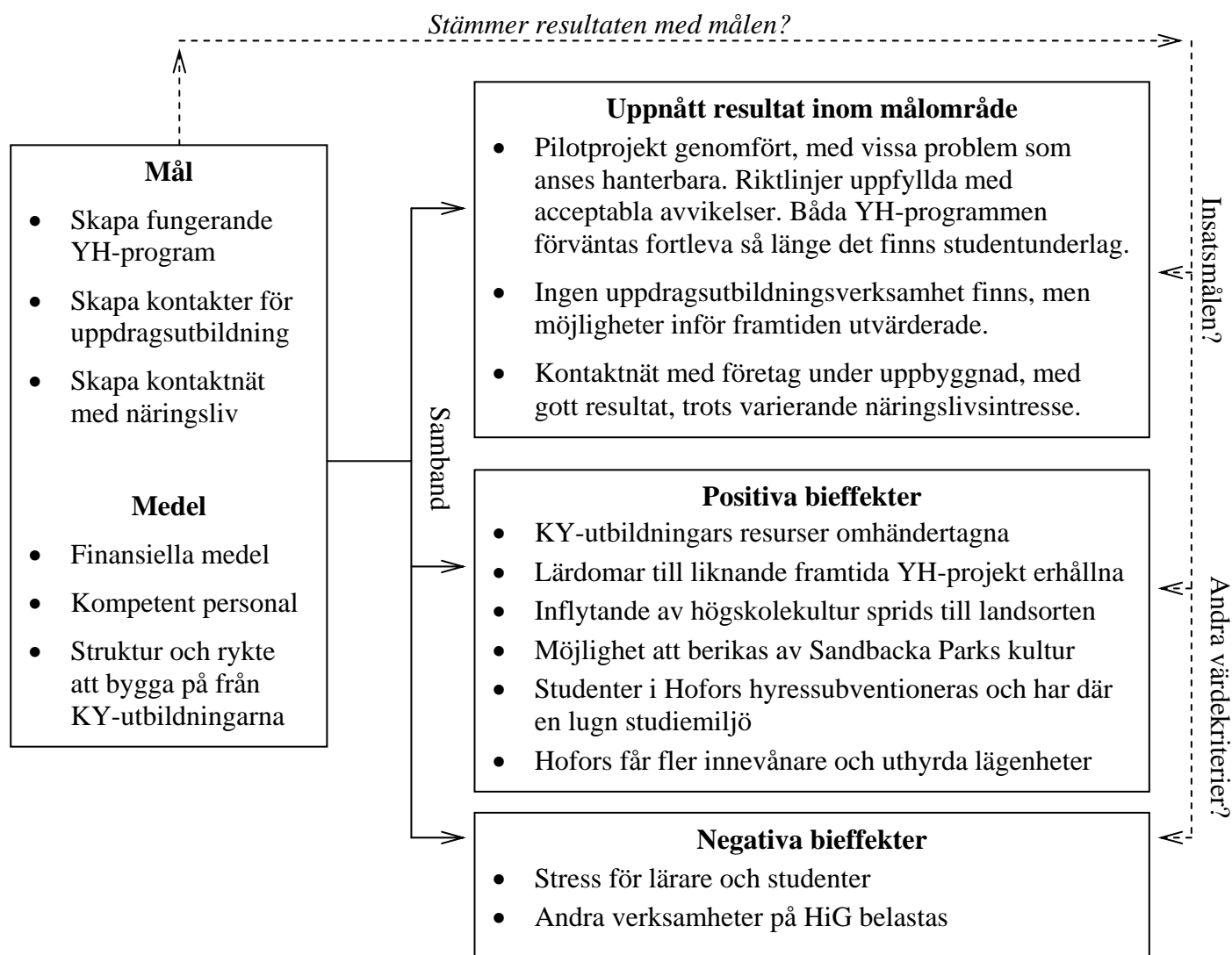
Att budgeten för projektet blev överskriden med 205 295 kr kommer troligen att drabba andra delar av verksamheter på HiG och i Sandvikens kommun.

Också hanteringen av den sent inkomna fakturan från Sandvikens har skapat störningar på redovisningsresultat per redovisningsår. Även om budget för *IT-teknologi* på N-institutionen underskreds 2004, så läggs en post till kostnaderna under 2005 och belastar N-institutionens resultat för året.

## 5.5 Illustrerad analyssammanfattning

För att sammanfatta analysen och relatera resultatet till den teoretiska modellen, redovisas mål och medel, uppnått resultat samt positiva/negativa bieffekter i *figur 5* nedan (se *figur 2*, i kapitel 2, och *figur 4*, s 32). En djupare förståelse framträder därmed över hur måluppfyllelsemodellen kombinerad med bieffektsmodellen och intressenssynsättet använts för att besvara studiefrågorna och lyfta fram våra observationer.

**Figur 5 – Illustration av utvärderingens resultat**



## 6 REKOMMENDATIONER

*Nedan redovisar vi först våra värdepremisser, och därefter ger vi rekommendationer. Dessa indexeras i organisering, resurstilldelning, och verkande för utbildningarnas framtida högre kvalitet. Därefter presenterar vi förslag till framtida studier och avslutande reflektioner.*

### 6.1 Värdepremisser

I vårt uppdrag ligger att ge rekommendationer för hur de nuvarande programmens hantering bör förbättras såväl som råd om vad vi anser bör göras i framtiden. För att lämna rekommendationer till handling förutsätts både en verklighetsuppfattning av hur saker och ting står till, såväl som värdepremisser som visar vad som vi anser vara viktigt. I vårt fall baserar vi våra rekommendationer på följande värdepremisser:

1. Att de två utbildningarna bör finnas kvar då de är unika i Sverige.<sup>5</sup>
2. Att utbildningarna bör stanna kvar i Hofors respektive Sandviken då de är väletablerade där.
3. Att akademisk miljö har ett värde i sig såväl som att tillgänglighet till akademisk miljö har positiva effekter för studenterna.

### 6.2 Organiseringsrekommendationer

Det går att förbättra utbildningarna inom de resursramar som finns för tillfället, genom att omorganisera dem så de som har ansvaret för att utbildningarna utförs dels vet hur detta görs på bästa sätt, dels är tilldelade det formella ansvaret och befogenheterna som krävs för att kunna utföra sitt värv på bästa sätt, samt har det stöd från andra som de behöver.

#### 6.2.1 Programledaransvariga för YH-utbildningar ges Lärarlagsansvar

Att vara ansvarig för ett YH-program innebär inte bara kursansvar, utan ett helhetsansvar som inkluderar att vara ansvarig för att arbetsplatsen fungerar, ansvar för pedagogiken, ansvar för lärarlaget och närmast studievägledaransvar för studenterna inom programmet. Dessutom behövs i YH-programmen *någon* som är ansvarig för att kontakter utåt skall fungera, vilket inkluderar kontinuerlig kontakt med näringsliv, kommun, studenter, institutionen och administrationen. Det behövs personer som har både ansvar och tid till att både som reaktion på kontakt såväl som aktivt utåt hantera kontinuerliga relationer med näringsliv och studenter. Annars kommer detta att inverka negativt och skapa osäkerhet, dåliga kontakter, ansvarstvister och merarbete för att reda ut problem i efterhand. Speciellt om inte tid ges till att utöver detta skapa ett sammanhållet lärarlag som kan arbeta gemensamt inom programmet och inte bara med individuella kurser.

Detta är speciellt för de utlokaliserade YH-programmen, där vi får tänka om vad det betyder att vara programansvarig. Här krävs det någon som både har ansvar och resurser att ta itu med problem som uppkommer under projektets gång, för att driva verksamheten med hög kvalitet såväl som för att

---

<sup>5</sup> Det finns förvisso andra praktiska datautbildningar, samt ytterligare en serieskola i Sverige på Kvarnby Folkhögskola i Malmö, men vi anser fortfarande att särpräglningen hos *IT-teknologi* och *Serie & Bild*, samt den senare serieskolans merit som enda skola i Skandinavien med serieteckning som akademiskt ämne, gör att dessa är unika i sitt slag.



odla kontakter. Programledaransvaret är inte bara kursbundet, utan det behövs ett övergripande ansvar för programmet som helhet.

Vi rekommenderar därför att ansvariga för YH-program ges *Lärlärsansvar*, så de har befogenhet att hantera personalfrågor och fördela resurser där det behövs. Resurser för gemensamma aktiviteter, möten och utbildningar för lärare; tid för kontaktskapande med näringslivet; för handledaraktivitet/studievägledaraktivitet med studenterna inom programmet; såväl som för oförutsedda utgifter. Det behövs någon med ansvaret, som har översikt och ser till att allt blir hanterat inom resursramen, även om själva utförandet blir delegerat. Dessutom rekommenderar vi att göra framtida satsningar på uppdragsutbildning som ett nytt projekt med ytterligare sökning av resurser för *IT-teknologi*, där en kombinerad programansvarig och *person på plats* vore den ideala projektansvarige.

### **6.2.2 Antagningsmetoder för IT-teknologi**

Ett återinförande av intervjuer för intaget på IT-teknologiprogrammet vore intressant, speciellt med tanke på den hotbild mot programmet som framförts samt de problem som varit. Dock kan det vara problematiskt att få tillstånd för detta.

Det skulle vara möjligt att ta personlig kontakt med alla studenterna som söker, för att kolla upp vilka som planerar att dyka upp på registreringen. Det stora avhoppet som var innan registreringen 2004 kanske skulle kunna hanteras bättre ifall situationen var bättre känd. I så fall hade fler reserver kunnat kallas som ordinarie. De kunde även möjligen motiverats bättre att gå programmet. De extra resurser som krävs för denna rekryteringsmetod kan vara motiverade, då det är denna del som hotar existensen av programmet och bör vägas mot att bibehålla YH-utbildningen i Sandviken över huvud taget. Alternativet är överintag för att få in tillräckligt många studenter, vilket är något riskabelt ifall fler dyker upp då kapaciteten kan överskridas.

### **6.2.3 Kontrakt måste skrivas och kontaktpersoner utses**

Kontrakt mellan HiG och kommunerna om varandras ansvarsområden borde ha skrivits och klargjorts redan innan utbildningen startade. Att få till stånd ett formellt kontrakt om ansvarsfördelning mellan HiG och Hofors kommun borde vara en prioritet att få gjort omedelbart<sup>6</sup>. Avsevärda skador har tidigare uppkommit genom finansiella kostnader, ökad arbetsbörda för lärare, störningar i studenternas kurser samt att mycken möda lagts ner på problemlösande och kommunikation som annars vore onödig. För att skador liknande de som tidigare uppstått ej uppkommer igen bör utöver kontraktsskrivande en finansiell buffert för oförutsedda kostnader upprättas, samt en kontaktperson med kommunen formellt utses för att hantera oförutsedda händelser som ej täcks av kontraktet.

Detta inkluderar att kontrakt och kontaktperson bör anordnas med Sandvikens kommun, för att undvika framtida problem där. Dock rekommenderas att kontaktpersoner på HiG utses snarast, för att i första hand driva kontraktsfrågan och i andra hand i framtiden vara en kontaktkanal för framtida kommunikation och förhandlingar med kommunerna. Samt att kontaktpersoner också utnämns för kontakt med andra kommuner vid etablering av nya YH-program.

---

<sup>6</sup> Avtal finns nu undertecknat av både Hofors kommun och HiG sedan 17/5 2005. Vid denna tid fanns det fortfarande bara ett preliminärt samarbetsdokument med Sandvikens kommun.

## 6.3 Resurstilldelningsrekommendationer

Själva resurserna som utbildningsprogrammen har tillgängliga behövs hanteras och fördelas på bästa sätt för att allt skall fungera väl. Det finns definitiva förbättringar att göra även inom dessa områden.

### 6.3.1 Nytt resursfördelningssystem

Det budgeteringssystem som har använts inom projektet har varit diffust och så svårhanterlig att ytterligare hjälp var tvunget att anskaffas. Dessa funktioner har ej varit tydliga för alla inblandade, vilket lett till att styrmekanismer som troligen annars skulle ha förhindrat att projektet drog över budget, ej hann gå i lås.

Planering av kurserna och hur resurserna skall användas verkar inte fungera bra. Det skapar en konkurrenssituation mellan lärare internt, där lärare konkurrerar om resurser och merarbete som ej finansieras inte alltid tas omhand om oavsett behov. Den brist av övergripande ansvar som den stelbenta dagfördelningskulturen på N-institutionen skapar, har gjort implementering av PBL närmast omöjlig; speciellt när lärare hoppat in och ut ur kurser vilket möjligen kan hänföras mer till deras behov av *dag* än deras intresse i att engagera sig i programmets utveckling.

Vi anser att:

- Framtida projekt ges bättre definierade ramar och tydligare ansvarsbilder, även om viss rigiditet skall undvikas då flexibilitet kan vara nödvändig för framgångsrik implementering.
- Framtida projekt har klara definitioner var kostnader skall dras och delprojekt ges egna budgetar, så att kostnader kan hanteras mer tidseffektivt såväl som ge bättre översikt.
- Det kursbaserade systemet med resurstilldelning per 5-poängsdelkurs genomförande (vilket numera motsvarar 7,5-högskolepoängskurser) för budgetering som användes vid detta projekt är inte tillräckligt, då andra kostnader än institutionens skall finansieras. *IT-teknologi* och *Serie & Bild* i framtiden bör ha en övergripande resursfördelningsplanering genom intern budgeteringsplan, som inte bara hanterar av kurserna i programmen utan även tar hand om övergripande kostnader. Detta delvis beroende på YH-programms speciella natur såväl som deras utlokalisering och behov av support men även för större överskådlighet över hanteringen och större flexibilitet inom programmen.

Sättet att planera lärarbete bör ej styras av hur resurserna tilldelas institutionen för kurserna, utan planering bör anpassas enligt behov. En minimilösning torde vara att räkna kurserna i 20-poängsblock (vilket numera är 30-högskolepoängsblock) för tilldelning av resurser, så att driftskostnaderna kan budgeteras över hela terminen, såväl som täcka kostnader ej attribuerade direkt till varje delkurs.

### 6.3.2 YH-utbildningars resursbehov

Yrkehögskoleutbildningar har speciella behov gällande lokaler, utrustning, förbrukningsmateriell, dataprogram och andra verktyg. Utöver detta inkluderar dessa program även en praktikdel, för vilken det behövs en kontaktarbete och rundringningar då det ligger på kurserna att anordna att möjligheter finns för detta. Utöver detta är utlokaliseringen ut på landsbygden i sig resurskrävande, då det dels behövs en fysisk support för lokaler och utrustning, dels då det behövs en social support och studievägledarfunktion på plats, speciellt anpassad enligt studenternas område då dessa är

yrkesförberedande kurser. Ett sådant resursbehov för liknande kurser är erkänt, då det enligt resurstilldelningssystemet gällande Helårsprestationer och Helårsstudenter tilldelas större summor för praktiska kurser, speciellt de med Designinriktning. Detta bör tas hänsyn till och användas vid finansiering av både nuvarande och framtida YH-utbildningar.

## **6.4 Kvalitetsutvecklingsarbete**

Arbete för högre kvalitet kan mycket väl vara resurskrävande, men ändå nödvändigt inte bara för att utbildningarna själva skall utvecklas, utan för att hela utbildningsväsendet skall förbättras.

### **6.4.1 Arbete för bättre akademisk miljö**

Ett osynligt mål om att en akademisk miljö och koppling till Högskolan är önskvärd har uppdagats. Akademisk miljö definierar vi som att studenterna på programmen har tillgång till högskolan och högskolebiblioteket, har information tillgänglig för att få kännedom om vad som föregår på högskolan, samt ha möjlighet att umgås med studenter och lärare och bli en del av den akademiska kulturen. Möjligheter till tvärvetenskapliga samarbeten över disciplinränsar är en del av detta, när många olika institutioner och ämnen finns inom nära räckhåll. För YH-program specificeras även att det bör finnas samarbete med (det lokala) näringslivet.

Enligt de inblandade intressenterna anges Sandbacka park ha en god akademisk miljö, i och med att det finns flertal företag och forskare på området som forskar inom näringslivet, samt att kopplingen mellan Sandviken och Gävle är stark. Högskolans lärare och studenter kan också berikas av kontakten med näringslivet och dess forskningsmiljö. När det gäller *IT-teknologi* i Sandviken anser vi att programmet är etablerat i Sandbacka park, men att samarbete med Gävle Studentkår skall inledas för att möjliga lokala föreningar bildas där. Huvuddelen av kurserna bör fortsätta hållas där, men föreläsningar och kurser på HiG bör bli ett regelbundet inslag i så mån att det är självfallet att åka dit, för att ha en koppling till Högskolan såväl som att utnyttja Högskolans resurser ifall lokalerna på Sandbacka känns otillräckliga.

På *Serie & Bild* är den akademiska miljön och kommunikationerna med HiG bristfälliga, eller åtminstone kostsamma och studenterna uppges känna liten samhörighet med HiG. Utbildningen har varken tillgång till adekvat underhåll från HiG eller Hofors kommun, då ansvarsfrågor behöver lösas och avstånden är stora. Studenterna känner sig förfördelade relativt de som går på HiG och inte som en del av högskolan. För tillfället finns varken lokaler eller kommunikationer för att möjliggöra ett tredje år i Hofors eller för att göra klasserna större än 28 studenter i två årskullar.

Frågan om att Hofors skulle kunna förbättra den akademiska miljön i och med stöd från näringslivet bedömer vi inte lika relevant, trots önskemål om detta från Högskolan, då både serieindustrin såväl som rekrytering av studenter är nationell. Detta då det inte verkar vara större problem för kursansvariga att hitta uppdragsgivare till studenterna för sitt avslutningsarbete, så länge som det inte endast söks i närområdet. Här är det närmast omvänt: Högskolan har ett ansvar att skapa en akademisk miljö i Hofors.

De fördelarna med att ha utbildningen i Hofors vore de goda lokalerna, ett lokalt finansiellt stöd för både utbildning och studenter i form av subventionerade hyreskostnader och den studiefrämjande avskildheten. Ytterligare något att beakta är att utbildningen i Hofors är känd genom den tidigare KY-utbildningen *Serieskolan*, som legat där sedan 1993. Dessutom finns det vissa möjligheter för

expansion i Hofors, då lokaler kan friläggas från andra hyresgäster och att högskolan därmed kan uppfylla ett regionalt ansvar.

Här bedömer vi att en större ansträngning behövs. Kopplingen till HiG bör förstärkas dels genom samarbete med andra program och inbjudningar till gemensamma föreläsningar och liknande inom t.ex. design eller programmering, dels genom att ett samarbete som ovan inleds med Studentkåren. För detta behövs dock bättre kommunikationer med HiG för studenterna.

Vi anser därför att Hofors bör visa sitt engagemang att vilja ha kvar utbildningen på orten, även om HiG bör tänka på sitt eget ansvar att sprida den akademiska miljön ut i regionen. Kontrakt skall skrivas och support på plats erhållas, samt en vilja att lösa problem som kommer upp uppvisas. Frågan om studenternas resor måste lösas, då detta är viktigt för kommunikationerna. Finansiering för busskort till Gävle eller liknande bör lösas, så att studenterna bättre kan känna sig en del av HiG utan att pådyvlas påtvingade kostnader och kontakter med HiG uppmuntras.

Ifall samarbetet mellan HiG och Hofors kommun inte faller väl ut, bör en flyttning till Gävle övervägas. Denna utvärdering har gjorts med lärare och finansiärer som främsta intressenter och studenterna på utbildningarna är viktiga intressenter som blivit uteslutna. För att kunna rekommendera andra beslut än ovanstående så skulle behövas göra en utvärdering i vilken studenterna och deras syn på utbildningen undersöks såväl som att även Hofors kommuns ställningstagande och möjligheter undersöks grundligare.

## **6.4.2 Tillvaratagande av uppkommen kompetens**

De insikter och erfarenheter som gjorts under projektet borde tas tillvara på och formaliseras för att möjliggöra en spridning av denna kunskap som kan hjälpa både egna och andras framtida projekt. Riktlinjer för YH-utbildningar bör gås igenom, modifieras samt kompletteras för att bli ett styrdokument som kan användas i framtiden på HiG och möjligen även av andra universitet och högskolor.

Kompetensen som arbetats upp hos personerna som finns och har funnits inom projekten, bör tas hand om och användas väl. Denna utvärdering är i sig en del av omhändertagandet av den uppkomna kompetensen, då den i och med denna omskrivning riktar sig till inte bara interna YH-utbildningars förbättringar, utan även ger andra lärosäten en möjlighet att ta del av erfarenheterna av detta projekt. Den ger en god insikt i olika intressenters roller inom projektet såväl som dokumenterar en betydande del av de erfarenheter de fått genom det.

Det kan dock göras mer, då kunskaperna och erfarenheter av projektet även bör skrivas ner av projektdeltagare som varit med, för att ge en djupare förståelse av dessa. Ett bra format för detta vore i artikelform. På så sätt kan lärdomar om projektet analyseras och erfarenheterna spridas och bevaras, för att bli till gagn för inte bara HiG, utan även andra universitet och högskolor som önskar implementera YH-utbildningar eller andra utbildningar.

## **6.5 Förslag till framtida studier**

I vår utvärdering har vi avgränsat oss till att inte undersöka utbildningarnas kvalitet, varför studenterna som går på programmen varken skrivit självutvärderingar eller blivit intervjuade. För att kunna utveckla programmen skulle det vara värdefullt att genomföra en studie för att se vad studenterna

har för synpunkter när det gäller programmen och deras utveckling, möjligen genom en kvantitativ studie med enkäter.

Ett område att undersöka vore även kommuner och näringslivs roll i hur YH-utbildningar kan utvecklas. Och då inte enbart gällande etablering, utan även för långsiktigt samarbete med dessa.

Ytterligare en intressant studie vore att undersöka vad som händer med studenterna efter examen. Får de jobb, och i så fall var? I vilken grad har de användning av de kunskaper de lärt sig inom programmen på sina framtida arbetsplatser?

## **6.6 Avslutande reflektion**

I denna utvärdering har vi studerat implementeringen av två YH-utbildningar i två kommuner. De båda delprojekten, högskoleyrkesutbildningsprogrammen *Serie & Bild* och *IT-teknologi*, skulle trots vissa problem kunna sägas vara framgångsrikt etablerade. Enligt vår analys av både sekundärmaterial och det eget inhämtade materialet genom intervjuerna har projektets huvudmål nåtts. Två yrkeshögskoleutbildningar i Hofors respektive Sandviken är etablerade, möjligheter till uppdragsutbildning har övervägts och kontaktnät byggts upp.

Våra rekommendationer är främst att delprojekt i framtiden ges eget budgetansvar och kommunikationer förbättras för tydligare ansvarsfördelning. Autonomi bör ges till YH-programmen för både lärarlagsansvar och resurshantering, samt tillräckliga resurser avställas till deras förfogande. Den akademiska miljöns etablering bör prioriteras, kontaktpersoner med kommuner utses samt uppkomna erfarenheter och kompetenser tillvaratas.

Det finns fortfarande problem som bör tas omhand om, såsom förhandlingar med Hofors kommun och att fullfölja implementering av problembaserat lärande på *IT-teknologi*. Men i stora drag så har två kvalificerade yrkesutbildningar framgångsrikt omvandlats till fungerande yrkeshögskoleprogram som förväntas *ha* en framtid, såväl som *ge* en framtid till sina studenter.

Vi hoppas att vår interaktion med projektdeltagarna har givit oss möjlighet att få en god bild av vad som föregick under projektets gång. Vår förhoppning är att utvärderingen skall öka förståelsen för processen att etablera YH-program och bidra till att nya framtida projekt kan ta större hänsyn till intressenternas synpunkter och deras behov av information.

Flera intressentgrupper har redan delgivits dessa erfarenheter och vår förhoppning är att resultatet av studien skall vara nyttig inte bara för Högskolan i Gävle, och de berörda kommunerna och näringslivet, utan kunna användas av andra universitet och högskolor vid etablering och utveckling av utbildningar. Vi hoppas också att intressenter av utbildning såsom Riksdag och Regering samt det svenska folket skall kunna få inblick i hur resurser som ställts till förfogande används.

Vi hyser hopp om att observationer, förslag och rekommendationer skall kunna tas tillvara och utnyttjas i framtiden.

## REFERENSER

### Litteratur

Bryman, Alan. 1997. *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo. 2000. *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Dzansi, Dennis. 2006. Social responsibility and Ethics. In Nieman, Gideon (Ed.). *Small Business Management – A South African approach..* South Africa: Van Schaik Publishers.

Grafström, Maria, Göthberg, Pauline & Windell, Karolina. 2008. *CSR: Företagsansvar i förändring*. Malmö: Liber AB.

Huczynski, Andrzej, & Buchanan, David. 2001. *Organisational Behavior – An Introductory Text*, 4<sup>th</sup> Ed. U.K: Prentice Hall.

Patton, Michael Quinn. 1996. *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text* ( Third ed.). California: SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks.

Mitchell, Ronald; Agle, Bradley R. & Wood, Donna J. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. United States of America: University of Pittsburg. In: *Academy of Management Review*, 1997. Vol. 22 No. 4 853-886. <http://www.jstor.org>.

Regeringens proposition 2001/02:15, 2001. *Den öppna högskolan*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.

*SOU 2001:107. 2001. Yrkehögskoleutbildning – inriktning, utformning och kvalitetskriterier*. Stockholm: Utbildningsdepartementet,

Vedung, Evert. 1998. *Utvärdering i politik och förvaltning*, (andra utgåvan). Lund: Studentlitteratur.

### Intervjuer

Westergren, Karl-Erik. Projektledare i projektet och utbildningschef på Högskolan i Gävle, 29/3 2005. *Intervjuad av Maria Fregidou-Malama och Sonny Jakobsson*.

Björnström, Gullan. Ekonom på centrala administrationen på HiG, sambandsekonom i projektet, 30/3 2005. *Intervjuad av Sonny Jakobsson*.

Fokusgrupp 4/4 2005 med *Maria Fregidou-Malama och Sonny Jakobsson*:

- Edkvist, Ingela. Före detta programansvarig för *Serie & Bild*, ämnesansvarig på institutionen för humaniora och samhällsvetenskap.
- Norling, Christer. Ekonom på institutionen för humaniora och samhällsvetenskap på Högskolan i Gävle.
- Jansson, Leif. Representant från Sandvikens kommun.
- Starborg, Andreas. Projektledare på *IT-teknologi*, tidigare lärare inom programmet.
- Cederqvist, Thorleif. Ekonom på Institutionen för matematik, natur- och datavetenskap på Högskolan i Gävle.

Fokusgrupp för de förhindrade att komma till första fokusgruppens möte, hölls 8/4 2005 med *Sonny Jakobsson*:

- Höjer, Johan. Programansvarig för *Serie & Bild*.
- Lagerström, Jan-Erik. Representant från Hofors kommun och rektor på Gunillaskolan.

Cederqvist, Thorleif. Ekonom på Institutionen för matematik, natur- och datavetenskap på Högskolan i Gävle, 18/4 2005. *Intervjuad av Sonny Jakobsson*.

Genomgång av preliminär version med upptaktsfrågor, med Karl-Erik Westergren och Gullan Björnström, 10/5 2005. *Intervjuad av Maria Fregidou-Malama och Sonny Jakobsson*.

Hjalmarsson, Hanna. Vice kårordförande på Gävle Studentkår, 10/5 2005. *Intervjuad av Sonny Jakobsson*.

## Övrigt material

*Självvärdering av projektet "Etablering av regional yrkeshögskoleutbildning"* – Inlämnat material, med ansökan, ekonomiöversikt, projektrapporter, kanslibeslut, protokoll från branschrådsmöten och styrgruppsmöten och inkomna självvärderingar. Mars 2005.

Ekonomisk redovisning för projektet och delprojekten.

Korrespondens med Jan-Erik Lagerström (e-post), 18/4 2005.

<http://www.gavlegardarna.se>, 14/4 2005.

Gävle Studentkår: Bostadskatalog 2004-2005.

**Copies from Working Paper Series can be ordered from:  
Office of Research Administration  
University of Gävle,  
SE-801 76 Gävle, Sweden**

**e-mail: [registrator@hig.se](mailto:registrator@hig.se)**

**Working Paper Series  
published as from  
1 January 2000 at:**

[www.hig.se/forskning/forskning/publicerat.htm](http://www.hig.se/forskning/forskning/publicerat.htm)

## **Working Paper Series:**

30. Osarenkhoe A: Reflections on Prerequisites for implementation of a Sustainable Customer-Centric Strategy. Department of Business Administration 2004.
31. Brunåker S, Gaddefors J, Kurvinen J, Mickelsson K, Nyström H, Söderhäll B, Vilhelmson P: TRADING WOR(L)DS - rapport från RENT en forskningskonferens. Department of Business Administration 2005.
32. Klingberg T, Kågström J: Samordnade sopor. Om avfallshantering i praktiken. En studie på uppdrag av Forskningsstiftelsen Gästrikeregionens Miljö. Department of Business Administration 2005.
33. Rönnow D: Software for determining the third order Volterra kernels of radio frequency power amplifiers. Department of Technology and Built Environment 2005.
34. Abraha Gebrekidan D, Osarenkhoe A, Baffour Awuah G: Relationships and Networks in the Processes of Establishment of Firms in Transitional Economies – The case of Scandinavian firms in Eastern and Central Europe. Department of Business Administration 2006.
35. Cronsell N, Gaddefors J: Ockelbo i omvandling. Department of Business Administration 2006.
36. Wängsäter O: Entreprenöriella skapelseberättelser – skisser från tidiga skeden i företags etableringsprocesser. Department of Business Administration 2006
37. Baffour Awuah G, Abraha Gebrekidan D, Osarenkhoe A: Interactive internationalization – The case of Swedish firms. Department of Business Administration 2007.
38. Isaksson M: A Measure to Characterize the Impact of Sets of Scientific Papers. Department of Business Administration 2008.
39. Osarenkhoe A: What characterizes the culture of a relationship-focused organization applying a customer intimacy strategy? Department of Business Administration 2008.

**Printed by  
Reproavdelningen  
at University of Gävle**

**ISSN 1403-8757**



**Published by:  
Office for Education and Research  
University of Gävle**

**October 2008**



**UNIVERSITY  
OF GÄVLE**

**Postal address: SE-801 76 Gävle, Sweden  
Visiting address: Kungsbäcksvägen 47  
Telephone: +46 26 64 85 00 Fax: +46 26 64 86 86  
[www.hig.se](http://www.hig.se)**