

NOKUTs tilsynsrapporter

# Norges Handelshøyskole

Evaluering av system for kvalitetssikring av utdanningen

Februar 2013



Institusjon:	[Institusjon]
Dato for vedtak:	28.02.2013
Sakkyndige:	Airi Rovio-Johansson Håkon Stødle Bjørn Jan Monstad Ingeborg Anna Wergeland
Saksnummer:	11/292

## Forord

Ifølge lov om universiteter og høyskoler skal alle institusjoner som tilbyr høyere utdanning ha et system for kvalitetssikring av utdanningen. NOKUT har fått i oppdrag å evaluere institusjonenes system for kvalitetssikring. Det skal ikke gå mer enn seks år mellom hver gang en institusjons kvalitetssystem blir evaluert. Den sakkyndige komiteen som har evaluert system for kvalitetssikring av utdanningen ved Norges Handelshøyskole, besøkte institusjonen 6. september og 30. og 31. oktober 2012, og leverte sin rapport 24. januar 2013. Komiteen hadde følgende sammensetning:

- Professor Airi Rovio-Johansson, leder
- Førsteamanuensis Håkon Stødle
- Studiedirektør Bjørn Jan Monstad
- Student Ingeborg Anna Wergeland

Seniorrådgivere Ingrid Furfjord Berglund, Kjersti Tokstad og Ole Espen Rakkestad i NOKUT, har vært komiteens sekretærer. NOKUT ønsker å takke den sakkyndige komiteen for vel utført arbeid. NOKUT vil også takke alle ansatte og studenter ved Norges Handelshøyskole som har bidratt til komiteens arbeid gjennom intervjuer mv.

Denne tilsynsrapporten består av rapporten fra den sakkyndige komiteen og Norges Handelshøyskoles uttalelse til den sakkyndige rapporten. Begge disse dokumentene var grunnlaget for behandlingen i NOKUTs styre 28. februar 2013, hvor følgende vedtak ble fattet:

System for kvalitetssikring av utdanningen ved Norges Handelshøyskole godkjennes.

Oslo, 28. februar 2013



Terje Mørland  
direktør

Alle NOKUTs vurderinger er offentlige og denne samt tilsvarende tilsynsrapporter vil være elektronisk tilgjengelige på nettsidene våre [www.nokut.no/NOKUTs-publikasjoner](http://www.nokut.no/NOKUTs-publikasjoner)

## Innhold

<b>1</b>	<b>Evaluering av universiteters og høyskolars system for kvalitetssikring av utdanningsvirksomheten .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Kvalitetssikringssystemet og kvalitetsarbeidet ved Norges Handelshøyskole .....</b>	<b>2</b>
2.1	Kort beskrivelse av Norges Handelshøyskole .....	2
2.2	Status og utfordringer i kvalitetsarbeidet ved Norges Handelshøyskole.....	2
2.3	Hovedtrekk ved kvalitetssikringssystemet .....	3
<b>3</b>	<b>Innretningen på evalueringen – kvalitetssikringsarbeid gjennom kursevalueringer. 5</b>	<b>5</b>
3.1	Gjennomføring av kursevalueringene .....	6
3.1.1	Presentasjon.....	6
3.1.2	Komiteens kommentarer og vurderinger.....	7
3.2	Analyse, oppfølging av og rapportering om resultater av kursevalueringer .....	8
3.2.1	Presentasjon.....	8
3.2.2	Komiteens kommentarer og vurderinger.....	9
3.3	Tilbakemelding til studentene om resultater av kursevalueringer og påfølgende tiltak 10	
3.3.1	Presentasjon.....	10
3.3.2	Komiteens kommentarer og vurderinger.....	10
3.4	Kvalitetssikringssystemet vurdert i henhold til lov, forskrift og kriterier .....	11
<b>4</b>	<b>Konklusjon – har Norges Handelshøyskole et tilfredsstillende system for kvalitetssikring av utdanningen? .....</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>Komiteens råd om videreutvikling av kvalitetsarbeidet .....</b>	<b>13</b>
<b>6</b>	<b>Vedlegg.....</b>	<b>15</b>
6.1	Dokumentasjon fra Norges Handelshøyskole .....	15
6.2	Program for den sakkyndige komiteens hovedbesøk ved institusjonen .....	15
6.3	Sakkyndig komité's mandat.....	16
6.4	NOKUTs evalueringskriterier .....	17
6.5	Uttalelse fra institusjonen .....	19

# 1 Evaluering av universiteters og høyskolors system for kvalitetssikring av utdanningsvirksomheten

I forskrift til lov om universiteter og høyskoler heter det at «Universiteter og høyskoler skal ha et system for sitt kvalitetssikringsarbeid som sikrer kontinuerlige forbedringer, gir tilfredsstillende dokumentasjon av arbeidet og avdekker sviktende kvalitet» (§ 2-1, (1)).

Kvalitetssikringssystemet er utdanningsinstitusjonenes redskap for å skaffe seg nødvendig kunnskap for å kunne vurdere kvaliteten i egne utdanningstilbud. Innenfor rammene av lov og forskrift er det institusjonene selv, som ut fra egen størrelse, faglige profil og andre forhold ved institusjonen, bestemmer hvordan systemet skal utformes.

I henhold til lov om universiteter og høyskoler er det NOKUTs oppgave å evaluere institusjonenes systemer for kvalitetssikring av utdanningsvirksomheten etter kriterier som organet fastsetter. NOKUT har gjennomført slike evalueringer siden 2003, og innledet våren 2009 sin andre runde med slike evalueringer. Evalueringskriteriene er i andre runde i større grad rettet inn mot å vurdere institusjonenes bruk og nytte av kvalitetssikringssystemene.

NOKUT bruker sakkyndige komiteer i sine evalueringer. Komiteene skal vurdere hvorvidt institusjonene tilfredsstillende kravene til kvalitetssikring av egne studietilbud. En evaluering av et kvalitetssikringssystem er således ikke en faglig vurdering av innhold og kvalitet i de enkelte studier, men en evaluering av institusjonens systematiske arbeid for å sikre og forbedre slik kvalitet.

Den sakkyndige komiteen baserer sine vurderinger på dokumentstudier og på samtaler med relevante aktører ved institusjonen. Det gjennomføres to institusjonsbesøk. Under det innledende besøket diskuterer institusjonsledelsen og evalueringskomiteen status i kvalitetsarbeidet og innretningen på evalueringen. Komiteens hovedbesøk ved institusjonen vil inneholde samtaler med ulike grupper og aktører. Komiteen kan her velge å gå mer detaljert inn i utvalgte deler av institusjonens kvalitetssikringssystem og kvalitetssikringsarbeid.

## **Evaluering av system for kvalitetssikring av utdanningen ved Norges Handelshøyskole**

Den sakkyndige komiteen som har evaluert systemet for kvalitetssikring av utdanningen ved Norges Handelshøyskole (NHH), har bestått av:

- Professor Airi Rovio-Johansson, Gøteborgs universitet (leder)
- Førsteamanuensis Håkon Stødle, Universitetet i Tromsø
- Studiedirektør Bjørn Jan Monstad, Universitetet i Agder
- Studentrepresentant Ingeborg Anna Wergeland, Høgskolen i Oslo og Akershus

Seniorrådgivere Ingrid Furfjord Berglund, Kjersti Tokstad og Ole Espen Rakkestad i NOKUT har vært komiteens sekretærer. Komiteen besøkte institusjonen 6. september og 30. og 31. oktober 2012. Ved hovedbesøket hadde komiteen samtaler med studenter, kursansvarlige og forelesere ved utvalgte kurs, instituttansvarlige ved to institutter, programutvalg for henholdsvis bachelor- og masterutdanningen, institusjonens ledelse og læringsmiljøutvalg. Oversikt over tilsendt dokumentasjon og program for

hovedbesøket er lagt ved. Før rapporten ble avlevert har institusjonen sett et utkast til rapport for å vurdere eventuelle feil eller misforståelser.

Foreliggende rapport er strukturert slik: Kapittel 2 inneholder en kort beskrivelse av Norges Handelshøyskole, deretter en kort gjennomgang av hva ledelsen vurderer som status og utfordringer i høyskolens kvalitetsarbeid i dag, og til slutt en presentasjon av kvalitetssikringssystemet. I kapittel 3 presenteres innretningen for evalueringen og komiteens vurderinger av høyskolens kvalitetsarbeid, herunder en samlet vurdering av kvalitetssikringssystemet ved NHH i forhold til gjeldende forskrifter og NOKUTs evalueringskriterier. I kapittel 4 finnes konklusjonen om hvorvidt NHHs kvalitetssikringssystem er tilfredsstillende, og i kapittel 5 oppsummeres komiteens anbefalinger for videre utvikling av systemet. Oversikt over vedlegg finnes i kapittel 6.

## **2 Kvalitetssikringssystemet og kvalitetsarbeidet ved Norges Handelshøyskole**

### **2.1 Kort beskrivelse av Norges Handelshøyskole**

Norges Handelshøyskole (NHH) ble etablert i 1936 og er en vitenskapelig høyskole med tyngdepunkt innen økonomiske og administrative fag. Høyskolen har over 3 000 studenter, hvorav ca. 1 600 er masterstudenter. Av rundt 400 ansatte arbeider om lag 210 i vitenskapelige stillinger. NHH er ledet av et styre med rektor som leder og direktøren som sekretær. NHH er faglig sett en matriseorganisert institusjon, hvor fem institutter utgjør grunnenhetene<sup>1</sup>. Disse ledes av en valgt instituttleder og et valgt instituttstyre. Instituttene leverer kurs til utdanningsprogrammene. Det er ett programutvalg<sup>2</sup> for hvert av studienivåene. Programutvalgene ledes av dekaner, som er utpekt av rektor, og disse har det faglige ansvaret for høyskolens studieprogrammer (delegert fra styret).

NHH tilbyr treårig bachelorprogram, toårig masterprogram i økonomi og administrasjon, femårig siviløkonomutdanning (hvor studenter tas opp i et femårig løp til bachelorprogrammet med intern overgang til masterprogrammet), toårig masterprogram i regnskap og revisjon og treårig bachelorprogram i språk og interkulturell kommunikasjon (fellesgrad med Universitetet i Bergen). Innen masterstudiet i økonomi og administrasjon har studentene mulighet til å spesialisere seg gjennom valg av profiler og kurs. Høyskolen tilbyr også ph.d.-utdanning og en rekke etter- og videreutdanninger.

### **2.2 Status og utfordringer i kvalitetsarbeidet ved Norges Handelshøyskole**

Norges handelshøyskole fikk sitt kvalitetssikringssystem godkjent av NOKUT våren 2006. Det var komiteens inntrykk at systematisk utvikling av utdanningskvalitet var et sentralt strategisk anliggende for høyskolen. Komiteen trakk særlig frem årsrapporten for studiekvalitet og mente ellers at NHH hadde tilrettelagt for bred medvirkning i og forankring av kvalitetsarbeidet. Samtidig mente komiteen

---

<sup>1</sup> Institutt for foretaksøkonomi, Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon, Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap, Institutt for samfunnsøkonomi og Institutt for strategi og ledelse.

<sup>2</sup> Programutvalget for bachelorutdanningen, Programutvalget for masterutdanningen, Programutvalget for doktorgradsutdanningen og Programutvalget for etter- og videreutdanningen.

at både kvalitetssikringssystemet og fremstillingen av det var omfattende og detaljert, og de etterlyste en harmonisering av rapporteringsform, samt tydeligere dokumentasjon på hvorvidt og hvordan programevalueringer ble gjennomført. Komiteen anbefalte en tettere forbindelse mellom det systematiske kvalitetsarbeidet og ordinære ressurstillegningsprosedyrer.

I dokumentet «Status og utfordringer i kvalitetsarbeidet ved Norges Handelshøyskole» går det frem at institusjonen har fulgt opp anbefalingene fra forrige evaluering. Kvalitetssikringssystemet har gradvis blitt justert siden 2006, og med en større gjennomgang og revisjon studieåret 2011–2012. Høyskolen har opprettet en leservennlig nettside som samler all informasjon om kvalitetssikring, harmonisert rapporteringen, utarbeidet en standard prosedyre for programevalueringer og videreutviklet prosedyrer for intern ressurstillegning, blant annet med en målsetning om en bedre kobling til det som høyskolen synes er sentralt for god utdanningskvalitet.

NHH trekker frem studentgjennomstrømning generelt og gjennomstrømningen i ph.d.-programmet spesielt som områder de trenger å fokusere nærmere på, og høyskolen gjennomførte særskilte risikoanalyser av studentgjennomstrømning i august 2012. Et annet område høyskolen har foretatt risikoanalyse av, er pedagogisk utvikling, og dette ble gjennomført i 2011. Dette beskrives som et ledd i en kontinuerlig oppmerksomhet på pedagogisk utvikling og som en del av NHHs målsetning om å tilby undervisning av høy kvalitet. Høyskolen arbeider i tillegg med ulike modeller for en fastere organisering av det pedagogiske utviklingsarbeidet. Som ved andre høyere utdanningsinstitusjoner, er lav svarprosent i studentevalueringer en utfordring, til tross for tiltak for å forbedre denne. NHH trekker også frem at studentene savner bedre tilbakemeldinger om resultatene og eventuelt oppfølging av evalueringene.

### **2.3 Hovedtrekk ved kvalitetssikringssystemet**

Revisjonen av kvalitetssikringssystemet har resultert i et nytt, overordnet rammeverk, «KS Utdanning. Rammeverk for kvalitetssikring av utdanningen ved NHH» (heretter omtalt som «KS Utdanning»), som ble vedtatt av NHHs styre 24. april 2012. Rammeverket angir de overordnede hovedelementene og hovedprosessene i NHHs kvalitetssikring av utdanningen, og omfatter rolle- og ansvarfordeling, rapporteringsrutiner og prosesser som institusjonen mener har betydning for utdanningskvaliteten. I tillegg til dokumentet «KS Utdanning» består systemet i sin helhet av følgende elementer:

- konkretisering av de generelle hovedlinjene på programnivå, jevnfør NHHs nettsider om kvalitet i utdanningen
- prosess- og rutinebeskrivelser, inkludert rutiner for evalueringer
- dokumenter som genereres i forbindelse med kvalitetssikring av utdanningen (for eksempel årlig rapportering fra instituttene, programutvalgene og læringsmiljøutvalget)

Det overordnede formålet med kvalitetssikringssystemet er «[å] sikre at høyskolens studieprogrammer holder høy kvalitet og er i en positiv utvikling. Systemet skal sikre kontinuerlige forbedringer, avdekke sviktende kvalitet, gi tilfredsstillende dokumentasjon av arbeidet med kvalitet i utdanningen og bidra til å følge opp NHHs strategiske målsetninger» (side 3 i «KS Utdanning»).

I «KS Utdanning» beskrives roller, ansvar og deltagelse i kvalitetsarbeidet gjennom henholdsvis NHHs styre og rektorat, instituttene, programutvalgene, administrasjonen, studentene og diverse råd og utvalg. De fleste råd og utvalg deltar i kvalitetsarbeidet gjennom sine bidrag til høyskolens årlige

rapportering om studiekvalitet. Her rapporterer de om mål og resultater innenfor sine ansvarsområder. Høgskolens styre og rektorat har det overordnede ansvaret for kvalitetsarbeidet ved institusjonen, herunder å behandle og vedta «Rapport og planer», hvor vurderingen av utdanningskvaliteten inngår. Dette ansvaret innebærer også å vedta endringer i kvalitetssikringssystemet, følge opp kvalitetsarbeidet ressursmessig, samt følge opp strategiske målsetninger ved å fastsette styringsparametre for utdanning og ambisjonsnivå for høyskolen.

Instituttene er ansvarlige for å følge opp resultater av studentevalueringene i dialog med de kursansvarlige og dekanene. Evalueringsresultatene og kursrapportene fra lærerne er bakgrunn for medarbeidersamtaler, som også er instituttens ansvar. Den årlige undervisningsrapporteringen med data og vurderinger av kursporteføljen foregår også på instituttnivå.

Programutvalgene blir ledet av dekaner og har et overordnet ansvar for kvalitetssikringen av utdanningen. De skal sørge for at studieprogrammene blir gjennomført etter de føringene, målene og resultatkravene som styret har satt, samt påse at programmene til enhver tid er faglig, pedagogisk og ressursmessig best mulig tilpasset NHHs strategi. Hovedansvarsområder for programutvalgene er blant annet utforming av målsetninger for studiet og overordnede læringsmål, godkjenning og koordinering av kurstilbudet, oppfølging av kursevalueringer og instituttens årlige undervisningsrapporter, jevnlig dialogmøter med rektoratet og instituttene, implementering av kvalifikasjonsrammeverket, gjennomføring og oppfølging av programevalueringer, samt årlig rapportering om mål, oppnådde resultater og kvalitetsarbeidet i utdanningen gjennom bidrag til «Rapport og planer».

Studentene deltar i kvalitetsarbeidet gjennom kurs- og programevalueringer, og som studentrepresentanter i høyskolens styre og i ulike råd og utvalg. Eksempler på disse er plan- og strategiutvalget, programutvalgene, læringsmiljøutvalget, klagenemnda og opptaksnemnder. Både NHHs ledelse og studieadministrasjonen har jevnlig informasjons- og drøftingsmøter med representanter fra Kjernestyret, som er studentforeningens styre, og med studentrepresentantene i NHHs styre. Studentenes fagutvalg ledes av fagpolitisk ansvarlig i Kjernestyret. Utvalget arrangerer blant annet semestervise studentpaneler med representanter fra hvert kull for å evaluere undervisningen. Fagutvalget har representanter i programutvalgene og i instituttstyrene.

NHH opererer med seks klassiske kvalitetsaspekter, som de ulike prosessene og aktivitetene i kvalitetsarbeidet struktureres innenfor: styringskvalitet, rammekvalitet, inntakskvalitet, program- og undervisningskvalitet, resultatkvalitet og relevanskvalitet. Det gis videre en kort definisjon av hvert kvalitetsaspekt og en beskrivelse av hva det omfatter. I tillegg beskriver NHH hvilke kvalitetssikrende og kvalitetsutviklende elementer, dokumentasjon og evalueringer som anses som viktige innenfor hvert kvalitetsaspekt.

Følgende evalueringer gjennomføres:

- Det gjennomføres jevnlig tilfredshetsundersøkelser blant fulltidsstudentene.
- NHHs bibliotek blir regelmessig evaluert ved hjelp av den internasjonale brukerundersøkelsen LibQUAL. Undersøkelsen måler servicekvalitet og gir biblioteket tilbakemeldinger om blant annet grunnlag for vurdering, sammenligning og fastsettelse av gode standarder for tilbud og tjenester.
- Opptaks- og mottaksprosessene evalueres kontinuerlig ved hjelp av undersøkelser og/eller intern gjennomgang av prosessene.



- Studieprogrammene blir hvert sjette år vurdert gjennom helhetlige programevalueringer.
- Alle kurs ved NHH blir evaluert av studentene.
- Kurs som inngår i CEMS-samarbeidet<sup>3</sup> blir evaluert i regi av CEMS. Samarbeidspartnere evalueres indirekte ved sin deltagelse i «Business project» og «Skill seminar».
- Utvekslingsopphold ved NHH og ved utenlandske samarbeidsinstitusjoner blir evaluert av studentene.
- Karakterrappporter i regi av Nasjonalt råd for økonomisk-administrativ utdanning og UHR gjennomgås.
- Interne og eksterne arbeids- og relevansundersøkelser gjennomføres hvert år.
- Kandidatundersøkelser gjennomføres henholdsvis etter seks måneder og etter to år.

I dokumentet «KS Utdanning» beskrives rapporteringen knyttet til kvalitetsarbeidet. Høyskolen har integrert rapporten om utdanningskvalitet i sin årlige plan- og budsjettprosess, slik at kvalitetsrapporten inngår i «Rapport og planer», som også sendes til Kunnskapsdepartementet. I tillegg til å følge rapporteringsmalen fra departementet, har NHH fastsatt sine egne resultatmål for kvalitetsarbeidet. Graden av måloppnåelse blir analysert, nye resultatmål blir fastsatt, og tidligere og kommende tiltak blir vurdert. Resultater fra ulike evalueringer, samt rapporter fra lavere nivåer i organisasjonen (for eksempel kursrapporter fra forelesere og undervisningsrapporter fra instituttene), inngår derfor i «Rapport i planer». Gangen i den interne rapporteringen, på grunnlag av kursevalueringer, herunder analyseprosesser og tiltak, beskrives nærmere i kapittel 3.

NHHs prosedyrer for ressursfordeling baserer seg på at instituttene som basisenheter for undervisning, forskning og formidling får en grunntildeling. Modellen skal bidra til at ressurser fordeles til fagområder der undervisningsbelastningen er spesielt stor. Programutvalgene får tildelt midler som blant annet blir benyttet som insentivmidler til kvalitetsfremmende tiltak i forbindelse med utvikling av nye kurs, endring i undervisnings- og vurderingsformer, særskilte behov med mer. I tillegg til andre elementer av betydning for studiekvalitet, ser NHH betydningen av å følge med på studentenes oppfatninger av kvaliteten i utdanningen. Det blir derfor hvert år avsatt økonomiske og personellmessige ressurser til dette formålet. I «Rapport og planer» og i forbindelse med årlige risikoanalyser skisserer de rapporteringsansvarlige planlagte tiltak for året som kommer. Eventuelle behov for ekstra midler for å kunne gjennomføre tiltakene blir inkludert i budsjettprosessen.

### **3 Innretningen på evalueringen – kvalitetssikringsarbeid gjennom kursevalueringer**

Den sakkyndige komiteen skal foreta en helhetlig bedømmelse av om høyskolens system for kvalitetssikring er tilfredsstillende. Det skal legges vekt på utdanningsinstitusjonens bruk og nytte av sitt kvalitetssikringssystem. Etter komiteens mening er NHHs nåværende generelle systembeskrivelse oversiktlig og tydelig når det gjelder å beskrive kvalitetssikringssystemets elementer og prosesser, samt hvilke personer og utvalg som har ansvar for gjennomføring og oppfølging. Komiteens inntrykk er at NHHs kvalitetssikringssystem favner hele utdanningsvirksomheten og er aktivt i bruk. Disse vurderingene utdypes i kapittel 4.

---

<sup>3</sup> The Global Alliance in Management Education (CEMS) er en allianse mellom næringsliv og høyere utdanning.

Det som har fremkommet ved gjennomgang av innsendt dokumentasjon og i intervjuer ved det innledende besøket, gir etter komiteens vurdering ikke grunnlag for en ny, bred og detaljert gjennomgang av kvalitetssikringssystemet. I stedet vil komiteen vurdere NHHs bruk og nytte av systemet gjennom å gå mer detaljert inn i utvalgte deler av høyskolens kvalitetssikringsarbeid.

I det innledende møtet med høyskolens ledelse og tillitsvalgte studenter ble ulike temaer drøftet med utgangspunkt i oversendt dokumentasjon. Komiteen fikk innspill fra studenter og ledelse ved NHH om at deltagelsen i evalueringene var lav og nedadgående – en utfordring de deler med svært mange andre høyere utdanningsinstitusjoner – og at resultatene av evalueringene ikke alltid ble bragt tydelig nok tilbake til studentene. Dette temaet var allerede formidlet til komiteen som en utfordring gjennom høyskolens innsendte skriv om status og utfordringer i kvalitetsarbeidet.

Komiteen kom på bakgrunn av dette frem til at den ønsket å gi spesiell oppmerksomhet til hvordan kvalitetssikring av utdanningene skjer gjennom høyskolens kursevalueringer. Komiteen har vurdert hvordan kursevalueringer gjennomføres og hvilken informasjon NHH samler inn fra studenter og ansatte gjennom disse, hvordan denne informasjonen analyseres og rapporteres om og danner grunnlag for forbedringstiltak og til slutt hvordan, og i hvilken grad, informasjon om resultater og tiltak tilbakeføres til studentene.

Komiteen har valgt ut to kurs for å vurdere dette:

- 1) bachelorkurset «Strategisk ledelse»
- 2) masterkurset «Strategisk lønnsomhetsanalyse og prising»

«Strategisk ledelse» er en faglig enhet i kategorien obligatoriske kurs innenfor bachelorstudiet i økonomi og administrasjon, med omfang på 7,5 studiepoeng. Kurset tilbys ved Institutt for strategi og ledelse. Våren 2012 var 337 studenter registrert ved dette kurset. «Strategisk lønnsomhetsanalyse og prising» er en faglig enhet i kategorien kurs innenfor masterstudiet i økonomi og administrasjon og masterstudiet i regnskap og revisjon, med omfang 7,5 studiepoeng. Høsten 2011 var 180 studenter registrert ved dette kurset. Kurset tilbys ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap.

I forkant av hovedbesøket fikk komiteen tilsendt supplerende dokumentasjon, som beskriver hvordan studentevalueringer anvendes i kvalitetsarbeidet (se kapittel 6).

## **3.1 Gjennomføring av kursevalueringene**

### **3.1.1 Presentasjon**

Høyskolen gjennomfører flere former for kursevaluering. I «KS Utdanning» beskrives henholdsvis sluttevalueringer av kurs og student-initierte underveisevalueringer. Komiteen har fått tilsendt en prosessmodell for kursevalueringer, som viser hvem som gjør hva i forbindelse med både slutt- og underveisevalueringer.

Sluttevalueringene gjennomføres elektronisk via læringsplattformen It's learning, og innebærer at studentene responderer på et standardisert evalueringsskjema, ett for bachelorstudenter og ett for masterstudenter. Komiteen har mottatt et utvalg studentbesvarelser fra kursevalueringene av bachelorkurset «Strategisk ledelse» og masterkurset «Strategiske lønnsomhetsanalyser og prising».

Sluttevaluering av kurs gjennomføres elektronisk med bruk av standardiserte spørreskjemaer for henholdsvis bachelorprogrammer og masterprogrammer. Studentene vurderer både undervisningen og egen innsats. Skjemaet inneholder spørsmål og påstander som skal besvares gjennom gradert avkrysning og et åpent kommentarfelt.

Underveisevalueringen gjennomføres av studentenes fagutvalg, men ansvaret for at underveisevalueringer gjennomføres ligger hos kursansvarlig. Formen på underveisevalueringene er ikke standardisert, og det er opp til den kursansvarlige selv å bestemme og tilpasse formen ut fra vedkommendes kurs. I bachelorprogrammene anvendes normalt studentpaneler, mens det på masterprogrammene oftest er en kursrepresentant som hjelper til med underveisevalueringen. Høyskolen benytter varierte metoder for underveisevaluering, som for eksempel kommentar-runder hvor alle studenter kan uttale seg, dialogmøter hvor studenter og foreleser drøfter sider ved et kurs, intervjuer der den enkelte student uttaler seg i dybden, 5-minutterslapper der studentene på fritt grunnlag skriver sine kommentarer på lapper, som deretter samles inn og bearbeides, ett spørsmål fra foreleser som studentene svarer på muntlig, og en løpende tilbakemelding der foreleser i slutten av undervisningssekvensen stiller noen spørsmål til ti tilfeldig utvalgte studenter. Foreleser redegjør for fremkomne synspunkter ved neste undervisningssekvens. Underveisevalueringene gjennomføres to til tre ganger i semesteret.

### **3.1.2 Komiteens kommentarer og vurderinger**

Evalueringsskjemaet bachelorstudentene skal svare på, er mer utfyllende enn det masterstudentene fyller ut, og får etter komiteens oppfatning studentene til å tenke mer gjennom faget sitt. Komiteens vurdering er videre at spørsmålene i evalueringsskjemaene har en form som gjør dem i overkant ledende, og at de med fordel kunne ha vært formulert mer åpent. Etter komiteens oppfatning er heller ikke innholdet i spørsmålene egnet til for eksempel å ta opp studentenes kunnskapsutvikling i utdanningen.

Studentene svarer på samme kursevaluering for alle kurs innen sitt nivå (henholdsvis bachelor- og masternivå). Fra en students perspektiv betyr høyskolens opplegg for sluttevalueringer at fire kurs skal evalueres per semester, og studentene svarer fire ganger på samme standardiserte kursevalueringsskjema med de samme spørsmålene. Noen av studentene begrunner den lave svarprosenten på sluttevalueringene med at det blir veldig mange evalueringer i semesteret. Mengden evalueringer er et tema som også tas opp av ledelsen, og den er klar over at evalueringstrøtthet kan forekomme. Komiteen mener at høyskolen kontinuerlig må vurdere mengden av evalueringer. Komiteen anser at spørsmålenes innhold med fordel kunne varieres og tilpasses mer til kursenes innhold. Ved intervjuene påpekes det at de enkelte foreleserne har anledning til å legge inn tilleggsspørsmål, men at dette i liten grad gjennomføres i praksis. Ledelsen fremholder ved intervjuene at de har valgt åpne felter i evalueringsskjemaene for masterstudenter, fordi dette sier noe om hva studentene mener er kvalitet. Studentene er positive til denne muligheten. Komiteen mener at begrenset bruk av åpne felter kan være positivt. Komiteen støtter ledelsens planer om å vurdere kvaliteten på evalueringsskjemaene og spørsmålsstillingene.

Studentene påpeker at de ikke deltar i utformingen av evalueringsskjemaene for sluttevalueringen av kurs. Derimot er det studentene som står for gjennomføringen av underveisevalueringen, og som bestemmer hvilke spørsmål man skal stille der. Komiteen mener at høyskolen bør vurdere å la studentene få innflytelse på hvilke spørsmål som stilles i sluttevalueringen av kursene også.

Komiteen mener generelt det er viktig å skille mellom innhold og form, på bakgrunn av at for eksempel bachelorstudenter vanligvis har vanskeligheter med å komme med relevante synspunkter på innhold og litteratur i begynnelsen av sine studier. Dette på grunn av at de ikke har tilstrekkelig kunnskap og forståelse om hvilke mål og ferdigheter de skal tilegne seg i utdanningen. Dette bør høyskolen ta hensyn til, både når det gjelder tolkningen av resultatene av de ulike kursevalueringene, og i utforming av evalueringsskjemaene.

Komiteens inntrykk er at studentene er mest fornøyd med underveisevalueringen, ettersom de da får ta del i de endringene foreleserne gjør underveis i semesteret for å forbedre undervisningen og forutsetningene for studentenes læringsprosesser. Studentene fremholder at de dermed blir mer motiverte til å delta i evalueringene. Gjennom intervjuene har komiteen fått et inntrykk av at det i varierende grad gjennomføres underveisevalueringer på masternivå. Masterstudentene mener det er personavhengig hvorvidt dette skjer, men det kan avhenge av at formen på underveisevalueringene for masterstudenter i så stor grad er valgfri for den enkelte foreleser. Komiteens oppfatning er at varierte former for underveisevaluering både kan være fornuftig og nødvendig, siden evalueringene ofte er avhengige av kursinnhold, studentgruppe og foreleser. Men dersom det er personavhengig hvorvidt underveisevalueringene på masternivå gjennomføres eller ikke, mener komiteen at det er uheldig. Underveisevalueringene bør derfor systematiseres bedre, slik at alle masterstudenter får like muligheter til å gi en formell tilbakemelding om sine studier. Siden studentene åpenbart er mest fornøyd med underveisevalueringene og er motiverte for å delta, mener komiteen at det i seg selv er en god grunn til å gjennomføre underveisevalueringer for alle, også på masternivå.

## **3.2 Analyse, oppfølging av og rapportering om resultater av kursevalueringer**

### **3.2.1 Presentasjon**

På bakgrunn av studentevalueringene utarbeider foreleserne en kursrapport etter en fast mal. I kursrapporten skal hver foreleser beskrive hovedtendenser i studentenes tilbakemeldinger, kommentere resultatene og gi sine egne vurderinger av gjennomføringen av kurset. Vurderingene skal inneholde en angivelse av i hvilken grad læringsplattformen It's learning er anvendt i kurset og en angivelse av hvor godt etikk er integrert i undervisningen. Rapportene har et omfang på én side. Foreleser videresender resultatene av kursevalueringene sammen med sin kursrapport til instituttleder. Instituttledelsen behandler rapportene i samråd med eksamens- og undervisningsansvarlige. Ved avvik fra det som anses som akseptable variasjoner, skal evalueringene drøftes med den kursansvarlige, og tiltak iverksettes ved behov. Kursevalueringene er også et tema i instituttledelsens medarbeidersamtaler med de vitenskapelig ansatte. Eksempler på tiltak kan være justeringer av pensum, tilbud om pedagogisk opplæring og bytte av kursansvarlig(e). Avslutningsvis gis det tilbakemelding om endringer og videre planer for kurset.

Instituttlederne mottar også en rekke relevante nøkkeltall fra studieadministrasjonen. Instituttleder benytter det samlede materialet som grunnlag for instituttets årlige undervisningsrapport. Rapportene har et omfang på 4–6 sider. Komiteen har mottatt et utvalg av de to berørte instituttens årlige undervisningsrapporter. I rapportene fra Institutt for strategi og ledelse beskrives målsetninger for områdene bachelor, master og doktorgrad i innledningen av hvert område, og en vurderer måloppnåelsen av disse. For bachelor- og masterområdet vurderes måloppnåelsen gjennom en bestemt tematisering. Rapporten for 2011 fra Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap beskriver ikke

målsetninger for områdene, men rapporten innledes med noen generelle vurderinger. Strukturen er ellers noenlunde lik for de nyeste rapportene, gjennom måten vurderingene tematiseres på innenfor bachelor- og masterområdet. Instituttene følger opp resultater av studentevalueringene i dialog med de kursansvarlige gjennom medarbeidersamtaler.

Programutvalgene har et viktig ansvar i kvalitetssikringen av utdanningen, herunder ansvar for utforming av målsetninger for studiet og overordnede læringsmål, samt godkjenning og koordinering av kurstilbudet. Programutvalgene skal følge opp kursevalueringer og instituttens årlige undervisningsrapporter. Instituttlederne og dekanene skal ha jevnlig dialogmøter. I tillegg følges kurs- og undervisningsrapportene opp i semestervise samtaler mellom dekanene og instituttledelsen. Programutvalgene og dekanene bruker kursrapporter fra forelesere og undervisningsrapporter fra instituttene, sammen med resultatene fra kursevalueringene og nøkkeltall fra studieadministrasjonen, som grunnlag for sin årlige rapportering om studiekvalitet til høyskolens «Rapport og planer».

### **3.2.2 Komiteens kommentarer og vurderinger**

Komiteen opplever at NHH gir en tydelig beskrivelse av hvordan kursevalueringer sammenstilles, analyseres og rapporteres om, og hvordan resultatene av disse evalueringene følges opp på ulike nivåer. Ved intervjuene vises det til konkrete eksempler på hvordan resultater og analyser av kursevalueringer har fått konsekvenser i form av kvalitetsforbedrende tiltak både på kurs- og programnivå.

Komiteens inntrykk er at kursrapportene er noe refererende og overfladiske i sin form. Komiteen mener at rapportene bør gjøres mer analytiske. Kursrapportene bør bli tydeligere på hvorfor det foreslås å gjennomføre endringer eller ikke. Rapportene må gjenspeile hva studentene har mulighet til å uttale seg om når det gjelder form og innhold i studiene, og se studentenes uttalelser opp mot etablerte faglige standarder, pedagogisk kvalitet og kunnskap om kursets målsetninger. Samtalene under institusjonsbesøket tyder på at det bildet kursevalueringene gir, nyanseres ved andre kilder som fagfellevurderinger og pedagogiske ressurser. I instituttrapportene foretas kortfattede resultatanalyser som er målrettede og poengterte. Komiteen mener også at NHHs årsrapport «Rapport og planer» gir gode oppsummeringer og analyser.

En stor del av ansvaret for oppfølging av resultatene av studentevalueringene er tillagt fagmiljøet ved instituttene. Instituttene, som kurstilbydere og personalansvarlige for de kursansvarlige, holdes frem som de viktigste aktørene i arbeidet med å sikre høy kvalitet i utdanningen. Programutvalgene beskrives på sin side å ha det overordnede ansvaret for kvalitet og helhet i de ulike studieprogrammene. Komiteen har fått inntrykk av at det er noe ulike og gjensidig spenningsfylte beskrivelser av rollene til henholdsvis instituttledere og dekaner når det gjelder endringer av kurs og innhold i programmene. Matriseorganiseringen ser imidlertid ut til å fungere godt når det gjelder samarbeid, og det formelle ansvaret aktørene har, følges opp på en god måte. Matriseorganiseringen synes også å gi de ulike aktørene et godt utgangspunkt for å sikre god integrasjon i studieprogrammene.

### **3.3 Tilbakemelding til studentene om resultater av kursevalueringer og påfølgende tiltak**

#### **3.3.1 Presentasjon**

Dekanen sender en oppsummering av kursevalueringene på aggregert nivå til bachelor- og masterstudentene. Denne oppsummeringen sendes i form av et brev, «dekanbrevet», gjennom It's learning. I de eksemplene komiteen har sett, presenteres resultatene for ulike typer kurs uten at de enkelte kursene eller instituttene identifiseres. Masterstudentene informeres om gjennomsnittlig score for studieprogrammet når det gjelder vurdering av nytte og relevans og forelesers formidling.

I en av de oversendte kursrapportene står det at studentene har fått tilbakemelding om resultater og endringer i en forelesning. Dette er imidlertid ikke formulert som en rutine i kvalitetssikringssystemet.

#### **3.3.2 Komiteens kommentarer og vurderinger**

Gjennom dokumentasjon og samtaler har komiteen fått inntrykk av at det finnes ulike former for tilbakeføring av informasjon til studentene. Likevel fremholdte studentene ved det innledende besøket at de ikke fikk nok tilbakemeldinger. Ledelsen er bevisst på studentenes etterlysning om mer tilbakemeldinger, men mener noe av årsaken til dette ligger i at studentene gjerne vil ha tilbakemelding om endringer umiddelbart, mens ledelsens tiltak virker på noe lengre sikt. Det omtalte dekanbrevet er laget for å imøtekomme studentenes etterlysning. Brevet har siden våren 2008 blitt sendt til alle studenter gjennom It's learning.

Ved samtalene med studentene, både på bachelornivå og masternivå, fikk komiteen imidlertid inntrykk av at studentene fortsatt savner tilbakemeldinger, og at dekanbrevet ikke fungerer slik ledelsen ønsker. Studentene mener brevet inneholder for mye overfladisk kvantitativ informasjon, men verdsetter det som finnes av kvalitativ informasjon i brevet. For studenter kan kvantitativ informasjon som bygger på kursevalueringer, være interessant om dataene blir brukt til komparative formål, for eksempel sammenligning mellom ulike kursgrupper. Studentene påpekte også at dekanbrevene kan bidra til å gi et skjevt bilde av resultatene av evalueringene, fordi det ikke er nyanserende nok.

Komiteen har blitt gjort oppmerksom på at enkelte forelesere ofte gir studentene tilbakemeldinger om endringer som er gjort som følge av kursevalueringer. Slik komiteen ser det, bør NHH vurdere å formalisere denne tilbakemeldingsformen for alle kurs, slik at informasjonen som gis til studentene ikke blir tilfeldig og personavhengig.

Både dokumentasjonen og samtalene under institusjonsbesøket tyder på at kursevalueringene utløser endringer og tiltak. Komiteen ser det som viktig at studentene får gode og systematiske tilbakemeldinger om hva som skjer med de synspunktene de fremfører gjennom kursevalueringene, slik at de kan se resultater av det engasjementet de viser og den innsatsen de legger ned for å evaluere sine studier. Komiteen mener det også vil motivere studentene til å bidra ved senere evalueringer. Etter komiteens mening bør høyskolen sammen med studentorganisasjonen finne frem til egnede former for tilbakemelding.

### **3.4 Kvalitetssikringssystemet vurdert i henhold til lov, forskrift og kriterier**

Den sakkyndige komiteens mandat er å vurdere hvorvidt kvalitetssikringssystemet som helhet er tilfredsstillende i henhold til gjeldende forskrift og NOKUTs evalueringskriterier. Komiteen har, i tråd med forskrift for akkreditering, evaluering og godkjenning etter lov om universiteter og høyskoler, sett på institusjonens bruk og nytte av kvalitetssikringssystemet, hvorvidt systemet er klart beskrevet og angir målsetninger, prosesser, aktører og fora som inngår. Ansvars- og arbeidsfordeling er vurdert, samt systemets forankring i ledelsen og i besluttede organer. Komiteen har også sett på de vurderingene som Norges Handelshøyskole selv gjør av sin egen utdanningskvalitet.

#### **Stimulans til kvalitetsarbeid og kvalitetskultur**

Det er komiteens inntrykk at det ved NHH er høy bevissthet om god studiekvalitet, og at institusjonen har ambisiøse mål for utdanningskvaliteten og hvordan kvalitetsarbeidet skal støtte opp om dette. Komiteen har også fått en oppfatning av at man har arbeidet med å få en bred spredning av kvalitetskultur og engasjement for kvalitetsarbeid i organisasjonen. Det finnes en rekke organer for å stimulere til og tilrettelegge for kvalitetsarbeid, både for de ansattes og studentenes del. NHH viser vilje til forbedring, og arbeider systematisk med studiekvalitet gjennom informasjonen kvalitetssikringssystemet genererer. Informasjon og vurderinger er tilgjengelig, selv om NHH kan videreutvikle formen og innholdet i tilbakemeldingene til studentene, jevnfør vurderingene i kapittel 3.

NHH peker selv på at de har engasjerte og aktive studenter, som gir gode forutsetninger for medvirkning og bevissthet rundt studiekvalitet og kvalitetsarbeid. Komiteen har gjennom sine samtaler med både studenter og ansatte fått et inntrykk av at aktørene er velorientert om det kvalitetssikringssystemet som finnes ved institusjonen og det arbeidet som forventes av de involverte. Komiteens inntrykk er at både studenter og ansatte arbeider engasjert og tar betydelig ansvar for kvalitetsarbeidet. Studentene fremholder at de har gode muligheter for medvirkning og innflytelse.

#### **Mål, plan og ledelsesforankring**

I dokumentet «KS Utdanning» angis målsetninger, prosesser, aktører og fora som inngår i kvalitetssikringssystemet. Både gjennom dokumentasjonen og intervjuene har komiteen fått et inntrykk av at arbeidet med studiekvalitet og kvalitetssikringssystemet er forankret i faglig ledelse og i besluttede organer ved NHH. Arbeids- og ansvarsfordeling er også fastsatt i «KS Utdanning». Gjennom intervjuene får komiteen et inntrykk av at det finnes en felles forståelse for ansvarsfordelingen, selv om dekanrollen noen ganger kan synes uklar, jevnfør vurderingene i kapittel 3. NHH kan vise til at de har revidert kvalitetssikringssystemet sitt systematisk og jevnlig, med sikte på sine behov og eksterne krav.

#### **Innhenting av dokumentert informasjon om kvalitet i studiene**

NHH har definert hva de legger i studiekvalitet, og det er tydelig beskrevet hvilke kvalitetssikrende og kvalitetsutviklende elementer og dokumentasjon/evalueringer som anses som viktige innenfor hvert kvalitetsområde. NHH innhenter etter komiteens syn en tilfredsstillende mengde informasjon fra flere kilder gjennom en rekke ulike typer evalueringer. Det er komiteens inntrykk at NHH bruker informasjonen for å sikre og utvikle sine studier, både på kursnivå og for utdanningsprogrammene som helhet. Det er beskrevet hva informasjonen fra evalueringene skal brukes til, og hvordan og med hvilken frekvens evalueringene skal gjennomføres.

Høyskolen har noen utfordringer i forbindelse med kursevalueringene og tilbakemeldinger til studentene om oppfølging av disse. Det vises til vurderingene i kapittel 3 omkring dette.

Dokumentasjonen viser at NHH har rutiner for opprettelse og kvalitetssikring av nye studieprogrammer og for opprettelse og kvalitetssikring av kurs/emner.

### **Analyse, vurdering og rapportering**

Gjennom systemet genereres dokumentasjon høyskolen benytter i sitt kvalitetsarbeid. Det er tydelig beskrevet hvordan informasjon fra evalueringer aggregeres i systemet, og hvem som analyserer informasjonen og gjør vurderinger på bakgrunn av denne. Gjennom dokumentasjonen og intervjuene beskrives det hvordan man analyserer og gjør tiltak på flere nivåer i organisasjonen, samtidig som informasjonen sendes videre til institusjonsledelsen som grunnlag for større strategiske vurderinger og prioriteringer. Det er komiteens inntrykk at man søker å løse saker på lavest mulig nivå, og på en mest mulig effektiv måte.

Rapporter og informasjon fremstilles for ansvarlige fora og ledelsesnivåer, hvor drøftinger og vurderinger omkring aktuelle forbedringstiltak foregår. Sentrale aktører, herunder studenter, deltar i slike fora. NHH bruker nøkkeltall i analyser over tid, og som grunnlag for tiltak.

Det er, som nevnt i kapittel 3, komiteens oppfatning at kursrapportene og dekanbrevet kunne holdt et høyere analytisk nivå. Blant annet kunne man i kursrapportene være tydeligere på hvorfor man velger å gjennomføre endringer eller ikke. I instituttrapportene foretas kortfattede resultatanalyser, men likevel målrettet og poengtert. Komiteen finner at NHHs årsrapport «Rapport og planer» gir gode oppsummeringer og analyser, og at det er positivt at institusjonen har fastsatt sine egne resultatmål for kvalitetsarbeidet.

### **Bruk av kunnskap til kvalitetsforbedring**

NHH kan gjennom flere eksempler vise til tiltak for å forbedre utdanningskvaliteten på bakgrunn av informasjon om og analyser av resultater. Dette gjelder både tiltak ved identifiserte og definerte avvik, og tiltak for å videreutvikle utvalgte områder av studiekvalitetsmessig art. NHH har tydelig beskrevet hvordan de setter inn tiltak på ulike nivåer i organisasjonen, og hvordan ansvarlige aktører og fora følger opp den kvalitetsinformasjonen systemet genererer. Gjennom evalueringen har komiteen fått dokumentert at systemet er i bruk.

NHH kan dokumentere koblingen mellom kvalitetsinformasjon, satsningsområder og ressurstildeling, og viser gjennom intervjuene til flere konkrete eksempler på ressursmessige prioriteringer for studiekvalitetsmessige formål, eksempelvis gjennom beslutninger om å sette av ressurser til områder for risikovurdering.

NHH formulerer mål og analyserer måloppnåelse, og det er kontinuitet mellom de innsendte årsrapportene i den forstand at man kan se utvikling og progresjon over tid. Etter komiteens mening, er det en tilfredsstillende og tydelig nok sammenheng mellom tiltak i årsrapporten som omhandler kvalitetsarbeid og planarbeidet for kommende år. Komiteen registrerer gjennom høyskolens årsrapporter en økning i ambisjoner på noen områder fra år til år. Ledelsen anfører ved intervjuene at de etter hvert i årsrapportene skal skille tydeligere mellom langsiktige ambisjoner og forventet utvikling for kommende år, for lettere å kunne vurdere om utviklingen er i tråd med ambisjonsnivået. Komiteen synes at NHH har lyktes med å integrere og samle rapporteringskravene fra henholdsvis KD og NOKUT i én og samme rapport. Årsrapportenes gode oppsummeringer og analyser ser ut til å gi et godt grunnlag for ledelsen og styret til å foreta beslutninger.



Satsningen på pedagogisk kompetanseheving, i tillegg til det internasjonale nettverket, er eksempler på hvordan man arbeider med utvikling av utdanningskvalitet, og spredning av god praksis. Høyskolen har et eget pedagogikkutvalg med ansvar for å initiere og koordinere fellesaktiviteter som støtter opp under høyskolens mål for undervisningskvaliteten. Som et ledd i en kontinuerlig oppmerksomhet på pedagogisk utvikling, og som et ledd i målsetningen om å tilby undervisning av høy kvalitet, har høyskolen gjennomført en risikoanalyse av pedagogisk utvikling. NHH arbeider med ulike modeller for en fastere organisering av det pedagogiske utviklingsarbeidet ved høyskolen. Både pedagogikkutvalget og internasjonalt utvalg defineres som en del av kvalitetssikringssystemet i dokumentasjonen. I intervjuene fremkom det at høyskolen ikke har dokumenterte prosesser på utvalgenes arbeid i systemet. Generelt fremholdes det at mens man har god kontroll på avviksdimensjonen i kvalitetssikringssystemet, er det mer utfordrende med styring av utviklingstiltak. Komiteen ser positivt på at NHH satser på pedagogisk utviklingsarbeid og kompetanseheving og at dette inngår i kvalitetssikringssystemet. Komiteen vil imidlertid oppfordre høyskolen til å dokumentere hvordan en slik prosess kommer undervisningen til gode. Komiteen vurderer som positivt at høyskolen har trukket studenter inn i utviklings- og endringsarbeidet.

#### **4 Konklusjon – har Norges Handelshøyskole et tilfredsstillende system for kvalitetssikring av utdanningen?**

Evalueringskriteriene er i NOKUTs andre runde med evalueringer av kvalitetssikringssystemer i større grad rettet inn mot å vurdere institusjonenes bruk og nytte av kvalitetssikringssystemene. Etter komiteens vurdering favner NHHs kvalitetssikringssystem hele utdanningsvirksomheten, er godt forankret og aktivt i bruk. Systemet inneholder alle nødvendige komponenter som kreves for at systemet skal fungere tilfredsstillende. Det er klart beskrevet og angir målsetninger, prosesser, aktører og fora som inngår. Både dokumentasjon og intervjuer viser at NHH samler inn, analyserer og aggregerer relevant informasjon om kvaliteten i studiene, slik at man har et grunnlag for å gjøre prioriteringer av både faglig og budsjettmessig art, legge planer og ressursallokere med hensyn til studiekvalitetsspørsmål. Komiteen mener høyskolen oppfyller kravet om å ha et system som er i stand til å sikre og bidra til kvalitetsutvikling i hele utdanningen, og som omfatter alle forhold som har betydning for utdanningskvaliteten.

Komiteens hovedkonklusjon er dermed at Norges Handelshøyskole har et tilfredsstillende system i bruk. På bakgrunn av vurderingene i kapittel 3 anbefaler komiteen at system for kvalitetssikring av utdanningen ved Norges Handelshøyskole godkjennes. Komiteens innstilling er enstemmig.

#### **5 Komiteens råd om videreutvikling av kvalitetsarbeidet**

I evalueringen av Norges Handelshøyskoles kvalitetssikringssystem har komiteen gitt spesiell oppmerksomhet til et emne i et bachelorkurs og et emne i et masterkurs. Komiteen har allerede gitt flere råd og anbefalinger i kapittel 3, og viser til drøftingene der. Komiteen vil likevel foreslå at NHH, ved en fremtidig gjennomgang av hele kvalitetssikringssystemet, overveier følgende forslag til forbedringer og utvikling av kvalitetsarbeidet:

- Høyskolen bør ha høy bevissthet om skillet mellom innhold og form med hensyn til hva studentene er i stand til å uttale seg om, både når det gjelder tolkningen av resultatene av de ulike kursevalueringene, og i utforming av evalueringsskjemaer.
- Komiteen anser at spørsmålenes innhold med fordel kunne varieres og tilpasses mer til kursenes innhold, slik at studentene slipper å svare på de samme spørsmålene i sluttevalueringen av hvert kurs. For de som lager evalueringsskjemaene innebærer dette oppmerksomhet på spørsmålene og disses kvalitet. NHH bør ellers vurdere en større grad av tidsmessig samordning av de ulike evalueringene, fordi det kan bidra til å øke svarprosenten.
- NHH bør finne en tilbakemeldingsform som bedre tilgodeser studentenes behov for informasjon.
- NHH bør formalisere at foreleserne gir tilbakemeldinger om endringer i kurs som er gjennomført på bakgrunn av studentevalueringer.

## 6 Vedlegg

### 6.1 Dokumentasjon fra Norges Handelshøyskole

Dokumentasjon fra Norges Handelshøyskole mottatt foran innledende besøk:

- a. Status og utfordringer i kvalitetsarbeidet ved NHH (29.06.12)
- b. KS Utdanning – rammeverk for kvalitetssikring av utdanningen ved NHH (24.04.12)
- c. Brosjyre Strategi for NHH 2010–2013
- d. Årsmelding for NHH 2011
- e. Rapport og planer for NHH 2009–2010
- f. Rapport og planer for NHH 2010–2011
- g. Rapport og planer for NHH 2011–2012
- h. Brosjyre Forelder talenter – skaper karrierer (bachelor, master og PhD ved NHH)
- i. Brosjyre MSC in Economics and Business Administration (engelskspråklige masterprofiler ved NHH)
- j. Brosjyre Executive MBA-studier
- k. Brosjyre Fleksible studier – nye muligheter (etter- og videreutdanningstilbud i Bergen)

Dokumentasjon fra Norges Handelshøyskole mottatt foran hoved besøk:

- Om BUS401 – Strategiske lønnsomhetsanalyser og prising
- Trend kursevalueringer BUS 401 Strategisk lønnsomhetsanalyse og prising
- Kursrapporter fra kursansvarlig høst 2011 og høst 2010
- Institutttrapper fra RRR 2011 og 2010
- Dekanbrev til studentene våren 2012 og våren 2012
- Studentbesvarelser på kursevalueringene for BUS401 Strategisk lønnsomhetsanalyse og prising, 5 fra høst 2011 og 5 fra høst 2010
- Om SOL040 – Strategisk ledelse
- Trend kursevalueringer SOL 040 Strategisk ledelse
- Kursrapporter fra kursansvarlig SOL 040 Strategisk ledelse vår 2012, vår 2011 og vår 2010
- Institutttrapper fra SOL 2011 og 2010
- Dekanbrev til bachelorstudentene våren 2011 og våren 2010
- Studentbesvarelser på kursevalueringene fra SOL 040 Strategisk ledelse, 5 sluttevalueringer fra 2010 og 5 fra 2011
- Prosessmodell for gjennomføring av kursevaluering
- Dokumentasjon hentet fra nettsidene til NHH: om kursevalueringer

### 6.2 Program for den sakkyndige komiteens hovedbesøk ved institusjonen

**Tirsdag 30. oktober:**

08.30 – 09.00: Internt komitémøte

09.00 – 09.45: Intervju med ledelsen

10.00 – 10.45: Intervju med studenter ved bachelorkurset «Strategisk ledelse»

11.00 – 11.45: Intervju med kursansvarlig og forelesere ved bachelorkurset «Strategisk ledelse»

12.00 – 13.00: Arbeidslunsj

13.00 – 13.45: Intervju med instituttledelse ved Institutt for strategi og ledelse  
13.00 – 14.45: Intervju med Programutvalget for bachelorutdanningen (PBU)  
15.00 – 15.45: Intervju med læringsmiljøutvalget  
16.00 – 17.00: Internt komitémøte

### **Onsdag 31.oktober:**

08.30 – 09.00: Internt komitémøte  
09.00 – 09.45: Intervju med studenter ved masterkurset «Strategisk lønnsomhetsanalyse og prising»  
10.00 – 10.45: Intervju med kursansvarlig og forelesere ved masterkurset «Strategisk lønnsomhetsanalyse og prising»  
11.00 – 11.45: Intervju med Instituttledelse ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap  
12.00 – 12.45: Lunsj  
12.45 – 13.00: Intervju med Programutvalget for masterutdanningen (PMU)  
13.15 – 16.15: Internt komitémøte  
16.15 – 16.45: Tilbakemelding til ledelsen ved NHH

## **6.3 Sakkyndig komité's mandat**

### **Mandat for sakkyndige komiteer ved evaluering av institusjonenes kvalitetssikringssystemer**

Fastsatt av NOKUTs styre 5. mai 2003, revidert 17. desember 2008, tilpasset forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning av 1. februar 2010.

Den sakkyndige komiteen skal evaluere institusjonens system for kvalitetssikring av utdanningen og vurdere om dette er tilfredsstillende i forhold til gjeldende forskrift og NOKUTs evalueringskriterier.

Komiteen skal gi en entydig og begrunnet konklusjon om hvorvidt institusjonens system for kvalitetssikring er tilfredsstillende.

Evalueringen skal gjennomføres med en konstruktiv holdning til institusjonen, og komiteen skal også gi råd om det videre kvalitetsarbeid ved institusjonen. Hvis evalueringen avdekker klare indikasjoner på alvorlig kvalitetssvikt i enkeltstudier, skal dette bemerkes i komiteens rapport. Komiteens vurdering skal baseres på følgende materiale:

- Institusjonens beskrivelse av kvalitetssikringssystemet.
- Dokumentasjon av utført kvalitetssikring / kvalitetsarbeid som institusjonen legger fram. Komiteen kan be om å få seg forelagt et hvilket som helst materiale som den anser at kan ha betydning for vurderingen.
- Komiteens erfaringer og funn ved institusjonsbesøk. Komiteen avgjør hvem den vil treffe og hvilke enheter den vil besøke.

Komiteen skal nedfelle sine vurderinger, konklusjoner og anbefalinger i en skriftlig rapport. Komiteen skal kvalitetssikre rapportens faktiske opplysninger før den avgis.

Komiteen arbeider på oppdrag fra og avgir sin rapport til NOKUT. Oppdraget er avsluttet når

NOKUT har fattet vedtak i saken. Inntil oppdraget er avsluttet, skal de sakkyndige ikke ta del i den offentlige debatt om saken.

## **6.4 NOKUTs evalueringskriterier**

Evalueringskriteriene finnes i forskrift om tilsyn med utdanningskvaliteten i høyere utdanning (tilsynsforskriften), vedtatt av NOKUT 27. januar 2011, kapittel 3.

Kvalitetssikringssystemet skal frambringe den kunnskapen som institusjonen trenger for å kunne vurdere kvaliteten i studiene. Kvalitetssikringen skal omfatte alle studietilbud som en institusjon gir, internt og eksternt, alle deler av studiet og alle formidlingsformer. Institusjonen skal ha faste rutiner og prosesser som i en årlig syklus frambringer, vurderer og anvender informasjon om det enkelte studium og om utdanningsvirksomheten generelt. Systemet skal bidra til at institusjonen vurderer resultatene i utdanningsvirksomheten, avdekker svakheter, iverksetter forbedringstiltak og foretar kontinuerlige vurderinger med sikte på kvalitetsutvikling. Vesentlig informasjon og vurderinger skal være tilstrekkelig dokumentert.

Institusjonen utformer sitt system, hvilke data og informasjon som inngår, og hvilken dokumentasjon det frambringer ut i fra egen størrelse, faglig profil og lokale behov. Jamfør også forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning § 2-1. 7

### **§ 3-1 NOKUTs evaluering**

1. Sakkyndige oppnevnt av NOKUT vurderer institusjonens kontinuerlige og systematiske arbeid for å sikre og forbedre kvaliteten i utdanningen.
2. De sakkyndige skal foreta en helhetlig bedømmelse av kvalitetssikringssystemet og institusjonenes aktive bruk av det, der kriteriene nevnt i § 3-1.3 ses i sammenheng, jamfør Forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning § 2.2.
3. Institusjonenes kvalitetssikringssystem evalueres ut fra følgende kriteriesett:
  - a. **Stimulans til kvalitetsarbeid og kvalitetskultur** NOKUT skal vurdere hvorvidt kvalitetssikringssystemet fremmer bred deltakelse i kvalitetsarbeidet blant ansatte og studenter og deres demokratiske organer, om det stimulerer til et kvalitetsarbeid som er preget av åpenhet engasjement og forbedringsvilje, og om informasjon og vurderinger er dokumenterte og tilgjengelige.
  - b. **Mål, plan og ledelsesforankring** NOKUT skal vurdere hvorvidt kvalitetssikringssystemet er beskrevet slik at det angir de målsettinger, prosesser, aktører og fora som inngår, om det er forankret i ledelsen og besluttende organ på de ulike nivåer, om arbeids- og ansvarsfordeling i kvalitetsarbeidet er fastsatt, og om selve kvalitetssikringssystemet gjøres til gjenstand for jevnlig evaluering og utvikling med sikte på institusjonens eget behov.
  - c. **Innhenting av dokumentert informasjon om kvalitet i studiene** NOKUT skal vurdere hvorvidt sikring og vurdering i hvert enkelt igangsatt studium bygger på informasjon som innhentes systematisk og fra flere kilder, og om systemet har særskilte prosesser for å kvalitetssikre oppretting av nye studier.

- d. **Analyse, vurdering og rapportering** NOKUT skal vurdere hvorvidt den informasjon som systemet genererer analyseres, vurderes og framstilles for ansvarlige fora og ledelsesnivå.
- e. **Bruk av kunnskap til kvalitetsforbedring** NOKUT skal vurdere hvorvidt tiltak for forbedringer vurderes og iverksettes på grunnlag av de kvalitetsanalysene som gjøres. Dette gjelder både tiltak i tilfeller av svikt i forhold til akkrediteringskravene, og tiltak for å videreutvikle studiekvaliteten.

## 6.5 Uttalelse fra institusjonen

NHH



NOKUT  
Postboks 1708 Vika, 0121 Oslo

Att. Kjersti Tokstad

Ledelsessekretariatet

Vår referanse:	Vår dato:
2011/728	13.02.2013
Deres referanse:	Deres dato:
11/292-18	24.01.2013

### **Uttalelse fra Norges Handelshøyskole (NHH) om evalueringsrapport fra sakkyndig komite om system for kvalitetssikring av utdanningen**

Høyskolens system for kvalitetssikring av utdanningen var høsten 2012 gjenstand for evaluering av en sakkyndig komite oppnevnt av NOKUT. De sakkyndiges evalueringsrapport ble behandlet av NHHs styre 13.februar 2013.

Evalueringsprosessen har vært nyttig for høyskolens arbeid med kvalitetssikring av utdanningen. NHH ønsker å takke komiteen for gode diskusjoner under institusjonsbesøkene og for en interessant rapport.

Komiteens forslag og kommentarer til videre utvikling vil bli nøye vurdert og fulgt opp av høyskolen.

Med vennlig hilsen

Jan I. Haaland  
Rektor

Frank Mortensen  
Seniorrådgiver

**NORGES HANDELSHØYSKOLE**  
Norwegian School of Economics

Helleveien 30  
5045 Bergen, NORWAY

E [postmottak@nhh.no](mailto:postmottak@nhh.no)  
T +47 55 95 90 00

W [www.nhh.no](http://www.nhh.no)  
ORG.NR. 974 789 523