

Utkast til strategi for utvikling av NOKUT 2020–2025

Leseveiledning

Dette er en foreløpig versjon av NOKUTs strategiplan for perioden 2020–2025. Det er lagt opp til at planen skal vedtas av NOKUTs styre i oktober. I tiden framover vil vi invitere til dialogmøter med sentrale aktører som Universitets- og høyskolerådet, Fagskolerådet, studentorganisasjonene og organisasjoner i arbeidslivet. I tillegg mottar vi gjerne skriftlige innspill og kommentarer på bakgrunn av det foreliggende dokumentet. *Frist for tilbakemelding til postmottak@nokut.no er 1. september.*

Første del av dokumentet tydeliggjør NOKUTs samfunnsoppdrag. Andre del er strukturert etter de overordnede målene som Kunnskapsdepartementet fastsetter for NOKUTs arbeid med hhv. norsk og utenlandsk utdanning og NOKUT som organisasjon. I tråd med statlig standard er disse målene i hovedsak rettet mot effekt for bruker/samfunn og er således mål NOKUT skal medvirke til at oppnås.

På hvert målområde gir vi en kort situasjonsbeskrivelse som etterfølges av utviklingsmål og strategiske prioriteringer for strategiperioden. *Vi er spesielt interessert i tilbakemelding på utviklingsretningen vi trekker opp i form av kommentarer og innspill til utviklingsmål og strategiske prioriteringer.*

Som vedlegg til strategien vil vi lage en flerårig plan for tematiske prioriteringer for NOKUTs arbeid med norsk utdanning. De tematiske prioriteringene er knyttet til konkrete utfordringer og behov i sektoren innenfor bestemte fagområder/utdanningstyper eller kvalitetsområder (praksis, startkompetanse, internasjonalisering etc.). *Vi vil gjerne ha konkrete innspill til tematiske prioriteringer for de nærmeste årene.*

Innhold

Forord	2
NOKUTs samfunnsoppdrag	4
NOKUTs arbeid med norsk utdanning	6
Mål og virkemidler	6
Strategi for utvikling av arbeidet på feltet	6
NOKUTs arbeid med utenlandsk utdanning	9
Mål og virkemidler	9
Strategi for utvikling av arbeidet på feltet	9
NOKUT som organisasjon	11
Mål og virkemidler	11
Strategi for utvikling av organisasjonen	11
Vedlegg: Tematiske prioriteringer – invitasjon til å spille inn forslag	13

Forord

Store samfunnsendringer preger vår tid. Utviklingstrekk og trender som globalisering, digitalisering og «det grønne skiftet» påvirker samfunnets behov for kompetanse, og de som tilbyr utdanning, må omstille seg for å møte endrede behov. Utdanning spiller en viktig rolle for å opprettholde og utvikle et godt fungerende velferdssamfunn og et livskraftig demokrati. Arbeidslivet, studentene, utdanningsinstitusjonene og myndighetene har derfor gjensidig interesse av at den utviklede kompetansen har høy kvalitet, og at kandidatene får brukt kompetansen sin til nytte for samfunnet.

NOKUT – Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen – skal som fag- og myndighetsorgan bidra til å sikre og fremme kvalitet i utdanningen gjennom et bredt spekter av virkemidler. De siste årene har etterspørselen etter NOKUTs tjenester økt betydelig, og vi har fått mange nye oppgaver. Veksten har vært spesielt stor innenfor godkjenning av utenlandsk utdanning, hvor vi har etablert flere nye godkjenningsordninger. Samtidig har vi, med utgangspunkt i vår egen strategi for perioden 2015–20, lagt vekt på å være en tydeligere og synligere ambassadør og pådriver for kvalitet i utdanning og kompetanse. Det har vært en viktig strategi å styrke arbeidet med å dokumentere, informere og gi råd basert på fakta om kvalitetstilstanden.

I 2018 ble kunnskapsforvaltningen omorganisert. NOKUTs mandat i universitets- og høyskoleloven er i all hovedsak videreført. Det innebærer at vi fortsatt skal bidra både til å *sikre* og *utvikle* og til å *informere* om kvaliteten i norsk høyere utdanning og fagskoleutdanning. I tillegg skal vi som før godkjenne utenlandsk utdanning. NOKUTs faglige uavhengighet i arbeidet med akkreditering, tilsyn og evaluering av norsk utdanning og godkjenning av utenlandsk utdanning er uendret. Samtidig er det lagt juridisk til rette for at NOKUT kan få nye forvaltningsoppgaver på delegasjon fra Kunnskapsdepartementet.

De nye oppgavene NOKUT har fått og vil få overført fra departementet, dreier seg i hovedsak om forvaltning av forskrifter og analyse- og kontrolloppgaver knyttet til økonomi og administrative forhold. NOKUT har med dette fått tilført ny kompetanse som gjør at vi kan ta et mer helhetlig ansvar som kunnskapsbasert forvalter av regelverket i sektoren. Det NOKUT tidligere forvaltet av økonomiske insentiver gjennom ordningen med sentre for fremragende utdanning, er overført til Direktoratet for internasjonalisering og kvalitetsutvikling i høyere utdanning (Diku), som heretter vil forvalte alle tilskuddsordninger på feltet. Til sammen innebærer disse justeringene at NOKUTs arbeid med norsk utdanning nå har en tydelig todelt profil med virkemidler innenfor hovedgruppene i) regelverksforvaltning og tilsyn og ii) evaluering, analyse og formidling av kunnskap om kvalitetstilstanden. NOKUTs arbeid med utenlandsk utdanning er i liten grad berørt av den nye arbeidsdelingen i kunnskapsforvaltningen.

Med utgangspunkt i den justerte oppgaveporteføljen og utviklingen i sektoren og samfunnet har vi gjort opp status og utarbeidet en utviklingsstrategi som trekker opp retningen for utviklingen av NOKUT fram mot 2025. Vi viderefører ambisjonen fra strategiplanen for 2015–20 om å være en tydelig og synlig ambassadør som bruker mange forskjellige virkemidler for å sikre og fremme kvalitet i utdanning. Samtidig tar vi innover oss nye muligheter og utfordringer som følger av den faglige utviklingen og endrede rammebetingelser for både utdanningsinstitusjonene og NOKUT.

Strategidokumentet er strukturert etter de overordnede målene som departementet fastsetter for NOKUTs arbeid med hhv. norsk og utenlandsk utdanning og NOKUT som organisasjon. Innenfor hvert målområde gir vi en kort situasjonsbeskrivelse som etterfølges av utviklingsmål og strategiske prioriteringer. Som vedlegg til strategiplanen vil vi utarbeide en flerårig plan med tematiske prioriteringer for NOKUTs arbeid med norsk utdanning knyttet til konkrete utfordringer og behov i sektoren innenfor bestemte fagområder, utdanningstyper eller kvalitetsområder.

I utarbeidelsen av utviklingsmål og prioriteringer har vi lagt til grunn at NOKUTs økonomisk ramme opprettholdes om lag på dagens nivå. På flere områder innebærer strategien en styrking av NOKUTs innsats. For å klare dette må vi omprioritere. Strategiplanen inneholder derfor også mål og prioriteringer som skal bidra til å effektivisere driften og frigjøre ressurser. Strategiplanen har en tidshorisont på fem år, men vi vil årlig vurdere om det er behov for å justere utviklingsmål og prioriteringer.

Oslo, juni 2019

Lise Iversen Kulbrandstad
styreleder

Terje Mørland
administrerende direktør

NOKUTs samfunnsoppdrag

Formål

NOKUT – Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen – er et faglig uavhengig forvaltningsorgan under Kunnskapsdepartementet med kompetanse innenfor norsk og utenlandsk høyere utdanning og høyere yrkesfaglig utdanning (fagskoleutdanning).

NOKUTs formål er å sikre og fremme kvalitet i utdanning ved å

- føre tilsyn med, informere om og bidra til å utvikle kvaliteten på norske utdanninger og institusjoner
- godkjenne og informere om utenlandsk utdanning og informere om mulighetene for godkjenning av utenlandsk utdanning og kompetanse i Norge

NOKUTs arbeid skal bidra til at samfunnet kan ha tillit til kvaliteten på norsk høyere utdanning og fagskoleutdanning og godkjent utenlandsk utdanning.

NOKUTs overordnede mandat, myndighet og faglige uavhengighet er spesifisert i universitets- og høyskoleloven. I tillegg til faglig uavhengige oppgaver beskrevet i lover og forskrifter har NOKUT ordinære forvaltningsoppgaver delegert fra departementet.

Internasjonal forankring

NOKUTs arbeid med norsk utdanning er forankret i de europeiske standardene for kvalitetssikring av høyere utdanning, *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG). NOKUT er medlem av The European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) og er registrert i kvalitetssikringsregisteret *European Quality Assurance Register for Higher Education* (EQAR). NOKUT blir evaluert på basis av standardene i ESG hvert femte år, sist gang i 2018.

NOKUTs arbeid med utenlandsk utdanning er forankret i *Konvensjon om godkjenning av kvalifikasjoner vedrørende høyere utdanninger i Europa-regionen* (Lisboakonvensjonen), og NOKUT er nasjonalt informasjonskontor (ENIC-NARIC) etter denne konvensjonen. Den nordiske *Reykjavikdeklarasjonen* gir også føringer for NOKUTs arbeid på området.

For å sikre at NOKUTs praksis er i tråd med internasjonale standarder, og for å lære av og påvirke utviklingen internasjonalt, samarbeider NOKUT både gjennom internasjonale organisasjoner og bilateralt med søsterkontorer i andre land.

Roller

NOKUTs arbeid og virkemidler innenfor norsk og utenlandsk utdanning kan knyttes til noen felles, overordnede roller. Rollene er til dels overlappende og påvirker hverandre gjensidig:

Myndighetsrollen – NOKUT utøver myndighet og forvalter regelverk. NOKUT er gitt mandat til å stille krav og føre tilsyn med at krav blir oppfylt. Kravene NOKUT skal følge opp, er fastsatt i lover og forskrifter. I tillegg til å kontrollere gjennom tilsyn behandler NOKUT saker etter søknad fra både institusjoner (akkreditering) og enkeltpersoner (godkjenning av utenlandsk utdanning). I myndighetsrollen ligger det også et ansvar for å videreutvikle regelverket og veilede brukere og interessenter.

Kunnskapsrollen – NOKUT frambringer, analyserer og formidler kunnskap om kvalitetstilstanden i norsk utdanning. Tilsvarende rolle har vi når det gjelder utviklingen innenfor godkjenning av utenlandsk utdanning og kompetanse. NOKUT bruker kunnskap om kvalitetstilstanden for å drive et effektivt tilsyn. Kunnskap er også et kraftfullt virkemiddel for å stimulere til utvikling og kvalitetsforbedring. Samtidig er god og tilgjengelig informasjon til brukere, sektor og allmenhet viktig for å opprettholde og styrke tilliten til det norske utdanningssystemet og systemet for godkjenning av utenlandsk utdanning.

Pådriverrollen – NOKUT er ambassadør og pådriver for kvalitet i utdanningen. I tillegg arbeider vi for at utenlandsk utdanning og kompetanse effektivt kan tas i bruk i Norge. I forlengelsen av myndighets- og kunnskapsrollen stimulerer NOKUT kvalitetsutvikling gjennom å sette viktige temaer på dagsorden og skape møteplasser hvor kvalitetsutfordringer og gode praksiser kan drøftes. I tillegg gir vi fagpolitiske råd om utvikling av regelverk, finansieringsordninger og andre virkemidler. Gjennom fakta skal NOKUT bidra til at det tas kloke beslutninger, og at utdanningskvalitet prioriteres høyt både ved utdanningsinstitusjonene og av myndighetene.

Tilnærming til arbeidet

NOKUTs beslutninger kan ha stor betydning for enkeltpersoner og institusjoner. Det stiller høye krav til kvalitet, effektivitet og dialog i tilnærmingen til arbeidet. Tre overordnede verdier skal kjennetegne adferden vår:

Etterrettelig – Vi baserer aktivitetene våre på et solid kunnskapsgrunnlag og tilstreber høy forvaltningsmessig standard. NOKUTs faglige uavhengighet innebærer at vedtak i tilsyns- og godkjenningssaker ikke kan overprøves politisk. Den uavhengige rollen krever høy faglig integritet, og NOKUT skal avdekke og synliggjøre kvalitetstilstanden på en objektiv måte.

Imøtekommende – Vi legger vekt på dialog og samarbeid med studenter, utdanningsinstitusjoner, interessenter i samfunns- og arbeidsliv og andre myndigheter. Vi er brukerorienterte og opptatt av at tjenestene og virkemidlene våre skal være til nytte for samfunnet. Som tjenesteleverandør er målet at saker skal behandles så raskt som mulig og med god kvalitet.

Nytenkende – Vi er en lærende organisasjon og utvikler oss kontinuerlig i takt med endrede rammebetingelser og behov i sektor og samfunn. Vi skal ha lav terskel for å omprioritere når situasjonen krever det og aktivt søke å ta i bruk ny teknologi og nye virkemidler og arbeidsmåter. Samtidig skal vi gi tydelige råd om behov for endringer i regelverk, systemer og andre rammebetingelser.

NOKUTs arbeid med norsk utdanning

Mål og virkemidler

NOKUT skal bidra til at

- **alle utdanninger ved norske universiteter, høyskoler og fagskoler tilfredsstillers nasjonale kvalitetskrav, og at flest mulig holder høyt internasjonalt nivå**
- **universiteter, høyskoler, fagskoler og studentsamskipnader forstår og etterlever regelverket**
- **sektor og samfunn er godt informert om kvalitetstilstanden**

Dette bidrar vi til gjennom å

- forvalte regelverk, akkreditere og føre tilsyn (myndighetsrollen)
- evaluere, analysere og formidle informasjon om kvalitetstilstanden (kunnskapsrollen)
- sette viktige tema på dagsorden og gi fagpolitiske råd (pådriverrollen)

Strategi for utvikling av arbeidet på feltet

Status

Institusjonslandskapet i høyere utdanning har gjennomgått store endringer de siste årene. Fusjoner og institusjonsakkrediteringer har resultert i færre og større institusjoner, og flere har fått anledning til å opprette studier uten å søke NOKUT. Det store flertallet av studenter i høyere utdanning studerer nå ved institusjoner med full selvakkrediteringsfullmakt. I høyere yrkesfaglig utdanning ser vi en begynnende tendens til det samme, og flere fagskoler har fått fullmakt til å opprette studier innenfor akkrediterte fagområder.

Fra NOKUTs perspektiv innebærer denne utviklingen en forventning om at alle institusjoner må ta et større ansvar for å sikre og utvikle kvaliteten i egne studier. NOKUTs arbeid på tilsynsfeltet dreies mot å veilede institusjonene og følge opp og dokumentere at de ivaretar sine forpliktelser gjennom tilsyn med kvalitetsarbeidet deres. Samtidig følger vi med på kvalitetstilstanden i sektoren og vil ved indikasjon på sviktende kvalitet fortsatt føre tilsyn med studietilbud. Selv om stadig flere institusjoner er blitt selvakkrediterende, er det ennå mange, spesielt i fagskolesektoren, som må søke NOKUT om akkreditering av nye studietilbud. Vi arbeider med å forenkle og effektivisere akkrediteringsprosessene og ønsker å gi institusjonene større ansvar i prosessene.

Den norske kvalitetssikringsmodellen med høy grad av delegerede fullmakter til institusjonene baserer seg på tillit til at institusjonene tar ansvar for kvaliteten. For at en slik modell skal ha tillit i samfunnet i det lange løp, er det viktig at relevant og etterrettelig kunnskap om kvalitetstilstanden er lett tilgjengelig for myndighetene og allmennheten. Også institusjonene har nytte av denne kunnskapen. Sammenlignbar kunnskap på tvers av institusjoner om kvaliteten på studieprogrammer eller fagområder er et sterkt virkemiddel for å stimulere kvalitetsutviklingen i sektoren.

NOKUT har de siste årene styrket arbeidet med å frambringe informasjon om kvalitetstilstanden gjennom evalueringer, store undersøkelser som Studiebarometeret og kunnskapsoppsummeringer knyttet til kvalitetsutfordringer som eksempelvis praksis. Vi har også utvidet repertoaret av kommunikasjonsvirkemidler og kanaler som NOKUT-podden og NOKUT-frokost for å formidle ny kunnskap og skape debatt om viktige tema i sektoren. Det har vært en bevisst prioritering å legge kunnskap fra nye undersøkelser og kunnskapskilder godt til rette for bruk i utdanningsinstitusjonenes

kvalitetsarbeid. Vi har ikke brukt like mye ressurser på å oppsummere resultatene fra egne tilsyns- og akkrediteringsprosesser og gjøre den stadig økende mengden av informasjon om kvaliteten i høyere utdanning lett tilgjengelig for en allmenn målgruppe. Dette vil vi ha mer oppmerksomhet på framover.

Det siste året har NOKUT fått overført nye tilsyns- og kontrolloppgaver og utvidet ansvar for forskriftsforvaltning fra Kunnskapsdepartementet. De nye tilsyns- og kontrolloppgavene er knyttet til ulike aspekter ved institusjonenes virksomhetsstyring. Mer juridisk kompetanse koplet med NOKUTs eksisterende fagkompetanse gir oss et godt grunnlag for å ta et mer helhetlig ansvar for regelverksforvaltningen på området. Departementet har igangsatt flere arbeider for å gjennomgå og fornye lover og tilhørende forskrifter. I forlengelsen av dette er det NOKUTs ambisjon å bidra til et enklere, mer konsistent og kunnskapsbasert regelverk.

Utviklingsmål og strategiske prioriteringer

I løpet av strategiperioden skal NOKUT ha bidratt til:

1. Enklere og mer konsistent regelverk for sektoren

For å oppnå dette skal vi

- fortsette å bygge opp kompetansen og etablere en hensiktsmessig organisering av NOKUTs arbeid med forskriftsforvaltning
- videreutvikle en metodikk som sikrer at regelverksutviklingen er kunnskapsbasert og søke å unngå rettslig regulering der det ikke er nødvendig, eller der formålet kan oppnås med andre virkemidler
- fortsette prosessen med å videreutvikle studietilsynsforskriften og fagskoletilsynsforskriften med tanke på at det primært er institusjonene selv, og ikke NOKUT, som har hovedansvaret for å følge dem opp
- gjennomgå og oppdatere alle andre forskrifter NOKUT har ansvar for, med mål om å forenkle struktur, innhold og omfang av regelverket og å sikre at forskriftsstrukturen er konsistent
- bidra til at utdanningsinstitusjonene etterlever regelverket på en effektiv måte, og stimulere til at de forenkler sine lokale regelverk og prosedyrer der det er formålstjenlig
- bidra til å styrke internkontrollen ved institusjonene og samskipnadene

2. Bedre og mer effektivt kvalitetsarbeid ved alle universiteter, høyskoler og fagskoler

For å oppnå dette skal vi

- styrke kontakten med og veiledningen overfor alle institusjonstyper og stimulere erfaringsdeling mellom institusjonene
- stimulere flere institusjoner til å fastsette kvalitetsmål som kan bidra til at flere studieprogram løftes til et høyt internasjonalt nivå
- videreutvikle tilsynet med universiteters og høyskolars kvalitetsarbeid som NOKUTs hovedvirkemiddel overfor disse institusjonene og etablere samme type tilsyn med fagskoler
- videreutvikle et effektivt indikasjonsbasert (risikobasert) tilsyn med studietilbud som supplement til tilsynet med institusjonenes kvalitetsarbeid
- forenkle og effektivisere NOKUTs egne akkrediteringsprosesser og gi institusjonene mer ansvar i prosessene

3. Mer systematisk og lett tilgjengelig kunnskap om kvalitetstilstanden på fagområde- og studieprogramnivå

For å oppnå dette skal vi

- inkludere sektoren og andre interessenter i å identifisere kvalitetsutfordringer og andre tematiske NOKUT bør prioritere (tematiske prioriteringer)
- gjennomføre flere evalueringer for å bedømme og utvikle kvalitet
- oppsummere og systematisere kunnskap om kvalitetstilstanden fra NOKUTs tilsyn, evalueringer og undersøkelser og få fram forskjeller i kvalitet på en nyansert måte
- formidle informasjon om kvalitetstilstanden til institusjoner, myndigheter og allmennheten på en mer brukervennlig måte gjennom egne og andre aktørers kanaler
- skape flere møteplasser og bruke nye kanaler for å rette oppmerksomhet mot kvalitetsutfordringer og gode praksiser
- bruke kunnskapsgrunnlaget til å styrke den fagpolitiske rådgivingen

NOKUTs arbeid med utenlandsk utdanning

Mål og virkemidler

NOKUT skal bidra til at

- **utenlandsk utdanning og kompetanse effektivt kan tas i bruk i Norge**

Dette bidrar vi til gjennom å

- godkjenne og vurdere personers utdanning fra utlandet (myndighetsrollen)
- frambringe, analysere og formidle informasjon om utenlandsk utdanning og systemet for godkjenning i Norge (kunnskapsrollen)
- sette viktige tema på dagsorden og gi fagpolitiske råd (pådriverrollen)

Strategi for utvikling av arbeidet på feltet

Status

NOKUTs arbeid med utenlandsk utdanning har utviklet seg betydelig de siste årene. Det er etablert nye godkjenningsordninger for utenlandsk fag- og yrkesopplæring og fagskoleutdanning. NOKUTs arbeid på feltet omfatter dermed nå både videregående opplæring, fagskoleutdanning og høyere utdanning. Innenfor høyere utdanning har vi utviklet en ny ordning for å vurdere kompetansen til flyktninger og andre som ikke har tilstrekkelig dokumentasjon på utdanningen sin. På dette området er NOKUT ledende internasjonalt. I tillegg har vi fått rollen som assistansesenter for EUs yrkeskvalifikasjonsdirektiv. Det innebærer bl.a. et større ansvar for informasjon om ordningene for autorisasjon basert på utenlandsk kompetanse.

Parallelt med utvidelsen av tjenesteporteføljen har NOKUT videreutviklet og digitalisert både eksisterende og nye godkjenningsordninger. Det er utviklet en digital samhandlingsplattform for mottak av søknader og dialog med søkere og sakkyndige. Plattformen er integrert med en saksbehandlingsløsning som kan innhente relevant informasjon fra ulike eksterne kilder og dele informasjon og vedtak med andre aktører. Løsningen legger til rette for at vi i årene framover kan fortsette å effektivisere og automatisere deler av saksbehandlingen.

Fram til og med 2017 hadde vi til dels kraftig søknadsvekst hvert år. Arbeidsinnvandrere fra EØS-land og flyktninger stod for brorparten av veksten. I 2018 flatet veksten ut, og vi ser nå en svak nedgang i antall søknader. Søknadsveksten kombinert med innføringen av de nye godkjenningsordningene gjorde at vi lenge ikke kunne prioritere utviklingen av informasjonsarbeidet så mye som ønskelig. NOKUT har en viktig informasjonsrolle overfor søkere, arbeidsgivere, læresteder og integreringsapparat. Vi ser at arbeidslivet og andre interessenter etterspør bedre service og informasjon om godkjenningssystemet og hva konkrete utenlandske utdanninger tilsvarer i Norge. Mange etterlyser også bedre samordning av informasjon og søknadsbehandling på tvers av de ulike godkjennings- og autorisasjonsordningene.

Det er derfor mye som taler for at bedre tilrettelagt informasjon og service kan bidra til å øke den totale måloppnåelsen på området. For noen søkere vil bedre informasjon kunne erstatte behovet for å søke om godkjenning og dermed også bidra til færre søknader. De nærmeste årene vil vi derfor bruke noe av kapasiteten vi regner med å frigjøre gjennom mer effektiv saksbehandling, til å styrke informasjonsarbeidet. En betydelig økt oppgaveportefølje gjør også at det påhviler oss et større ansvar enn tidligere for å framskaffe dokumentasjon og analysere samfunnseffekten av

godkjenningsordningene og NOKUTs egen godkjenningspraksis. Vi er dessuten parate til bistå andre godkjenningsmyndigheter og eventuelt ta ansvar for å samordne deler av søknadsprosessene dersom det er ønskelig og effektivt for samfunnet.

Utviklingsmål og strategiske prioriteringer

I løpet av strategiperioden skal vi ha bidratt til:

1. Raskere og mer effektive prosesser for godkjenning av utenlandsk utdanning og kompetanse

For å oppnå dette skal vi

- fortsette digitaliseringen og automatisere egne godkjenningsordninger der det ligger til rette for det
- bistå universiteter, høyskoler og godkjenningsmyndigheter i godkjenningsarbeidet deres
- eventuelt overta hele eller deler av andre myndigheters prosesser der dette er ønskelig og effektivt for samfunnet
- fortsette å gå i front for større grad av automatisk godkjenning av utdanning på tvers av land og bidra i utviklingen av godkjennings- og mobilitetsfeltet internasjonalt
- tilby alternative metoder for å godkjenne og vurdere utenlandsk utdanning der normal dokumentbasert saksbehandling ikke er forsvarlig på grunn av lav tillit til dokumentene (notoritet) eller hensiktsmessig på grunn av lang saksbehandlingstid eller høye kostnader

2. Mer systematisk og lett tilgjengelig informasjon om hva utenlandsk utdanning tilsvarer i Norge, og om det norske systemet for godkjenning

For å oppnå dette skal vi

- utvikle en digital løsning der studenter, arbeidsgivere, veiledere og institusjoner automatisk kan få god informasjon om hva konkrete utenlandske utdanninger tilsvarer i Norge
- videreutvikle rollen med å informere om det norske godkjenningssystemet med mål om at alle søkere og veiledere skal ha lett tilgjengelig informasjon om kravene i ulike godkjenningsordninger

3. Bedre dokumentasjon av samfunnsnyttene av NOKUTs arbeid på feltet

For å oppnå dette skal vi

- få fram bedre informasjon om samfunnsnyttene av godkjenningsordningene gjennom egne analyser og eksterne evalueringer
- jevnlig gjennomgå egen godkjenningspraksis

NOKUT som organisasjon

Mål og virkemidler

Det er fastsatt følgende mål for NOKUT som organisasjon:

- **NOKUT er et kompetent, relevant og effektivt forvaltningsorgan med god arbeidsdeling og samordning med andre forvaltningsorganer**

Dette søker vi å oppnå gjennom kontinuerlig oppmerksomhet på

- brukernes behov, samfunnsnyttene av tjenestene våre og relasjonene til samarbeidspartnere nasjonalt og internasjonalt
- utvikling av organisasjon, systemer og kompetanse og helhetlig styring av økonomi, ressurser og oppgaver
- et godt arbeidsmiljø og en organisasjonskultur som bygger på NOKUTs verdier *etterrettelig, imøtekommende og nytenkende*

Strategi for utvikling av organisasjonen

Status

Som følge av mange nye oppgaver og økt etterspørsel etter NOKUTs tjenester har organisasjonen de senere årene vokst betydelig. Parallelt har vi gjennomført et stort løft for å digitalisere og modernisere søknads- og saksbehandlingsprosessene våre. Etter omorganiseringen av kunnskapsforvaltningen har vi justert organisasjonen og tilpasset den til nye oppgaver. Vi har et godt utgangspunkt både for å ta fatt på nye oppgaver og for å videreutvikle eksisterende virkemidler og tjenester.

Framover må alle offentlige virksomheter regne med strammere økonomiske rammer. Samtidig er det store forventninger til at NOKUT skal styrke innsatsen på flere områder. Det betyr at vi må skape mer verdi for hver krone. Hvis vi skal få til det, må vi arbeide enda smartere. Mulighetene og forutsetningene vi har innenfor digitalisering, må utnyttes maksimalt, og vi må sørge for å ta ut gevinster som kan frigjøre ressurser til nye oppgaver. Det innebærer at vi hele tiden må utfordre oss selv på hvordan arbeidsprosesser, tjenester og virkemidler kan forbedres til beste for brukere, interessenter og samfunn.

I tillegg må vi i større grad dokumentere og synliggjøre verdien av NOKUTs tjenester og innsats i samfunnet. Det krever at vi fortsetter å utvikle virksomhetsstyringen og sikrer at vi har full oppmerksomhet på målene og styringsparameterne som støtter opp under målene. I dette må vi også integrere NOKUTs samfunnsansvar. NOKUT er sertifisert som miljøfyrtårn, og det forplikter oss til å sette konkrete mål som følges opp. Vi må også bli enda bedre til å prioritere mellom oppgaver og bruke kompetansen effektivt, også på tvers av avdelinger og seksjoner. Tilsvarende må vi bidra til effektiv arbeidsdeling og samordning mellom NOKUT og andre forvaltningsorganer.

Som kunnskapsorganisasjon må NOKUT sørge for at vi rekrutterer høy og riktig kompetanse, og at vi bruker og utvikler denne på en god måte. Det er også viktig at hele organisasjonen lærer og utvikler seg kontinuerlig. Endringstakten i samfunnet øker, og i årene som kommer, trenger vi enda bedre systematikk i arbeidet med kompetanseutvikling. Vi må stimulere til arbeidsformer og prosesser som bidrar til læring, forbedring og innovasjon. For å få til dette må vi ha en organisasjonskultur hvor vi

balanserer etterrettelighet og effektiv saksbehandling med arbeidsformer som fremmer læring og nytenkning. Tverrfaglighet i problemløsningen, en åpen holdning til endringsbehov og raushet overfor kolleger er viktige stikkord for å få til dette.

Utviklingsmål og strategiske prioriteringer

Vi har satt oss følgende utviklingsmål for strategiperioden:

1. Bedre og mer effektive tjenester og arbeidsprosesser gjennom digitalisering

For å oppnå dette skal vi

- videreutvikle hele organisasjonens digitale kompetanse og evne til å se nye muligheter for å løse samfunnsoppdraget
- fortsette å digitalisere med vekt på tjenester og prosesser som enten har store volum, og/eller som kan forbedres vesentlig med beskjedne investeringer
- legge til rette for deling av egne data internt og eksternt der dette gir gevinster for NOKUT, sektoren eller samfunnet – i tillegg til å arbeide for lettere tilgang til relevante eksterne data

2. Økt vekt på samfunnsnytte, gevinstrealisering og ressursstyring i virksomhetsstyringen

For å oppnå dette skal vi

- videreutvikle hele organisasjonens kompetanse og praksis innenfor portefølje- og prosjektstyring og sørge for at gevinster/effekter alltid blir vurdert og realisert
- framskaffe bedre nøkkeltall og annen styringsinformasjon til bruk i planlegging og styring av oppgaver og ressurser
- innhente flere tilbakemeldinger fra brukere og interessenter om tilfredshet med og oppfattet relevans og nytte av NOKUTs tjenester og arbeid
- sette mer ambisiøse mål for NOKUTs klima- og miljøavtrykk

3. Mer systematisk kompetanseutvikling, kunnskapsdeling og kontinuerlig forbedring av arbeidsmetoder og prosesser

For å oppnå dette skal vi

- sette opplæring og utvikling av NOKUTs medarbeidere mer i system og videreutvikle arenaer og kanaler for erfarings- og kunnskapsdeling
- gjennomføre flere systematiske vurderinger av NOKUTs virkemidler og arbeidsmåter og justere ved behov
- utvikle en handlingsplan med prioriteringer for NOKUTs innsats og deltakelse internasjonalt, med vekt på å dele kunnskap og erfaringer der vi er internasjonalt ledende, og lære der andre har kommet lenger enn oss
- videreutvikle mekanismer og kultur for effektiv arbeidsdeling, samordning og samarbeid både internt og med andre forvaltningsorganer

Vedlegg:

Tematiske prioriteringer – invitasjon til å spille inn forslag

De strategiske prioriteringene i strategiplanen er generiske. De sier ingenting om hvordan NOKUT vil prioritere med hensyn til hvilke fagområder og tematikker vi skal arbeide med. I arbeidet med norsk utdanning opererer vi også med det vi kaller tematiske prioriteringer. Slike prioriteringer knytter seg til bestemte forhold i norsk høyere utdanning eller høyere yrkesfaglig utdanning som det vil være særlig aktuelt for NOKUT å adressere de nærmeste to–tre årene. Planen med mulige tematiske prioriteringer oppdateres løpende, og igangsetting av konkrete tematiske prosjekter besluttes normalt i forbindelse med årsplanarbeidet.

«Tema» har ingen streng definisjon, men refererer i denne sammenhengen særlig til *utdanningstyper* og *kvalitetsområder*. Når det gjelder utdanningstyper vil innsteget kunne være både fagområder (fysikk, sivilingeniør, sykepleie) og utdanningsnivå (fagskole, bachelor, master, ph.d., etter- og videreutdanning). Med kvalitetsområder mener vi ulike forhold som er vesentlig for god utdanningskvalitet slik som læringsmiljø, startkompetanse, praksis, internasjonalisering, utdanningsdesign, ledelse, osv.

NOKUT kan adressere et tema på mange måter og med ulike virkemidler. Kartlegginger, undersøkelser og analyser for å sammenstille en kunnskapsstatus vil være aktuelt for de fleste tema. Tyngre og mer ressurskrevende virkemidler som tilsyn og evaluering benyttes når kunnskapsgrunnlaget tilsier det. Noen ganger kan det være mest effektivt og formålstjenlig å adressere et tema gjennom en konferanse eller et møte hvor ulike interessenter kommer sammen for å snakke om en problemstilling. Vi adresserer gjerne relevante tema i samarbeid med andre aktører om det er formålstjenlig.

I forbindelse med strategiarbeidet vil vi gjerne ha innspill til tema som NOKUT, ut fra sin rolle og sitt mandat, bør vurdere å adressere de nærmeste årene basert på utfordringer og behov innenfor universitets- og høyskolesektoren og fagskolesektoren. NOKUT verken kan eller bør adressere alle mulige kvalitetsutfordringer. Vi må prioritere forhold der innsats fra vår side vil kunne utgjøre en vesentlig forskjell for å sikre eller utvikle kvalitet. Derfor vil vi gjerne også ha informasjon og synspunkter om kvalitetsutfordringer som oppleves godt ivaretatt gjennom pågående arbeider ved utdanningsinstitusjonene eller i regi av andre aktører.

På neste side har vi listet opp eksempler på tematiske prosjekter som NOKUT har gjennomført de siste to–tre årene. Vi har foreløpig ikke besluttet å sette i gang nye tematiske prosjekter for 2020 og framover utover videreføring og avslutning av tematiske satsinger knyttet til hhv. praksis og fagmiljø. Som tidligere annonsert vil vi på et egnet tidspunkt også vurdere å evaluere de nye grunnskolelærerutdanningene. Andre tema som vi ser at det kan bli aktuelt å adressere for NOKUT, basert på utviklingen i sektoren og politiske prosesser, er bruk av digitale verktøy for å fremme læring (samarbeid med Unit og Diku) og problemstillinger knyttet til kompetansereformen/etter- og videreutdanning.

Eksempler på tematiske prosjekter de siste årene

Utdanningstyper/fagområder

- **Barnevern-, sosionom- og vernepleierutdanningene (tilsyn)**
I perioden 2016 til 2017 gjennomførte NOKUT tilsyn med alle bachelorgradsprogram i barnevern, sosionom og vernepleie.
- **Tekniske fagskoler (tilsyn)**
I perioden 2016 til 2018 gjennomførte NOKUT tilsyn med fagskoletilbud ved alle tekniske fagskoler.
- **Statsvitenskap, sosiologi og samfunnsøkonomi (evaluering)**
I 2017 og 2018 gjennomførte NOKUT i samarbeid med Norges forskningsråd en evaluering av utdanningskvalitet og samspill mellom utdanning og forskning av totalt 58 studietilbud ved 10 institusjoner innenfor disiplinene statsvitenskap, sosiologi og samfunnsøkonomi.
Prosjektside: <https://www.nokut.no/prosjekter-i-nokut/kombinerte-fagevalueringar/>
- **Grunnskolelærerutdanningene (rådgivende ekspertgruppe)**
For å bidra til det faglige løftet i de nye grunnskolelærerutdanningene på masternivå har NOKUT på oppdrag fra Kunnskapsdepartementet satt ned en internasjonal rådgivende ekspertgruppe som samarbeider med institusjonene som tilbyr den nye lærermasteren. Ekspertgruppen avslutter arbeidet sitt i løpet av 2019. Prosjektside: <https://www.nokut.no/prosjekter-i-nokut/apt/>
- **Lektorutdanningene (kartlegging)**
NOKUT startet i 2019 opp en kartlegging av lektorutdanningene. Basert på funnene fra kartleggingen skal vi analysere lektorutdanningenes styrker og utfordringer innenfor ulike kvalitetsområder og i henhold til Kunnskapsdepartementets *forskrift om rammeplan for lektorutdanning for trinn 8–13*. Målet er å få fram kunnskap om lektorutdanningene som gir grunnlag for å vurdere relevante tiltak for kvalitetssikring og kvalitetsutvikling.

Kvalitetsområder

- **Praksis i høyere utdanning (kartlegging og evaluering)**
I 2018 og 2019 har NOKUT gjennomført en større kartlegging av praksis i høyere utdanning. Arbeidet har resultert i flere rapporter som skal oppsummeres i en samlerapport som ferdigstilles i september 2019. Kartleggingsfasen vil bl.a. bli fulgt opp med evaluering. Prosjektet bidrar med kunnskap inn mot regjeringens pågående arbeid med en stortingsmelding om arbeidslivsrelevans og praksis i høyere utdanning. Prosjektside: <https://www.nokut.no/prosjekter-i-nokut/operasjon-praksis-20182020/>
- **Fagmiljø i høyere utdanning (utredning)**
I 2018 og 2019 har NOKUT gjennomført et utredningsprosjekt om fagmiljø og utdanningskvalitet. Formålet har vært å styrke kunnskapen om fagmiljøets betydning for utdanningskvaliteten. I lys av strukturelle endringer og generell kompetanseheving i sektoren er det behov for diskusjoner om hvordan «det gode fagmiljøet» ser ut, og hvordan dette best

kan reguleres. NOKUT vil følge opp rapporten gjennom dialog med sektoren med tanke på mulige justeringer i regelverket.

- **Studentutveksling/mobilitet (utredning)**

NOKUT har i de senere årene hatt studentmobilitet høyt på agendaen, gjennom både spørsmål om dette i Studiebarometeret, egne analyser/kartlegginger og ulike tilsynsprosesser. Det er publisert en rekke analyser knyttet til temaet. Arbeidet har delvis vært et samarbeid med Diku. Resultatene fra de ulike analysene bidrar bl.a. inn mot regjeringens pågående arbeid med en stortingsmelding om internasjonal studentmobilitet.

- **Startkompetanse i høyere utdanning (utredning)**

I 2018 og 2019 har vi hatt ekstra oppmerksomhet på overgangen fra videregående opplæring til høyere utdanning og studiestart. Gjennom Studiebarometeret har vi kartlagt hvordan studentene oppfatter overgangen til høyere utdanning, og i hvilken grad de mener videregående opplæring har forberedt dem til høyere utdanning. Vi har også gjennomført andre arbeider som innspill til Lied-utvalget, som arbeider med struktur og innhold i videregående opplæring.

- **Utdanningsledelse (arrangement)**

På NOKUT-konferansen for høyere utdanning i januar 2019 satte vi utdanningsledelse på agendaen. På konferansen bidro mange utdanningsledere og ansatte ved ulike institusjoner med tanker om hvordan vi kan jobbe mer reflektert og helhetlig med utdanningskvalitet, og – ikke minst – hva utdanningsledelse betyr for dem som skal lede studieprogram.