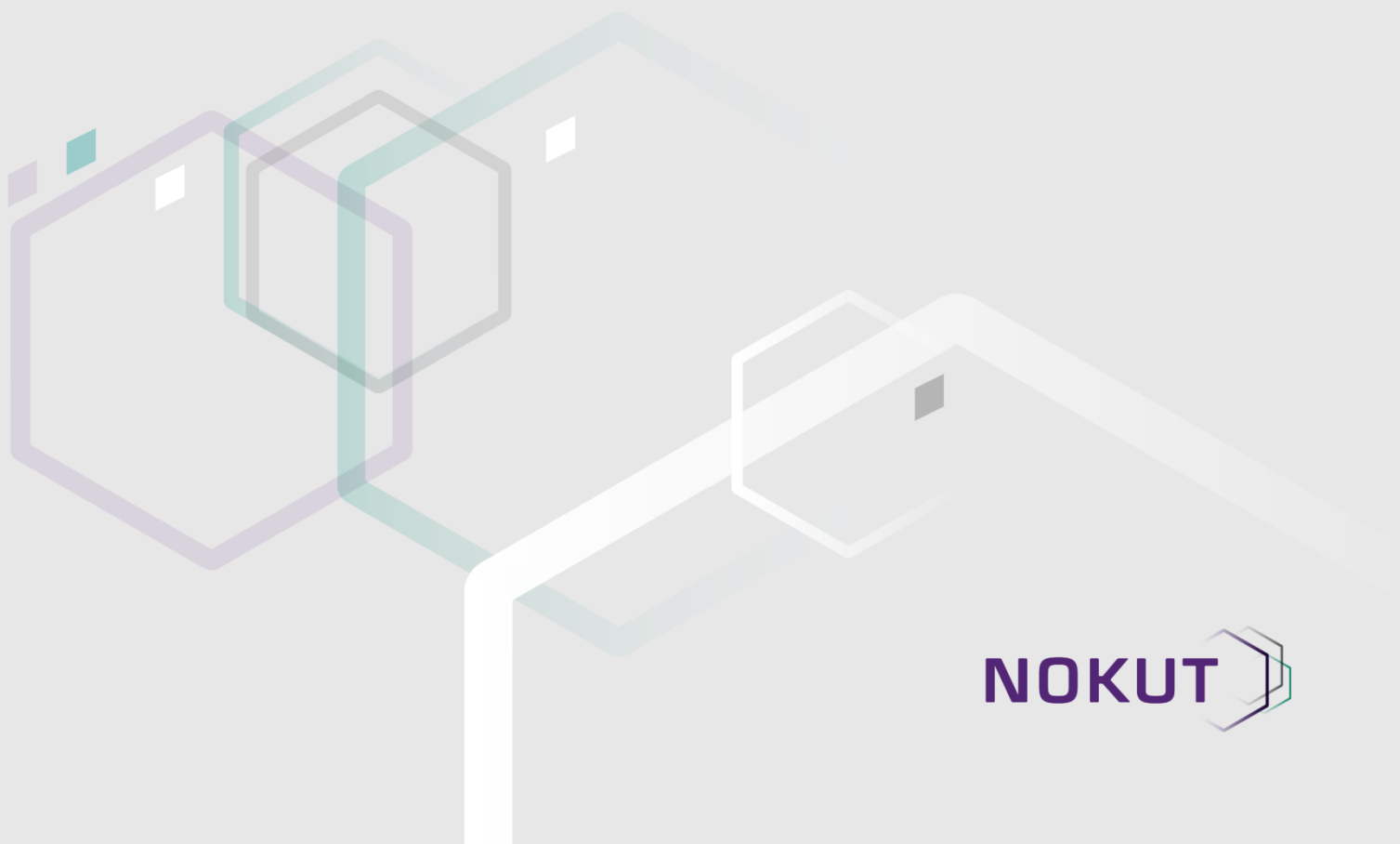


Norges Handelshøyskole

Periodisk tilsyn med systematisk kvalitetsarbeid

Oktober 2018



NOKUT kontrollerer og bidrar til kvalitetsutvikling ved institusjonene. Dette gjør vi blant annet gjennom å føre tilsyn med institusjonenes systematiske kvalitetsarbeid. Alle norske universiteter og høyskoler er pålagt å ha dokumenterte interne systemer for kvalitetssikring av utdanningen.

Det skal ikke gå mer enn åtte år mellom hvert tilsyn med en institusjons systematiske kvalitetsarbeid.

Institusjonens kvalitetsarbeid skaffer institusjonen nødvendig kunnskap for å kunne vurdere kvaliteten i egne studietilbud. Resultatene fra kvalitetsarbeidet skal avdekke eventuell sviktende kvalitet i studietilbudene og bidra til kontinuerlige forbedringer. Det er NOKUT som avgjør hvilke institusjoner som får tilsyn med sitt systematiske kvalitetsarbeid. Institusjonene blir varslet om tilsynet minst seks måneder før tilsynet starter.

Institusjon:	Norges Handelshøyskole
Sakkyndige:	Inga Bostad, professor, Universitetet i Oslo – komiteleder Geir Egil Dahle Øien, professor og dekan, NTNU Thomas Pallesen, Aarhus Universitet, professor og dekan Synne Trudesdotter Grønvold, student, OsloMet – storbyuniversitetet
Dato for vedtak:	25. oktober 2018
NOKUTs saksnummer	17/02746

Forord

Ifølge lov om universiteter og høyskoler skal alle institusjoner som tilbyr høyere utdanning ha et system for kvalitetssikring som sikrer og videreutvikler kvaliteten i utdanningen. NOKUT skal føre tilsyn med institusjonenes systematiske arbeid med å sikre og videreutvikle kvaliteten i utdanningen og gi råd til institusjonene om videreutvikling av kvalitetsarbeidet. Det skal ikke gå mer enn åtte år mellom hvert tilsyn.

Nye krav til institusjonenes systematiske kvalitetsarbeid ble fastsatt i KDs studiekvalitetsforskrift og NOKUTs studietilsynsforskrift i februar 2017. NOKUT igangsatte samme vår et pilotprosjekt for å teste ut ny modell for tilsyn med kvalitetsarbeidet. NOKUT inviterte sju vitenskapelige høyskoler til å gjennomgå et tilsyn som en del av pilotprosjektet. Tilsynet skulle telle som et ordinært tilsyn for de institusjonene som gjennom pilotprosjektet fikk vurdert kvalitetsarbeidet sitt til å være tilfredsstillende eller til å inneha enkelte mangler. Dersom de sakkyndige vurderte at kvalitetsarbeidet ikke hadde kommet langt nok med hensyn til å tilfredsstille gjeldende krav, ville tilsynet ikke gå videre til vedtak i NOKUTs styre. Institusjonen vil da motta komiteens rapport og inngå i tidsplanen for ordinært tilsyn etter 2019. Institusjonene har hatt kort tid på seg til å implementere de nye kravene til institusjonenes kvalitetsarbeid, og det var derfor forventet at flere institusjoner ville få vurdert kvalitetsarbeidet sitt til å inneha mangler.

NOKUT vil takke Norges Handelshøyskole for å ta del i NOKUTs pilotprosjekt for tilsyn med institusjonens kvalitetsarbeid.

Den sakkyndige komiteen som har ført tilsyn med det systematiske kvalitetsarbeidet ved Norges Handelshøyskole, vurderte skriftlig dokumentasjon fra institusjonen og besøkte institusjonen 11. og 12. april 2018 og leverte sin rapport 22. juni 2018. Komiteen hadde følgende sammensetning:

- Inga Bostad, professor, Universitetet i Oslo – komiteleder
- Geir Egil Dahle Øien, professor og dekan, NTNU
- Thomas Pallesen, professor og dekan, Aarhus Universitet
- Synne Trudesdotter Grønvold, student, OsloMet – storbyuniversitetet

Seniorrådgiver Kjersti Tokstad og seniorrådgiver Ingunn Dørve var med som saksbehandlere fra NOKUT. 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 med mer.

Denne tilsynsrapporten består av to deler. Del 1 inneholder rapporten fra den sakkyndige komiteen, og del 2 inneholder Norges Handelshøyskoles uttalelse til den sakkyndige rapporten. Begge disse dokumentene var grunnlaget for behandlingen i NOKUTs styre 25. oktober 2018, hvor følgende vedtak ble fattet:

Det systematiske kvalitetsarbeidet ved Norges Handelshøyskole er tilfredsstillende. Alle krav i studietilsynsforskriften § 4-1 er oppfylt.

Oslo, 25. oktober 2018

Terje Mørland
direktør

Innhold

1	Om tilsynet ved Norges Handelshøyskole	1
2	Om Norges Handelshøyskole og organisering av kvalitetsarbeidet	2
	Om Norges Handelshøyskole	2
	Organiseringen av kvalitetsarbeidet	3
3	Vurderinger og konklusjoner for de enkelte krav i § 4-1. Krav til det systematiske kvalitetsarbeidet	5
	§ 4-1 (1) Forankring i strategi og dekking av vesentlige områder for kvaliteten på studentenes læringsutbytte	5
	§ 4-1 (2) Forankring i styre og ledelse og fremming av kvalitetskultur	7
	§ 4-1 (3) Ordninger for systematisk kontroll av forskriftskrav	11
	§ 4-1 (4) Systematisk innhenting av informasjon	13
	§ 4-1 (5) Bruk av kunnskap fra kvalitetsarbeidet	17
	§ 4-1 (6) Vurdering og utvikling av institusjonens studieportefølje	19
4	Komiteens helhetlige vurdering og konklusjon for institusjonens systematiske kvalitetsarbeid	20
	Institusjonens systematiske kvalitetsarbeid	20
5	Vedlegg til komiteens rapport til NOKUT	22
	Råd til videreutvikling av institusjonenes systematiske kvalitetsarbeid	22
	Komiteens råd til de enkelte ledd:	22
6	Institusjonens uttalelse til komiteens rapport	24

1 Om tilsynet ved Norges Handelshøyskole

Norges Handelshøyskole (NHH) ble 16. oktober 2017 bedt om å sende inn dokumentasjon om sitt systematiske kvalitetsarbeid knyttet opp til kravene i studietilsynsforskriften, kapittel 4, til NOKUT. I tillegg til kvalitetsarbeidet på institusjonsnivå valgte NOKUT å føre tilsyn med kvalitetsarbeidet ved følgende tre studietilbud:

- Bachelor i økonomi og administrasjon
- Master i regnskap og revisjon
- Ph.d.-programmet

Norges Handelshøyskole sendte inn dokumentasjon av kvalitetsarbeidet 1. februar 2018 og har også ettersendt dokumenter etter spørsmål fra NOKUT og den sakkyndige komiteen.

Den sakkyndige komiteen som har vurdert det systematiske kvalitetsarbeidet ved NHH, er professor Inga Bostad (Universitetet i Oslo), professor og dekan Geir Egil Dahle Øien (NTNU), professor og dekan Thomas Pallesen (Aarhus Universitet) og student Synne Trudesdotter Grønvold, OsloMet – storbyuniversitetet. Inga Bostad har vært komiteens leder. NOKUTs saksbehandlere har vært Kjersti Tokstad og Ingunn Dørve. Kjersti Tokstad har vært prosjektleder for tilsynet.

Komiteen besøkte NHH 11. og 12. april 2018 og gjennomførte da intervjuer med institusjonsledelsen, styremedlemmer, stipendiater, doktorgradsveiledere, studenter med og uten tillitsverv, kursansvarlige, undervisningsansvarlige, instituttledere, programledere, representanter fra utdanningsutvalget og representanter fra utvalg for forskning, formidling og forskerutdanning.

Vurderingene i de sakkyndiges rapport er basert på dokumentasjon som er mottatt fra institusjonen, intervjuer fra institusjonsbesøket og supplerende dokumentasjon. Oversikt over den skriftlige dokumentasjonen er tilgjengelig i NOKUTs offentlige postjournal.

2 Om Norges Handelshøyskole og organisering av kvalitetsarbeidet

Om Norges Handelshøyskole

Norges Handelshøyskole (NHH) er landets eldste vitenskapelige høyskole innen bedriftsøkonomiske og administrative fag. Høyskolen ble åpnet i 1936 i Bergen etter et stortingsvedtak fra 1917, men har røtter lenger tilbake enn det. Begrunnelsen for å plassere Norges Handelshøyskole i Bergen var ønsket om å spre de ulike utdanningsinstitusjonene rundt om i landet og at Bergen allerede hadde lange handelstradisjoner. NHH er i dag lokalisert i Ytre Sandviken, nord for Bergen sentrum.

Styret er NHHs øverste organ og har 11 faste medlemmer, hvor ekstern styreleder og tre eksterne representanter er oppnevnt av Kunnskapsdepartementet. De øvrige syv styremedlemmene består av fire ansatte i undervisnings- og forskerstillinger, en teknisk-administrativt ansatt og to studenter.

Høsten 2017 gikk NHH over til enhetlig ledelse med ansatt rektor og ekstern styreleder. Under rektor er det fire prorektorer for henholdsvis utdanning, forskning, fagressurser og nyskaping og utviklingsarbeid. Prorektor for utdanning har det overordnede ansvaret for bachelor- og mastergradsstudiene på heltid, mens prorektor for forskning har ansvar for ph.d.-programmet. Rektor har det faglige ansvaret for etter- og videreutdanningstilbudet, men har delegert beslutningsmyndighet i en del saker til direktør NHH Executive.

NHHs utdanningstilbud er organisert etter en matrisemodell, hvor seks institutter leverer kurs og faglig innhold til de ulike studieprogrammene, og hvor helheten og kvaliteten på programnivå er ivarettatt av programlederne, som leder hvert sitt studieprogram. NHH er organisert i følgende institutter, som er ledet av hver sin instituttleder:

- Institutt for finans (FIN)
- Institutt for foretaksøkonomi (FOR)
- Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon (FSK)
- Institutt for samfunnsøkonomi (SAM)
- Institutt for strategi og ledelse (SOL)
- Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap (RRR)

NHH har en femårig integrert siviløkonomutdanning som er inndelt i et bachelor- og masterprogram i økonomi og administrasjon (BØA og MØA), et masterprogram i regnskap og revisjon (MRR), et ph.d.-program og en rekke etter- og videreutdanningstilbud gjennom NHH Executive (NHHE). NHH tilbyr også ettårig mastergradsutdanning i regnskap og revisjon til studenter som allerede har en mastergrad i økonomi og administrasjon eller i rettsvitenskap. Det ettårige studiet i MRR kan også tas i Oslo.

NHH har omtrent 3 500 fulltidsstudenter og 400 ansatte, hvorav ca. 260 er ansatt i undervisnings- og forskerstillinger. Rundt 16 prosent av studentene har utenlandsk bakgrunn, og mer enn halvparten av NHH-studentene tar minst ett semester i utlandet.

NHH har en ambisjon om å være blant de ledende handelshøyskolene i Europa samt å være en drivkraft for nærings- og samfunnsutvikling og utdanne mennesker for verdiskaping og bærekraftig utvikling. Høyskolen er medlem i CEMS – the Global Alliance in Management Education, som er en

allianse av ca. 30 handelshøyskoler internasjonalt, hvor kun én institusjon i hvert land kan være medlem. NHH er akkreditert av EQUIS og forbereder seg til en AACSB-akkreditering. Våren 2017 fikk Norges Handelshøyskole status som Senter for fremragende forskning gjennom Centre for Experimental Research on Fairness, Inequality and Rationality (FAIR), som forsker på ulikhet.

Organiseringen av kvalitetsarbeidet

NOKUT har tidligere gjennomført to evalueringer av system for kvalitetssikring av utdanningen ved Norges Handelshøyskole. NHH fikk godkjent sitt system for kvalitetssikring begge gangene, henholdsvis i 2006 og 2013.

NHH har endret kvalitetssikringssystemet i tråd med ny ledelsesmodell og organisasjonsstruktur, og gjeldende systembeskrivelse ble vedtatt av NHHs styre 7. desember 2017 og oppdatert av rektor 31. januar 2018. Kvalitetssystemet beskrives i dokumentet «Systematisk kvalitetsarbeid ved NHH. Kvalitetssystem for utdanningen» med tilhørende dokumenter om utfyllende bestemmelser for bachelor-, master- og ph.d.-programmet samt NHH Executive og om roller, ansvar og mandat i kvalitetsarbeidet. Alle dokumentene er lett tilgjengelig på institusjonens nettsider. Systembeskrivelsen er inndelt i 1) Formål, 2) Kvalitetsaspekter, 3) Høyskolens organisering, 4) Oppnåelse av læringsutbytte (Assurance of Learning – AoL), 5) Ansvarslinjer: Rapportering og oppfølging, 6) Vedlegg 1 – roller og ansvar.

NHH har delt inn arbeidet med utdanningskvalitet i seks aspekter, hvor alle aspektene er dekket gjennom kvalitetsarbeidet i hvert enkelt studietilbud. Aspektene er: programdesign og -ledelse, inntakskvalitet, undervisning og vurdering, relevans, rammekvalitet og læringsutbytte.

Styret har det overordnede ansvaret for NHHs systematiske kvalitetsarbeid, og det er styret som vedtar opprettelse og nedleggelse av gradsgivende studieprogram. NHH rapporterer til styret gjennom den årlige virksomhetsrapporten til Kunnskapsdepartementet.

Programlederne har en nøkkelrolle i kvalitetsarbeidet, siden det er de som har ansvar både for bestillingen av kurs¹ og for kvaliteten og helheten i studieprogrammene. Det er videre de som følger opp resultatene fra evalueringer, undersøkelser, tester og nøkkeltall som genereres i kvalitetssikringssystemet. Programlederne er underlagt prorektor for utdanning og har sin myndighet delegert direkte fra prorektor. I doktorgradsprogrammet blir programlederrollen ivaretatt av prorektor for forskning. Programlederne er, sammen med blant annet én undervisningsansvarlig fra hvert institutt, medlem av utdanningsutvalget, som er prorektors rådgivende organ. Utdanningsutvalget er et sentralt forum for kvalitetsarbeidet og for viktige diskusjoner om utdanningskvalitet i bachelor- og mastergradsutdanningene ved NHH. Utvalget for forskning, formidling og forskerutdanning (FFF) er et tilsvarende forum for doktorgradsprogrammet.

De undervisningsansvarlige representerer sitt institutt innad i utdanningsutvalget og skal sørge for bred forankring av de rådene som gis i utdanningsutvalget og til prorektor for utdanning. De samarbeider tett med både programlederne og instituttlederne, og rollen til de undervisningsansvarlige er å koordinere instituttets fagressurser og legge til rette for planlegging, gjennomføring og evaluering av undervisning og vurdering. De er også bindeleddet mellom programlederne og de kursansvarlige, som utvikler de enkelte kursene og sikrer at de har riktige læringsutbyttebeskrivelser, og at

¹ Kurs er her det samme som emner, hvor NHH har valgt betegnelsen «kurs».

undervisningsopplegg og vurderingsformer er tilpasset disse. Det er instituttlederne som har arbeidsgiveransvar for kurs- og undervisningsansvarlige og for programlederne, og som er formelt ansvarlige for kvaliteten i de enkelte kursene.

Studentene er representert i den formelle styringsstrukturen og i LMU, slik universitets- og høyskoleloven krever, men høyskolen har valgt å inkludere studentene utover lovens minstekrav. Foruten styret og instituttstyrene er de representert i utdanningsutvalget, studieprogrammenes referansegrupper, tilsettingsutvalget, Senter for etikk og økonomi og rektors utvidede ledergruppe.

3 Vurderinger og konklusjoner for de enkelte krav i § 4-1. Krav til det systematiske kvalitetsarbeidet

§ 4-1 (1) *Forankring i strategi og dekking av vesentlige områder for kvaliteten på studentenes læringsutbytte*

Institusjonens kvalitetsarbeid skal være forankret i en strategi og dekke alle vesentlige områder av betydning for kvaliteten på studentenes læringsutbytte.

Vurderinger

Både NHHs strategidokument som var gjeldende da komiteen mottok dokumentasjonen, «Strategi 2014–2017», og det nye strategidokumentet, «Strategi 2018–2021» (vedtatt i mars 2018), har et tydelig kvalitetsperspektiv. Det er en klar og overbevisende kobling mellom systembeskrivelsen og høyskolens strategi, og det fremgår av systembeskrivelsen at kvalitetsarbeidet skal bidra til at NHH når de strategiske målene de har satt for utdanningsvirksomheten.

Kvalitetsarbeidet er tydelig beskrevet gjennom en rekke dokumenter, jf. punkt 2.2, og kvalitetssikringssystemet fremstår som et helhetlig system, noe både den øvrige dokumentasjonen og møtene komiteen hadde med studenter og ansatte i løpet av institusjonsbesøket, bekrefter. Komiteen har fått bekreftet at NHH systematisk henter inn informasjon fra ulike kilder (dette blir nærmere beskrevet under § 4-1 (4)), følger dette opp i en rekke fora og bruker informasjonen både som beslutningsgrunnlag og for å forbedre og utvikle kvaliteten i studieprogrammene.

Komiteen vil særlig trekke frem det arbeidet NHH gjør for å sikre sammenhengen i læringsutbyttebeskrivelsene mellom studieprogramnivåene. Som et ledd i arbeidet mot en AACSB-akkreditering er NHH i gang med å innføre AACSBs *Assurance of Learning*-metodikk (AoL) i alle studieprogrammer. Dette innebærer å utvikle operasjonaliserte mål på alle eller de fleste av læringsutbyttebeskrivelsene på programnivå, for så å gjennomføre direkte testing av læringsutbyttene i etterkant. Alle læringsutbyttene skal testes to ganger i løpet av en femårsperiode, hvor eventuelle tiltak skal gjennomføres i mellomtiden.² Arbeidet med AoL ble startet i 2016, og det er BØA og ph.d.-programmet som har kommet lengst i prosessen, men også Executive, MØA og MRR har begynt å kartlegge kurs og aktiviteter opp mot læringsutbyttene på programnivå. Kursansvarlige, undervisningsansvarlige og programlederne for hvert studieprogram har et samarbeid og et felles ansvar for at læringsutbyttebeskrivelsene på kurs- og programnivå henger sammen og er tilpasset hverandre. Dette er satt i system ved at hver enkelt kursansvarlig må beskrive læringsutbyttene og synliggjøre hvordan kursene passer inn i helheten, og så går dette videre til behandling på de aktuelle instituttene før det sendes til programleder for endelig godkjenning. Når AoL blir gjennomført i alle studieprogrammene, vil det etter komiteens mening kunne være et godt verktøy for å avstemme læringsutbyttebeskrivelsene i de ulike kursene med den samlede læringsprofilen for studentene på de ulike programmene.

² Komiteen legger samtidig til grunn at ikke hele læringsutbyttet direkte kan testes.

Konklusjon

Kravene i § 4-1 (1) er oppfylt.

§ 4-1 (2) **Forankring i styre og ledelse og fremming av kvalitetskultur**

Kvalitetsarbeidet skal være forankret i institusjonens styre og ledelse på alle nivåer. Institusjonen skal gjennom kvalitetsarbeidet bidra til å fremme en kvalitetskultur blant ansatte og studenter.

Vurderinger

Forankring og medvirkning

I løpet av institusjonsbesøket traff komiteen faglige ledere på alle nivåer (inkludert styreleder), styremedlemmer, studenter uten tillitsverv, tillitsvalgte studenter på studieprogramnivå og på institusjonsnivå, stipendiater, veiledere, kursansvarlige, undervisningsansvarlige, instituttledere, programledere, ansatte i administrative stillinger og representanter fra utdanningsutvalget og fra utvalg for forskning, formidling og forskerutdanning (FFF).

Det er tydelig for komiteen at kvalitetsarbeidet ved NHH er godt forankret i hele organisasjonen og at de ansvarlige lederne forstod sin rolle og sin plass i den nye organisasjonsstrukturen. Den skriftlige dokumentasjonen viser at NHHs formelle organer for kvalitetsarbeid fungerer ved at det innhentes relevant og tilstrekkelig informasjon om kvaliteten i utdanningene fra mange ulike kilder, og at resultatene behandles i aktuelle fora og brukes som styringsinformasjon. De beslutningene som tas, synes også å være bredt forankret blant de ansatte ved at det i et organ som utdanningsutvalget tilstrebes konsensus fremfor flertallsavgjørelser. Dette ble trukket frem både av studenter og ansatte. Overgangen til enhetlig ledelse har medført at utvalg som tidligere hadde beslutningsmyndighet, har blitt erstattet med et rådgivende organ for prorektor for utdanning (utdanningsutvalget), hvor prorektor har beslutningsmyndighet. En slik ledelsesmodell kan innebære en potensiell risiko for avdemokratisering av beslutningsprosessene og mindre reell medbestemmelse, noe som ble uttrykt både av ansatte og studenter, men opplevelsen i etterkant er at enhetlig ledelse kan se ut til å ha ført til mer innflytelse ved at det nå er en bedre kobling mellom ledelseslinjen, programlederne og instituttene. De rådene som gis til prorektor, synes å være bredt forankret på instituttnivå, samtidig som denne koblingen gjør det enklere å tilbakeføre resultatene fra diskusjonene i utdanningsutvalget til instituttene igjen. Ved tilfeller av uenighet i utdanningsutvalget ble det gitt eksempler på at prorektor går nye runder og forsøker å få til andre og bedre løsninger i stedet for å presse gjennom en flertallsbeslutning.

NHH har en aktiv studentforening, NHHS. Studentforeningens fagutvalg er en viktig samarbeidspartner i kvalitetsarbeidet, og representanter herfra sitter i alle instituttstyrer, utdanningsutvalget, referansegruppen for BØA, referansegruppen for MØA, referansegruppen for MRR, tilsettingsutvalget, i styret for Senter for etikk og økonomi og i læringsmiljøutvalget (LMU). Kjernestyret i NHHS har rektorkaffe med rektoratet og ledergruppen hver tredje uke, og leder i NHHS og fagpolitisk ansvarlig sitter i utvidet ledergruppe, hvor høyskolens ledelse tar opp saker som er relevant for både faglig og administrativ ledelse og for studenter. Studentenes representanter til høyskolestyret velges av studentforeningen.

De tillitsvalgte studentene på institusjonsnivå opplever at de har reell innflytelse i beslutningsprosessene og i kvalitetsarbeidet, og de har vært involvert i arbeidet med den nye strategien. Komiteen fikk inntrykk av at det ved NHH er takhøyde for å si fra og å ta opp viktige

problemstillinger, også når det skjer via et oppslag i landets viktigste dagsavis for økonomi og næringsliv. I november 2016 gikk daværende leder for NHH-symposiet³ ut i Dagens Næringsliv og kritiserte NHH for at de ikke satset nok på IKT og teknologi, og at det kunne føre til at NHH-studentene ville bli mindre attraktive på arbeidsmarkedet. Et slikt oppslag kunne ha ført til en konflikt mellom studentene og høyskolen, men studentene opplevde at høyskolens ledelse tok både dem og oppslaget i Dagens Næringsliv på alvor, noe som har resultert i flere teknologikurs og i masterprofilen Business Analytics, som inneholder programmering og analyser av «big data».

Kvalitetskultur

Komiteens oppfatning er at NHH har en organisasjonsstruktur hvor demokratiske prinsipper som inkludering, åpenhet og medbestemmelse blir vektlagt, og vil blant annet trekke frem NHHs innføring av allmøter som et eksempel på en slik åbenhetskultur. Inkludering, åpenhet og medbestemmelse er faktorer som må være til stede for at ansatte og studenter skal kunne bidra i kvalitetsarbeidet, og for at institusjonen skal kunne fremme en kvalitetskultur.

Ut over at studentene er representert i institusjonens styrer, utvalg og fora, har de også en viktig rolle i det løpende kvalitetsarbeidet på studieprogramnivå ved at de har tatt initiativ til midtveiseevalueringene og står for den praktiske gjennomføringen av dem. Det er kullrepresentantene, to valgte medlemmer av Fagutvalget på hvert kull, som gjennomfører disse. Evalueringsformene kan variere fra dialogmøter til digitale spørreskjemaer, og det er studentene som samler inn data og skriver rapport og sender denne videre til kursansvarlig. Dette ser ut til å fungere bedre på bachelornivå enn på masternivå, siden det er færre kurs på bachelornivå og dermed enklere å gjennomføre. På bakgrunn av studentuttalelsen og det som ble sagt i intervjuene, fikk komiteen et inntrykk av at midtveiseevalueringene på master i liten grad blir gjennomført. Komiteen synes det er positivt at studentene tar på seg oppgaven med å gjennomføre midtveiseevalueringene, men vil likevel anbefale at NHH tar et større institusjonelt ansvar, og samtidig sørge for at den måten evalueringene utformes på, kvalitetssikres, gjerne sammen med institusjonens ressurspersoner i pedagogikk.

Svarprosenten på studentevalueringene og institusjonenes rutiner for å gi studentene tilbakemelding om resultatene fra dem er et tilbakevendende tema og en utfordring ved de fleste utdanningsinstitusjoner, også ved NHH. Mange studenter opplever at evalueringene gjennomføres for sent i semesteret til at de får særlig nytte av å svare, noe som sannsynligvis påvirker svarprosenten i negativ retning. NHH har tatt tak i noe av dette ved at de kursansvarlige i begynnelsen av hvert semester skal informere om resultatene fra forrige evaluering og eventuelle tiltak, slik at studentene ser at deres respons kan komme neste kull til gode. I tillegg lages det rapporter etter hver sluttevaluering som legges ut på læringsplattformen og på nettsidene til NHH med en overordnet oversikt over svarene. NHH henter også inn informasjon fra en rekke eksterne undersøkelser, som Studentenes helse- og trivselsundersøkelse, Arbeidsmarkedsundersøkelsen og Studiebarometeret, og resultatene fra disse gjennomgås i de aktuelle foraene og publiseres på nhh.no.

Komiteen har merket seg at høyskolen har en rekke fora og møteplasser hvor utdanningskvalitet og kvalitetsarbeid er på agendaen, både formelle og uformelle. De har referansegrupper for alle studieprogrammer, dialogmøter mellom programlederne og instituttene, advisory boards for ledelsen m.m. Høyskolen har fokus på pedagogikk og har innført pedagogiske seminarer/fagdager to ganger i året, og de har opprettet en såkalt *teaching and learning lab*. De har en professor II i pedagogikk som

³ Konferanse for arbeidslivet som blir arrangert annethvert år av studenter ved NHH.

gir veiledning til forelesere og har ansvar for kurs i pedagogikk til nyansatte. Komiteen merket seg videre at NHH er i ferd med å innføre en meritteringsordning for god undervisning samt en delingsordning for *best practice*. Likevel fikk komiteen inntrykk av gjennom intervjuene med de ulike gruppene at høyskolen har for få møteplasser på tvers av fag, programmer og institutter for nettopp å dele kunnskap om gode tiltak. Komiteen anbefaler at høyskolen intensiverer arbeidet med å skape slike møteplasser.

NHH stiller ingen krav om at ph.d.-veiledere skal ha formell veilederkompetanse, og de tilbyr heller ingen formell opplæring av ph.d.-veiledere. De har en trainee-ordning som går over fire år, hvor postdoktorer og nyansatte førsteamanuenser benyttes som biveiledere, slik at de skal kunne ta rollen som hovedveileder senere. Dette er i og for seg en systematisk ordning, men siden veiledning er et eget fagfelt, burde NHH tilby regelmessige kurs i veiledning for de som skal bli ph.d.-veiledere.

Ikke alle studenter opplever at studentmiljøet ved høyskolen er åpent for alle, noen opplever det i stedet som ekskluderende og elitistisk. I NHHs egen trivelsesundersøkelse svarer 25 prosent av studentene at studentforeningen i *liten grad* eller *svært liten grad* er inkluderende. I etterkant av institusjonsbesøket har det vært flere oppslag i Aftenposten og Dagens Næringsliv om studentmiljøet og studentkulturen ved høyskolen.⁴ Kvinnelige studenter har stått frem og fortalt at de har blitt utsatt for hets og seksuell trakassering av medstudenter, og etter deres oppfatning hersker det et negativt kvinnesyn blant en del mannlige studenter. En mannlig student har ytret seg i NHHs studentavis, K7 Bulletin, mot det han mener er et studentmiljø preget av spisse albuer, manglende empati og en dominerende elite, og hvor utseende, personlighet, nettverk og familiebakgrunn spiller en avgjørende rolle for om man får innpass i mange av studentgruppene ved høyskolen.⁵ NHH kritiseres også for å rekruttere studenter fra de høyeste samfunnslagene og fra et snevert geografisk område av landet.

Det ligger ikke i komiteens mandat å gå inn i disse sakene, men komiteen vil trekke frem at NHH har klare varslingsrutiner og tiltaksplaner mot mobbing og trakassering (se under § 4-1 (4)), og høyskolen har også en egen tiltaksplan for læringsmiljø. Læringsmiljøet er et av høyskolens fem satsningsområder i strategiperioden, hvor «NHH ... til enhver tid [skal] tilby et læringsmiljø som appellerer til et mangfold av studenter, med hensyn til nasjonalitet, region, samfunnslag, etnisitet, kjønn og interesser, og NHHs fysiske og psykiske studiemiljø skal føles trygt og inkluderende for alle.»⁶ NHHs ledelse, studentforeningen og LMU har samarbeidet om en rekke ulike tiltak for å skape et bedre psykososialt læringsmiljø, som alkoholfri fadderordning, å opprette et studentombud og å invitere foreldrene til nye bachelorstudenter for at de skal bli kjent med høyskolen og studentenes hverdag der. Mange av NHHs studenter opplever et høyt prestasjonspress, og LMU har arrangert kurs om blant annet stressmestring og eksamensangst. NHH har lenge blitt kritisert for å være mannsdominert, og høyskolen har en ambisjon om at andelen kvinnelige studenter skal være minimum 40 prosent og har startet en egen rekrutteringskampanje rettet mot kvinner.

NHH har en studentdrevet mentorordning som ligger under NHHS. Formålet med mentorordningen er å bidra til økt trygghet og inkludering blant nye studenter, og mentorens oppgave er primært å gi informasjon om studenttilværelsen i Bergen generelt og på NHH spesielt, om studentforeningen og om

⁴ <https://www.aftenposten.no/amagasinet/i/qnMRme/Hun-begynte-pa-Handelshoyskolen-Allerede-forste-kveld-i-fadderuken-fikk-hun-bakoversveis>

<https://www.dn.no/nyheter/2018/04/29/1954/Utdannelse/full-krangel-om-miljoet-pa-nhh-stempler-mange-tusen-studenter-som-sosiopatiske-klovner>

<https://www.dn.no/nyheter/2018/05/03/0629/Utdannelse/-neste-semester-orke-jeg-ikke-a-studere-pa-nhh>

⁵ <http://k7bulletin.no/et-nikkedukkehjem/>

⁶ Strategi for NHH 2018–2021.

hvor de kan finne informasjon dersom de har spørsmål. Komiteen synes dette virker som en fin ordning, men mener likevel at mentorene bør få opplæring, og at NHH bør kvalitetssikre både opplæringen og selve ordningen.

Som komiteen har vært inne på i vurderingene ovenfor, er kvalitetsarbeidet solid forankret i institusjonens styre og ledelse på alle nivåer, og det eksisterer en solid kvalitetskultur blant ansatte og studenter. Det er også komiteens inntrykk at NHH har lyktes i å holde en kontinuerlig debatt om hva som bør kjennetegne og fremme høy kvalitet.

Konklusjon

Kravene i § 4-1 (2) er oppfylt.

§ 4-1 (3) *Ordninger for systematisk kontroll av forskriftskrav*

Institusjonen skal ha ordninger for å systematisk kontrollere at alle studietilbud tilfredsstiller kravene i forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning § 3-1 til § 3-4 og kapittel 2 i denne forskrift, og eventuelle tilleggskrav fastsatt av institusjonen.

Vurderinger

NHH har retningslinjer for opprettelse av nye studietilbud, og disse er oppdatert i henhold til forskrift om tilsyn med utdanningskvaliteten i høyere utdanning av 9. februar 2017 (studietilsynsforskriften) og i henhold til kravene i forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning (studiekvalitetsforskriften).

Når det gjelder etablering av nye gradsgivende studieprogrammer på alle nivåer samt spesialiseringer på doktorgradsnivå, er det styret som fatter vedtak. Prorektor for utdanning vedtar nye spesialiseringer og profiler innenfor etablerte studieprogrammer. Beslutningsmyndigheten for nedleggelse ligger hos samme organ/rolle som har myndighet for opprettelse.

Det er fastsatt egen saksgang for opprettelse av nye studieprogrammer, hvor det blant annet skal gjøres en vurdering av hvorvidt det nye programmet samsvarer med høyskolens strategi og en vurdering av om studietilbudet følger aktuelle lovkrav. Det er prorektor eller den prorektor utpeker, som skal lede dette arbeidet. På bachelor- og masternivå er det prorektor for utdanning som leder arbeidet, mens prorektor for forskning er den ansvarlige på ph.d.-nivå. For hvert studieprogram skal det fylles ut en sjekkliste, «Sjekkliste – akkreditering og revidering av akkreditering». Sjekklisten gjennomgår alle kravene i studietilsynsforskriften og studiekvalitetsforskriften. For hvert krav skal det gjøres en vurdering, og den som har vært faglig ansvarlig for utredningen, skal skrive under på at sjekklisten er utført.

Den aktuelle sjekklisten skal benyttes både ved opprettelse av et nytt studieprogram og ved revidering av et studieprogram. NHH har vedtatt at revidering av akkreditering skal gjøres i forbindelse med programevalueringene (periodiske evalueringer) som utføres hvert femte år og som er hjemlet i KDs forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning § 2-1 (2). I henhold til kravet i forskriften skal representanter fra næringslivet, studenter og eksterne sakkyndige med relevant kompetanse for studietilbudet også bidra i vurderingen. Det er programleder på bachelor- og masternivå som er ansvarlig for gjennomføringen av programevalueringen og som også avgjør hvordan de ulike partene skal bidra inn i arbeidet. På ph.d.-nivået er det prorektor for forskning som har den ansvarlige rollen.

Gjennom intervjuene fikk komiteen bekreftet at de sentrale aktørene som står oppført med ansvar for sine respektive deler av kvalitetsarbeidet, er godt kjent med de rutinene og mandatene som er vedtatt. Programlederne vil ha et særskilt ansvar for evalueringen av mastergradsstudiet i regnskap og revisjon i 2018 og bachelorstudiet i økonomi og administrasjon i 2019 og vil da benytte den nye rutinen med sjekklisten for første gang. Planleggingen av disse programevalueringene er pågående, og her vil også referansegruppene for studieprogrammene trekkes inn. En referansegruppe er den enkelte programleders rådgivende gruppe og består av representanter fra fagstab, studenter og arbeids- og næringsliv (minst én fra sistnevnte gruppe).

Kapittel 2 i studietilsynsforskriften består av to hoveddeler som handler om krav til studietilbudet (§ 2-2) og krav til fagmiljø (§ 2-3). I løpet av institusjonsbesøket fikk komiteen vite at NHH i de tidligere programevalueringene ikke har gjennomført en systematisk kontroll med studietilsynsforskriftens krav i kapittel 2, men at dette har kommet tydelig inn i kvalitetsarbeidet som svar på endringen i studietilsynsforskriften.

Likevel ser komiteen at det også tidligere har foregått en indirekte kontroll av flere av kravene i studietilsynsforskriften gjennom innhenting av informasjon via kvalitetsarbeidet. NHH har blant annet mekanismer for å kunne vurdere studentopptak, rekruttering, internasjonalisering og studentutveksling, relevans og læringsmiljø. Med den nye sjekklisten sikrer NHH også at alle krav i kapittel 2 kontrolleres direkte og mer systematisk på studietilbudsnivå.

De ordningene som er dokumentert og forelagt komiteen, er egnet for å kunne kontrollere at studietilbudene ved NHH tilfredsstiller alle krav i lov og forskrift. Tydelige mandater og god rolleforståelse blant de ulike aktørene gir et godt grunnlag for at NHH skal kunne lykkes med denne delen av kvalitetsarbeidet. Komiteen vil også trekke frem at NHH har vært tidlig ute med å respondere på endringen som kom inn i studietilsynsforskriften per 9. februar 2017. Sjekklistene og rutinen som er utarbeidet for å kontrollere at studietilbudene følger krav i lov og forskrift, virker allerede å være godt kjent blant dem som skal utøve funksjonen.

Konklusjon

Kravet i § 4-1 (3) er oppfylt.

§ 4-1 (4) *Systematisk innhenting av informasjon*

Institusjonen skal systematisk innhente informasjon fra relevante kilder for å kunne vurdere kvaliteten i alle studietilbud.

Vurderinger

NHH har i sitt kvalitetssystem og utfyllende bestemmelser identifisert seks kvalitetsaspekter som dekker de relevante studiekvalitetsdimensjonene: styringskvalitet, inntakskvalitet, program- og undervisningskvalitet, relevanskvalitet og rammekvalitet.

Komiteen har blitt forelagt et solid materiale som tydelig viser at NHH foretar systematisk innhenting fra mange og varierte kilder (både interne og eksterne). Institusjonen har tydelige rutiner og ansvarsbeskrivelser for informasjons- og datainnhenting (evalueringer) på kurs-, program- og kursporteføljenivå og dessuten tydelige rutiner for varsling. Varslingsrutinene, sammen med tydelige oversikter over hvordan studenter og ansatte skal gå frem ved varsling, hvordan varslene behandles m.m. og tiltaksplaner mot mobbing og trakassering, er samlet under lenken «Si fra – varslingsrutiner ved NHH» på NHHs nettsider.

Av de interne evalueringene er programevalueringene, som gjennomføres hvert femte år (tidligere hvert sjetten år), den mest omfattende. Programevalueringene skal dekke alle vesentlige forhold av betydning for utdanningskvaliteten og baserer seg både på interne og eksterne kilder.

Tilbakemeldinger fra studentene ved NHH innhentes systematisk gjennom kursevalueringer og midtveiseevalueringer. Studentevalueringer er en viktig intern kilde i NHHs kvalitetsarbeid. Kursansvarlig er ansvarlig for å gjennomføre kursevaluering (sluttevaluering) hver gang et kurs går. Evalueringen består av studentenes evaluering (skriftlig tilbakemelding) og en egenvurdering (undervisers kursrapport). Resultatene sendes til programleder og instituttleder, som diskuterer disse i dialogmøter minimum én gang hvert år.

I tillegg til kursevalueringene utarbeider studieadministrativ avdeling ved seksjon for utredning og kvalitetssikring hvert semester nøkkeltall for alle studieprogrammer. Nøkkeltallene sendes til instituttene og gjennomgås i dialogmøtene sammen med kursrapportene. Komiteen ser at det er god systematikk i denne ordningen. Statistikken gir dessuten et godt supplement til kursrapportene når programleder og instituttleder skal vurdere eventuelle tiltak på studieprogram- eller kursnivå.

Videre skal det gjennomføres midtveiseevaluering hver gang et kurs går, og tradisjonelt ved NHH er det studentforeningen som har stått for den praktiske gjennomføringen, som tidligere omtalt under § 4-1 (2). Kullrepresentanter tar ansvar for å sammenstille studentevalueringene og syntetiserer informasjonen i en rapport som går til kursansvarlig. Komiteens inntrykk er at midtveiseevalueringen gir nyttig informasjon til kursansvarlig og bidrar positivt til kvalitetskulturen ved at kursansvarlig og kullrepresentanter sammen kan diskutere tilbakemeldingene fra studentene. Midtveiseevalueringen skal ideelt sett kunne bidra til at kursopplegg justeres underveis. Informasjonen som komiteen fikk fra institusjonsbesøket, tyder likevel på at det varierer hvorvidt justeringene skjer underveis, eller i etterkant av at et kurs er avsluttet. Komiteen mener at midtveiseevalueringene bør legges opp slik at det er mulig eventuelt å justere undervisningen underveis, og ikke foretas i slutten av et kurs/emne. Disse

evalueringene er også de eneste som systematisk kan brukes til å justere opplegget underveis i et kurs, og det er derfor viktig at de fungerer godt.

I tillegg til evalueringene som gjøres på kurs- og programnivå har NHH også en trivselsundersøkelse som tar opp psykososiale forhold, psykisk helse og trivsel blant studentene. Som tidligere omtalt under § 4-1 (2) vitner institusjonsbesøket om at NHH har god informasjon om studentenes psykososiale forhold og læringsmiljø og bruker denne informasjonen til å lage målrettede tiltak.

Alle inn- og utvekslingsstudenter blir også bedt om å evaluere sitt utvekslingsopphold i etterkant av oppholdet, og informasjonen fra disse evalueringene brukes i kvalitetssikringen av NHHs utvekslingsavtaler.

Som allerede nevnt under § 4-1 (1) har NHH innført konseptet *Assurance of Learning* (AoL), som går ut på at institusjonen skal kunne dokumentere at studentene har oppnådd læringsutbyttet ved fullført utdanning. Gjennom intervjuene kom det frem at AoL er godt kjent i institusjonen, og alle kursansvarlige er i gang med å tydeliggjøre hvordan de obligatoriske emnene passer inn i den overordnede læringsutbyttebeskrivelsen på programnivå. Kursansvarlige går gjennom sine kurs og har blitt bedt om å si noe om hvordan de passer inn i overordnet studieprogram. Komiteen er enig med NHH at AoL kan gi god informasjon om sammenhengen i studieprogrammene, og at det øker oppmerksomheten om programnivået.

I tillegg til disse interne kildene kan NHH dokumentere at de systematisk anvender en rekke eksterne kilder for å vurdere kvaliteten i sine studieprogrammer. Studiebarometeret og Underviserundersøkelsen som NOKUT gjennomfører, blir fulgt opp av programleder for hvert studieprogram og i referansegruppene. Resultatene blir også diskutert i utdanningsutvalget.

NHH gjennomfører årlig en arbeidsmarkedsundersøkelse for nylig uteksaminerte kandidater der de får spørsmål om jobb, bransje og lønn. Institusjonen har tradisjonelt hatt gode nettverk og samarbeid med representanter fra arbeidslivet. Referansegruppene, som er tilknyttet hvert studieprogram og som har minimum ett eksternt medlem for å sikre relevans og nærhet til arbeidslivet, er et godt eksempel på dette. MRR har i tillegg et eget rådgivende organ bestående av medlemmer fra bransjen som skal gi råd til programleder om det faglige innholdet.

Komiteen har ikke blitt forelagt sensorrapporter som en del av dokumentasjonsgrunnlaget, men fikk under institusjonsbesøket inntrykk av at det varierer litt hvordan informasjonen fra eksterne sensorer benyttes inn i kvalitetsarbeidet. Komiteen vil på dette punktet anbefale NHH å systematisere og nyttiggjøre seg den informasjonen som ligger i eksterne sensorers vurderinger.

Sammenligning med andre institusjoner og fagmiljøer innenfor samme område kan gi en god indikasjon på eget akademisk nivå. Som handelshøyskole har NHH som mål å oppfylle krav til bransjeakkreditering gjennom AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business), og EQUIS (EFMD Quality Improvement System). I intervjuene ble det bekreftet at disse bransjeakkrediteringene også brukes som en form for benchmarking av det akademiske nivået. NHH har også nylig startet opp en pilot hvor de systematisk samler informasjon fra bedømmelseskomiteene på ph.d.-disputas. Denne informasjonen kan benyttes for å vurdere nivået på ph.d.-utdanningen internasjonalt. Komiteen anser at innsamling av denne typen informasjon er en selvsagt del av kvalitetssikringen på ph.d.-programmet og mener at en slik ordning burde ha vært innført for lengst.

Ph.d.-programmet

Kvalitetssikringen av ph.d.-programmet skiller seg noe ut sammenlignet med bachelor- og mastergradsnivået, selv om mange av de samme kildene som er beskrevet ovenfor, også benyttes og analyseres på ph.d.-nivået. Aktivitetene her er dels rettet mot programmet som helhet og dels mot oppfølgingen av den enkelte kandidat.

Programevalueringene gjennomføres etter samme retningslinjer som for bachelor- og mastergradsprogrammene. Siste programevaluering for ph.d.-programmet ble gjennomført i 2015–2016. I den vedlagte dokumentasjonen ser komiteen tydelig bruk av både eksterne og interne kilder i programevalueringen. En egevaluering av programmet ble sendt til en ekstern evalueringskomité med internasjonale representanter, som gjennomførte et to dagers institusjonsbesøk ved NHH. På basis av komiteens rapport ble det utarbeidet en sluttevalueringsrapport, som igjen dannet grunnlaget for en handlingsplan for videreutvikling av ph.d.-programmet.

NHH gjennomfører en kandidatsurvey, som henvender seg til nåværende ph.d.-kandidater ved institusjonen, og en alumnisurvey, som henvender seg til tidligere ph.d.-kandidater. Begge undersøkelsene gjennomføres omtrent hvert tredje år samt i forbindelse med de periodiske programevalueringene. Formålet med kandidatsurveyen er å identifisere utfordringer som nåværende kandidater opplever i doktorgradsstudiet, mens alumnisurveyen, i tillegg til å handle om erfaringene med å være ph.d.-kandidat ved NHH, også fanger opp kandidatenes karriere- og lønnsutvikling og deres erfaring med arbeidslivsrelevansen av innholdet i studiet. Begge surveyene inneholder spørsmål om opplæringsdelen i ph.d.-programmet.

Komiteens inntrykk er at det er mindre systematikk i kursevalueringene på ph.d.-nivå enn på bachelor- og mastergradsnivå, noe som for øvrig ble bekreftet i intervjuene. NHH hadde obligatorisk evaluering av doktorgradskursene tidligere, og de har startet en diskusjon om de skal ta det inn igjen på nytt. Noe av utfordringen er å sikre kandidatenes anonymitet, særlig i kurs med få deltagere. Noen institutter gjennomfører fortsatt kursevalueringer, men i hvilket omfang og hvor systematisk dette gjøres, er uklart for komiteen. Det er også uklart om kandidatene har mulighet til å gi tilbakemeldinger om kvaliteten i kursene utenom kandidat- og alumniundersøkelsene og den årlige fremdriftsrapporteringen. Komiteen har forståelse for at kursevalueringene ikke nødvendigvis fungerer optimalt som kilde hvis kandidatene ikke kan evaluere ph.d.-kursene anonymt. Det kan argumenteres for at kandidatene bør gis mulighet til å gi tilbakemeldinger om den opplevde kvaliteten i kursene, også anonymt, men dette må vurderes i lys av hvor ressurskrevende slike evalueringer er, og om det er grunn til å anta at det vil gi høyskolen annen og mer pålitelig informasjon enn det som eventuelt blir fanget opp i fremdriftsrapporteringen og i de to store surveyene.

På kandidatnivå er den årlige fremdriftsrapporteringen sentral som kilde. Veiledere og studenter rapporterer på fremdrift, og disse rapportene bearbeides av instituttene, som foretar vurderinger av tiltak for den enkelte kandidat. Fremdriftsrapportene behandles i dialogmøter på instituttene, som har ansvar for å iverksette eventuelle tiltak.

Dokumentasjonen viser alt i alt at NHH tar mål av seg til å benytte et bredt tilfang av informasjon fra flere uavhengige kilder for å vurdere alle relevante dimensjoner av studiekvalitet. Årsrapporten 2016–2017 (under tidligere versjon av kvalitetssystemet) bekrefter dette. Datagrunnlaget som legges til grunn der er meget solid og variert. Både opptaks-, frafalls-, gjennomførings- og karakterstatistikk, Studiebarometeret, Underviserundersøkelsen, arbeidsmarkedsundersøkelser, helse- og

trivselsundersøkelser og statistikk om studentutveksling, kjønnsbalanse m.m. benyttes og analyseres. Gjennom institusjonsbesøket fikk komiteen også en bekreftelse på at sentrale aktører i kvalitetsarbeidet deltar aktivt i gjennomføringen av de undersøkelsene og den informasjonsinnhenting som foregår.

Konklusjon

Kravet i § 4-1 (4) er oppfylt.

§ 4-1 (5) *Bruk av kunnskap fra kvalitetsarbeidet*

Kunnskap fra kvalitetsarbeidet skal brukes til å utvikle kvaliteten i studietilbudene og avdekke eventuelt sviktende kvalitet. Sviktende kvalitet skal rettes opp innen rimelig tid.

Vurderinger

Som beskrevet under § 4-1 (2) og § 4-1 (4) henter NHH inn informasjon fra ulike kilder og vurderer kvaliteten i sine studietilbud, og komiteen har sett en rekke eksempler på at resultatene analyseres og behandles i relevante fora og resulterer i tiltak. Dette skjer på alle nivåer, fra mindre endringer i kursene og av undervisningsformer til større omlegginger av studieprogrammene. Hvis kursevalueringene avdekker at en underviser gjennomgående får dårlige tilbakemeldinger på undervisningen sin, vil vedkommende bli tilbudt pedagogisk veiledning og støtte. I tilfeller der det ikke skjer noen forbedring, kan disse underviserne bli byttet ut, og her er det instituttene som er ansvarlige for å gjøre slike vurderinger.

NHH arbeider kontinuerlig med pedagogisk utvikling og drar nytte av informasjon fra kvalitetsarbeidet til å utvikle studieporteføljen. Det gjøres porteføljevurderinger hvert semester, og dette skjer i dialogmøter mellom instituttleder, undervisningsansvarlig, programleder, profilkoordinatorer, administrativt ansvarlig og eventuelt andre relevante aktører. Institusjonen har blant annet identifisert behov for mer vektlegging av studentaktive læringsformer i undervisningen etter å ha sammenstilt informasjon fra kursevalueringer, Studiebarometeret og arbeidsmarkedsundersøkelsen. Dette har blant annet resultert i at det fra høsten 2017 er satt av mer tid til studentøvelser som innleveringer, studentpresentasjoner, oppgave- og caseløsning o.l. i undervisningen på MRR.

Et eksempel på endringer i et studieprogram er «bachelorløftet», som har sitt utgangspunkt i programevalueringen i 2014. Grunntanken i «bachelorløftet» er at kvalitet i bachelorutdanningen er essensielt for å oppnå kvalitet på høyere nivåer. Bachelorutdanningen er gjennom «bachelorløftet» styrket i form av økt bruk av fagstab i de obligatoriske bachelorkursene. Fagmiljøet har dermed fått bedre muligheter til å legge opp til mer variert undervisning og tettere oppfølging av studentene. Resultater fra blant annet Studiebarometeret kan tyde på at NHH er på rett vei. Komiteen fikk gjennom institusjonsbesøket vite at «bachelorløftet» oppfattes som en suksesshistorie blant ansatte og studenter ved institusjonen.

Fokuset på digital kompetanse i undervisningen, både på bachelor- og mastergradsnivå, har blitt fulgt opp gjennom en arbeidsgruppe etter initiativ fra studentene. Opprettelsen av flere teknologikurs og masterprofilen Business Analytics er et godt eksempel i så måte. Her var institusjonen allerede godt informert om utfordringen med at studiene inneholdt for lite digitalisering og teknologiforståelse til å kunne møte arbeidslivets behov og hadde allerede begynt å reagere før saken kom på trykk i Dagens Næringsliv. Digitalisering og teknologiforståelse har derfor blitt et satsningsområde for høyskolen, og det fremgår av Årsrapporten 2017–2018 at NHH og fagmiljøene i MRR har blitt tildelt 10 millioner kroner av Forskningsrådet «... for å forske på den pågående digitale transformasjonsprosessen i

revisjonsselskapene, og for å videreutvikle MRR slik at studentene har den nødvendige kunnskapen for å møte den nye digitale revisjonsvirkeligheten.»⁷

Konklusjon

Kravene i § 4-1 (5) er oppfylt.

⁷ Årsrapport 2017–2018, s. 21

§ 4-1 (6) *Vurdering og utvikling av institusjonens studieportefølje*

Resultater fra kvalitetsarbeidet skal inngå i kunnskapsgrunnlaget ved vurdering og strategisk utvikling av institusjonens samlede studieportefølje.

Vurderinger

Som vitenskapelig høyskole og handelshøyskole har NHH en stabil studieportefølje. Det foregår i liten grad opprettelse av nye programmer og nedleggelse av eksisterende. Endringene som gjøres, skjer i større grad i innhold og profiler innenfor allerede eksisterende programmer.

Programporteføljen er likevel noe som diskuteres jevnlig i institusjonens styre og ledelse, slik at NHH sikrer seg at programmene holdes faglig oppdatert og svarer til arbeidslivets behov. Komiteen har sett flere eksempler på slike diskusjoner og vurderinger som drives frem etter kunnskap fra kvalitetsarbeidet. Et eksempel på dette er det nyopprettede MRR-programmet i Oslo. Avgjørelsen om å starte MRR i Oslo kom etter analyser av søkertallene til MRR i Bergen, som viste en nedgang i søkertall fra kandidater i Oslo. Behovet for å starte utdanningen i Oslo ble drøftet i dialogmøtet mellom dekan og instituttleder våren 2016. Behovet ble deretter drøftet i årsrapporten for 2016–2017 og senere vedtatt i styret.

NHH har også et godt system for å følge med på hva studentene gjør etter endt utdanning. Gjennom tett kontakt med bransjen, som rådgivende organer, arbeidsmarkedsundersøkelser og kandidatsurvey, får NHH god informasjon om relevansen i studieporteføljen. Digital kompetanse og teknologiforståelse og opprettelsen av Business Analytics er allerede nevnt som eksempel. Det tidligere omtalte «bachelorløftet» viser også tydelig hvordan resultater fra kvalitetsarbeidet brukes til å videreutvikle studieporteføljen.

Det er komiteens inntrykk at resultater fra kvalitetsarbeidet inngår i kunnskapsgrunnlaget ved vurdering og strategisk utvikling av institusjonens samlede studieportefølje.

Konklusjon

Kravet § 4-1 (6) er oppfylt.

4 Komiteens helhetlige vurdering og konklusjon for institusjonens systematiske kvalitetsarbeid

Institusjonens systematiske kvalitetsarbeid

Konklusjon

Det systematiske kvalitetsarbeidet ved Norges Handelshøyskole er tilfredsstillende: Alle kravene i § 4-1 er oppfylt. De sakkyndige har tillit til at institusjonens systematiske kvalitetsarbeid sikrer og videreutvikler utdanningskvaliteten.

Begrunnelse

Komiteen finner dokumentasjonen av en slik kvalitet og den informasjonen som kom frem under institusjonsbesøket av en slik troverdighet, at NOKUTs krav til et systematisk kvalitetsarbeid er godt oppfylt. Som komiteen allerede har påpekt flere steder i rapporten, har NHH likevel noen forbedringspunkter, og disse vil bli nærmere omtalt under «Råd til videreutvikling av institusjonenes systematiske kvalitetsarbeid» i et eget vedlegg.

NHHs kvalitetsarbeid er klart forankret i en strategi, hvor kvalitetsarbeidet skal bidra til at høyskolen når de strategiske målene de har satt for utdanningsvirksomheten. Komiteen mener også at kvalitetsarbeidet dekker alle vesentlige områder av betydning for kvaliteten på studentenes læringsutbytte.

Kvalitetsarbeidet er solid forankret i institusjonens styre og ledelse på alle nivåer, og det eksisterer en solid kvalitetskultur ved NHH. Komiteen vil særlig trekke frem medbestemmelse og medvirkning på alle nivåer, både blant ansatte og studenter. Institusjonen har et transparent, systematisk og godt gjennomtenkt organisasjonskart, hvor roller og ansvar er klart definert, og en åpen kultur for læring og utvikling.

NHH har retningslinjer for opprettelse av nye studietilbud og intern revidering av et studieprogram. Disse er oppdatert i henhold til kravene i forskrift om tilsyn med utdanningskvaliteten i høyere utdanning av 9. februar 2017 (studietilsynsforskriften) og i henhold til forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning (studiekvalitetsforskriften). De ordningene som er dokumentert og forelagt komiteen, er egnet til å kontrollere at studietilbudene tilfredsstiller alle krav i lov og forskrift. Komiteen vil trekke frem at NHH har vært tidlig ute med å respondere på endringen som kom inn i studietilsynsforskriften per 9. februar 2017. Sjekklistene og rutinen som er utarbeidet for å kontrollere at studietilbudene følger krav i lov og forskrift, virker allerede å være godt kjent blant dem som skal utøve funksjonen.

NHH foretar systematisk innhenting av informasjon fra mange og varierte kilder (både interne og eksterne). Institusjonen har tydelige rutiner og ansvarsbeskrivelser for informasjons- og datainnhenting (evalueringer) på kurs-, program- og kursporteføljenivå og dessuten tydelige rutiner for varsling. Datagrunnlaget er meget solid og variert. Både opptaks-, frafalls-, gjennomførings- og karakterstatistikk, Studiebarometeret, Underviserundersøkelsen, arbeidsmarkedsundersøkelser, helse- og trivselsundersøkelser og statistikk om studentutveksling, kjønnsbalanse m.m. benyttes og

analyseres. Gjennom institusjonsbesøket fikk komiteen også en bekreftelse på at sentrale aktører i kvalitetsarbeidet deltar aktivt i gjennomføringen av de undersøkelsene og den informasjonsinnhenting som foregår.

Komiteen har sett flere eksempler på at NHH anvender kunnskap fra kvalitetsarbeidet til å utvikle kvaliteten i studietilbudene og avdekke eventuelt sviktende kvalitet. Institusjonen har blant annet identifisert behov for mer vektlegging av studentaktive læringsformer i undervisningen etter å ha sammenstilt informasjon fra kursevalueringer, Studiebarometeret og arbeidsmarkedsundersøkelsen. Dette har blant annet resultert i at det fra høsten 2017 er satt av mer tid til studentøvelser som innleveringer, studentpresentasjoner, oppgave- og caseløsning o.l. i undervisningen på mastergradsstudiet i regnskap og revisjon. Eksempler på endringer i studieprogram er «bachelorløftet» og ekstra satsning på digitalisering og teknologiforståelse.

NHH har en stabil studieportefølje, og eventuelle endringer skjer hovedsakelig innenfor eksisterende programmer. Likevel diskuteres programporteføljen jevnlig i institusjonens styre og ledelse, slik at NHH sikrer seg at programmene holdes faglig oppdatert og svarer til arbeidslivets behov. Komiteen har sett flere eksempler på slike diskusjoner og vurderinger som drives frem etter kunnskap fra kvalitetsarbeidet. Et eksempel på dette er det nyopprettede MRR-programmet i Oslo. Det er komiteens inntrykk at resultater fra kvalitetsarbeidet inngår i kunnskapsgrunnlaget ved vurdering og strategisk utvikling av institusjonens samlede studieportefølje.

5 Vedlegg til komiteens rapport til NOKUT

Råd til videreutvikling av institusjonenes systematiske kvalitetsarbeid

Dette er komiteens råd til videreutvikling som går ut over minstekravene i studietilsynsforskriften kapittel 4, og rådene vil ikke bli gjenstand for tilsyn fra NOKUT. Institusjonen tar selv stilling til om de ønsker å etterfølge komiteens råd.

Komiteen har allerede gitt enkelte råd i forbindelse med gjennomgangen av de seks leddene foran. I denne delen ønsker komiteen å oppsummere, utdype eller å fremheve noen av disse rådene:

Komiteens råd til de enkelte ledd:

§ 4-1 (1) Forankring i strategi og dekking av vesentlige områder for kvaliteten på studentenes læringsutbytte

Den nye strategien er ambisiøs og har mange mål. Komiteen råder derfor institusjonen til å jobbe langsiktig og systematisk mot målene og ikke fokusere på for mange forbedringspunkter på én gang.

§ 4-1 (2) Forankring i styre og ledelse og fremming av kvalitetskultur

Komiteen anbefaler NHH å fortsette å ha oppmerksomhet på demokratiske prinsipper som inkludering, åpenhet og medbestemmelse i ny organisasjonsstruktur med enhetlig ledelse. Komiteens inntrykk er at dette fungerer godt per i dag, men det er en risiko for at det er personavhengig hvor godt disse prinsippene blir etterlevd i praksis. Det er derfor viktig å sikre at prinsippene blir fulgt og etterlevd også med en annen ledelse.

Som komiteen allerede har vært inne på, kan det være et behov for enda flere møteplasser på tvers av fag, programmer og institutter for å kunne dele nyttige erfaringer og kunnskap om gode tiltak. Komiteen anbefaler at NHH intensiverer arbeidet med å skape slike møteplasser.

Trainee-ordningen med ph.d.-veiledere er en fin ordning, men komiteen mener at de som skal bli veiledere, også trenger opplæring i veiledning, siden veiledning er et fagfelt i seg. NHH bør derfor tilby regelmessige kurs i veiledning.

Komiteen har påpekt at NHH har en sterk og aktiv studentforening som både er engasjert i, og tar ansvar for, kvalitetsarbeidet ved høyskolen. Selv om studentene har tatt initiativ til midtveisevalueringene og komiteen fikk inntrykk av at det er viktig for studentene å ha denne oppgaven, mener komiteen likevel at studentevalueringer er et institusjonelt ansvar og anbefaler at NHH tar en større del av ansvaret for at evalueringene blir gjennomført.

Komiteen anbefaler at NHH sørger for å gi studentmentorene opplæring og kvalitetssikrer både opplæringen og mentorordningen.

§ 4-1 (4) Systematisk innhenting av informasjon

NHH skal ha honnør for systematikken i kvalitetsarbeidet på bachelor- og mastergradsnivå. Kvalitetsarbeidet fremstår imidlertid ikke like systematisk på ph.d.-nivå, noe som henger sammen med at det er færre kursevalueringer. NHH bør vurdere om de skal gjeninnføre obligatorisk evaluering av kurs på ph.d.-nivå, og en slik vurdering bør ses i lys av om kursevalueringene vil gi mer og pålitelig informasjon om kvaliteten i kursene enn det som fanges opp i de andre undersøkelsene.

Komiteen vil også anbefale NHH å videreutvikle piloten med systematisk innhenting av informasjon fra bedømmelseskomiteene på ph.d.-disputas og bruke denne til å vurdere nivået på ph.d.-utdanningen internasjonalt.

6 Institusjonens uttalelse til komiteens rapport

NHH



NOKUT - Nasjonalt organ for kvalitet i
utdanningen
Postboks 1708 Vik
0121 OSLO

Vår referanse
17/00772-33
Deres referanse

Vår dato
17.09.2018
Deres dato
28.06.2018

Uttalelse ifm Rapport fra sakkyndig komité fra tilsyn med det systematiske kvalitetsarbeidet ved NHH.

Vi viser til mottatt rapport fra sakkyndig komité fra tilsyn med det systematiske kvalitetsarbeidet ved Norges Handelshøyskole.

Vi ønsker å takke komitéen for en grundig og god rapport. Vi opplever at komitéen har satt seg godt inn i NHHs systemer og praksis, og føler rapporten gjenspeiler vårt kvalitetsarbeid på en god måte. Vi vil ta med oss de kommentarer og anbefalinger som er gitt i det videre utviklingsarbeidet.

Høyskolen har opplevd deltagelse i piloten som vellykket, og ønsker også å takke sekretariatet hos NOKUT for god oppfølging og informasjon i forkant av tilsynsbesøket.

Med vennlig hilsen

Øystein Thøgersen
rektor

Linda Nøstbakken
prorektor for utdanning

Dokumentet er godkjent og ekspedert elektronisk uten signatur

NORGES HANDELSHØYSKOLE
Norwegian School of Economics

Helleveien 30
5045 Bergen, NORWAY

E postmottak@nhh.no
T +47 55 95 90 00

W www.nhh.no
ORG.NR. 974 789 523