

NOKUTs tilsynsrapporter

Høyskolen Campus Kristiania

Evaluering av system for kvalitetssikring av utdanningen

Desember 2015 og oktober 2014



NOKUT 

NOKUT kontrollerer og bidrar til kvalitetsutvikling ved institusjonene. Dette gjør vi blant annet gjennom å evaluere 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 seks år mellom hver gang en institusjons kvalitetssystem blir evaluert.

Institusjonens kvalitetssikringssystem er redskap for å skaffe seg nødvendig kunnskap for å kunne vurdere kvaliteten i egne utdanningstilbud. Systemet skal brukes for å sikre kontinuerlige forbedringer i utdanningene, avdekke sviktende kvalitet i utdanningen og dokumentere kvalitetsarbeidet. Det er NOKUT som avgjør hvilke institusjoner som skal evalueres. Institusjonene blir varslet om evalueringen minst seks måneder før evalueringen starter.

Institusjon:	Høyskolen Campus Kristiania
Sakkyndige:	Studiedirektør Bjørn J. Monstad, Universitetet i Agder (leder) Rektor Nina Skarpenes, Politihøgskolen Viserektor Maria Knutson Wedel, Chalmers University of Technology Student Ingeborg Anna Wergeland, Universitetet i Oslo
Dato for vedtak:	10.12.2015
NOKUTs saksnummer	11/580

Forord

I følge lov om universiteter og høyskoler skal alle institusjoner som tilbyr høyere utdanning, ha et system for kvalitetssikring av utdanningen. NOKUT har fått i oppdrag å evaluere institusjonenes system for kvalitetssikring.

NOKUT gjennomførte evaluering av system for kvalitetssikring av utdanningen ved Høyskolen Campus Kristiania i 2013/14. Den sakkyndige komiteen som evaluerte systemet skrev blant annet i sin rapport at høyskolens system ikke inneholdt tilstrekkelig med systematiske og dokumenterbare prosedyrer til å kunne sikre kontinuerlige forbedringer, gi tilfredsstillende dokumentasjon av arbeidet og avdekke sviktende kvalitet. Systemet var heller ikke tatt tilstrekkelig i bruk, og den overordnede styringen av kvalitetsarbeidet var for svak.

På bakgrunn av den sakkyndige komiteens evaluering, vedtok NOKUTs styre i oktober 2014 at systemet for kvalitetssikring av utdanningen ved Høyskolen Campus Kristiania hadde vesentlige mangler. Høyskolen ble gitt en frist på seks måneder til å videreutvikle systemet og dokumentere dette overfor NOKUT. Slik dokumentasjon forelå i mai, og NOKUT iverksatte ny evaluering.

Den sakkyndige komiteen skriver i rapporten fra den nye evalueringen at kvalitetsarbeidet er tydelig forankret i et styrket rektorat, og at det framstår som godt forankret i organisasjonen. Komiteen framhever at høyskolen skaffer seg systematisk informasjon fra flere kilder om studienes kvalitet, at informasjonen analyseres på relevante nivå og at den gir grunnlag for tiltak. Komiteens vurdering er at høyskolen har utarbeidet et system for kvalitetssikring av utdanningen som passer hele organisasjonen.

På bakgrunn av den sakkyndige komiteens evaluering fattet NOKUTs styre 10. desember 2015 følgende vedtak:

- System for kvalitetssikring av utdanningen ved Høyskolen Campus Kristiania **godkjennes**.

Denne tilsynsrapporten består av rapport fra evalueringen i 2015 med tilsvarende fra Høyskolen Campus Kristiania, og rapport fra evalueringen i 2013/14 med tilsvarende fra høyskolen.

Oslo, 10. desember 2015



Terje Mørland
Direktør

Innhold

1	Evaluering av universiteters og høyskoleers system for kvalitetssikring av utdanningsvirksomheten	1
1.1	Evalueringen i 2014.....	1
1.2	Ny evaluering av system for kvalitetssikring av utdanningen ved Høyskolen Campus Kristiania	2
2	Utviklingen av systemet for kvalitetssikring av utdanningen etter 2014.....	4
2.1	Ny faglig organisering	4
2.2	Endret system for kvalitetssikring av utdanningen og av kvalitetsarbeidet	4
3	Samlet vurdering i lys av evalueringskriteriene	7
3.1	Stimulans til kvalitetsarbeid og kvalitetskultur	7
3.2	Mål, plan og ledelsesforankring	8
3.3	Innhenting av dokumentert informasjon om kvalitet i studiene	9
3.4	Analyse, vurdering og rapportering	11
3.5	Bruk av kunnskap til kvalitetsforbedring	14
4	Konklusjon.....	16
5	Råd til videreutvikling av kvalitetsarbeidet	17
6	Vedlegg.....	18
6.1	Dokumentasjon fra Høyskolen Campus Kristiania	18
6.2	Program for institusjonsbesøket	20
7	Appendix.....	21
7.1	Uttalelse fra Høyskolen Campus Kristiania	21
7.2	Rapport fra sakkyndig komité datert 30. oktober 2014.....	22

1 Evaluering av universiteters og høyskolars system for kvalitetssikring av utdanningsvirksomheten

I forskrift til *lov om universiteter og høyskoler* heter det at «Universiteter og høyskoler skal ha et system for sitt kvalitetssikringsarbeid som sikrer kontinuerlige forbedringer, gir tilfredsstillende dokumentasjon av arbeidet og avdekker sviktende kvalitet» (§ 2-1, (1)). Kvalitetssikringssystemet er utdanningsinstitusjonenes redskap for å skaffe seg nødvendig kunnskap til å kunne vurdere kvaliteten i egne utdanningstilbud. Innenfor rammene av lov og forskrift er det institusjonene selv som ut fra egen størrelse, faglig profil og andre forhold ved institusjonen bestemmer hvordan systemet skal utformes.

I henhold til lov om universiteter og høyskoler er det NOKUTs oppgave å evaluere institusjonenes systemer for kvalitetssikring av utdanningsvirksomheten etter kriterier som organet fastsetter.

1.1 Evalueringen i 2014

Systemet for kvalitetssikring av utdanningen ved Høyskolen Campus Kristiania ble evaluert av NOKUT i 2014, og NOKUTs styre fattet 30. oktober 2014 følgende vedtak:

1. System for kvalitetssikring av utdanningen ved Høyskolen Campus Kristiania har vesentlige mangler.
2. Høyskolen Campus Kristiania gis en frist på seks måneder til å videreutvikle systemet, gjerne i henhold til komiteens anbefalinger, samt å sende NOKUT dokumentasjon om endringene.
3. Ved mottagelse av dokumentasjonen vil NOKUT iverksette ny evaluering, og på bakgrunn av denne vil NOKUTs styre ta endelig stilling til hvorvidt systemet kan godkjennes.

Dette vedtaket var i tråd med komiteens anbefaling. Komiteens begrunnelse var som følger:

Komiteen ser at Høyskolen Campus Kristiania har lagt ned mye arbeid i å utvikle og tilpasse kvalitetssikringssystemet til en ny organisasjon, og at høyskolen har høye ambisjoner om hva kvalitetssikringssystemet skal bidra til i organisasjonen. Arbeidet med å implementere og forankre kvalitetssikringssystemet i organisasjonen har imidlertid kommet kort, og kvalitetshåndbokens beskrivelse av kvalitetssikringssystemet og den faktiske bruken av systemet stemmer ikke helt overens. I kvalitetshåndboken finnes det beskrivelser av prosedyrer, funksjoner og utvalg som ennå ikke var virksomme på evalueringstidspunktet, mens andre funksjoner og utvalg hadde blitt opprettet så kort tid før evalueringen at de ikke hadde rukket å gi dokumenterte resultater. Læringsmiljøutvalget har for eksempel ikke sammenhengende ivaretatt sin funksjon ved høyskolen og rapportert til styret. Komiteens hovedinntrykk er at høyskolen ikke har tatt kvalitetssikringssystemet tilstrekkelig i bruk i organisasjonen. Komiteen mener videre at Høyskolen Campus Kristiania ikke følger sine egne ambisjoner og intensjoner i kvalitetsarbeidet, og at den overordnede styringen av det systematiske kvalitetsarbeidet er for svak. Ledelsen har gitt den uformelle kvalitetskulturen for stor plass på bekostning av det systematiske og dokumenterte kvalitetsarbeidet, og dette reduserer institusjonens evne til å styre og administrere sin egen kvalitetssikring og kvalitetsutvikling.

Slik komiteen vurderer og bedømmer Høyskolen Campus Kristianas kvalitetsarbeid, mangler høyskolen dokumentert og adekvat informasjon fra relevante kilder som kan danne grunnlag for analyser og vurdering av de ulike aspektene av utdanningskvaliteten over tid. Institusjonen har bygd opp kvalitetssystemet rundt de seks kvalitetsområdene inntakskvalitet, rammekvalitet, program- og

undervisningskvalitet, resultatkvalitet, relevanskvalitet og styringskvalitet. Ved flere av disse kvalitetsområdene fant komiteen betydelige svakheter – fra kildegrunnlag og informasjonsinnhenting til analyse og vurdering (se side 22–23). Høyskolen Campus Kristiania har derfor ikke godtgjort overfor komiteen at institusjonen har god nok kunnskap om sin egen utdanningskvalitet, eller at kvalitetssikringssystemet evner å avdekke sviktende kvalitet.

I Kunnskapsdepartementets forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning stilles følgende krav til et kvalitetssikringssystem:

§ 2-1 første ledd:

Universiteter og høyskoler skal ha et system for sitt kvalitetsarbeid som sikrer kontinuerlige forbedringer, gir tilfredsstillende dokumentasjon av arbeidet og avdekker sviktende kvalitet.

§ 2-1 annet ledd:

Kvalitetssikringssystemet skal sikre og bidra til å utvikle kvaliteten i hele utdanningen, inkludert praksisstudier. Systemet skal omfatte alle forhold som har betydning for studiekvaliteten, fra informasjon overfor mulige søkere til avslutning av studiet inklusive studiets relevans for arbeidslivet.

Komiteens vurdering er at system for kvalitetssikring av utdanningen ved Høyskolen Campus Kristiania på et overordnet nivå er utviklet med tanke på en ny organisasjon, men kvalitetssikringssystemet er hverken tatt tilstrekkelig i bruk i organisasjonen, eller inneholder tilstrekkelig med systematiske, formaliserte og dokumenterbare prosedyrer til å kunne sikre kontinuerlige forbedringer, gi tilfredsstillende dokumentasjon av arbeidet og avdekke sviktende kvalitet (§ 2-1 første ledd).

Kvalitetssikringssystemet har betydelige svakheter når det gjelder informasjonsinnhenting og analyse samt vurdering av flere ulike aspekter av utdanningskvaliteten, som for eksempel inntakskvalitet, programkvalitet, resultatkvalitet og styringskvalitet. Etter komiteens mening bidrar det derfor ikke til å sikre og utvikle kvaliteten i hele utdanningen på en tilfredsstillende måte, og det omfatter heller ikke alle forhold som har betydning for studiekvaliteten (§ 2-1 annet ledd). På denne bakgrunnen anbefaler komiteen at system for kvalitetssikring av utdanningen ved Høyskolen Campus Kristiania ikke godkjennes. Anbefalingen er enstemmig.

1.2 Ny evaluering av system for kvalitetssikring av utdanningen ved Høyskolen Campus Kristiania

Den samme sakkyndige komiteen som utførte evalueringen i 2014, utførte også evalueringen i 2015 og har bestått av studiedirektør Bjørn Jan Monstad, Universitetet i Agder (leder); rektor Nina Skarpenes, Politi- og høyskolen; viserektor Maria Knutson Wedel, Chalmers University of Technology; student Ingeborg Anna Wergeland, Universitetet i Oslo. Prosjektleder fra NOKUT har vært seniorrådgiver Gro Hanne Aas.

Ifølge høyskolen har systemet for kvalitetssikring gjennomgått grunnleggende endringer sammenliknet med systemet som ble evaluert i 2014. Det var derfor ikke tilstrekkelig for komiteen å ta utgangspunkt i innvendinger og anbefalinger i rapporten fra 2014. Evalueringen i 2015 ble allikevel ikke gjennomført helt uavhengig av den i 2014: En del av dokumentasjonen besto av høyskolens redegjørelse for hvordan de hadde fulgt opp evalueringen fra 2014, og komiteen gikk igjen dypere inn i kvalitetssikringen av bachelorgradsstudiene i henholdsvis Akupunktur og HR og personalledelse, slik som sist. Komiteen la imidlertid opp til å gjennomføre en bred vurdering av det nye systemet for kvalitetssikring av utdanningen, og å evaluere høyskolens bruk og nytte av systemet så langt det er mulig med et relativt nytt system.

Institusjonsbesøket fant sted 8. og 9. oktober 2015. Komiteen møtte rektor, prorektor og direktør, instituttledere, tillitsvalgte studenter, studenter ved Akupunkturstudiet og HR og personalledelse (fra studiested Bergen og NKS), faglærere (emneansvarlige) og studieledere fra alle instituttene. Komiteen fikk også demonstrert analysekuber og rapporteringssider av kvalitetssjef og utviklingsansvarlig, og fikk avklart enkelte spørsmål knyttet til studentenes organisering av leder for avdeling for studentoppfølging og leder for studieavdelingen.

I kapittel 2 i denne rapporten presenteres hovedtrekkene i den nye organiseringen av den faglige virksomheten, og hovedelementene i det nye systemet for kvalitetssikring av utdanningen. I kapittel 3 finnes komiteens vurdering av system for kvalitetssikring av utdanningen og kvalitetsarbeidet i henhold til NOKUTs evalueringskriterier. Kapittel 4 inneholder komiteens konklusjon, og komiteens anbefalinger finnes i kapittel 5. Kapittel 6 inneholder oversikt over tilsendt dokumentasjon og program for institusjonsbesøket. Før rapporten ble avlevert til NOKUT, har institusjonen sett et utkast til rapport for å vurdere eventuelle feil eller misforståelser.

2 Utviklingen av systemet for kvalitetssikring av utdanningen etter 2014

Endringene i system for kvalitetssikring av utdanningen har blitt gjennomført samtidig med en større endring i organiseringen av den faglige virksomheten. I dette kapitlet presenteres hovedtrekkene i den nye faglige organiseringen og hovedelementene i det nye systemet for kvalitetssikring av utdanningen.

2.1 Ny faglig organisering

Ved evalueringen i 2014 var virksomheten organisert i tre fakulteter med åtte institutter til sammen, avdelingen NKS og aksjeselskapet Aktiv Læring. Slik beskriver høyskolen endringene i organisasjonen: «Faglig styring er styrket ved opprettelse av prorektorstilling, med blant annet spesielt ansvar for faglig og pedagogisk utviklingsarbeid, og inkludering av instituttledere i Høyskoleledelsen. Robuste fagmiljøer er sikret ved å konsolidere til dels fragmenterte fagmiljøer i fire robuste institutter. Studenter er nå representert i alle råd og utvalg, og nettstudentene er sikret studentrepresentasjon» (Kvalitetsrapporten 2014, s. 5). Fakultetsnivået er fjernet, og instituttlederne inngår i høyskolens ledelse. Komiteens inntrykk er at dette har medført en faglig vending i ledelsen, og at avstanden mellom ansatte og ledelsen oppleves som kortere.

Komiteen bad om en orientering om hvordan de regionale studiestedene inngår i den faglige organisasjonen, og dermed også i systemet for kvalitetssikring av utdanningen. Høyskolen tilbyr fire bachelorgradsstudier i Bergen og tre i Trondheim, med henholdsvis 21 og 14 ansatte i faglige stillinger og sju og seks i administrative stillinger. Ansatte i faglige stillinger er organisert under høyskolens institutter uavhengig av studiested, og instituttleder har faglig ansvar for alle ved instituttet. Ved de regionale studiestedene har avdelingsdirektører personalansvar både for de faglige og administrativt ansatte.

Flere trekk ved utviklingen av høyskolen slik denne kommer fram av dokumentasjonen og intervjuene, peker i retning av utviklingen av én høyskole med felles opplegg og verdier. Tidligere utgjorde fakultetene også merkevarene Markedshøyskolen, Helsehøyskolen og Norges kreative høyskole. Høyskolen er i ferd med å skifte navn og etablere én merkevare – Høyskolen Kristiania.¹

2.2 Endret system for kvalitetssikring av utdanningen og av kvalitetsarbeidet

I Kvalitetsrapport 2014 presenterer høyskolen kort endringene i system for kvalitetssikring av utdanningen:

Høyskolens kvalitetssikringssystem har i 2014 gjennomgått grunnleggende endringer. En sentral del av dette endringsarbeidet har vært revideringen av kvalitetsområdene som kvalitetssikringssystemet bygger på, og utviklingen av nye kvalitetsindikatorer. Dette har igjen lagt grunnlaget for en helt ny rapporteringsstruktur. Indikatorene konkretiserer hva høyskolen skal måle seg på innen hvert kvalitetsområde. Det bidrar også til å tydeliggjøre hvilken informasjon som må ligge til grunn for å kunne gjøre gode analyser og vurderinger. Det er lagt stor vekt på at alle vurderinger skal basere seg på god grunnlagsdata. Noen utvalgte indikatorer vurderes på studieløpsnivå, mens det gjøres en bredere vurdering som inkluderer flere indikatorer på instituttnivå. Rapporteringen skal være kortfattet. Fokus er

¹ Det nye navnet ble publisert på høyskolens hjemmesider 19.10.15.

på å evaluere høyskolens utdanningskvalitet, identifisere avvik og iverksette tiltak for disse (Kvalitetsrapporten 2014, s 3).

Høyskolen beskriver kvalitetssikringssystemet i kvalitetshåndboken, som består av seks kapitler. Foruten innledningen er det kapitler om rammer for kvalitetsarbeidet, mål for kvalitetsarbeidet, kvalitetsområder med tilhørende kvalitetsindikatorer, oppbygning av kvalitetssystemet og organisering av arbeidet – ansvars- og rapporteringslinjer.

Kvalitetshjulet/Demings sirkel med fasene planlegge, gjennomføre, evaluere og korrigere ligger til grunn for organiseringen av høyskolens kvalitetsarbeid. Hovedelementene i systemet beskrives således som

- prosessbeskrivelse og årshjul
- rapportering og evaluering
- høyskolens kvalitetsrapport
- handlingsplan.

System for kvalitetssikring og kvalitetsarbeidet presenteres for ansatte og studenter gjennom portalen «Kvalitetslosen». Kvalitetslosen omtales som et «... system for prosessbeskrivelser og årshjul ut fra den relevans og opplevde nytteverdi det kan gi de ansatte i deres kvalitetsarbeid» (Kvalitetshåndbok s 14). Gjennom Kvalitetslosen har ansatte tilgang til prosessbeskrivelser for forskjellige typer evalueringer, rapporteringssider og analysekuber. Høyskolen framhever selv at en viktig del av utarbeidelsen av et nytt kvalitetssikringssystem «... har vært utvikling av tekniske løsninger for innhenting og analyse av data fra høyskolens administrative systemer. Dette muliggjør kontroll og benchmarking av flere indikatorer på samtlige kvalitetsområder» (Årsrapport 2014-2015 s 4). Gjennom Kvalitetslosen finner de ansatte omforente og oppdaterte prosessbeskrivelser for utføring av primæroppgavene (utdanning, FoU, formidling og forvaltning), og informasjon og data som gir utgangspunkt for å evaluere kvaliteten i studieløpene.

Evalueringene av kvaliteten utføres i henhold til åtte kvalitetsområder eller kvalitetsdimensjoner: inntakskvalitet, rammekvalitet, forskningskvalitet, programkvalitet, undervisningskvalitet, resultat-kvalitet, relevanskvalitet og styringskvalitet. I kvalitetshåndboka er hvert område omtalt med definisjon, kvalitetsindikatorer (spesifiseringer av hva som skal evalueres) og eksempler på kvalitetsarbeid (problemstilling, hvor avdekkes avviket, hvilke handlinger iverksettes, forventede resultater).

Analysene av utdanningskvalitet gjennomføres på tre nivåer: studieløpsnivå, instituttnivå og institusjonsnivå. Fem av kvalitetsområdene vurderes på studieløpsnivå, sju vurderes på instituttnivå og alle vurderes på institusjonsnivå. Det er spesifisert hvilken type dokumentasjon ansvarlige for studieløpsnivå og instituttnivå skal ha som grunnlag for analysene og forslag til tiltak. Det er lagt inn rutiner for tilbakemeldinger i faglig linje: «Vurderingene som gjøres på studieløpsnivå skal gjennomgå med fagmiljøet tilknyttet studiet, og vurderingene som gjennomføres på instituttnivå skal gjennomgå med faglige studieledere og fagansvarlige» (Kvalitetshåndbok s 20). Institusjonens samlede evaluering innen hvert kvalitetsområde synliggjøres i en kvalitetsrapport. Rapporten inneholder også en handlingsplan med angivelse av forbedringsområder, tiltak, ansvar og involverte, tidsfrist og status for hvert kvalitetsområde.

I kvalitetshåndboken angis sentrale råd og utvalg i kvalitetsarbeidet, og posisjoner som har sentrale roller i kvalitetsarbeidet. I Kvalitetslosen finnes mandat for rådene og utvalgene, og stillingsbeskrivelser der ansvar i kvalitetsarbeidet inngår.

Studentene har tilgang til Kvalitetslosen gjennom læringsplattformen Luvit. Relevant informasjon fra analysekubene publiseres likeledes på en egen informasjonsside med tilgang fra Luvit. Tillitsvalgt student deltar i gjennomgang av grunndata som en del av evaluerings- og rapporteringsarbeidet.

Innledende kommentarer

Komiteen ser at det er nedlagt et stort arbeid for å endre systemet for kvalitetssikring av utdanningen. Kvalitetsarbeidet er tilpasset den nye faglige organiseringen. Komiteen har merket seg at formålet med kvalitetsarbeidet er studentorientert, og at kvalitetsarbeidet skal kjennetegnes av høy opplevd nytteverdi blant de ansatte. I intervjuene ble det diskutert om systemet er for ensidig fokusert på å avdekke avvik, men samtidig ble det gitt eksempler på at gode praksiser ble formidlet over faggrensene.

Integreringen av Kvalitetslosen og kvalitetsarbeidet framstår som et meget godt grep. Ved at Kvalitetslosen inneholder oppdaterte dokumenter for prosessene i de ansattes primæroppgaver, sammen med dokumenter rundt og resultater fra det spesifikke kvalitetsarbeidet, framstår kvalitetsarbeidet som en del av den hverdagslige virksomheten.

Komiteen vil framheve hvordan høyskolen bruker den foreliggende studieadministrative informasjonen gjennom analysekubene. Det er svært viktig at slik informasjon er godt tilgjengelig som kunnskapsgrunnlag i analyser av utdanningskvaliteten. Slik informasjonen om kvalitet i utdanningene dokumenteres og bearbeides, framstår denne delen av systemet som et informasjonssystem som i prinsippet kan brukes av alle ansatte. Også studentene har tilgang til deler av den samme informasjonen.

3 Samlet vurdering i lys av evalueringskriteriene

Etter evalueringen i 2014 endret Høyskolen Campus Kristiania sitt system for kvalitetssikring av utdanningen langt utover å justere systemet og ta det i bruk. Høyskolen gir uttrykk for at de har utviklet et nytt system.² I en slik situasjon kan det være vanskelig for komiteen å vurdere bruk og nytte av systemet, da et system bør ha vært i bruk i flere år før høyskolen selv og en komité tydelig kan se dokumentert nytten for kvalitetsutvikling. Komiteen kan imidlertid vurdere om det nye systemet tilsier at kvalitetsarbeidet vil tilfredsstillende kravene fra Kunnskapsdepartementet og brukes i henhold til praksisen som skisseres gjennom NOKUTs evalueringskriterier. For Høyskolen Campus Kristiania foreligger det dokumentasjon på at nye elementer i systemet er tatt i bruk, og at disse har betydning for kvalitetsarbeidet og utdanningskvaliteten.

Ved re-evalueringen har de sakkyndige gjennomført en helhetlig vurdering av system for kvalitetssikring av utdanningen og institusjonens aktive bruk av systemet, men evalueringen er selvfølgelig ikke frikoblet fra den forrige evalueringen. Komiteen har hatt et blikk på hva som var innvendingene mot system for kvalitetssikring av utdanningen og kvalitetsarbeidet i den første evalueringen. Derfor starter hvert underkapittel med en oppsummering av hva som var innvendingene i evalueringen i 2014.

3.1 Stimulans til kvalitetsarbeid og kvalitetskultur

... om institusjonen stimulerer til engasjement for kvalitetsarbeid blant ansatte og studenter og deres demokratiske organer

I rapporten fra oktober 2014 oppsummerer komiteen at de «... fikk øye på en sterk kvalitetskultur ved Høyskolen Campus Kristiania, ved at de hele tiden og på alle nivåer, evaluerer seg selv og sitt eget arbeid og tar ansvar for å forbedre seg. Hovedbesøket [i 2014] bekreftet at høyskolen hadde jobbet mye med å videreutvikle Markedshøyskolens gamle system til å bli et kvalitetssikringssystem for hele institusjonen». Samtidig var komiteens vurdering at det uformelle kvalitetsarbeidet hadde for stor plass, og at dette gikk på bekostning av det formelle/systematiske kvalitetsarbeidet. Komiteen mente også at mangelfulle tilbakemeldinger til studentene om resultater av evalueringer ikke stimulerte studentenes deltakelse i kvalitetsarbeidet, noe som kom til uttrykk blant annet gjennom lave svarprosenter på undersøkelser. Høyskolens studenter som studerte gjennom NKS, hadde ingen mulighet til å være representert i høyskolens demokratiske organer eller i studentdemokratiet, og komiteen så ikke deres muligheter for engasjement utenom å delta i evalueringer.

Engasjementet og motivasjonen for kvalitetsarbeid som komiteen møtte i 2015, må forstås i kontekst av høyskolens mobilisering fram mot re-evalueringen. Samtidig er det komiteens oppfatning at det har skjedd en vending blant de ansatte – systematisk kvalitetsarbeid anses nå mer som mulighet enn hinder for gode prosesser. Høyskolen har fokusert på at systemet og kvalitetsarbeidet må gi nytteverdi for de ansatte som brukere og bidragsyttere.

I 2015 virker det som om mye av kvalitetsarbeidet anses som nyttig. I intervjuene trakk flere fram betydningen av informasjonsflyten og delingen av informasjonen om kvalitetsvurderingene av de enkelte studiene. Det ble gitt uttrykk for at den delte kunnskapen om kvalitet i de forskjellige

² «For å håndtere de utfordringene NOKUT påpekte, er et nytt kvalitetssikringssystem bygget fra grunnen av» (Årsrapport 2014–2015 s 4).

utdanningene skaper et saklig grunnlag for samarbeid mellom studieløpene og instituttene. Andres gode resultater gir også inspirasjon til kvalitetsutvikling.

Systemet er basert på at de ansatte som har informasjons- og vurderingsansvar (rapportering) faktisk utfører sine pålagte oppgaver. På studieløpsnivå gjelder dette emneansvarlige og faglig studieleder, på instituttnivå er det instituttleder og på institusjonsnivå den faglige ledelsen, i praksis prorektor. Mangel på forventet bidrag blir svært synlig på rapporteringssidene. Komiteens vurdering er at en viss systemisk tvang er nødvendig så lenge den er produktiv, slik det ser ut for høyskolens del. Et viktig element i å opprettholde den positive kvalitetskulturen blir å holde på nyttefokus slik at nytte, og ikke handlingstvang, blir det som først og fremst assosieres med høyskolens system for kvalitetssikring av utdanningen.

Høyskolen har tatt mange grep for å ytterligere involvere studentene i kvalitetsarbeidet. Faglig eller administrativ studieleder har ansvar for å informere om resultater av studentevalueringene direkte i klassene. Studentene har via læringsplattformen Luvit tilgang til resultater fra studentevalueringer, dokumentasjon av rapporteringsarbeidet og en del analysekuber, og det er utviklet et eget rapporteringsverktøy for tillitsvalgte studenter. Høyskolens nettstudenter har nå en tillitsvalgt. Komiteen mener at høyskolen fortsatt har en utfordring med å tilpasse det representative systemet for studentene. Det må være et mål at studentene som er styremedlemmer, og studentene som har direkte møter med ledelsen, representerer studentene fra alle studiestedene.

3.2 Mål, plan og ledelsesforankring

... om mål, ansvar, prosesser og aktører som inngår i kvalitetssystemet, er klart beskrevet (systemets strukturelle oppbygging), og hvordan systemet for kvalitetssikring utvikles i tråd med institusjonens behov

I rapporten fra 2014 gav komiteen uttrykk for at systemet for kvalitetssikring var klart beskrevet med mål, ansvar, prosesser og aktører. Viktige innvendinger fra komiteen var at ansvaret for kvalitetsarbeidet ikke var tilstrekkelig forankret i høyskolens øverste ledelse, og at systemet for kvalitetssikring var så nytt at viktige dokumenter og aktørenes roller i kvalitetsarbeidet ikke hadde satt seg i organisasjonen. Det var diskrepans mellom beskrivelsen av kvalitetsarbeidet og utførelsen av kvalitetsarbeidet. Komiteen fastslo at høyskolen trengte mer tid for å utvikle systemet til eget behov.

Til tross for at systemet i 2015 er nytt, framstår det som vel etablert i organisasjonen. Det er dokumentert at viktige elementer i systemet er innarbeidet i organisasjonen og i bruk. Prosesser i kvalitetsarbeidet og aktørenes ansvar er beskrevet. I systembeskrivelsen er det angitt 12 sentrale roller (aktører) og sju sentrale råd og utvalg i tillegg til studentorganene. Ut fra intervjuene framstår den faglige linjen (emneansvarlige og studieleder, instituttleder og institusjonsledelse ved prorektor), tillitsvalgte studenter og Tillitsutvalget og Undervisningsutvalget som kvalitetsarbeidets hverdagslivsaktører.

Stillingsinstruksene inneholder klargjøring av ansvar i kvalitetssystemet. Viktige frister som er synliggjort i årshjulet, skal komme inn i kalenderne til ansatte som har ansvar. Komiteens inntrykk er at kvalitetsarbeidet integreres så langt som mulig nær primærvirksomhetene, samtidig som det tydeliggjøres klare forventninger til alle aktørene.

I kvalitetshåndboken er det angitt mål for kvalitetsarbeidet og kjennetegn ved kvalitetsarbeidet. Det er utarbeidet måltall for de kvantitative indikatorene for hvert kvalitetsområde. Det arbeides med å utvikle tilsvarende måltall for de kvalitative indikatorene. Forskjellige svaralternativ skal gis en kvantitativ verdi, slik at informasjonen kan vurderes opp mot måltall.

Ansvar for kvalitetsarbeidet framstår som godt forankret i institusjonens ledelse. Vurderingen baserer seg på tydeliggjøringen av rollene i systemet for kvalitetssikring og inntrykket komiteen fikk under intervjuet med direktør, rektor og prorektor. Delingen mellom rektor og prorektor med hensyn til eksternt og internt faglig ansvar framstår som viktig for forankringen av kvalitetsarbeidet i hele ledelsen.

Systemet er nytt, men er utviklet nettopp som et alternativ til et system som ble opplevd som å være noe på siden av høyskolens kjerneprosesser. Ut fra det komiteen har sett og hørt, ivaretar systemet som nå er utviklet, hele institusjonens behov. I alle grunnlagsdokumentene framheves betydningen av systemets nytte som en norm for den videre utviklingen av systemet, noe komiteen bare kan gi sin tilslutning til.

3.3 Innhenting av dokumentert informasjon om kvalitet i studiene

... om sikring og vurdering av kvaliteten i hvert enkelt studium bygger på dokumentert informasjon som systematisk innhentes fra flere kilder, og om det er særskilte prosesser for å kvalitetssikre oppretting av nye studier

Ved evalueringen i 2014 oppsummerte komiteen at systemet for kvalitetssikring av utdanningen «... genererer mye informasjon, men en god del av denne informasjonen ser etter komiteens mening ut til å egne seg bedre til å sikre den økonomiske siden av utdanningsvirksomheten enn til å sikre og vurdere kvaliteten i studiene». Høyskolen hadde bygd opp kvalitetssystemet rundt de seks områdene inntakskvalitet, rammekvalitet, program- og undervisningskvalitet, resultat-kvalitet, relevanskvalitet og styringskvalitet. Komiteen så at for enkelte av kvalitetsområdene forelå det et rimelig informasjonsgrunnlag som kunne utvikles til kunnskap om utdanningskvaliteten for hvert enkelt studium, men komiteen fant betydelige svakheter i kildegrunnlag, informasjonsinnhenting og analyse og vurdering for flere av kvalitetsområdene. Komiteen kunne ikke se at Høyskolen Campus Kristiania hadde god nok kunnskap om sin egen utdanningskvalitet, eller at institusjonen gjennom kvalitetssikringssystemet evnet å avdekke sviktende kvalitet. Det var heller ikke dokumentert et fungerende opplegg for kvalitetssikring av oppretting av nye studier.

Ved evalueringen i 2015 erfarte komiteen at høyskolen innhenter informasjon for å kunne vurdere kvaliteten i hvert enkelt studium gjennom foreliggende tallmateriale og statistikk, evalueringer og rapportering fra ansatte og studenter, og vurderinger og innspill fra eksterne:

Kvantitativ informasjon

Høyskolen har utviklet et verktøy som sammenstiller relevante data fra ulike administrative systemer og annen tilgjengelig statistikk. Dataene aggregeres fra emnenivå til institusjonsnivå og gjøres tilgjengelig gjennom analysekuber. Gjennom analysekubene kan personer med forskjellige roller i kvalitetsarbeidet få ut skreddersydd informasjon til egne oppgaver i kvalitetsarbeidet. Denne typen informasjon inngår særlig i vurderingene av *inntakskvalitet* (karakternivå, demografisk fordeling, andel egne masterstudenter, antall registrerte studenter), *rammekvalitet* (faglige årsverk totalt og

andeler fast ansatte, førstestillings- og toppstillingsårsverk, studenter per faglige årsverk) og *resultatkvalitet* (studiepoeng per student, ferdige kandidater, gjennomføringsgrad, strykprosent, eksamenskarakterer, frafall). Data fra Studiebarometeret er tilgjengelige i en egen analysekubee og brukes i vurderingene av *programkvalitet*.

Informasjon fra studentenes evalueringer og ansattes rapporter

Evalueringene fra studentene inngår direkte i evalueringene av *rammekvalitet* og *undervisningskvalitet*, og indirekte i evalueringene av *programkvalitet*. Studentene evaluerer kvaliteten i studiene gjennom formative evalueringer og summative evalueringer. De formative evalueringene skjer i regi av tillitsvalgte gjennom ordningen «klassens kvarter» underveis i semesteret. Det er en fast ordning hvor tilbakemeldingene behandles i Tillitsutvalget, og innspillene formidles til faglig eller administrativt ansvarlig for studiet, som på sin side har ansvar for tilbakemelding til Tillitsutvalget og de aktuelle klassene om hvordan evalueringene følges opp.

Studentene deltar i to typer summative evalueringer: emneevalueringer og studentevalueringen. Emneevalueringene gjennom Questback gjennomføres etter avslutningen av hvert emne. Studentevalueringen gjennomføres hver vår og «... måler generell studenttilfredshet» (Kvalitetsrapporten s 46).

Komiteen har sett mal for emneevaluering og spørreskjemaet som ble brukt i studentundersøkelsen våren 2015. Under intervjuene kom det fram at det vil bli innført summative emneevalueringer også midtveis i semesteret, slik at evalueringene kan komme de aktuelle studentene til gode.

Faglærernes stemme i kvalitetsarbeidet kommer til uttrykk gjennom selvevalueringene fra emneansvarlig, som gjennomføres vår og høst. Studieleder og instituttledere bidrar i linjen med kommentarer og innspill som utgjør en blanding av informasjon, analyse og vurderinger. Instituttets rapport forankres hos ansatte ved hvert institutt.

Informasjon fra eksterne

Informasjon og vurderinger fra eksterne brukes særlig i vurderingene av *programkvalitet* og *relevanskvalitet* og innhentes fra programråd, bransjeråd og tidligere studenter.

Ekstern vurdering av faglig/akademisk nivå på programmet innhentes gjennom programråd. Programråd utgjøres av én ekstern fagfelle som vurderer programbeskrivelsen med utgangspunkt i et kriteriesett som tilsvarer NOKUTs kriterier for akkreditering for det aktuelle studienivået. Det er fastsatt at programråd gjennomføres for samtlige studieløp «... hvert tredje år, og alltid ved vesentlige endringer og nyopprettelse av studieløp» (Kvalitetsrapporten 2014, s 29). Komiteens inntrykk er at det skal brukes ny fagfelle hvert tredje år, og at det diskuteres om programråd skal utgjøres av flere personer. Bransjeråd gjennomføres årlig og utgjøres av to til tre representanter fra bransjen og faglig studieleder for det aktuelle programmet. Høyskolen har angitt hva en ønsker kommentarer og tilbakemeldinger på, og forslag og innspill gis muntlig i et møte og nedfelles i et referat. Faglig studieleder utarbeider et notat etter gitt mal som følger innspill fra programråd og bransjeråd, der vurderingene og innspillene oppsummeres og vurderes, og aktuelle tiltak foreslås.

Høyskolen innhenter også informasjon fra tidligere studenter gjennom kandidatundersøkelser, som gjennomføres 9 måneder etter at studentene har avsluttet utdanningen. Siste kandidatundersøkelsen ble gjennomført våren 2015.

Ekstern sensor på emnene gir innspill i henhold til gitt mal etter hver sensur. Det bes om tilbakemeldinger på eksamensform opp mot definert læringsutbytte, eksamensoppgavenes faglige innhold opp mot læringsutbytte, vurdering av kandidatenes faglig nivå og eventuelle andre synspunkt.

Komiteens kommentarer og vurdering

Komiteen opplever at den største endringen fra første evaluering gjelder nettopp dette området. Systematisk informasjonsinnhenting ligger til grunn i et målrettet og dynamisk kvalitetsarbeid. Uten et rimelig tilfang av pålitelig informasjon kan ikke høyskolen utføre et tilfredsstillende kvalitetsarbeid. I 2015 har høyskolen satt seg i en helt annen situasjon enn i 2014: Gjennom system for kvalitetssikring av utdanningen skaffer høyskolen seg variert informasjon fra flere kilder for å kunne vurdere og sikre kvaliteten i de enkelte studiene. Det framheves gjennomgående i dokumenter og samtaler at alle vurderinger skal basere seg på gode grunnlagsdata. Samtidig opplevde komiteen i samtalene at mange av aktørene har en kritisk bevissthet om både muligheter og begrensninger i datamaterialet.

Komiteen har sett materiale på rapporteringssidene og analysekubene som er tilgjengelig gjennom Kvalitetslosen. Ettersom dette er et nytt system, har ikke komiteen kunnet se bruk over tid, men slik komiteen har sett hvordan informasjon innhentes og brukes, framstår opplegget som et informasjonssystem med god flyt. I intervjuene ble det gitt konkrete eksempler på hvordan informasjonskildene spiller sammen i bruk. Komiteen vil spesielt framheve hvordan foreliggende studieadministrativ informasjon er godt utnyttet gjennom at den bearbeides for å kunne brukes aktivt i vurderingene på programnivå. Komiteens vurdering er også at grunnlaget for vurdering av programnivået, gjennom formaliseringen av bransjeråd og innføring av programråd, er langt bedre enn tidligere. For komiteen framstår det som nærliggende å bruke flere fagfeller ved hver evaluering. Kvaliteten på informasjonen i form av rapportering fra ansatte vil avhenge av at forventningene om rapportering opprettholdes i systemet og fra ledelsens side.

Proessen «Opprettelse og revisjon av studieprogrammer» er innarbeidet i kvalitetshåndboken og beskrevet gjennom et flytskjema med prosessbeskrivelser for hvordan de enkelte aktivitetene kan gjennomføres. Det kom fram at det ikke har vært opprettet noen nye studier det siste året, da høyskolen har brukt store ressurser på organisasjonsendring og å få på plass et nytt kvalitetssystem.

3.4 Analyse, vurdering og rapportering

... om den informasjonen som systemet genererer analyseres, vurderes og framstilles for ansvarlige fora og ledernivå

I 2014 var komiteens inntrykk at analyser av utdanningsvirksomheten ut fra økonomi, ressurser, lønnsomhet og markedsorientering hadde større plass enn analyser av de definerte kvalitetsområdene. Rapportene komiteen hadde sett, inneholdt svake og mangelfulle analyser av utdanningskvalitet. Komiteen påpekte også at positive systemelementer som handlingsplaner og årshjul var planlagt, men ikke tilstrekkelig etablert, og at statusen til læringsmiljøutvalget framsto som uklart. Komiteen hadde også merket seg at viktig styringsinformasjon hadde tatt lang tid på å nå rektor.

Gjennom systematiseringen av informasjonsinnhenting har høyskolen nå et helt annet grunnlag for å få kunnskap om, og vurdere, egen utdanningskvalitet. Organiseringen av informasjonen og analysene gjør at høyskolen også kan skaffe seg kunnskap om variasjonen i kvalitet mellom de forskjellige studiene og de forskjellige studiestedene, og etter hvert opparbeide seg materiale som kan si noe om

variasjon over tid for de enkelte studieløpene. Informasjonen analyseres og vurderes på studieløpsnivå, instituttledernivå og institusjonsnivå.

Hva vurderes informasjonen opp mot?

Det er utarbeidet måltall for de kvantitative indikatorene for hvert kvalitetsområde. Det arbeides med å utvikle tilsvarende måltall for de kvalitative indikatorene, som skal gis en kvantitativ verdi/score. «Tilstand vurderes da ut fra å sammenligne fastsatt måltall med oppnådd resultat» (Kvalitetshåndbok s 18). Vurderingene av resultatene opp mot måltall skal gjennomføres og framstilles slik at det blir tydelig om en ser vesentlige mangler, mindre mangler eller om en har oppnådd gode resultater (nådd måltallene). Kategoriene for resultatene illustreres med angivelse av rød, gul og grønn sone. Denne framstillingen er tydeligvis i bruk, da det i intervjuene ble snakket om tilfredsheten ved å se «grønne studier». Det foreligger felles retningslinjer for hvordan ansvarlig skal agere når resultatene ligger innen de respektive sonene.

Hvem vurderer hva?

Faglige studieledere vurderer programnivået i henhold til krav og måltall innen fem kvalitetsdimensjoner: inntakskvalitet, programkvalitet, undervisningskvalitet, resultatkvalitet og relevanskvalitet. Før institusjonsbesøket fikk komiteen etter forespørsel tilsendt deler av informasjonspakkene som hadde vært brukt av de faglige studielederne for bachelorgradsstudiene i henholdsvis Akupunktur og HR og personalledelse. Informasjonspakkens innhold er angitt i systembeskrivelsen. Den består av rapport fra programråd med følgenotat, rapport fra bransjeråd med følgenotat, selvevaluering fra emneansvarlige (studieløpsemner vår og høst), emneevaluering fra studenter (studieløpsemner vår og høst), ekstern sensorrappport for studieløpsemner, oversikt over utvekslings- og internasjonaliseringsaktivitet, studieplan og emnebeskrivelser. I arbeidet med programvurderinger bruker studieleder også analysekubene og rapporterer sin samlede vurdering inn i en rapporteringsside. For de kvantitative indikatorene skal det vurderes om resultatene er godkjent, har mindre mangler eller vesentlige mangler. Framover skal dette altså gjøres også for de kvalitative indikatorene. Rapporteringssiden gir i sin tur instituttleder god oversikt over tilstanden i instituttets samlede studieportefølje. Faglig studieleder dokumenterer sine kommentarer til resultatene, og disse er også tilgjengelig for instituttleder.

Studielederne opplever seg som et nav i kvalitetssikringen av programmene. Komiteen har sett et eksempel på en studieleders gjennomgang av resultater for programmet i fagmiljøet og i instituttets ledergruppe. I intervjuene med et utvalg studieledere ble det gitt eksempler på hvordan alle informasjonskildene spiller sammen i vurderingene på programnivå. Komiteen fikk inntrykk av at studentene skal ha tilbakemelding om vurderingene av absolutt alle kommentarer som er gitt i emneevalueringene. Høyskolen bør involvere studentene i en diskusjon om dette er riktig ressursbruk i kvalitetssikringsarbeidet.

Instituttlederne vurderer alle kvalitetsområdene unntatt styringskvalitet. Vurderingsgrunnlaget skal inneholde kommentarene til resultatene på programnivå fra faglige studieledere, resultater for ramme- og forskningskvalitet, emneevalueringer fra studenter og emneansvarlig for fellesemner og valgfag instituttet har ansvar for – og sensorrapportene for disse studiene, oversikt over studieprogresjon per studieløp, årlig studentundersøkelse (Studiebarometeret) og studentevaluering, og undersøkelser om frafall, søkerfracfall og kandidater.

Komiteens inntrykk er at materialet gir instituttleder gode muligheter for diskusjoner om korrigeringer og utvikling av programmene, eller med andre ord – informasjonen gir godt styringsgrunnlag på dette nivået.

For *institusjonsnivået* gjennomføres det «... til slutt en samlet vurdering og evaluering på institusjonsnivå innen hvert kvalitetsområde hvor høyskolens øverste ledelse i dialog med instituttlederne gjennomgår status med avvik og tiltak som forankres i vedtatte handlingsplaner» (Kvalitetshåndbok s 19). Beslutningene som fattes i denne prosessen, forankres hos faglige studieledere, emneansvarlige og andre involverte. Endelige vurderinger og beslutninger om tiltak publiseres i Kvalitetsrapporten. Komiteen har sett rapporten for 2014. Under kapitlet om programkvalitet framkommer det at også Undervisningsutvalget og LOKUT (Lokalt organ for kvalitet i utdanningen) har bidratt i vurderingene av programmene.

Avstemming av analyser og vurderinger

Rapporteringssidene er tilgjengelige for alle ansatte. Det er lagt opp til at vurderingene på studieløpsnivå skal gjennomgås med fagmiljøet tilknyttet studiet, og vurderingene som gjøres på instituttnivå, skal gjennomgås med faglige studieledere. Ansvarlige på nivået over den som evaluerer og rapporterer, skal ha en kontrollfunksjon med henblikk på å kontrollere om avvik er løftet fram.

Ytterligere kommentarer

Det ligger en dynamikk for analyse i systemet gjennom de tydelige forventingene som er nedfelt for emneansvarlige, faglige studieledere, instituttledere og institusjonsledelsen. Det styrker offentligheten om utdanningskvalitet at det i systemet er lagt inn en kontroll av informasjon og analyser på nivået over dem som analyserer og rapporterer. For studentene er det særlig de tillitsvalgte og Tillitsutvalget som det stilles systematiske forventinger til gjennom blant annet rapporteringsverktøyet for tillitsvalgte. Studentene virket lite kjent med LMUs oppgaver, og komiteen ser ikke at utvalget foreløpig er en selvstendig og aktiv bidragsyter i kvalitetsarbeidet.

Materialet på rapporteringssidene framstår som studienært, enkelt og oversiktlig. Under intervjuene ble det tatt opp om åpenheten fører til en viss konkurranse og kniving om gode resultater, «grønne studier», mellom studie- og instituttledere. Komiteen fikk inntrykk av at det kan være tilfellet, men at konkurransen samtidig gir utgangspunkt for diskusjoner om gode praksiser. Faglig ansvarlige med gode resultater må påta seg å forklare hvorfor det går bra.

Komiteens vurdering er at informasjonen som systemet genererer, analyseres og framstilles på de aktuelle nivåene og i ansvarlige fora. Åpenheten i systemet bidrar til at både ansatte og studenter kan gjøre seg kjent med resultater fra kvalitetsarbeidet.

3.5 Bruk av kunnskap til kvalitetsforbedring

... om tiltak for forbedringer iverksettes på grunnlag av de kvalitetsanalyser som gjøres

I 2014 vurderte komiteen at den korte og uformelle kvalitetssirkelen så ut til å fungere, og at de hadde sett eksempler på at tiltak hadde vært iverksatt. Imidlertid mente komiteen at mangelfulle analyser av utdanningskvaliteten gjorde at høyskolen ikke kunne godtgjøre at kunnskapen ble brukt til kvalitetsforbedring. Komiteen påpekte også at den uformelle kvalitetskulturen, som framheves som positiv, fikk for stor plass på bekostning av det systematiske kvalitetsarbeidet.

Begrensningene i å evaluere et nytt system blir tydeligst når det gjelder dette kriteriet. Komiteen har sett at det formuleres forslag til tiltak for forbedringer på forskjellige nivå. Tiltakene er dokumentert, særlig gjennom handlingsplanen som er publisert sammen med Kvalitetsrapport 2014. I handlingsplanen angis forbedringsområder innenfor de åtte kvalitetsdimensjonene. Det er formulert tiltak for å realisere forbedringene, det angis ansvar for de involverte, tidsfrist for iverksetting av tiltaket og status for tiltaket. Etter evalueringene i 2014, og NOKUTs evaluering, ble det identifisert 40 forbedringsområder. Noen forbedringsområder gjelder flere av studiene eller større deler av institusjonen, andre et spesifikt studium. Et eksempel under kvalitetsdimensjonen Programkvalitet er «Oppnåelse av læringsutbytte på bachelor i osteopati med store kull». Formulert tiltak «Justering av studiemodell med bl.a. tilpasning av arbeids- og undervisningsformer for å bedre kunne oppnå definert læringsutbytte». Ansvar ble lagt til instituttleder for helsefag og faglig studieleder, fristen var våren 2015 og statusen angitt som «igangsatt». Under intervjuene kom det fram hvordan ombygging til et større behandlingsrom og innkjøp av nye behandlingsbenker inngikk i den praktiske løsningen. Et annet eksempel under kvalitetsdimensjonen Undervisningskvalitet er «Øke studentenes egeninnsats». Tiltak er «Pilotprosjekt med bruk av arbeidskrav før full lansering for alle studieløp». Ansvar og involverte oppgis som var studiesjef, rektorat, instituttledere og høyskolekollegiet, fristen var semesterslutt 2015, og statusen oppgis som igangsatt. Det ble i intervjuene gitt eksempler på mer avgrensede tiltak satt inn for å redusere strykprosenten blant studentene – tiltak som ikke innebærer at de faglige kravene senkes, men at det målrettet settes inn ressurser i undervisningen. Ett fagmiljø hadde dokumentert at ett sett av tiltak virket, og andre miljø har satt inn liknende tiltak. Dokumentasjon av tiltak og resultater er tilgjengelig for alle ansatte.

Under intervjuene kom det opp flere eksempler på hvordan studielederne og instituttlederne hadde jobbet med innspillene fra program- og bransjeråd sammen med den internt produserte informasjonen, og hadde satt i gang prosesser med å revidere studieprogrammer som skal i gang i 2016. Instituttlederne er tillagt et stort ansvar når det gjelder oppfølging av endringene i studieløpene: «Instituttlederne vil følge opp at endringer og tiltak gjennomføres på samtlige studieløp, og at tiltakene har tiltenkt effekt. Overvåking av tiltak og effekt skjer både gjennom dialog med faglig studieleder og emneansvarlige, emneevalueringer, dialog med tillitsutvalget og med tillitsvalgt» (Kvalitetsrapporten s 66).

Det er utarbeidet felles retningslinjer for agering på dokumentert avvik. Retningslinjene er basert på at alle resultater fra kvalitetsarbeidet, også de kvalitative, gis en tallverdi. Resultatene vurderes mot satte måltall, og i rapporteringsopplegget vil resultatene bli kategorisert som tilhørende i rød, gul eller grønn sone. Resultater i rød sone indikerer kritisk avvik og skal utløse tiltak, resultater i gul sone skal kunne utløse tiltak, mens resultater i grønn sone bør analyseres til nytte for andre deler av organisasjonen. Gjennom dette opplegget gis det klare retningslinjer for når resultatene skal utløse tiltak.

Opplegget for sterkere kobling av kvalitetsarbeid og strategiarbeid, synliggjort i strategisk måltavle, bidrar til å holde fokuset på bruk av kunnskap til forbedring.

På grunnlag av den skriftlige dokumentasjonen og intervjuene er komiteens vurdering at kunnskapen brukes til kvalitetsforbedring. Da systemet er så nytt, har ikke komiteen sett dokumentasjon der tiltak og resultater av tiltak vurderes over noe tid. Opplegget med felles agering på dokumentert avvik gir et godt utgangspunkt for at tiltak både formuleres og følges opp.

4 Konklusjon

I rapporten fra oktober 2014 konkluderte komiteen med å anbefale at system for kvalitetssikring av utdanningen ikke burde godkjennes av NOKUT. Etter komiteens vurdering var systemet for kvalitetssikring av utdanningen ved Høyskolen Campus Kristiania ikke tatt tilstrekkelig i bruk i organisasjonen. Det inneholdt heller ikke tilstrekkelig med systematiske, formaliserte og dokumenterbare prosedyrer til å kunne sikre kontinuerlige forbedringer, gi tilfredsstillende dokumentasjon av arbeidet og avdekke sviktende kvalitet, slik som departementet krever av institusjonenes system for kvalitetssikring av utdanningen. Komiteen påpekte i sin konklusjon at beskrivelsene av kvalitetsarbeidet og praksis ikke stemte overens, at det var betydelige svakheter i informasjonsgrunnlaget og analyser og vurderinger av utdanningskvalitet, at den overordnede styringen av kvalitetsarbeidet var for svak, og at den uformelle kvalitetskulturen hadde for stor plass på bekostning av det systematiske kvalitetsarbeidet.

I året som har gått etter NOKUTs vedtak, har høyskolen gjennomført omfattende endringer i organisasjonen. Høyskolens organisasjon framstår nå som enklere, ledelsen framstår med større faglig tyngde, og det framkommer en klar faglig linje med tydeliggjort ansvar for vurdering av utdanningskvaliteten. Rektoratet er styrket med en prorektor som blant annet har ansvar for faglig og pedagogisk utviklingsarbeid.

Etter den nye evalueringen i oktober 2015 anbefaler komiteen enstemmig at system for kvalitetssikring av utdanningen ved Høyskolen Campus Kristiania bør godkjennes av NOKUT. Høyskolen gir selv uttrykk for at de har innført et nytt system for kvalitetssikring av utdanningen. Denne gangen kunne imidlertid komiteen se systemet i funksjon og også få et visst inntrykk av institusjonens nytte av systemet. Komiteens vurdering er at kvalitetsarbeidet er tydelig forankret i et styrket rektorat, og at det framstår som godt forankret i organisasjonen. Høyskolen skaffer seg systematisk informasjon fra flere kilder om studienes kvalitet. Informasjonen analyseres på relevante nivå og gir grunnlag for forslag til tiltak. Forslagene om tiltak vurderes i aktuelle fora og på aktuelle nivå og synliggjøres i Kvalitetsrapporten. Vedtatte tiltak ligger til grunn for handlingsplanen, der ansvar og tidsfrister for gjennomføring er fastsatt. Gjennom tydeliggjøring av aktørenes oppgaver i kvalitetsarbeidet er det samtidig lagt inn et klart forventningspress i den faglige linjen.

I portalen Kvalitetslosen kan ansatte finne prosedyrer for både primæroppgaver og oppgaver knyttet til kvalitetsarbeidet. Komiteens vurdering er at Kvalitetslosen er godt integrert i kvalitetsarbeidet og omvendt, og at kvalitetsarbeidet nyter godt av at Kvalitetslosen er et organisatorisk «must».

Komiteen mener at Høyskolen Campus Kristiania har utarbeidet et system for kvalitetssikring av utdanningen som passer hele organisasjonen, inkludert de regionale studiestedene og utdanningene som tilbys gjennom NKS. Komiteen kan ikke vurdere hvor bærekraftig systemet er, da det er så nytt, men det er vanskelig å forestille seg en situasjon der systemet ikke vil være i bruk. Det genererer nødvendig informasjon, og den sterkere koblingen til strategiarbeidet styrker framtidsutsiktene for dette systemet for kvalitetssikring av utdanningen.

Etter komiteens vurdering er det mye å lære for andre av systemet for kvalitetssikring av utdanningen ved Høyskolen Campus Kristiania. Det trengs imidlertid mer erfaring med bruken før systemet kan utpekes som eksempel på god praksis.

5 Råd til videreutvikling av kvalitetsarbeidet

Underveis i rapporten er det gitt kommentarer og råd angående spesifikke forhold i kvalitetsarbeidet. På et mer overordnet nivå vil komiteen oppfordre høyskolen til å ha oppmerksomhet rundt tre områder i den videre utviklingen av kvalitetsarbeidet.

Post-NOKUT: Normalisering av kvalitetsarbeidet

I det siste året har det vært stort trykk på organisatoriske endringer og etableringen av et nytt system for kvalitetssikring av utdanningen. Komiteen fikk inntrykk av noe i nærheten av unntakstilstand og sterk mobilisering fram mot NOKUTs nye evaluering. Det virker som om mange ansatte opplever at de har brukt mye tid på å få på plass ny organisasjon og nytt system, og at andre oppgaver har måttet vike. Komiteen oppfordrer høyskolen til å holde på det systemet og de oppleggene som nå er utviklet, og heller forenkle enn å ekspandere. Det er stort press på å oppnå best mulig studenttilfredshet, men med det nye opplegget har høyskolen et godt utgangspunkt for å ha en kvalifisert oppfatning av hva som er sentral informasjon om utdanningskvalitetens forskjellige aspekter. Det er viktig for dem som har ansvar for tilbakemeldinger og oppfølging, at ikke alle forhold som kommer fram i evalueringer, blir ansett som «like store», og at det primært brukes ressurser på tiltak som har betydning for utdanningskvaliteten for de fleste og over tid.

God balanse mellom systematisk og uformelt kvalitetsarbeid

I rapporten fra 2014 framhever komiteen at de «... fikk øye på en sterk kvalitetskultur ved Høyskolen Campus Kristiania». Samtidig var komiteens vurdering at det uformelle kvalitetsarbeidet hadde for stor plass, og at dette gikk på bekostning av det systematiske kvalitetsarbeidet. I dagens situasjon må en kanskje passe på at ikke det uformelle kvalitetsarbeidet forsvinner. I intervjuene ble uformelt kvalitetsarbeid særlig koblet til samtaler mellom lærerne og studentene om fag og studieforhold, og diskusjoner og idéutvikling kollegaer imellom. Et synspunkt var at resultatene fra det systematiske kvalitetsarbeidet faktisk stimulerte det uformelle kvalitetsarbeidet – en hadde mer substans som grunnlag for samtalene om utdanningskvalitet. Komiteens inntrykk er at mange er observante på at systemet er et verktøy i kvalitetsarbeidet, og ikke selve kvalitetsarbeidet. Komiteen vil allikevel oppfordre høyskolens miljøer til å dyrke den uformelle kvalitetskulturen i god balanse med det systematiske kvalitetsarbeidet.

Studentenes engasjement og plass i organisasjonen kan fortsatt utvikles

Komiteen møtte engasjerte studenter som var godt fornøyd med studiene og høyskolen. Inntrykket er at tillitsvalgtordningen og Tillitsutvalget har en veldefinert plass i kvalitetsarbeidet, og at rollene styrkes ytterligere gjennom at tillitsvalgte deltar i forarbeidet til evalueringene. Læringsmiljøutvalget har fått studentrepresentasjon også fra de regionale studiestedene, men utvalget framstår foreløpig som mottaker heller enn pådriver i kvalitetsarbeidet. Høyskolen bør arbeide videre med de representative ordningene, slik at alle høyskolens studenter i prinsippet kan stå bak dem som representerer studentene overfor styre og ledelse.

6 Vedlegg

6.1 Dokumentasjon fra Høyskolen Campus Kristiania

Dokumentasjon sendt seks måneder etter vedtaket i NOKUTs styre i oktober 2014:

- Kvalitetsrapport for 2014
- Årsrapport for 2014 (i henhold til KDs retningslinjer)
- Kvalitetshåndbok
- Oversikt over høyskolens kvalitetsarbeid og endringstiltak i henhold til rapport fra sakkyndige komité, med en rekke vedlegg:
 - Brukerveiledning for rapporteringsside
 - Eksempel på Statusoppdatering for Bachelor i PR og samfunnspåvirkning vår 2015 (studieleders analyse)
 - Valg av nytt kvalitetssystem for Høyskolen Campus Kristiania
 - Presentasjon av nytt rapporteringsverktøy for tillitsvalgte studenter
 - Kvalitet, vekst og mangfold. Strategi 2014–2018
 - Virksomhetsplan 2015
 - Læringsmiljøutvalgets rapport for 2014
 - Forprosjekt Læringsteknologi og nye læringsformer på CK. Sluttrapport, med anbefalinger om satsning i strategiperioden 2014–2018
 - Prosjekt om Arbeids- og læringsmiljø (fysiske lokaler)
 - Prosjekt om felleskultur ved HCK
 - Programråd: Mandat og kriterier for faglig vurdering av studieprogrammer
 - Bransjeråd: Mandat og veiledende hovedpunkter for vurdering
 - Skjema for sensors vurdering
 - LOKUT: Mandat, et møtereferat og endringsmelding til NOKUT om justering av master i markedsføringsledelse
 - Etablering av karrieresenter ved CK (PP-presentasjon)

Etter et forberedelsesmøte 17. august bad komiteen om en redegjørelse for kvalitetsarbeidet ved de regionale studiestedene, eksempler på studieleders dokumentasjon for å vurdere programkvalitet (BA i Akupunktur og i HR og personalledelse), eksempler på spørreskjema for emne- og studentevaluering som besvares av studentene, eksempler på rapporter fra programråd og bransjeråd og lenker til analysekuber og rapporteringssider. Komiteen fikk tilsendt:

- en redegjørelse for kvalitetsarbeidet ved de regionale studiestedene
- eksempler på dokumentasjon for studieleder Bachelor i Akupunktur:
 - Evaluering av studieplaner for bachelor i akupunktur (rapport fra programråd)
 - Kommentarer fra faglig studieleder til rapport fra programråd
 - Rapport fra bransjeråd – bachelor i akupunktur
 - Kommentarer fra faglig studieleder til rapport fra bransjeråd
 - Emnebeskrivelse AKU 800 Sykdomslære i TLM del 3, studieløpsemne
 - Studentevaluering av AKU 800
 - Sensors vurdering AKU 800 avsluttende eksamen
 - Emneevaluering AKU 800 fra emneansvarlig

- eksempler på dokumentasjon for studieleder Bachelor i HR og personalledelse:
 - Ekstern evaluering av studiet «Bachelor i HR og personalledelse» ved Markedshøyskolen (rapport fra programråd)
 - Kommentarer fra faglig studieleder til rapport fra programråd
 - Referat fra møte i bransjeråd for Bachelor i HR og personalledelse
 - Kommentar fra faglig studieleder til rapport fra bransjeråd
 - Emnebeskrivelse FPA 1100 Forhandling og påvirkning i arbeidslivet
 - Emnebeskrivelse BHR6255 Forhandling og påvirkning i arbeidslivet (NKS Nettstudier)
 - Sensors vurdering FPA 1100/FPA 100 B forhandling og påvirkning i arbeidslivet
 - Emneevaluering FPA 1100 fra emneansvarlig
 - Veileders evaluering av undervisningskvalitet
 - Studentevaluering av FPA 1100
 - Studentevaluering av FPA1100_B
 - Studentevaluering av BHR6255 (NKS nettstudier)
- Oversikt over gjennomførte og planlagte gjennomføringer av programråd og bransjeråd for høyskolestudier
 - Eksternal evaluation of academic quality of study program Bachelor i Markedsføring og Merkevarerledelse
 - Kommentar fra faglig studieleder til rapport fra programråd Bachelor i Markedsføring og Merkevarerledelse
 - Referat bransjeråd Bachelor i Markedsføring og merkevarerledelse
 - Referat bransjeråd Bachelor i ledelse og servicestrategi
 - Referat bransjeråd Bachelor i Markedsføring og salgsledelse
 - Referat bransjeråd Master i Markedsføringsledelse
 - Kommentar fra faglig studieleder til rapport fra Bransjeråd Bachelor i Markedsføring og Merkevarerledelse
 - Evaluation of the master program «Master i Markedsføringsledelse (2015-2017)» (rapport fra programråd)
 - Kommentarer fra faglig studieleder til rapport fra programråd Master i markedsføringsledelse
 - Kommentarer fra faglig studieleder til rapport fra bransjeråd Master i markedsføringsledelse
- Mal for evaluering av emne
- Studentundersøkelsen 2015 – spørreskjema
- Redegjørelse for tilgangsnivåer til innholdet i Kvalitetslosen og rapporteringssiden, informasjon for komiteens innlogging i Kvalitetslosen og eksempler på analysekuber

Annen dokumentasjon mottatt i forkant av besøket:

- Statistikk fra Kvalitetslosen
- Forankring av måltall og utarbeidelse av felles retningslinjer for agering på avvik

6.2 Program for institusjonsbesøket

Dag 1: 8. oktober 2015

Tid	Komiteen møter
08.00-09.00	Internt møte i komiteen
09.00-10.00	Direktør, rektor og prorektor
10.00-11.00	Instituttlederne
11.00-12.00	Lunsj og internt møte
12.00-13.00	Tillitsvalgte studenter
13.15-13.45	Studenter ved Akupunkturstudiet
14.15-15.45	To faglærere (også emneansvarlige) fra hvert institutt
15.45-16.15	Gjennomgang av Kvalitetslosen og rapporteringssider og analysekuber med kvalitetssjef og utviklingsansvarlig
16.15-17.00	Oppsummering

Dag 2: 9. oktober 2015

Tid	Komiteen møter
08.30-09.30	Internt møte i komiteen
09.30-10.15	Studenter fra studiested Bergen
10.30-11.30	En studieleder fra hvert institutt
11.30-12.30	Lunsj og oppsummering
12.30-13.00	Avklaring av en del forhold knyttet til studentene – med leder for avdeling av studentoppfølging og leder for studieadministrasjonen
13.00-13.45	NKS-studenter
14.15-15.00	Videre oppsummering
15.00-15.30	Tilbakemelding til høyskolen

7 Appendix

7.1 Uttalelse fra Høyskolen Campus Kristiania

Fra: Nikolic, Aleksander [<mailto:Aleksander.Nikolic@c-k.no>]

Sendt: 20. november 2015 13:14

Emne: SV: NOKUT-evaluering: Rapport fra sakkyndig komité

Høyskolen har nå gått igjennom rapporten fra sakkyndig komite og den har blitt behandlet i høyskolens ledelse.

Høyskolen tar NOKUT-rapporten til etterretning, ser det samme forbedringspotensialet som komiteen påpeker og vil derfor fortsette med å arbeide systematisk og målrettet for å bli enda bedre.

Høyskolen benytter også anledningen til å takke NOKUT-komiteén for godt samarbeid og nyttige påpekninger for å gjøre våre kvalitetssikringsrutiner enda bedre.

Mvh

Aleksander Nikolic

Studiedirektør

Studieadministrasjonen | Oslo

M +47 92 69 57 21 | aleksander.nikolic@c-k.no <<mailto:aleksander.nikolic@c-k.no>>
c-k.no

Høyskolen Campus Kristiania
PB 1155 Sentrum, 0107 Oslo
Besøksadresse: Prinsens gate 7-9, Oslo

Høyskolen Campus Kristiania er en stiftelse som består av Markedshøyskolen, Norges Kreative Høyskole, Norges Helsehøyskole og NKS Nettstudier. Vi har studiesteder i Oslo, Bergen og Trondheim.



Høyskolen Campus Kristiania

7.2 Rapport fra sakkyndig komité datert 30. oktober 2014

Høyskolen Campus Kristiania

Evaluering av system for kvalitetssikring av utdanningen

Oktober 2014

System for kvalitetssikring – evaluering

NOKUT kontrollerer og bidrar til kvalitetsutvikling ved institusjonene. Dette gjør vi blant annet gjennom å evaluere 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 seks år mellom hver gang en institusjons kvalitetssystem blir evaluert.

Institusjonens kvalitetssikringssystem er redskap for å skaffe seg nødvendig kunnskap for å kunne vurdere kvaliteten i egne utdanningstilbud. Systemet skal brukes for å sikre kontinuerlige forbedringer i utdanningene, avdekke sviktende kvalitet i utdanningen og dokumentere kvalitetsarbeidet. Hvilke institusjoner som blir evaluert avgjøres av NOKUT. Institusjonene blir varslet om evalueringen minst seks måneder før evalueringen starter.

Institusjon:	Høyskolen Campus Kristiania
Sakkyndige:	Bjørn Jan Monstad (studiedirektør, Universitetet i Agder) Nina Skarpenes (viserektor, Politihøgskolen) Maria Knutson Wedel (professor og viserektor, Chalmers tekniske högskola, Göteborg) Ingeborg Anna Wergeland (student, Universitetet i Oslo)
Dato for vedtak:	30. oktober 2014
NOKUTs saksnummer	11/580

Forord

Ifølge lov om universiteter og høyskoler skal alle institusjoner som tilbyr høyere utdanning ha et system for kvalitetssikring av utdanningen. NOKUT har fått i oppdrag å evaluere institusjonenes system for kvalitetssikring. Det skal ikke gå mer enn seks år mellom hver gang en institusjons kvalitetssystem blir evaluert. Den sakkyndige komiteen som har evaluert system for kvalitetssikring av utdanningen ved Høyskolen Campus Kristiania, besøkte institusjonen 6. desember 2013 og 20. og 21. mars 2014, og leverte sin rapport 25. august 2014. Komiteen hadde følgende sammensetning:

- Studiedirektør Bjørn Jan Monstad, Universitetet i Agder
- Assisterende rektor Nina Skarpenes, Politihøgskolen
- Professor og viserektor Maria Knutson Wedel, Chalmers tekniske högskola, Göteborg
- Student Ingeborg Anna Wergeland, Universitetet i Oslo

NOKUT ønsker å takke den sakkyndige komiteen for vel utført arbeid. NOKUT vil også takke alle ansatte og studenter ved Høyskolen Campus Kristiania som har bidratt til komiteens arbeid gjennom intervjuer mv.

Denne tilsynsrapporten består av rapporten fra den sakkyndige komiteen og uttalelsen til rapporten fra Høyskolen Campus Kristiania. Begge disse dokumentene var grunnlaget for behandlingen i NOKUTs styre 30. oktober 2014, hvor følgende vedtak ble fattet:

1. System for kvalitetssikring av utdanningen ved Høyskolen Campus Kristiania har vesentlige mangler.
2. Høyskolen Campus Kristiania gis en frist på seks måneder til å videreutvikle systemet, gjerne i henhold til komiteens anbefalinger, samt å sende NOKUT dokumentasjon om endringene.
3. Ved mottagelse av dokumentasjonen vil NOKUT iverksette ny evaluering, og på bakgrunn av denne vil NOKUTs styre ta endelig stilling til hvorvidt systemet kan godkjennes.

Oslo, 30. oktober 2014



Terje Mørland
direktør

Innhold

1	Evaluering av universiteters og høyskolers system for kvalitetssikring av utdanningsvirksomheten	1
2	Kvalitetssikringssystemet og kvalitetsarbeidet ved Høyskolen Campus Kristiania... 2	2
2.1	Kort presentasjon av Høyskolen Campus Kristiania.....	2
2.2	Status og utfordringer i kvalitetsarbeidet ved Høyskolen Campus Kristiania.....	3
2.3	Hovedtrekk ved kvalitetssikringssystemet	4
2.4	Komiteens utgangspunkt for evalueringen	6
3	Kvalitetssikringssystemets funksjon og anvendelse.....	9
3.1	Kvalitetssikring av bachelorgradsstudiet i akupunktur	9
3.2	Kvalitetssikring av bachelorgradsstudiet i HR og personalledelse ved Markedshøyskolen og ved NKS Nettstudier	14
3.3	Samlet vurdering i lys av NOKUTs evalueringskriterier	19
4	Konklusjon.....	24
5	Komiteens råd om videreutvikling av kvalitetsarbeidet	26
6	Vedlegg.....	27
6.1	Dokumentasjon fra Høyskolen Campus Kristiania	27
6.2	Program for den sakkyndige komiteens hovedbesøk ved institusjonen	28
6.3	Den sakkyndige komiteens mandat	29
6.4	NOKUTs evalueringskriterier	30
7	Appendiks: Uttalelse til de sakkyndiges rapport fra Høyskolen Campus Kristiania	31

1 Evaluering av universiteters og høyskolars system for kvalitetssikring av utdanningsvirksomheten

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

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

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

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

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

Evaluering av system for kvalitetssikring av utdanningen ved Høyskolen Campus Kristiania

Den sakkyndige komiteen som har evaluert systemet for kvalitetssikring av utdanningen ved Høyskolen Campus Kristiania, har bestått av:

- Studiedirektør Bjørn Jan Monstad, Universitetet i Agder
- Assisterende rektor Nina Skarpenes, Politihøgskolen
- Professor og viserektor Maria Knutson Wedel, Chalmers tekniske högskola, Göteborg
- Student Ingeborg Anna Wergeland, Universitetet i Oslo

Seniorrådgiver Kjersti Tokstad i NOKUT har vært komiteens sekretær. Komiteen besøkte institusjonen 6. desember 2013 og 20. og 21. mars 2014. Ved det innledende besøket traff komiteen ledelsen og studenttillitsvalgte på institusjonsnivå. Ved hovedbesøket hadde komiteen samtaler med studenter med og uten tillitsverv, ansatte i ulike roller og utvalg, ledere på ulike nivåer og med institusjonsledelsen. Oversikt over tilsendt dokumentasjon og program for hovedbesøket er lagt ved. Før rapporten ble avlevert, har institusjonen sett et utkast til rapport for å vurdere eventuelle feil eller misforståelser.

2 Kvalitetssikringsystemet og kvalitetsarbeidet ved Høyskolen Campus Kristiania

2.1 Kort presentasjon av Høyskolen Campus Kristiania

Høyskolen Campus Kristiania er en privat høyskole og er organisert som en selveiende stiftelse, Høyskolen Campus Kristiania – Ernst G. Mortensens stiftelse, opprettet ved donasjon fra Ernst G. Mortensens arvinger i 1976. Høyskolens historie går tilbake til 1914, da Ernst G. Mortensen startet Norsk Korrespondenceskole (NKS), som i begynnelsen tilbød undervisningsbrev i dobbelt bokholderi og handelskorrespondanse. Mortensens visjon og forretningssidé var å tilby utdanning til alle, uavhengig av økonomiske, sosiale, kulturelle og geografiske forhold. Brevskoledriften ekspanderte, og etter hvert ble NKS en del av et større konsern som Ernst G. Mortensen bygde opp, som bestod av bladforlag, bokforlag og trykkeri. Flere skoler inngikk også etter hvert i konsernet, som Oslo Merkantile Høyskole og Norsk Reiselivshøyskole. Stiftelsens juridiske navn ble endret til Campus Kristiania – Ernst G. Mortensens stiftelse i 2005, og etter diverse interne omstruktureringer inngikk skolene NKS Nettstudier, Norges Kreative Fagskole og Markedshøyskolen (en fusjon mellom Oslo Markedshøyskole, tidligere Oslo Merkantile Høyskole, og Norsk Reiselivshøyskole) i stiftelsen. Markedshøyskolen ble akkreditert av NOKUT i 2009. Samme år kjøpte Campus Kristiania opplæringsbedriften Aktiv Læring, i 2010 kjøpte stiftelsen opp Akupunkturhøyskolen, og i 2011 kjøpte Campus Kristiania Nordisk Akademi for Osteopati og etablerte Norges Helsehøyskole.

Markedshøyskolen ble akkreditert som høyskole i 2009, og i juni 2012 avgjorde Kunnskapsdepartementet at Campus Kristiania kunne løfte akkrediteringen til stiftelsesnivået. Dermed ble Høyskolen Campus Kristiania etablert, og den består av fakultetene Markedshøyskolen, Norges Kreative Høyskole (Norges Kreative Fagskole frem til årsskiftet 2013–2014) og Norges Helsehøyskole, avdelingen NKS Nettstudier samt aksjeselskapet Aktiv Læring. Markedshøyskolen tilbyr åtte studier på bachelorgradsnivå og ett på mastergradsnivå innenfor fagområdene reiseliv, hotell, PR, salg og innovasjon og HR. Fakultetet hadde 1 557 studenter i 2012, og 1 938 studenter i 2013.

Norges Helsehøyskole tilbyr fem bachelorgradsstudier i henholdsvis livsstilsendring og folkehelse, fysisk aktivitet og ernæring, ernæring, osteopati og akupunktur samt en årsenhet i grunnmedisin. I 2012 var antall studenter 496, hvor 370 var heltidsstudenter og 126 deltidsstudenter. I 2013 hadde fakultetet totalt 454 studenter.

Norges Kreative Høyskole het frem til 1. januar 2014 Norges Kreative Fagskole, og fakultetet tilbyr både fagskolestudier og studier på høyskolenivå. Norges Kreative Høyskole har fire bachelorgradsstudier i henholdsvis grafisk design, interiør, journalistikk og i kreativ markedskommunikasjon. I 2012 var studenttallet ved fakultetet – fordelt på både fagskolestudier og bachelorgradsstudier – 1 715. I 2013 hadde fakultetet totalt 1 557 studenter.

NKS Nettstudier tilbyr nettstudier i samarbeid med Markedshøyskolen og Norges Helsehøyskole, men også i samarbeid med andre utdanningsinstitusjoner, som Høgskolen i Telemark, Høgskolen i Nord-Trøndelag, Høgskolen i Oslo og Akershus og Høgskolen i Molde, vitenskapelig høgskole i logistikk. Foruten studier i Høyskolen Campus Kristianias egen portefølje, tilbyr NKS Nettstudier årsstudier og

bachelorgradsstudier innenfor lærer- og barnehagelærerutdanning, sosiologi, journalistikk, kultur- og samfunnsfag, ex.phil. og ex.fac., pedagogikk og statsvitenskap. NKS Nettstudier har for øvrig et samarbeid med Heriot-Watt University i Skottland om mastergradsstudier innenfor markedsføring og finans- og ledelsesfag. I 2013 hadde NKS Nettstudier 4 200 studenter.

Totalt har Høyskolen Campus Kristiania 8 149 studenter, inkludert nettstudentene ved NKS Nettstudier, og 154 ansatte i undervisnings- og forskerstillinger, inkludert rektor og dekanene. Høyskolen har sitt hovedsete i Oslo sentrum, men har opprettet campuser av Norges Kreative Høyskole i Bergen og i Trondheim. Høyskolen Campus Kristiania tilbyr også noen av Markedshøyskolens studier i Bergen.

2.2 Status og utfordringer i kvalitetsarbeidet ved Høyskolen Campus Kristiania

Campus Kristiania – Norsk Reiselivshøyskole og Oslo Markedshøyskole – fikk godkjent kvalitetssikringssystemet sitt i 2007. Den sakkyndige komiteen som evaluerte kvalitetssikringssystemet den gangen, anbefalte institusjonen å formalisere rutineene for ekstern høring av studieplaner, å formalisere ordningen med at faglærerne blir igjen i klasserommet fem minutter etter undervisning, å justere rutineene for tilbakemeldinger til studentene om resultatene av evalueringene, å endre svaralternativene i studentevalueringene og å gi fagmiljøene raskere tilbakemelding om resultatene av evalueringene. Til slutt ble det gitt en anbefaling om at skolen burde stille sekretærhjelp til disposisjon for læringsmiljøutvalget og vurdere utvalgets rapporteringsveier i forhold til organer og stillinger som har økonomisk ansvar.

I notatet «Status, suksesser og utfordringer i kvalitetsarbeidet ved Høyskolen Campus Kristiania» redegjør ledelsen for hvordan disse anbefalingene har blitt fulgt opp. Høyskolen har fulgt opp disse i varierende grad. Markedshøyskolen vurderte å opprette ulike bransjeråd for å få eksterne innspill, men deres oppfatning frem til nå har vært at de har god kontakt med bransjene på andre måter. Som en del av en ny organisering ønsker Høyskolen Campus Kristiania derimot å formalisere kontakten med næringslivet gjennom bransjeråd eller lignende. Norges Helsehøyskole har et ekspertpanel, og det er etablert et advisory board ved Norges Kreative Høyskole. Det er ikke blitt etablert en ordning hvor faglærerne blir igjen i klasserommet, og begrunnelsen for det er at både faglærerne og de administrativt ansatte praktiserer en «åpen dør»-holdning overfor studentene, og høyskolen mener at de således har fått til en god dialog mellom studenter og ansatte. Når det gjelder tilbakemelding til studentene etter evalueringene, gjøres dette i stor grad gjennom tillitsvalgte studenter ved de formative evalueringene. Hvordan dette foregår ved de summative evalueringene, fremgår ikke klart av notatet, men «(d)et vurderes også å få de faglig ansatte til å gjennomgå studentevalueringene, samt delta på prosessen med å analysere svarene. I tillegg må informasjon fra undersøkelsen tas til riktig ansvarlig ved hver berørte instans, slik at svarene i undersøkelsen blir best mulig ivaretatt» («Status, suksesser og utfordringer i kvalitetsarbeidet ved Høyskolen Campus Kristiania» side 5).

I forbindelse med at Høyskolen Campus Kristiania fikk status som akkreditert høyskole, ble det nødvendig for høyskolen å utvikle et kvalitetssikringssystem som gjelder for hele institusjonen. De besluttet å basere det nye systemet på Markedshøyskolens eksisterende kvalitetssikringssystem, siden akkrediteringen opprinnelig ble gitt til Markedshøyskolen. I arbeidet med å utvikle et nytt system ble det blant annet opprettet et såkalt Centre of Excellence, som var en gruppe bestående av administrativt ansatte ved hvert av fakultetene, og som har lagt frem innstillinger overfor høyskolens ledergruppe.

Høyskolen har også videreført Markedshøyskolens ordning med at hver prosess har sin prosesseier i det nye kvalitetssikringssystemet. De mener at det er sentralt for å få til en kobling mellom organisasjon og kvalitetssystem, og at dette i seg selv har ført til en bredere involvering og ansvarliggjøring. Ledelsens oppfatning er at de nå har et bedre rapporteringssystem, som i større grad sikrer at man innhenter ønsket informasjon og bruker den til forbedring og ansvarliggjøring på ulike nivåer i organisasjonen, og at man således opplever en større bruks- og nytteverdi av systemet.

Høyskolen erkjenner at det har vært en utfordring å utvikle et nytt kvalitetssikringssystem for hele institusjonen parallelt med utviklingen av en ny organisasjonsmodell, og arbeidet med å forankre og implementere kvalitetssikringssystemet har derfor tatt lenger tid enn planlagt. Det har også vært en utfordring for ledelsen å skulle ta en proaktiv rolle i kvalitetsarbeidet samtidig med utviklingen av en ny organisasjon. Den nye Høyskolen Campus Kristiania består av nokså ulike fakulteter med ulike kulturer, noe som gjør det krevende både å skape en kvalitetskultur og et enhetlig kvalitetssystem.

2.3 Hovedtrekk ved kvalitetssikringssystemet

Høyskolen Campus Kristiania har et prosessbasert kvalitetssikringssystem med definerte ledelses-, kjerne- og støtteprosesser ut fra et verdikjedeprinsipp. Høyskolen har valgt ut følgende hovedelementer i kvalitetssikringssystemet:

1. Systembeskrivelse – beskriver kritiske prosesser i organisasjonen
2. Kunnskapsbase – et verktøy som gir adgang til dokumenter og maler for kvalitetsarbeidet
3. Evalueringer, undersøkelser og analyser – knyttet til definerte kvalitetsområder og prosesser
4. Kvalitetsrapporter – sammenstiller kvalitetsarbeidet på fakultets- og institusjonsnivå
5. Oppfølgings- og forbedringsarbeid – kontinuerlig utviklingsarbeid basert på systematisk og målrettet arbeid innen de definerte prosessene, samt gode evalueringer, undersøkelser og analyser

Høyskolen Campus Kristiania bruker Demings kvalitetssirkel som grunnlag i prosessene og i beskrivelsene av dem. Kvalitetssikringssystemet er beskrevet i dokumentet *Kvalitetshåndbok. Beskrivelse av kvalitetssikringssystemet ved Høyskolen Campus Kristiania* (heretter omtalt som kvalitetshåndboken) og i det nettbaserte systemet «Beste praksis». Kvalitetshåndboken angir rammer og mål for kvalitetsarbeidet, beskriver kvalitetsområder og oppbygningen av kvalitetssystemet og angir ansvars- og rapporteringslinjer for kvalitetsarbeidet. I «Beste praksis» ligger prosessbeskrivelsene med tekst, flytskjemaer og aktivitetsbeskrivelser. «Beste praksis» har også et integrert avvikshåndteringssystem, «Si din mening!», hvor alle studenter og ansatte har mulighet til å melde fra om kritikkverdige forhold.

Målene for kvalitetsarbeidet er forankret i overordnede myndighetskrav og i høyskolens strategiske plan, og institusjonen har utarbeidet et sett med kvalitetsindikatorer. Hvert fakultet har utarbeidet sin egen strategiske plan og sitt eget sett med indikatorer som korresponderer med institusjonsnivået, og fakultetenes kvalitetsindikatorer fungerer som et supplement til institusjonens mål. Høyskolen Campus Kristiania har følgende kvalitetsindikatorer på overordnet nivå, og som det utarbeides kriterier for måloppnåelse i henhold til:

- antall nye studenter

- studenter totalt
- studenttilfredshet
- medarbeidertilfredshet
- antall nye studier
- kjennskap
- omsetning (prognose)
- resultat (prognose)

De definerte hovedprosessene er lagt inn under kvalitetsområdene inntakskvalitet, rammekvalitet, program- og undervisningskvalitet, resultatkvalitet, relevanskvalitet og styringskvalitet.

Ansvar for kvalitetssikringen av utdanningen følger ledelsesstrukturen, men høyskolen har samtidig etablert flere råd og utvalg, og enkelte personer er tillagt nøkkelroller. Alle disse skal bidra i kvalitetsarbeidet. I kvalitetshåndboken nevnes blant andre – ut over læringsmiljøutvalget og klagenemnden – høyskolekollegiet, studiekvalitetsutvalget (det finnes et sentralt studiekvalitetsutvalg og et studiekvalitetsutvalg på Markedshøyskolen), fakultetsvise undervisningsutvalg, forskningsutvalget og LOKUT (lokalt NOKUT).¹ Av nøkkelroller nevnes – foruten ledere på ulike nivåer – prosesseiere og kvalitetskoordinatorer.

Studentene er tillagt en egen rolle i kvalitetsarbeidet ved at de selv er ansvarlige for underveisevalueringer. Dette foregår ved at tillitsvalgte studenter leverer klassevise statusrapporter minst to ganger per semester på bakgrunn av tilbakemeldinger fra klassen. Det er også de tillitsvalgtes ansvar å orientere klassen om resultatene fra evalueringene.

Kvalitetsarbeidet ved Høyskolen Campus Kristiania genererer en rekke rapporter og handlingsplaner. Hver prosess i «Beste praksis» har en prosesseier, og hver prosesseier leverer årlig en statusrapport med identifiserte avvik og forslag til forbedringer. Prosesseiers overordnede er ansvarlig for å lese gjennom og godkjenne rapporten før den sendes videre til kvalitetskoordinator ved fakultetene, eller til kvalitetssjef, hvis prosessen er etablert på institusjonsnivå. I kvalitetshåndboken (side 15–18) er det satt inn en matrise som gir oversikt over de undersøkelsene og evalueringene som utføres, sammen med beskrivelse og ansvar. Studiekvalitetsavdelingen er ansvarlig for seks rapporter, som de enten utarbeider selv, eller formidler videre. Hvert fakultet sender en studiekvalitetsrapport og handlingsplan til kvalitetssjef på institusjonsnivå, som utarbeider høyskolens samlede kvalitetsrapport. Parallelt med at fakultetene utarbeider studiekvalitetsrapportene, skal de også lage et eget dokument som beskriver måloppnåelse for definerte kvalitetsindikatorer på institusjons- og fakultetsnivå. Dokumentet behandles i fakultetenes ledergrupper og i høyskolens ledergruppe. Fakultetene er også ansvarlige for å evaluere og rapportere om planleggingen og gjennomføringen av informasjonsuken «Into Campus», de rapporterer om studentenes studieprogresjon, evaluerer studieløp, utarbeider FoU-rapport og årsrapport fra bransjerådene. Salgs- og markedsavdelingen utfører kjennskapsmålinger, søkerundersøkelser, søkerfrafallsundersøkelser, studentfrafallsundersøkelser, studentundersøkelser og kandidatundersøkelser. NKS Nettstudier og etter- og videreutdanningsenheten er ansvarlige for 14 evalueringer, undersøkelser og/eller rapporter. Staben rapporterer om IT og læringsteknologi, økonomi, drift og HR. I tillegg utarbeides det årsrapporter fra læringsmiljøutvalget, klagenemnden, høyskolekollegiet, studiekvalitetsutvalget, arbeidsmiljøutvalget, undervisningsutvalgene ved hvert

¹ På besøkstidspunktet hadde LOKUT ennå ikke trådt i kraft som utvalg, kun blitt vedtatt opprettet.

fakultet, fagskoleutvalget ved Norges Kreative Høyskole, skikkethetsutvalget ved Norges Helsehøyskole og bransjerådene ved hvert fakultet.

2.4 Komiteens utgangspunkt for evalueringen

2.4.1 Komiteens inntrykk før og etter innledende besøk

I forkant av innledende besøk fikk komiteen tilsendt årsrapporten fra Høyskolen Campus Kristiania fra 2012 med fakultetsvise studiekvalitetsrapporter og handlingsplaner samt årsrapportene fra Norges Helsehøyskole og Markedshøyskolen fra 2011. Komiteens inntrykk var at rapportene inneholdt lite drøfting og få analyser, og at handlingsplanene inneholdt generelle og få konkrete tiltak. Komiteen kunne vanskelig se koblinger mellom konkrete avvik, som ble omtalt i rapportene, og foreslåtte tiltak, som konsekvenser av disse, i handlingsplanene. På grunn av organisasjonsendringen så ikke komiteen den kontinuiteten i kvalitetsarbeidet som en ellers kunne ha forventet. Komiteen syntes derimot at kvalitetshåndboken inneholdt klare mål for kvalitetsarbeidet, at kvalitetsområdene med tilhørende prosessbeskrivelser var tydelig definerte, at prosessbeskrivelsene var klare og at kvalitetshåndboken gav god oversikt over evalueringer med ansvarsfordeling. Komiteen syntes imidlertid at de angitte evalueringsaktivitetene (side 15–18 i kvalitetshåndboken) i liten grad refererte til kvalitetsområdene, og at det var vanskelig å finne igjen kvalitetsområdene i resten av håndboken. Kvalitetsområdene kunne med fordel ha blitt koblet sterkere sammen med kvalitetssikringssystemet for øvrig. Komiteen syntes at høyskolens opprettelse av LOKUT var positivt.

Det innledende besøket bekreftet at Høyskolen Campus Kristiania hadde jobbet lenge med å skape en ny organisasjon og med å forsøke å tilpasse kvalitetssikringssystemet og kvalitetsarbeidet til hele organisasjonen. Komiteen fikk inntrykk av at implementeringen av kvalitetssikringssystemet til hele organisasjonen hadde kommet noe kort. Kvalitetshåndboken for hele høyskolen ble godkjent av styret for Høyskolen Campus Kristiania først 25. oktober 2013, bare seks uker før komiteens innledende besøk, og det kunne dermed ikke forventes at den hadde rukket å sette spor i hele organisasjonen. Samtidig var det vanskelig å få øye på rutine- og prosedyrebeskrivelsene i «Beste praksis», siden rubrikkene inneholdt nokså lite informasjon ut over flytskjemaer og korte beskrivelser. Andre rubrikker igjen ledet til én eller flere underliggende rubrikker, som var tomme.

Det ble også tydelig for komiteen at Høyskolen Campus Kristiania fokuserte mye på å ha fornøyde studenter. Dette kom til uttrykk både gjennom hvilke kvalitetsindikatorer høyskolen hadde valgt og gjennom møtene med ledelsen og med studentene. Komiteen har forståelse for at en privat høyskole uten full statsstøtte er avhengig av et tilstrekkelig antall betalende studenter for å kunne eksistere, men komiteen merket seg at studenttilfredshet var en av høyskolens viktigste indikatorer for utdanningskvalitet. Studentene virket da også svært fornøyd med høyskolen. Høyskolen Campus Kristiania har i sin strategi at måltallet for studenttilfredshet skal være 90 prosent, og en like høy prosentandel skal ønske å anbefale høyskolen til venner og kjente.

De tidligere institusjonene Nordisk Akademi for Osteopati og Akupunkturhøyskolen AS, som i dag inngår i fakultetet Norges Helsehøyskole, rakk ikke å få sine kvalitetssikringssystemer vurdert av NOKUT før de ble kjøpt opp av stiftelsen Campus Kristiania. Derfor ønsket komiteen å se nærmere på hvordan kvalitetssikringen ved Norges Helsehøyskole fungerer, og hvordan informasjon fra emne- og

programnivå genereres videre til fakultetsnivå. Som eksempel valgte komiteen bachelorgradsstudiet i akupunktur.

Høgskolen Campus Kristiania tilbyr mange studier gjennom avdelingen NKS Nettstudier. Dette foregår gjennom et samarbeid mellom NKS Nettstudier og internt med fakultetene ved høyskolen, og mellom NKS Nettstudier og eksterne partnere, som Høgskolen i Telemark, Høgskolen i Molde, vitenskapelig høgskole i logistikk, Høgskolen i Nord-Trøndelag og Høgskolen i Oslo og Akershus. Ifølge høyskolens kvalitetsrapport fra 2012 hadde institusjonen omtrent 3 800 heltidsstudenter fordelt på de tre fakultetene, og omtrent 4 300 deltidsstudenter gjennom NKS Nettstudier. Ved komiteens innledende besøk fremkom det at deltidsstudentene som var registrert gjennom NKS Nettstudier, ikke var representert i studentdemokratiet. De hadde ingen representanter i studentunionen, som er studentenes øverste organ ved høyskolen, og de hadde heller ingen representanter i høyskolens besluttsende organer. Forklaringen på dette var at nettstudentene ikke var forpliktet til å betale semesteravgift, og da fikk de heller ingen rettigheter ved Høgskolen Campus Kristiania ut over rent faglig og administrativ oppfølging. Studentenes rettigheter skal ivaretas gjennom den samarbeidende institusjonen, som også er ansvarlig for den faglige kvaliteten ved studiet. NKS Nettstudier er ansvarlig for kvalitetssikring av veiledning og pedagogisk tilrettelegging, og nettstudentenes deltagelse i kvalitetsarbeidet skjer gjennom en årlig studentundersøkelse. Denne skal gi svar på studentenes totalopplevelse av NKS Nettstudier, som tilfredshet med studier, læringsplattform, veiledning, kontakt med salgs- og servicesenteret, ønsker om nye produkter, oppfølging m.m.

Når den samarbeidende institusjonen er Høgskolen Campus Kristiania selv, i og med at NKS Nettstudier også tilbyr stedbaserede studier som nettstudier, bør høyskolen, etter komiteens mening, ha en tydelig ordning eller et klart opplegg for at studentene er representert i studentdemokratiet. Komiteen er innforstått med at det er vanskelig for nettstudentene å delta i studentdemokratiet. Siden NKS Nettstudier og de andre tilbyderne så ut til å ha delt både kvalitetssikringen og nettstudentenes rettigheter mellom seg, fremstod det som uklart om disse studentene er klar over sine rettigheter, og om de i praksis har like muligheter til å melde fra om avvik og andre kritikkverdige forhold som campusstudentene. På denne bakgrunnen valgte komiteen å se nærmere på kvalitetssikringen ved NKS Nettstudier og på hvordan det interne samarbeidet med Markedshøgskolen fungerer. Som eksempel valgte komiteen bachelorgradsstudiet i HR og personalledelse, som nokså nylig ble opprettet som nettstudium. Det ville ha vært nyttig å undersøke samarbeidet om kvalitetssikring av studiene med en ekstern partner, men det ville ha blitt for omfattende for denne evalueringen.

Kvalitetssikring av bachelorgradsstudiet i akupunktur og av bachelorgradsstudiet i HR og personalledelse (på campus og på nett) ble komiteens innfallsvinkler, sammen med en helhetlig vurdering basert på NOKUTs evalueringskriterier.

2.4.2 Komiteens inntrykk før hovedbesøket

I forkant av hovedbesøket fikk komiteen tilsendt institusjonens kvalitetsrapport fra 2013 sammen med fakultetsvise rapporter og handlingsplaner, studieløpsrapporter, årsrapporter fra undervisningsutvalgene, veilederevalueringer, mandater og møtereferater fra styret og andre besluttsende organer, prosessbeskrivelser i «Beste praksis», en ansatts mastergradsoppgave i pedagogikk om læringsutbyttebeskrivelser i bachelorgradsstudiet i akupunktur, en analyse av akupunkturstudiets fremtid, studieplaner og dokumentasjon fra opptaksarbeidet ved høyskolen

sammen med opptaksforskriften, ansvars- og rollebeskrivelser og dokumentasjon fra samtaler og oppfølgingsarbeid.

I årsrapportene fra fakultetene fremgikk det at det var blitt avdekket flere bekymringsverdige forhold. Bachelorgradsstudiet i akupunktur hadde i løpet av kort tid vært gjenstand for en kraftig nedbemanning, og fagmiljøet bestod på rapporteringstidspunktet av 2,4 årsverk. Fagmiljøet hadde ingen ansatte med førstestillingskompetanse, og det foregikk ingen FoU-aktivitet. Samtidig hadde styret vedtatt at fakultetet kan gjennomføre fullt opptak på både heltid og deltid i akupunktur høsten 2014, så lenge søkerallene tillater det.² Komiteens inntrykk på dette tidspunktet var at kvalitetssvikten med hensyn til krav til fagmiljø³ ikke ble tydelig tematisert i saken om det skulle tas opp studenter til studiet i akupunktur. Komiteen er innforstått med markedets betydning for private aktører, men en så klar kvalitetssvikt, eller en eventuell bekymring om dette, burde vært dokumentert som en del av vedtaksgrunnet.

Det kom videre frem i årsrapporten fra Norges Helsehøyskole at også kompetansen innen klinisk ernæring var redusert, og den bestod på rapporteringstidspunktet av 1,2 årsverk. Dette skulle dekke ernæringskompetansen i to bachelorgradsstudier: bachelorgradsstudiet i ernæring og bachelorgradsstudiet i fysisk aktivitet og ernæring. I årsrapporten fra Markedshøyskolen fremgikk det at det også her var blitt avdekket utfordringer knyttet til fagmiljøet ved flere bachelorgradsutdanninger. Komiteen fikk mye dokumentasjon, men det var vanskelig å se av dokumentasjonen hva Høyskolen Campus Kristiania hadde brukt denne informasjonen til, og hvilke konkrete tiltak høyskolen hadde satt i verk, eller hadde planer om å sette i verk.

I begynnelsen av februar 2014 mottok NOKUT en bekymringsmelding fra Norsk studentorganisasjon (NSO) på vegne av 23 akupunkturstudenter i fjerde studieår deltid. De 23 studentene hadde skrevet et brev til NSO, som også hadde blitt sendt til administrasjonen ved Norges Helsehøyskole. NSO så på informasjonen i brevet som så bekymringsverdig at de valgte å varsle NOKUT. Studentene viser til mange problemer som oppstod etter at Campus Kristiania overtok Akupunkturhøyskolen, blant annet disse hovedpunktene: «dårlig eller manglende informasjon vedrørende faglige, administrative og organisatoriske planer og hendelser», «plutselige endringer som gjøres med kort eller ingen varsel», «fjerning av undervisning og andre goder uten noen form for kompensasjon» og «for lite mulighet til praksis». Det kommer videre frem av brevet at studentene hadde blitt berørt av «stort gjennomtrekk og i det siste stort frafall av lærere og administrativt personale». Komiteen ble informert om bekymringsmeldingen, og ledelsen ved Høyskolen Campus Kristiania ble informert om at den opprinnelig interne klagen hadde blitt sendt videre til både Norsk studentorganisasjon og til NOKUT.

På bakgrunn av bekymringsmeldingen, det som dokumentasjonen viste, og i henhold til komiteens mandat – hvor komiteen er forpliktet til å varsle dersom evalueringen avdekker klare indikasjoner på alvorlig kvalitetssvikt i enkeltstudier, så komiteen nødvendigheten av en bredere tilnærming og av å gå noe dypere inn i deler av materialet enn det som opprinnelig var planlagt og kommunisert til institusjonen. Dette var det imidlertid mulig å gjennomføre uten å foreta store endringer i det fastlagte programmet, og komiteen løste det ved å stille noen flere og utdypende spørsmål i intervjuene.

² I protokoll fra styremøtet 25. oktober 2013 står det at «Styret mener at det er markedet som blir det avgjørende for om det blir gjort opptak.»

³ Forskrift om tilsyn med utdanningskvaliteten i høyere utdanning (studietilsynsforskriften) § 7-3.

3 Kvalitetssikringsystemets funksjon og anvendelse

3.1 Kvalitetssikring av bachelorgradsstudiet i akupunktur

Høyskolen Campus Kristiania er Nordens eneste tilbyder av et bachelorgradsstudium i akupunktur. Studiet ble akkreditert av NOKUT i 2008 og ble den gang tilbudt ved Akupunkturhøyskolen. Akupunkturstudiet er beregnet på både helsepersonell og på søkere med generell studiekompetanse, og tilbys på heltid og deltid over fire eller fem år. Første studieår består av grunnmedisin, som er felles for alle bachelorgradsstudiene ved Norges Helsehøyskole. Akupunkturstudiet har de siste årene slitt med lave søkertall, og i 2013 ble det ikke tatt opp studenter, hverken på heltid eller deltid. I 2012 ble det kun tatt opp 36 heltidsstudenter. Dersom studiet får mange nok søkere, vil Høyskolen Campus Kristiania gjennomføre ordinært opptak høsten 2014.

3.1.1 Presentasjon av dokumentasjonen

Studentevalueringene er en av hovedkildene til Høyskolen Campus Kristianas kunnskap om og vurdering av sin egen utdanningskvalitet. Studentevalueringene følger mer eller mindre den samme strukturen i alle studiene, og de gjennomføres som formativ evaluering og som summativ evaluering. Den formative evalueringen gjennomføres ved at de tillitsvalgte studentene i hver klasse utarbeider en statusrapport på vegne av klassen minimum to ganger hvert semester. Den summative evalueringen består av en semestervis emneevaluering, hvor studentene besvarer spørsmål relatert til undervisningsleveransen, og av en årlig studentundersøkelse med oppmerksomhet på læringsmiljø og graden av tilfredshet med sentrale elementer i studiehverdagen. Begge evalueringene som inngår i den summative evalueringen, foregår elektronisk via QuestBack. Emneevalueringene gjennomføres etter avslutningen av et emne.

Alle ansatte i undervisnings- og forskerstillinger rapporterer i linjen til instituttleder, som igjen rapporterer til dekan. Instituttledere og dekan utgjør den faglige ledergruppen ved fakultetet. Faglig ledergruppe har et overordnet ansvar for alle studieløp, med dekanen som øverste myndighet. Dekanen representerer fakultetet i høyskoleledelsen, er medlem i høyskolekollegiet og leder undervisningsutvalget ved fakultetet. Undervisningsutvalget skal på vegne av høyskolekollegiet kvalitetssikre alle studier og emner ved fakultetet, og utvalget har det faglige og pedagogiske ansvaret for fakultetets bachelor- og mastergradsstudier og for kvalitetssikringen av disse. Dekanen rapporterer til rektor.

Instituttleder har det overordnede faglige og pedagogiske ansvaret for sitt institutt, og har personalansvar for ansatte i undervisnings- og forskerstillinger. Under instituttleder har faglig studieleder det faglige og pedagogiske ansvaret for sitt studieløp, mens emneansvarlig har det løpende ansvaret for alt som berører faglig og pedagogisk kvalitet og innhold i det enkelte emnet.

Komiteen fikk tilsendt referater fra møter i tillitsutvalget (TU) og sammendrag av statusrapportene og oversikt over hvem som har blitt informert og hvilke tilbakemeldinger fra høyskolen som har kommet i hver sak. Sakene som har vært viktige for akupunkturstudentene, er det fysiske læringsmiljøet og det å få avklart forholdene rundt eksamen, i tillegg til andre løpende saker og positive tilbakemeldinger til enkelte forelesere.

Faglige studieledere utarbeider årsrapporter for status og utvikling av studieløpene, og disse baserer seg blant annet på informasjon fra studentevalueringene. Komiteen har mottatt studieløpsrapporter fra bachelorgradsstudiet i akupunktur for 2012 og 2013. Rapportene er kortfattede og inneholder punkter om status og utvikling av studieløpet, opptak, forskningsbasert undervisning, læringsutbytte, nærhet til arbeids-/næringslivet, totalvurdering av studieløpet og planer for de neste årene. I totalvurderingen i studieløpsrapporten for 2012 slås det fast at «[d]et må arbeides med å gjøre studiet mer praksisnært. Undervisningsform, arbeidskrav og vurderingsformer må i større grad gjenspeile praktiske læringsmål.» Studieløpsrapporten for 2013 viser at fagmiljøet har jobbet med dette og gjort endringer i studieplanen, slik at det er bedre samsvar mellom arbeidskrav i praktisk og klinisk arbeid og vurderingsformene. I tillegg avdekker studieløpsrapporten de allerede nevnte utfordringene, som lav rekruttering til studiet, kraftig nedbemanning, ansatte uten førstestillingskompetanse og manglende FoU-aktivitet, pluss en faglig konflikt om akupunktur ved fakultetet. Det fremgår tydelig av rapporten at instituttet ikke tilfredsstillte NOKUTs krav til fagmiljø og FoU, og i totalvurderingen for studieløpet står det følgende: «Det må arbeides med ansettelse av faste ansatte slik at vi møter NOKUTs krav, og at instituttet kan stå for minst 50 % undervisning og praksis. I tillegg må det være nok ansatte til at faget kan videreutvikles.»

Komiteen har også sett årsrapporter og møtereferater fra undervisningsutvalget, referat fra ett ledermøte ved Norges Helsehøgskole, protokoll fra to styremøter og referater fra møter i høyskolekollegiet. Dokumentasjonen fra undervisningsutvalget viser at utvalget jobber detaljert med å godkjenne studie- og emneplaner og læringsutbyttebeskrivelser til disse, godkjenning av retningslinjer for oppgaveskriving og godkjenning av eksterne sensorer. Referatet fra ledermøtet 4. november 2013, møteprotokollene fra styret og møtereferatene fra høyskolekollegiet viser alle til utfordringene ved bachelorgradsstudiet i akupunktur. Det fremgår av referatet fra møtet i høyskolekollegiet 21. mai 2013 at høyskolekollegiet på et tidligere tidspunkt har bedt dekanen ved Norges Helsehøgskole om å etablere en arbeidsgruppe for å se på mulighetene for å revidere bachelorgradsstudiet i akupunktur. Arbeidsgruppen la frem et dokument i møtet 21. mai, og presenterte samtidig sin innstilling. Høyskolekollegiet mente at arbeidsgruppen ikke hadde besvart mandatet på en tilfredsstillende måte og avviste forslaget til revidert studieplan for bachelorgradsstudiet i akupunktur.

13. juni 2013 var bachelorgradsstudiet i akupunktur oppe som en drøftings- og beslutningssak i styret. Styret vedtok at det ikke skulle gjennomføres opptak høsten 2013. For å kompensere for svikten i inntekter som manglende opptak av studenter ville resultere i, vedtok styret kostnadsbesparende tiltak, som å redusere fagmiljøet. Styret forutsatte samtidig at NOKUTs krav til fagmiljø skulle ivaretas. (Som nevnt viste studieløpsrapporten fra faglig studieleder ved bachelorgradsstudiet i akupunktur at de ikke tilfredsstilte NOKUTs krav til fagmiljø og FoU.) Styret vedtok videre at Institutt for akupunktur skulle utrede akupunkturstudiets fremtid både innenfor og utenfor stiftelsen, og at utredningen skulle ta hensyn til markedssituasjonen, økonomi, eierskap og fag. Utredningen skulle foreligge innen 1. oktober 2013. Protokollen fra styremøtet 25. oktober viser at styret vedtok arbeidsgruppens utredning sammen med deres innstilling, og at styret mente at «det er markedet som blir det avgjørende for om det blir gjort opptak». Styret åpnet for opptak høsten 2014, men også at det skal tas en endelig beslutning senest 15. juni 2014 om studiet skal opprettholdes eller avvikles.

3.1.2 Komiteens kommentarer og vurderinger

Komiteens inntrykk i forkant av hovedbesøket var at dokumentasjonen gav indikasjoner på kvalitetssvikt i akupunkturstudiet. Komiteen har ikke sett at denne kvalitetssvikten er blitt tematisert i spørsmålet om akupunkturstudiet skulle opprettholdes eller fases ut. Som sakkyndige i NOKUT etterlyser komiteen kvalitetsdimensjoner i vurderingene av studiets fremtid når det tydelig fremgår av dokumentasjonen at fagmiljøet ikke tilfredsstillende oppfyller kravene til akkrediterte studier.

Komiteens møter med studenter, ansatte og ledelse på ulike nivåer i løpet av hovedbesøket, gav et noe mer nyansert inntrykk enn det som fremkom av dokumentasjonen i forkant av besøket. Eksempelvis har Høgskolen Campus Kristiania etter rapporteringstidspunktet ansatt flere både innenfor ernæring og innenfor akupunktur. Ved besøkstidspunktet hadde fagmiljøet ved Institutt for akupunktur økt til 3,1 årsverk, men fagmiljøet hadde fremdeles ingen med førstestillingskompetanse og ingen FoU-aktivitet. I etterkant av besøket har høgskolen opplyst om at Institutt for akupunktur fra 1. mai 2014 har 3,2 årsverk fordelt på én høyskolelærer i 40 prosent stilling, høyskolelektorer i 2,5 årsverk og én førsteamanuensis i 30 prosent stilling. I ernæring har høgskolen fra 1. august 2014 til sammen 3,2 årsverk direkte knyttet til ernæring, ernæringsbiologi og biokjemi.

Rapportene viste også at mange av studentene ved Norges Helsehøgskole var misfornøyde med det fysiske læringsmiljøet. Dette bunner i at Norges Helsehøgskole inntil desember 2013 hadde tilholdssted på Ullevål stadion, mens utbyggingen av stadionanlegget pågikk. Anleggsarbeidet medførte mye støy og dårlig luftkvalitet over tid, og dette resulterte i at Høgskolen Campus Kristiania måtte leie tilleggsklokaler i Oslo sentrum og flytte fakultetet dit. Norges Helsehøgskole er nå samlokalisert med resten av høgskolen. Selv om forholdene ved Ullevål stadion hadde vært dårlige for studentene, og selv om prosessen med å finne en løsning hadde tatt noe tid, uttrykte studentene at de likevel var svært fornøyd med hvordan fakultetet og høgskolen hadde respondert på klagen deres. De opplevde at klagen ble tatt alvorlig og bragt videre, og at høgskolen forsøkte å finne ad hoc-løsninger for å avhjelpe en akutt støysituasjon. Etter flyttingen og utvidelsen av lokalene i sentrum, har luftkvaliteten blitt langt bedre, og studentene har fått økt tilgang til leseplasser og kantine. I bekymringsbrevet som ble sendt til NOKUT via NSO, kom det frem at det også hadde oppstått problemer i innflytningsfasen, men det hadde ved besøkstidspunktet gått seg til. Slik komiteen ser det, har høgskolen løst disse problemene så langt.

Komiteen traff et par av studentene i den klassen som hadde undertegnet brevet til Norges Helsehøgskole, som også ble sendt til NSO. Studentene hadde ikke gått gjennom sine tillitsvalgte, men først tatt opp problemene med instituttleder direkte i forbindelse med undervisning. Norges Helsehøgskole hadde på bakgrunn av brevet innkalt til et informasjonsmøte. Det er i og for seg positivt. Men det at studentene måtte sende en skriftlig klage til fakultetet – og at saken gikk videre til Norsk studentorganisasjon og til NOKUT, i stedet for å ha blitt fanget opp og løst på et lavere nivå – ser komiteen som et tegn på at de ordinære rutineprosedurene i dette tilfellet ikke har virket. Komiteen regner det som sannsynlig at fakultetsledelsen har kjent til disse problemene før studentene klaget. Årsakene til rutinesvikt kan handle om svake rutiner, og/eller at roller og funksjoner blir for sårbare i et lite miljø. Studentene og/eller lærerne kunne også ha henvendt seg til høgskolens læringsmiljøutvalg. Høgskolens kvalitetsrapporter for 2012 og 2013, som også skal inkludere rapporter fra læringsmiljøutvalget, viser at utvalget ikke var fungerende i 2012, og at læringsmiljøutvalget først ble konstituert i september 2013. Det ble avholdt to møter i 2013, og lokalsituasjonen på Ullevål stadion

og samlokalisering i sentrum var de viktigste sakene. Det kommer ikke frem i rapporten at læringsmiljøutvalget var kjent med problemene som deltidsstudentene i akupunktur hadde meldt fra om.

Når det gjelder studentenes deltagelse i kvalitetsarbeidet, virket det for komiteen som at det ikke var helt samsvar mellom det som faglærerne og instituttleder sa på den ene siden, og med det som studentene opplevde, på den andre. Studentene kjente til kvalitetssikringssystemet og evalueringsrutinene ved høyskolen, men dette fremstod imidlertid ikke like klart for alle. De visste at kvalitetsrapportene var tilgjengelige, men de hadde ikke fått noen tilbakemeldinger på de evalueringene de hadde gjennomført, og de kjente heller ikke til hvilke tiltak som eventuelt var blitt satt i verk på bakgrunn av evalueringene. Studentene hadde ikke tilgang til tidligere studentevalueringer på nettet, og de hadde heller ikke kjennskap til hva tidligere evalueringer hadde utløst av tiltak. De kjente ikke til de formelle kanalene for å melde fra om avvik, trakassering eller andre kritikkverdige forhold, som for eksempel nettfunksjonen «Si din mening!», men de ville ha gått til tillitsutvalget eller de to faglærerne ved instituttet. De emneansvarlige trodde at studentene visste hvor de skulle henvende seg hvis det gjaldt trakassering eller andre psykososiale forhold, men i realiteten gjorde ikke studentene det.

Studentene gav uttrykk for at de ikke deltok i prosessen med å tolke resultatene, eller å foreslå tiltak. Studentene deltok heller ikke i utformingen av evalueringene, med unntak av den formative, som de tillitsvalgte studentene er ansvarlige for. Komiteens møter med representanter fra både fagstab, administrasjon og fakultetsledelse bekreftet at tilbakemeldinger til studentene skulle gis av de tillitsvalgte studentene, enten gjennom tillitsvalgsmøtene eller gjennom klassens kvarter. Dette gjelder tilbakemeldinger både på formative evalueringer og på summative evalueringer dersom det er avvik. Det kan være at studentenes opplevelse av at de ikke fikk tilbakemeldinger, henger sammen med at høyskolen har overlatt ansvaret til studentene, og at det dermed oppleves som lite formelt når tilbakemeldingene ikke blir gitt i regi av høyskolen selv. Komiteen mener at høyskolen har lagt et for stort ansvar for tilbakemeldingene på de tillitsvalgte studentene, og at høyskolen i mye større grad bør ta dette ansvaret selv. Systemet med å gi tilbakemeldinger blir lett sårbart, siden klassen er prisgitt de tillitsvalgte studentene for å få informasjon om resultatene av evalueringene. Slik det praktiseres nå, har studentene få muligheter til å sette seg inn i kvalitetsarbeidet selv. De blir også gitt få muligheter til å tenke kritisk om sitt eget fag når de mottar så få tilbakemeldinger fra høyskolen. Komiteen ser at Høyskolen Campus Kristiania har en utfordring med å definere studentenes rolle i kvalitetssikringssystemet, slik at det fremgår at det er høyskolen som har ansvaret, men at studentene likevel er fullverdige deltagere og medspillere i kvalitetsarbeidet.

Det kom tydelig frem i flere av intervjuene at det er svært tett kontakt mellom studenter og faglærere, og komiteen traff akupunkturstudenter som hadde en sterk lojalitet både til faget og til lærerne sine. Studentene følte at de kunne gå direkte til lærerne, uansett om det gjaldt faglige synspunkter eller andre forhold. De kunne også henvende seg til administrasjonen hvis de var misfornøyde med noe. Lærerne på sin side opplevde at tilbakemeldingene fra studentene skjedde direkte i klasserommet, mens saker som måtte tas skriftlig, ble tatt gjennom de tillitsvalgte. Komiteen fikk likevel inntrykk av at mange saker ble løst uformelt gjennom direkte henvendelser. Etter det komiteen erfarer, foregår det en del uformelt kvalitetsarbeid ved de fleste av landets utdanningsinstitusjoner, og så lenge det uformelle kvalitetsarbeidet ikke erstatter det formelle kvalitetsarbeidet, ser komiteen liten grunn til bekymring. I et lite miljø derimot, som ved Institutt for akupunktur, kan uformelle kanaler utgjøre en

risiko, særlig hvis det oppstår konflikter, og når det gjelder å melde fra om avvik, trakassering eller andre kritikkverdige forhold. Da er det desto viktigere at studentene kjenner til de formelle kanalene, og det virket ikke som om det var tilfellet her. Høyskolen må aktivt sørge for at studentene får tilstrekkelig informasjon om hvor de formelt kan melde avvik, og at de blir kjent med «Si din mening!», slik at de vet at de kan melde avvik anonymt.

Etter komiteens mening kan også et lite fagmiljø⁴ utgjøre en risiko i seg selv, fordi det er få personer til å inngå i og betjene de formelle rollene og funksjonene som systemet legger opp til. De to emneansvarlige hadde i tillegg andre viktige roller ved instituttet og i kvalitetssikringssystemet: den ene var faglig studieleder og den andre var instituttleder. Samtidig var de emneansvarlige underlagt både faglig studieleder og instituttleder. Ifølge høyskolens instruks for instituttledere, studieledere og emneansvarlige, skal emneansvarlig innstilles av faglig studieleder, oppnevnes av dekan og rapportere til instituttleder (*Styringsdokument Høyskolen Campus Kristiania – Ernst G. Mortensens Stiftelse*, side 33). Emneansvarlig skal også gi innspill til faglig studieleder om behov for midler til undervisning og FoU. Slik komiteen ser det, har disse to i realiteten ingen i instituttlinjen å gi innspill til eller rapportere til, og risikerer dermed å måtte gi innspill til og rapportere til seg selv. Studentene uttrykte for øvrig bekymring over at fagmiljøet hadde blitt så lite og pulverisert, og de var usikre på akupunkturstudiets plass og fremtid i høyskolen.

Høyskolen Campus Kristiania legger stor vekt på studentevalueringene når de vurderer sin egen kvalitet, og komiteen savner flere kilder – helst eksterne – og flere indikatorer som kan gi høyskolen kunnskap om den faglige kvaliteten i studiene. Komiteen har sett flere eksempler på at Høyskolen Campus Kristiania har formalisert eksterne vurderinger av relevans kvalitet i kvalitetssikringssystemet, som gjennom bransjeråd og ekspertpanel ved Norges Helsehøyskole. Komiteen mener likevel man bør skjelne mellom relevans kvalitet og faglig, akademisk kvalitet. Næringsliv og praksisfelt, som selv ikke nødvendigvis driver med forskning, undervisning og formidling, har ikke alltid forutsetninger for å gi tilbakemeldinger på om et studium holder riktig akademisk nivå. Det at studentene er fornøyd med undervisningen og formidlingen av stoffet, og at de gjerne vil anbefale studiet til andre, gir ikke tilstrekkelig informasjon om den faglige kvaliteten per se. Revideringsarbeidet og utredningen om akupunkturstudiets fremtid, sett i lys av markedssituasjonen, økonomi, eierskap og fag, ser komiteen som positiv. Men for å kunne vurdere flere aspekter av sin egen utdanningskvalitet, som inntakskvalitet, rammekvalitet, vurderingsformer, studentenes læringsutbytte m.m., bør akupunkturmiljøet ved Høyskolen Campus Kristiania vurdere å benytte seg av eksterne fagfelle vurdering, eller foreta en ekstern evaluering av studieprogrammet. Det inngår ikke eksterne fagfelle vurderinger av studieprogrammer i høyskolens kvalitetssikringssystem. Heller ikke skriftlige rapporter fra eksterne sensorer inngår i det skriftlige dokumentasjonsgrunnlaget. Komiteen har således vanskelig for å se hvordan Høyskolen Campus Kristiania generelt, og Institutt for akupunktur spesielt, får vurderinger av faglig kvalitet og akademisk nivå gjennom kvalitetssikringssystemet og dermed kan foreta analyser av dette viktige elementet i egen utdanningskvalitet.

Det ble tydelig for komiteen at Norges Helsehøyskole har gjennomgått store organisatoriske endringer og hatt mange utskiftninger av roller og av personell, og dette har ført til forsinkelser i å ta hele

⁴ Bemanningssituasjonen har riktignok stått på dagsorden i høyskolens lederfora, og det har blitt fattet vedtak om flere ansettelser på kort og lang sikt. Uansett om fagmiljøet kommer til å vokse i tiden fremover, var dette et problem på besøkstidspunktet, og komiteen kunne ikke velge å se bort fra det.

kvalitetssikringssystemet i bruk. Det ble allerede i 2012 fremmet forslag om å etablere fakultetsvise analysegrupper ved Høyskolen Campus Kristiania (kvalitetsrapporten for 2012, side 56), men ved besøkstidspunktet hadde denne gruppen ennå ikke blitt etablert ved Norges Helsehøyskole. Planen er å få analysegruppen på plass i løpet av 2014. Samtidig uttrykte medlemmene av undervisningsutvalget ved Norges Helsehøyskole at de brukte kvalitetssikringssystemet som en rettesnor i hverdagen, og at det hadde vært en sikkerhet for dem å overta et ferdig system i stedet for å utvikle et helt nytt system. Komiteen ser at fakultetet er på riktig vei, og at fakultetsledelsen virker motivert for å ta kvalitetssikringssystemet i bruk, men de er få og har mange oppgaver og roller. Komiteen er derfor usikker på om fakultetet er robust nok til å kunne ta kvalitetssikringssystemet i bruk.

3.2 Kvalitetssikring av bachelorgradsstudiet i HR og personalledelse ved Markedshøyskolen og ved NKS Nettstudier

Bachelorgradsstudiet i HR og personalledelse er et nokså nytt studium, og det ble tilbudt som nettstudium via NKS Nettstudier fra høsten 2013. NKS Nettstudier tilbyr kun enkeltemner, og studentene kan ta enkeltemner eller bygge opp sin egen bachelorgrad, men de melder seg ikke opp til en hel grad når de begynner. NKS Nettstudier har derfor ikke samme oppmerksomhet på frafall og gjennomstrømning på hele grader som fakultetene ved høyskolen, men på fullføring av enkeltemner og studentenes muligheter til å fortsette utdanningen ved å melde seg på flere kurs.

Mer enn halvparten av studentmassen ved Høyskolen Campus Kristiania er registrert ved NKS Nettstudier. HR og personalledelse blir tilbudt i samarbeid med Markedshøyskolen. Markedshøyskolen har det faglige ansvaret og ansetter faglig studieleder og emneansvarlige. NKS Nettstudier har ansvaret for pedagogisk tilrettelegging, struktur i læringsplattformen, markedsføring av studietilbudet og studieadministrasjon. Når en student blir tatt opp på et emne, får vedkommende tilgang til læringsportalen og faglig nettveileder. NKS Nettstudier har oppdragskontrakt med de faglige nettveilederne, mens det er emneansvarlig ved Markedshøyskolen som godkjenner nettveilederen. I en del tilfeller er det emneansvarlig selv som er nettveileder. For mer bakgrunnsinformasjon om NKS Nettstudier og samarbeidende institusjoner, se side 7 under kapittel 2.4.1.

3.2.1 Presentasjon av dokumentasjonen

Studentevalueringene ved Høyskolen Campus Kristiania er standardiserte, og disse foregår etter samme mønster ved bachelorgradsstudiet i HR og personalledelse som ved bachelorgradsstudiet i akupunktur (se beskrivelsen av disse i punkt 3.1.1). Rapporteringslinjen er også den samme ved Markedshøyskolen som ved Norges Helsehøyskole. NKS Nettstudier har sine egne evalueringer for nettstudentene. NKS Nettstudier har stillinger som kategoriansvarlige, og det finnes en egen kategoriansvarlig for HR og personalledelse. Denne personen har dialog med faglig studieleder for bachelorgradsstudiet i HR og personalledelse ved Markedshøyskolen, og følger også opp kvalitetssikringen av emnebeskrivelsene for den nettbaserte versjonen av studiet i Markedshøyskolens undervisningsutvalg. NKS Nettstudier har ikke et eget undervisningsutvalg. Kategoriansvarlig rapporterer til studiesjef ved NKS Nettstudier.

Det gjennomføres mange evalueringer og undersøkelser ved NKS Nettstudier. NKS Nettstudier og etter- og videreutdanningsutdanningsenheten er til sammen ansvarlige for 14 evalueringer/undersøkelser og/eller rapporter. Studentevalueringene utgjør to av disse, og består av kursevalueringer og en årlig studentundersøkelse. Kursevalueringene er en QuestBack-evaluering som gis til studenter som har levert minimum én innsendingsoppgave. Kursevalueringene skal «kartlegge studenttilfredsheten ved de viktigste momentene i produktstandarden for kurs og veiledning» (side 21 i kvalitetsrapporten fra NKS Nettstudier for 2013). Studentundersøkelsen, eller studentevalueringen, skal gi svar på studentenes totalopplevelse av NKS, som tilfredshet med studiene, læringsplattform, veiledning, kontakt med salgs- og servicesenteret, ønsker om nye produkter, oppfølging m.m. Høyskolen Campus Kristiania gjennomførte ikke studentundersøkelsen i 2013, fordi NKS Nettstudier ble tatt ut til å være med i en nasjonal undersøkelse blant nettstudenter, som ble gjennomført av Fleksibel utdanning Norge.

NKS Nettstudier har definert følgende indikatorer for sitt kvalitetsarbeid (side 8 i kvalitetsrapporten for NKS Nettstudier for 2013):

1. Studenttilfredshet: 85 prosent av studentene skal være fornøyd med NKS Nettstudier.
2. Gjennomsnittlig eksamenskarakter skal være minst på samme nivå eller bedre karakternivå på tilsvarende studier som gjennomføres stedbasert.
3. 90 prosent av studentene skal ønske å anbefale NKS Nettstudier til venner og kjente.
4. Veiledertilfredshet: 90 prosent av studentene skal være fornøyd med den faglige veiledningen ved NKS Nettstudier.
5. Fullføring: 50 prosent av studentene skal fullføre utdanningen til normert tid.

Andre undersøkelser og rapporter handler om markedsavdelingens resultater inn mot NKS Nettstudier, rekrutterings- og opptaksarbeid, analyser av undervisningen med oppmerksomhet på produktutvikling, læringsutbytte, næringslivsrelevans og fremtidige planer, hvilke strategiprosjekter som er igangsatt og gjennomført. NKS Nettstudier utarbeider også rapport på bakgrunn av veiledernes evaluering av utdanningstilbudet, rapport fra veiledersamtaler og rapport for studieprogresjon. I tillegg gjennomføres det en årlig evaluering, hvor sensorene vurderer de gjennomførte eksamenene for hvert emne ut fra gitte kriterier for relevans og kvalitet på eksamensoppgavene. Salgs- og markedsavdelingens kandidatundersøkelse sendes også ut til uteksaminerte studenter ved NKS Nettstudier.

Komiteen har mottatt lite dokumentasjonen som spesifikt gjelder for HR og personalledelse ved NKS Nettstudier. Dette kan ha sammenheng med at HR og personalledelse ble tilbudt ved NKS Nettstudier først høsten 2013, og at det ved besøkstidspunktet ennå ikke hadde vært gjennomført kursevaluering eller veiledersamtaler. Kursevalueringene gjennomføres hvert år i mai. Veiledere som hadde vært involvert høsten 2013, hadde foretatt en evaluering av emnets yrkesrelevans, sammensetning og arbeidsmengde. Komiteen fikk tilsendt en sammenstilling over disse veiledernes evaluering, samt eksempler på rapporter fra veiledersamtaler for økonomiske fag og fagansvarligs generelle årsrapport for sin fagkategori. Av dokumentasjon relatert til Markedshøyskolen generelt og det stedbaserte bachelorgradsstudiet i HR og personalledelse spesielt, fikk komiteen tilsendt studieløpsrapporter for 2012 og 2013, årsrapporter fra undervisningsutvalget ved Markedshøyskolen for 2012 og 2013, referater fra faglige ledermøter, referater fra møter i undervisningsutvalget, mandat og møtereferater

fra studiekvalitetsutvalget, klassevise statusrapporter fra tillitsvalgte studenter og referater fra møter i tillitsutvalget.

3.2.2 Komiteens kommentarer og vurderinger

Siden det eksisterte lite skriftlig dokumentasjon fra HR og personalledelse ved NKS Nettstudier på besøkstidspunktet, bygger komiteens inntrykk på samtaler med tre nettstudenter (hvorav to via Skype), med kategoriansvarlig og studiesjef ved NKS Nettstudier og med leder for læringsteknologisenteret. Komiteen har også hatt samtaler med emneansvarlige og faglig studieleder fra det stedbaserte bachelorgradsstudiet i HR og personalledelse.

Kursevalueringen gjennomføres hvert år i mai og sendes ut via QuestBack til studenter som har levert minimum én innsendingsoppgave. Komiteen mener at kursevalueringene bør sendes ut så snart som mulig etter at et kurs er gjennomført, slik at det ikke går unødig lang tid før en student som har avsluttet et kurs, får mulighet til å evaluere det.

Nettstudentene og de ansatte ved henholdsvis NKS Nettstudier og Markedshøyskolen hadde nokså ulik oppfatning av hyppigheten av kursevalueringene ved NKS Nettstudier og hvor systematisk disse gjennomføres. Ifølge emneansvarlige ved Markedshøyskolen og leder for læringsteknologisenteret, pleier NKS Nettstudier å sende ut både kursevalueringene og den årlige studentundersøkelsen, og ingen av dem kjente til noe avvik fra evalueringsrutinene. Komiteen merket seg at det likevel ikke var tydelig for studentene hvor systematisk evalueringene foregår. Nettstudentene kjente til rutinene for å melde fra om andre avvik, for eksempel problemer med veileder. De ansatte som komiteen snakket med, var tydelige på at både Markedshøyskolen og servicesenteret ved NKS Nettstudier har klare rutiner for å håndtere denne typen saker. En av nettstudentene formidlet imidlertid erfaringer med at ikke rutinene fungerte. Komiteen kan ikke avgjøre hva som er faktiske forhold i sakene som kom opp i samtalen, men det var ingen omforent forståelse mellom de ansatte og de aktuelle nettstudentene om forekomsten av systematikken i evalueringene og håndteringen av avviksmeldinger.

Gjennom komiteens felles møte med nettstudenter og studenter ved det stedbaserte bachelorgradsstudiet i HR og personalledelse, dannet det seg et inntrykk av at nettstudentene hadde dårligere vilkår enn studentene ved campus. Nettstudentene skal rent formelt være representert i studentdemokratiet ved Høyskolen Campus Kristiania, i og med at de tar fag ved Markedshøyskolen. Men siden de ikke har noen egen tillitsvalgtordning eller mulighet til å ta på seg verv i studentdemokratiet, har de ingen til å representere seg, hverken i studentunionen eller i høyskolens besluttede organer, og da har de i praksis ingen reell medvirkning. Nettstudentene hadde heller ikke tilgang til bibliotekstjenester ved campus, men fikk kun tilgang til det pensumet som faglærer hadde lagt ut på læringsportalen. I motsetning til studentene ved campus, hadde nettstudentene heller ikke fått tilbud om utveksling. De hadde ingen kontakt med Markedshøyskolen, men kun med administrasjonen ved NKS Nettstudier. Nettstudentene opplevde videre at de ikke var nettstudenter ved et bachelorgradsstudium, men at det i stedet var opp til dem selv å skape helhet og sammenheng i studiet. Komiteen ser at dette kan henge sammen med at NKS Nettstudier tilbyr enkelttemner, men siden de faktisk markedsfører flere av studiene som hele bachelorgradsstudier på 180 studiepoeng, forventer komiteen at institusjonen vier kvalitetssikring av programnivået større oppmerksomhet, slik at helheten i studiet fremstår som klar for de studentene som velger å ta en full bachelorgrad gjennom NKS Nettstudier.

Det kom imidlertid frem i de andre møtene at nettstudentenes manglende tilgang til biblioteket og manglende representasjon i studentdemokratiet er i ferd med å endres. På initiativ fra biblioteket har høyskolen satt i gang et pilotprosjekt som går ut på å gi nettstudentene samme tilgang til biblioteksressursene som studentene ved campus. Etter planen skal nettstudentene få tilgang til biblioteket fra høsten 2014. Det at studenter skal ha tilgang til et bibliotek og litteratur ut over obligatorisk pensum, er etter komiteens mening en selvfølge. Å sørge for at studentene har tilfredsstillende biblioteksressurser, er for øvrig et av NOKUTs krav, både for å kunne tilby studier overhodet og for å kunne bli akkreditert som høyskole.⁵

Nettstudentenes manglende representasjon i studentdemokratiet var også tema ved komiteens innledende besøk ved Høyskolen Campus Kristiania. Etter dette har høyskolen hatt en diskusjon internt om det likevel kan være mulig å etablere en tillitsvalgtordning for nettstudentene. Ledelsens begrunnelse for at de ikke har hatt det, var at de ikke hadde samlinger, og at det derfor var vanskelig å få til en slik ordning i praksis. Nettstudentene i HR og personalledelse skal formelt sett være representert ved Høyskolen Campus Kristiania, siden det er Markedshøyskolen som er ansvarlig for studiet. Likevel har ikke høyskolen lagt til rette for at nettstudentene skal kunne inneha tillitsverv ved institusjonen før komiteen tok opp dette under det innledende besøket. Komiteen merket seg at hverken styret i studentunionen ved høyskolen eller nettstudentene selv, var klar over at nettstudentene – ved de studiene hvor Høyskolen Campus Kristiania selv er tilbyder – formelt sett skal være representert i studentdemokratiet.

Når det gjelder studentenes deltagelse i kvalitetsarbeidet, opplevde studentene ved campus at de ble hørt, og at det hadde en hensikt å delta i evalueringer. Men i likhet med akupunkturstudentene, opplevde heller ikke studentene i HR og personalledelse at de fikk særlig mange formaliserte tilbakemeldinger. Eventuelle forbedringer ble iverksatt uten at de på forhånd hadde blitt informert om resultater og tiltak. Høyskolens rutiner er at de kun gir tilbakemelding dersom evalueringene viser avvik. Ut over det, er det opp til de tillitsvalgte studentene å informere sine medstudenter, men de tillitsvalgte studentene har normalt kun tilgang til oppfølging knyttet til de klassevise evalueringene som de selv er ansvarlige for. Komiteen mener at høyskolen bør ta et større ansvar for å informere studentene om resultatene av evalueringene, og det bør ikke være slik at studentene får vite resultatene kun hvis det er avvik. Studentenes deltagelse i kvalitetsarbeidet handler ikke bare om å delta i evalueringer, men også om å være med på å bestemme premissene for en evaluering og å være med på å tolke resultatene i etterkant. Med unntak av at de klassetillitsvalgte studentene har en rolle i de klassevise evalueringene og i presentasjonen av disse, er komiteens inntrykk at studentene hverken deltar i utformingen av evalueringene i forkant, eller i tolkningen av evalueringresultatene i etterkant, ut over de klassevise.

Komiteen erfarte at det også ved fakultetet Markedshøyskolen var en tett kontakt mellom studenter og lærere. Studentene ble oppfordret av sine lærere til å gi løpende tilbakemeldinger om undervisningen, faglig innhold, og om det er noe studentene ønsker å endre. Ut fra komiteens syn er det i utgangspunktet positivt med en god og uformell tone mellom studenter og lærere, men for Markedshøyskolens del kan dette også ha skapt noen utfordringer: For det første virket det på komiteen som at Markedshøyskolen legger vel mye vekt på å ha fornøyde studenter, og at faglige

⁵ Studietilsynsforskriften § 3-2 og § 7-2.

endringer i stor grad er begrunnet med at studentene skal være fornøyd. Dette kan gjøre de faglige begrunnelsene for å foreta endringer mindre tydelige. For det andre kan tette bånd mellom studenter og lærere fungere bra så lenge det ikke oppstår konflikter eller problemer av noen art, men dersom det skulle oppstå konflikter, kan tette relasjoner gjøre det ekstra vanskelig for studenter å si fra. I slike tilfeller er det viktig at de formelle varslingskanalene fungerer. For det tredje kan en uformell kvalitetskultur i verste fall fortrenge formelle strukturer og et formelt kvalitetsarbeid.

Komiteen erfarte under besøket at mye av kvalitetsarbeidet ved Markedshøyskolen enten skjer uformelt, eller på siden av kvalitetssikringssystemet. Det kom frem i samtalene at kvalitetssjefen hadde vært initiativtaker til studieløpsrapportene, som de faglige studielederne sender videre til instituttlederne. Ikke alle instituttlederne var sikre på at studieløpsrapportene gav dem all den informasjonen de hadde behov for, samtidig som de understreket at de fikk den samme informasjonen gjennom andre og uformelle kanaler. Komiteen mener at uformell og kollegial informasjonsdeling er positivt i seg selv. Hvis rapportene imidlertid ikke gir ny informasjon, og samtidig mangler informasjon som de ulike aktørene har behov for, er det all grunn til å se på informasjonstilfanget og rapporteringsregimet på nytt. Komiteen er enig i at studieløpsrapportene gav lite informasjon, og mener at rapportenes nåværende form danner et dårlig grunnlag for analyse.

Samtidig mangler kvalitetssikringssystemet rutiner og funksjoner for å innhente dokumentert informasjon om den faglige kvaliteten i studiene og om programkvalitet. Høyskolen har interne rutiner for kvalitetssikring av emner og studieplaner gjennom behandlingene i undervisningsutvalget. Det komiteen etterlyser, er dokumenterte og systematiske tilbakemeldinger om den faglige kvaliteten fra fagfeller, for eksempel gjennom sensorrapporter eller programevalueringer utført av eksterne komiteer. Fagpersoner fra Markedshøyskolen som komiteen snakket med, gav uttrykk for at de fikk gode tilbakemeldinger fra eksterne sensorer om det faglige nivået på studentenes eksamensbesvarelser, men dette skjer uformelt, og sensorrapporter inngår ikke som kunnskapskilde om faglig kvalitet i kvalitetssikringssystemet. Ifølge kvalitetshåndboken er sensors evaluering av utdanningstilbudet en del av evalueringsrutinene ved NKS Nettstudier, men komiteen erfarte at dette ikke var tilfelle ved Markedshøyskolen eller ved Norges Helsehøyskole. Det fremgår imidlertid av handlingsplanen for NKS Nettstudier (side 32 i kvalitetsrapporten for 2013) at sensors evaluering ved besøktidspunktet ennå ikke hadde blitt implementert, siden «Implementere rutiner for sensors evaluering av utdanningstilbudet, og rutine for analyse og rapportering av resultatene» stod oppført som et planlagt tiltak.

Markedshøyskolen hadde fått mange innspill fra næringslivet i utviklingen av bachelorgradsstudiet i HR og personalledelse, og næringslivet spiller en viktig rolle i å gi innspill til flere av studiene ved Markedshøyskolen, også når det gjelder tilbakemelding om studienes relevans for arbeidslivet. I likhet med Norges Helsehøyskole mottar heller ikke Markedshøyskolen formaliserte, eksterne tilbakemeldinger om studienes faglige og akademiske kvalitet, som for eksempel fagfellevurderinger eller evalueringer av bachelorprogrammene. Komiteen savner også skriftlige og formelle kriterier for godkjenning av emner og studieplaner. Undervisningsutvalget ved Markedshøyskolen gav uttrykk for at deres arbeidsform frem til nå hadde fungert utmerket, og at kvalitetssikring handlet mer om de personene som jobbet ved institusjonen enn om rutiner. Komiteen ser at samarbeid med arbeids- og næringslivet kan gi viktige bidrag, også i kvalitetssammenheng. Disse aktørenes tilbakemeldinger kan likevel ikke erstatte fagfellevurderinger fra et tilsvarende fagmiljø ved en annen utdanningsinstitusjon. Det kan ikke forventes at næringslivet og arbeidsgivere har forutsetninger for å gi adekvate

vurderinger av studieplaner og faktisk læringsutbytte gjennom læringsutbyttebeskrivelser, organisering, arbeidsformer og vurderingsformer. Så lenge de tilbakemeldingene Markedshøyskolen mottar, ikke er systematiske og dokumenterte, gir de heller ikke grunnlag for analyser. Dermed svekkes institusjonens mulighet til å følge med på utviklingen av studienes faglige kvalitet over tid. Etter komiteens mening omfatter ikke kvalitetssikringssystemet alle forhold som har betydning for utdanningskvaliteten, siden Høyskolen Campus Kristiania, og særlig Markedshøyskolen, ikke systematisk henter inn dokumentert informasjon fra eksterne kilder om studienes faglige og akademiske kvalitet.

Komiteens inntrykk av manglende analyser, til tross for at det hentes inn mye informasjon på utvalgte områder, bekreftes i dokumentasjonen av Markedshøyskolen selv. Komiteen fikk tilsendt dokumentasjon fra studiekvalitetsutvalget ved Markedshøyskolen. Studiekvalitetsutvalget ble opprettet høsten 2013 og skal være et kontrollorgan og rådgivende organ for dekanen og undervisningsutvalget, og ha en pådriverfunksjon når det gjelder arbeidet med utdanningskvalitet. Studentene er ikke representert i utvalget. Ifølge mandatet skal studiekvalitetsutvalget evaluere eksisterende studietilbud og utarbeide forslag/innstillinger til videreutvikling av områder som er sentrale for fakultetets utdanningskvalitet, blant annet gjennom tilrettelegging for læring og gjennom pedagogiske utviklingstiltak for å styrke undervisningskvaliteten og studentenes læringsutbytte. Studiekvalitetsutvalget hadde to møter høsten 2013, og komiteen fikk tilsendt referater fra møtene. Det fremgår av referatet fra møtet 18. september at Markedshøyskolen har noen utfordringer knyttet til å nyttiggjøre seg av tilgjengelig informasjon fra kvalitetssikringssystemet:

Dagens situasjon er at det gjennomføres rapporter og undersøkelser som kun er tilgjengelig for noen få. Data blir samlet inn men blir kun kommunisert i avdelingen man jobber i. Man mangler et forum der resultat fra undersøkelser blir presentert og drøftet. Dette er alt fra svar fra summativ undersøkelse, analyser gjennomført av markedsavdelingen og statistikk fra eksamenskontoret. Mye nyttig informasjon faller bort og dette er svært uheldig.

Det kommer videre frem at studiekvalitetsutvalget ønsker et system, eller en database, som kan gi en oversikt over resultater fra gjennomførte evalueringer og undersøkelser, hvor også statistikk fra FS (Felles studentsystem) blir lagret. Markedshøyskolen er klar over at evalueringene produserer mye informasjon uten at dette inngår i videre analysearbeid. Det går for øvrig frem av fakultetets handlingsplan at det skal nedsettes en arbeidsgruppe for å se på hvordan de ulike evalueringene kan samordnes og brukes i fakultetets forbedringsarbeid. Fristen var medio mai 2014, og komiteens besøk var derfor for tidlig til at gruppen kunne presentere resultater av sitt arbeid. Studiekvalitetsutvalgets ønske om en database tyder på at en slik database ennå ikke eksisterte, og bekrefter komiteens inntrykk av at høyskolen foretar mange undersøkelser som ikke systematiseres og analyseres.

3.3 Samlet vurdering i lys av NOKUTs evalueringskriterier

Ved evaluering av institusjonenes interne kvalitetsarbeid skal det gjøres en helhetlig vurdering av kvalitetssikringssystemet og institusjonenes aktive bruk av det. Nedenfor følger komiteens helhetlige vurdering basert på NOKUTs evalueringskriterier:

Stimulans til kvalitetsarbeid og kvalitetskultur: om institusjonen stimulerer til engasjement for kvalitetsarbeid blant ansatte og studenter og deres demokratiske organer

Komiteen fikk øye på en sterk kvalitetskultur ved Høyskolen Campus Kristiania, ved at de hele tiden og på alle nivåer, evaluerer seg selv og sitt eget arbeid og tar ansvar for å forbedre seg. Hovedbesøket bekreftet at høyskolen hadde jobbet mye med å videreutvikle Markedshøyskolens gamle system til å bli et kvalitetssikringssystem for hele institusjonen.

Samtidig er store deler av denne kvalitetskulturen uformell, og det kom særlig til uttrykk ved Markedshøyskolen. Fakultetsledelsen og undervisningsutvalget ved Norges Helsehøyskole var derimot helt tydelige på at rolle- og prosessbeskrivelsene som inngår i kvalitetssikringssystemet, hadde vært til hjelp for dem i å definere sine egne roller i en ny organisasjon. Det viste seg i praksis at det er vanskelig for små fagmiljøer ved Norges Helsehøyskole å fylle de rollene som inngår i kvalitetssikringssystemet, siden de er så få. Komiteen har sett få eksempler på konkret, systematisk kvalitetsarbeid ved Markedshøyskolen. Komiteens inntrykk er at ledelsen hittil ikke har sett behovet for et mer likeverdig forhold mellom det uformelle kvalitetsarbeidet og det systematiske og dokumenterte kvalitetsarbeidet. Komiteen vil understreke at en uformell kvalitetskultur i seg selv kan være positivt og kvalitetsskapende, men den må ikke fortrenge det systematiske og dokumenterbare kvalitetsarbeidet.

Høyskolen Campus Kristiania har en «åpen dør»-holdning til studentene, og de blir oppmuntret til å gi tilbakemeldinger på lærernes undervisning, både skriftlig og muntlig. Dersom tilbakemeldingene er negative, blir dette tatt tak i raskt. Studentene som komiteen traff ved innledende besøk, berømmet høyskolen for dette. Når det gjelder de ordinære studentevalueringene, sliter Høyskolen Campus Kristiania – i likhet med mange andre utdanningsinstitusjoner – med lav svarprosent. Studentene har tilgang til veldig lite av den informasjonen som kvalitetssikringssystemet genererer, dette gjelder også resultatene av de evalueringene de selv deltar i. Slik komiteen ser det, bidrar dette neppe til å stimulere studentenes engasjement for å delta i det systematiske og formaliserte kvalitetsarbeidet.

Ved NKS Nettstudier er ikke studentene representert i noen av høyskolens demokratiske organer (heller ikke i studentdemokratiet), og da kan komiteen vanskelig se at disse studentene blir inspirert til engasjement for kvalitetsarbeid, selv om de har mulighet til å delta i en årlig studentundersøkelse om sin totalopplevelse av NKS, samt de evalueringene som NKS Nettstudiers samarbeidspartnere er ansvarlige for.

Ved besøkstidspunktet hadde ikke studentene minst 20 prosent av medlemmene av alle kollegiale organer som er tildelt beslutningsmyndighet, jf. § 4-4 i lov om universiteter og høyskoler. Komiteen har i ettertid mottatt informasjon om at dette er endret.

Mål, plan og ledelsesforankring: om mål, ansvar, prosesser og aktører som inngår i kvalitetssystemet er klart beskrevet (systemets strukturelle oppbygning), og hvordan systemet for kvalitetssikring utvikles i tråd med institusjonens behov

Komiteen mener at kvalitetssystemet er klart beskrevet med mål, ansvar, prosesser og aktører, og at systemet er stort og rommer mye. Ledelsesforankringen er derimot ikke like tydelig på alle nivåer. Ikke alle ledere hadde god innsikt i kvalitetssikringssystemet, og ikke alle ledere virket motiverte for å

ta systemet i bruk. Rektors oppgaver og ansvar er lite beskrevet i kvalitetshåndboken. Rektor har ansvaret for den faglige kvaliteten, og er talsperson utad i prinsippsspørsmål (side 23 i kvalitetshåndboken), men det står ingenting om hvilke oppgaver rektor har i kvalitetssikringssystemet. Komiteen fikk ellers inntrykk av at den øverste ledelsen har lagt mye ansvar for kvalitetssikringssystemet og for oppfølgingsarbeidet på kvalitetssjefen alene. Ansvar for fremdriften i kvalitetsarbeidet bør være synlig plassert hos den øverste ledelsen.

Høyskolen har lagt ned en stor innsats i å utvikle og å tilpasse kvalitetssikringssystemet til den nye organisasjonen og dermed til institusjonens behov. Komiteen har derimot vanskelig for å se at kvalitetssikringssystemet har festet seg i organisasjonen. Kvalitetshåndboken, som angir mål, kvalitetsområder, beskriver oppbygningen av systemet og angir ansvars- og rapporteringslinjer, ble først utarbeidet i forkant av styremøtet ved Høyskolen Campus Kristiania 25. oktober 2013. Slik teksten i møteprotokollen er formulert, tyder det på at Høyskolen Campus Kristiania ikke har hatt noen kvalitetshåndbok for hele institusjonen før dette tidspunktet. Slik komiteen ser det, kan ikke kvalitetshåndboken ha rukket å bli et viktig og styrende dokument for institusjonen, når den ble vedtatt bare to uker før fristen til å sende inn dokumentasjonen til NOKUT og seks uker før komiteens innledende besøk.

Komiteens inntrykk av «Beste praksis» er at det er lite utbygd og stort sett inneholder flytskjemaer og korte rutinebeskrivelser, og ellers mange tomme rubrikker. Ved hovedbesøket var flere av funksjonene i kvalitetssikringssystemet enten ikke opprettet eller tatt i bruk, for eksempel LOKUT og analysegruppen ved Norges Helsehøyskole. Læringsmiljøutvalget ble først konstituert i september 2013, etter at det i flere år har vært ute av funksjon.

I tillegg til at Norges Helsehøyskole hadde vært gjennom en nedbemanning av ansatte i undervisnings- og forskerstillinger, særlig innenfor akupunktur, virket fakultetet også noe preget av utskiftninger av administrativt personell. I en slik situasjon er det vanskelig å fylle alle de rollene og funksjonene som kvalitetssikringssystemet beskriver. Komiteen ser altså en diskrepans mellom beskrivelsene i kvalitetssikringssystemet og den praktiske anvendelsen av systemet. Høyskolen kan således både behøve mer tid til å utvikle systemet til sitt eget behov og til å implementere det i organisasjonen.

Innhenting av dokumentert informasjon om kvalitet i studiene: om sikring og vurdering av kvaliteten i hvert enkelt studium bygger på dokumentert informasjon som systematisk innhentes fra flere kilder, og om det er særskilte prosesser for å kvalitetssikre oppretting av nye studier

Kvalitetssikringssystemet genererer mye informasjon, men en god del av denne informasjonen ser etter komiteens mening ut til å egne seg bedre til å sikre den økonomiske siden av utdanningsvirksomheten enn til å sikre og vurdere kvaliteten i studiene. Ut over den informasjonen som genereres av studentevalueringene, de faglige studieledernes studieløpsrapporter, gjennomstrømningstall, eksamensstatistikker m.m., vier kvalitetsrapportene mye plass til opptak og mottak, markedsføring og salg, økonomi og drift. Høyskolen Campus Kristianas prosesser for å sikre inntakskvalitet ser ut for komiteen til å fokusere mer på markedsføring og salg, opptak og mottak enn på å skaffe seg informasjon om studentenes bakgrunn og forkunnskaper og å analysere denne informasjonen. Opptaksprosessen blir målt på opptaksprosedyrer, opptaksregler, riktig og dekkende informasjon til søkerne, profesjonell behandling av søkerne, samt effektiv og feilfri behandling av

søknadene. Komiteen har mottatt informasjon om at høyskolens markedsavdeling bruker demografiske data i sine undersøkelser og analyser av interessenter og studenter, men komiteen har ikke sett eksempler på i kvalitetsrapportene hvordan høyskolen anvender og synliggjør denne informasjonen, slik at kunnskap om mangfoldet i studentgruppen kommer hele institusjonen til gode. Høyskolen har de to siste årene foretatt poengberegninger av søkerne, men per i dag benytter ikke Høyskolen Campus Kristiania dette materialet til å analysere studentenes inntakskvalitet opp mot resultat-kvalitet. Høyskolens system for poengberegning av søkere gjør det vanskelig å sammenligne egen inntakskvalitet med andre norske institusjoner. Komiteen er derfor i tvil om hvor god og omforent kunnskap Høyskolen Campus Kristiania har om sin egen inntakskvalitet.

Komiteen mener at høyskolen delvis har tilfredsstillende kilder for å vurdere rammekvalitet og delvis tilfredsstillende kilder for å vurdere relevans-kvalitet. Den årlige studentundersøkelsen og rapportene fra biblioteket og fra stab om IT og læringsteknologi, økonomi, drift og HR dekker rammekvalitet. Komiteen har ikke sett rapporter fra læringsmiljøutvalget, med unntak av noen kulepunkter i kvalitetsrapporten for 2013. Høyskolen Campus Kristiania hadde ikke et læringsmiljøutvalg før i september 2013, og utvalget har derfor ikke vært en kilde for informasjon om rammekvalitet. Kandidatundersøkelser og rapporter fra bransjerådene dekker delvis relevans-kvalitet. Komiteen etterspør likevel flere systematiske og jevnligte undersøkelser av relevans-kvalitet. Alternativt bør institusjonen på en bedre måte systematisere de undersøkelsene som de allerede har.

Når det gjelder programkvalitet, resultat-kvalitet og styringskvalitet, har komiteen sett få eksempler på at kvalitetssikringssystemet dekker disse kvalitetsområdene. Høyskolen har satt undervisningskvalitet og programkvalitet i samme kvalitetsområde. Institusjonen skaffer seg informasjon om undervisningskvalitet gjennom studentevalueringene, men har til gjengjeld svært lite systematisert og formalisert eksternt informasjon om programkvalitet. Høyskolen Campus Kristiania gjennomfører ingen eksterne programevalueringer eller fagfelle-vurderinger av egne studier. Komiteen har sett oversikter over karakterfordeling blant studentene, og komiteen kjenner til at høyskolen benytter seg av eksterne sensorer, men eksterne sensorers vurderinger av studentenes resultater eller faglige nivå er lite systematisert og formalisert. Det synes heller ikke som om høyskolen bruker eksterne sensorer til å vurdere studieplaner og eksamensoppgaver. Det kom frem under evalueringen at høyskolen likevel mottar eksterne vurderinger, og at de benytter seg av eksterne krefter når de utvikler studiene, men at dette i stor grad skjer uformelt og i hvert fall ikke er en del av kvalitetssikringssystemet per i dag. Så lenge slike vurderinger ikke gis systematisk, eller ikke dokumenteres, danner denne informasjonen heller ikke grunnlag for analyser av resultat-kvalitet, læringskvalitet i henhold til læringsmål, samt faglig kvalitet i studiene, over tid.

Høyskolen Campus Kristiania har følgende definisjon av styringskvalitet: «Styringskvalitet angår den overordnede styring og koordinering av kvalitetsarbeidet, og forutsetningene for og tilrettelegging for vellykket og effektiv styring.» Det går frem av kvalitetshåndboken at «[d]et jobbes med å etablere internrevisjon som en sentral del av arbeidet med styringskvalitet» (side 9), og ifølge handlingsplanen skal internrevisjon implementeres i løpet av 2014. Internrevisjon ligger uansett frem i tid, og hverken ledelsen eller de andre ansatte trakk frem internrevisjon under hovedbesøket.

Gjennom møtene med de fakultetsvise undervisningsutvalgene fikk komiteen muntlige beskrivelser av hvordan Høyskolen Campus Kristiania oppretter nye studier. Både i forkant av, og i løpet av hovedbesøket, forsøkte komiteen å finne skriftlige prosedyrer og retningslinjer for opprettelse av nye

studier i «Beste praksis», men fant kun et flytskjema. Ingen av rubrikkene var klikkbare og ledet til prosedyrebeskrivelser eller retningslinjer. Komiteen etterspurte mer dokumentasjon om hvilke prosesser høyskolen har for å kvalitetssikre opprettelse av nye studier, og fikk tilsendt dokumentet «Opprettelse av studieprogram. En beskrivelse av prosessen til NOKUT 28. mars 2014». Dokumentet inneholdt det samme flytskjemaet som komiteen hadde sett tidligere, og angir i tillegg kort i fire trinn hvordan prosessen foregår:

- Trinn 1. Utvikling av nytt studieprogram
- Trinn 2. LOKUT gir innstilling til høyskolekollegiet
- Trinn 3. Høyskolekollegiet vurderer opprettelse av studium
- Trinn 4. Fakultetets undervisningsutvalg kvalitetssikrer studieplan og emnebeskrivelser

Teksten under trinn 2 og 3 ser slik ut:

LOKUT vurderer utkast til studieplan med ressursregnskap og fagmiljøets kompetanseprofil ut fra akkrediteringskravene og andre føringer som måtte ligge i lover og forskrifter. LOKUT leverer sin innstilling til høyskolekollegiet. (Trinn 2)

Høyskolekollegiet vurderer prosjektgruppens innstilling og studieplan med tilhørende dokumentasjon, og legger innstillingen fra LOKUT til grunn i kvalitetssikringen av at akkrediteringskravene er ivaretatt. (Trinn 3)

Ut fra at LOKUT på dette tidspunktet ennå ikke hadde trådt i kraft, og ut fra at komiteen kun ber om dokumentasjon som allerede er tilgjengelig gjennom kvalitetssystemet (institusjonen skal ikke lage ny dokumentasjon), kan komiteen vanskelig se at Høyskolen Campus Kristiania har særskilte prosesser for å kvalitetssikre opprettelse av nye studier. Prosedyrene må være skriftlige og tilgjengelige, og de må inneholde tilstrekkelig med informasjon for å unngå at opprettelse av nye studier blir sårbart og personavhengig. Prosedyrene må også gjenspeile reelle strukturer, og ikke referere til funksjoner eller utvalg som ennå ikke er virksomme i organisasjonen.

Analyse, vurdering og rapportering: om den informasjonen som systemet genererer analyseres, vurderes og framstilles for ansvarlige fora og ledernivå

Komiteen synes det er positivt at Høyskolen Campus Kristiania har utarbeidet handlingsplaner og at årshjulet inngår i systemet, men har sett få konkretiseringer av handlingsplanenes og årshjulets faktiske status i organisasjonen. Det går ikke tydelig frem av dokumentasjonen om elementene er tilstrekkelig etablert.

Kvalitetssikringssystemet genererer svært mye rapportering uten at rapportene analyseres nærmere. Rapportene inneholder svake og mangelfulle analyser av utdanningskvalitet, og kvalitetsrapporten som avgis til styret, er i stor grad gjentakelser av de fakultetsvise kvalitetsrapportene. Etter komiteens mening får analyser av utdanningsvirksomheten ut fra økonomi, ressurser, lønnsomhet og markedsorientering, større plass enn analyser av de definerte kvalitetsområdene (se for øvrig forrige punkt om innhenting av dokumentert informasjon om kvalitet i studiene). I kvalitetshåndbokens matriseoversikt over ansvar knyttet til de evalueringene og undersøkelsene som gjennomføres, ser salgs- og markedsavdelingen ut til å være den eneste avdelingen/enheten som har en analytiker som er ansvarlig for undersøkelsene (side 16). Komiteen er innforstått med at en privat utdanningsinstitusjon er avhengig av å skaffe seg inntekter fra betalende studenter, og ser at disse analysene kan være

nødvendige. Samtidig er det viktig at salgs- og markedsanalyser ikke kommer i veien for, eller i stedet for, analyser av kvaliteten i studiene.

Læringsmiljøutvalget ved Høyskolen Campus Kristiania har enten vært ikke-eksisterende eller ute av funksjon frem til høsten 2013. Læringsmiljøet har i stedet blitt ivaretatt av studentunionen og studentenes tillitsutvalg. Læringsmiljøutvalget er et lovpålagt utvalg med direkte kanal til institusjonens styre (universitets- og høyskoleloven § 4-3), og en utdanningsinstitusjon er ikke fritatt fra å ha et læringsmiljøutvalg, selv om institusjonen er under omorganisering. Det har følgelig ikke blitt avlevert rapporter fra læringsmiljøutvalget, og høyskolen har således ikke oppfylt sitt ansvar og sin forpliktelse om å dokumentere sitt arbeid gjennom en årlig rapportering til styret. Læringsmiljøutvalget skal etter loven inngå som en del av kvalitetssikringssystemet, jf. § 4-3 fjerde ledd. Komiteen ser det som en stor mangel at utvalget ikke ble konstituert før i september 2013.

Komiteen merket seg at rektor fikk informasjon om utfordringene og nedbemanningene ved bachelorgradsstudiet i akupunktur svært sent, nemlig etter at klagen var sendt til NOKUT i begynnelsen av februar. Denne informasjonen er viktig som styringsinformasjon, og utfordringene angår studenter og ansatte. Rektor burde ha fått denne informasjonen både gjennom formelle og uformelle kanaler.

Bruk av kunnskap til kvalitetsforbedring: om tiltak for forbedringer iverksettes på grunnlag av de kvalitetsanalyser som gjøres

Komiteen mener at den korte og uformelle kvalitetssirkelen ser ut til å fungere, og de sakkyndige har sett eksempler på at mindre saker blir avklart raskt. Også de større sakene, som problemer med støy og det fysiske læringsmiljøet ved Norges Helsehøyskole, har høyskolen tatt tak i.

Komiteen har gjort rede for sine vurderinger av innhenting av dokumentert informasjon om kvalitet i studiene, og om hvordan denne informasjonen vurderes, analyseres og rapporteres, under de andre punktene. Høyskolen har ikke godtgjort hvorvidt tiltak iverksettes på grunnlag av kvalitetsanalyser, når analysene av utdanningskvaliteten er såpass mangelfulle.

Komiteen har allerede vært inne på at Høyskolen Campus Kristiania har utviklet en solid og uformell kvalitetskultur. En uformell kvalitetskultur er i seg selv positivt, så lenge den ikke kommer i stedet for et systematisert og dokumenterbart kvalitetsarbeid. Men i Høyskolen Campus Kristianas tilfelle er ikke kvalitetssikringssystemet implementert på alle nivåer i organisasjonen, og for mye av ansvaret ligger på én person.

4 Konklusjon

Komiteen ser at Høyskolen Campus Kristiania har lagt ned mye arbeid i å utvikle og tilpasse kvalitetssikringssystemet til en ny organisasjon, og at høyskolen har høye ambisjoner om hva kvalitetssikringssystemet skal bidra til i organisasjonen. Arbeidet med å implementere og forankre kvalitetssikringssystemet i organisasjonen har imidlertid kommet kort, og kvalitetshåndbokens beskrivelse av kvalitetssikringssystemet og den faktiske bruken av systemet stemmer ikke helt overens. I kvalitetshåndboken finnes det beskrivelser av prosedyrer, funksjoner og utvalg som ennå

ikke var virksomme på evalueringstidspunktet, mens andre funksjoner og utvalg hadde blitt opprettet så kort tid før evalueringen at de ikke hadde rukket å gi dokumenterte resultater. Læringsmiljøutvalget har for eksempel ikke sammenhengende ivaretatt sin funksjon ved høyskolen og rapportert til styret. Komiteens hovedinntrykk er at høyskolen ikke har tatt kvalitetssikringssystemet tilstrekkelig i bruk i organisasjonen. Komiteen mener videre at Høyskolen Campus Kristiania ikke følger sine egne ambisjoner og intensjoner i kvalitetsarbeidet, og at den overordnede styringen av det systematiske kvalitetsarbeidet er for svak. Ledelsen har gitt den uformelle kvalitetskulturen for stor plass på bekostning av det systematiske og dokumenterte kvalitetsarbeidet, og dette reduserer institusjonens evne til å styre og administrere sin egen kvalitetssikring og kvalitetsutvikling.

Slik komiteen vurderer og bedømmer Høyskolen Campus Kristianas kvalitetsarbeid, mangler høyskolen dokumentert og adekvat informasjon fra relevante kilder som kan danne grunnlag for analyser og vurdering av de ulike aspektene av utdanningskvaliteten over tid. Institusjonen har bygd opp kvalitetssystemet rundt de seks kvalitetsområdene inntakskvalitet, rammekvalitet, program- og undervisningskvalitet, resultat-kvalitet, relevans-kvalitet og styringskvalitet. Ved flere av disse kvalitetsområdene fant komiteen betydelige svakheter – fra kildegrunnlag og informasjonsinnhenting til analyse og vurdering (se side 22–23). Høyskolen Campus Kristiania har derfor ikke godtgjort overfor komiteen at institusjonen har god nok kunnskap om sin egen utdanningskvalitet, eller at kvalitetssikringssystemet evner å avdekke sviktende kvalitet.

I Kunnskapsdepartementets forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning stilles følgende krav til et kvalitetssikringssystem:

§ 2-1 første ledd:

Universiteter og høyskoler skal ha et system for sitt kvalitetsarbeid som sikrer kontinuerlige forbedringer, gir tilfredsstillende dokumentasjon av arbeidet og avdekker sviktende kvalitet.

§ 2-1 annet ledd:

Kvalitetssikringssystemet skal sikre og bidra til å utvikle kvaliteten i hele utdanningen, inkludert praksisstudier. Systemet skal omfatte alle forhold som har betydning for studiekvaliteten, fra informasjon overfor mulige søkere til avslutning av studiet inklusive studiets relevans for arbeidslivet.

Komiteens vurdering er at system for kvalitetssikring av utdanningen ved Høyskolen Campus Kristiania på et overordnet nivå er utviklet med tanke på en ny organisasjon, men kvalitetssikringssystemet er hverken tatt tilstrekkelig i bruk i organisasjonen, eller inneholder tilstrekkelig med systematiske, formaliserte og dokumenterbare prosedyrer til å kunne sikre kontinuerlige forbedringer, gi tilfredsstillende dokumentasjon av arbeidet og avdekke sviktende kvalitet (§ 2-1 første ledd). Kvalitetssikringssystemet har betydelige svakheter når det gjelder informasjonsinnhenting og analyse samt vurdering av flere ulike aspekter av utdanningskvaliteten, som for eksempel inntakskvalitet, programkvalitet, resultat-kvalitet og styringskvalitet. Etter komiteens mening bidrar det derfor ikke til å sikre og utvikle kvaliteten i hele utdanningen på en tilfredsstillende måte, og det omfatter heller ikke alle forhold som har betydning for studiekvaliteten (§ 2-1 annet ledd). På denne bakgrunnen anbefaler komiteen at system for kvalitetssikring av utdanningen ved Høyskolen Campus Kristiania ikke godkjennes. Anbefalingen er enstemmig.

5 Komiteens råd om videreutvikling av kvalitetsarbeidet

Komiteen har allerede gitt flere råd og anbefalinger i kapittel 3 og viser til drøftingene der. Komiteen har likevel valgt å løfte frem noen punkter avslutningsvis:

- Høyskolen Campus Kristiania må snarest ta kvalitetssikringssystemet i bruk, og institusjonsledelsen må ta en aktiv rolle i dette arbeidet.
- Høyskolen bør utvikle systemet slik at det dekker alle kvalitetsområdene, og hente inn relevant kvalitetsinformasjon for alle kvalitetsområdene. Dette må gjøres systematisk og kunne dokumenteres i etterkant. Formalisering og systematisering av eksterne sensorers vurderinger av studentenes resultater eller faglige nivå, samt eksterne programevalueringer eller fagfellevurderinger, er eksempler på eksterne kilder som kan gi institusjonen kunnskap om programkvalitet og resultat kvalitet. Høyskolen bør finne tilsvarende relevante kilder for de andre kvalitetsområdene, slik at kvalitetssikringssystemet både gir tilfredsstillende dokumentasjon av arbeidet og omfatter alle forhold som har betydning for studiekvaliteten. Høyskolen bør også styrke kvalitetssikringen av helheten i bachelorgradsstudiene som tilbys gjennom NKS Nettstudier.
- Høyskolen Campus Kristiania bør finne relevante indikatorer som også kan gi informasjon om faglig kvalitet og akademisk nivå i studiene.
- Høyskolen bør avklare formålet med nåværende rapporteringsregime, og legge seg på et nivå som gjør det mulig å foreta analyser. Analyser, vurderinger og forslag til forbedringstiltak bør gis større oppmerksomhet og dokumenteres bedre. Dette vil også kunne danne et godt og langsiktig grunnlag for den sterke uformelle kvalitetskulturen – som fungerer bra på kort sikt – med raske tilbakemeldinger og tiltak.
- Høyskolen må i større grad ta ansvar for å gi studentene tilbakemeldinger om resultatene av evalueringene samt forslag til forbedringstiltak. Dette bør ikke kun overlates til de tillitsvalgte studentene, og bør ikke kun skje ved avvik. Høyskolen bør vurdere å involvere studentene mer i kvalitetsarbeidet.
- Høyskolen bør gi studentene tydeligere informasjon om hvor de kan melde avvik, siden det viste seg at dette var uklart for studentene i dag.
- Nettstudentene bør sikres studentrepresentasjon.

6 Vedlegg

6.1 Dokumentasjon fra Høyskolen Campus Kristiania

Dokumentasjon mottatt før innledende besøk

- presentasjon av Høyskolen Campus Kristiania
- eierstyringsdokument for Høyskolen Campus Kristiania
- overgangsstrategi for Høyskolen Campus Kristiania 2012–2014
- årsrapport Høyskolen Campus Kristiania 2012
- kvalitetshåndbok med beskrivelse av kvalitetssikringssystemet ved Høyskolen Campus Kristiania
- kvalitetsrapport for Høyskolen Campus Kristiania 2012
- fakultetsvise studiekvalitetsrapporter for 2013 med tilhørende handlingsplaner
- kvalitetsrapport for Markedshøyskolen 2011
- kvalitetsrapport fra Norges Helsehøyskole 2011
- dokumentet «Status, suksesser og utfordringer i kvalitetsarbeidet ved Høyskolen Campus Kristiania
- dokumentet «Centre of Excellence Kvalitetssikring»

Dokumentasjon mottatt før eller under hovedbesøk

- kvalitetsrapport for Høyskolen Campus Kristiania 2013
- fakultetsvise studiekvalitetsrapporter for 2013 med tilhørende handlingsplaner
- studieløpsrapporter fra bachelorgradsstudiet i HR og personalledelse og fra bachelorgradsstudiet i akupunktur
- mandater, årsrapporter og møtereferater fra undervisningsutvalgene ved henholdsvis Markedshøyskolen og Norges Helsehøyskole
- roller og ansvarsfordeling i fagstab ved Markedshøyskolen og Norges Helsehøyskole
- masteroppgave i pedagogikk av Hilde Skjerve, levert ved Pedagogisk forskningsinstitutt, Universitetet i Oslo 2013: «Bachelor i akupunktur. En analyse av studiets målsetning og befolkningens bruk av akupunktur»
- dokumentet «Markedsanalyse og anbefalt studiemodell med faglige og økonomiske vurderinger for akupunktur», levert til styret 25. oktober 2013
- veileders evaluering av kurset BHR
- eksempler på veiledersamtaler fra NKS Nettstudier
- årsrapport fra fagansvarlige ved NKS Nettstudier
- referater fra faglige ledermøter ved Markedshøyskolen og Norges Helsehøyskole
- mandat og referater fra studiekvalitetsutvalget ved Markedshøyskolen
- eksempler på klassevise statusrapporter fra bachelorgradsstudiet i HR og personalledelse
- referater fra møter i tillitsutvalget ved Markedshøyskolen og Norges Helsehøyskole
- sammendrag av klassevise statusrapporter ved Norges Helsehøyskole
- resultater fra studentevalueringer, bachelorgradsstudiet i HR og personalledelse
- protokoll fra styremøter ved Høyskolen Campus Kristiania
- mandat og møtereferater fra høyskolekollegiet

- utkast til mandat for LOKUT
- fremdriftsplan for arbeidet med søknad til NOKUT om erfaringsbasert master i forbrukermarkedsføring
- fremdriftsplan for arbeid med akkreditering av bachelorgrader, Norges Helsehøyskole
- dokumentet «Evaluering av arbeidet med akkrediteringssøknader til NOKUT fra Norges Helsehøyskole»
- mandat og møtereferater fra læringsmiljøutvalget
- prosessbeskrivelser fra «Beste praksis»
- forskrift om opptak, studier og eksamen på bachelor- og masternivå ved Høyskolen Campus Kristiania
- Opptakshåndboken for Høyskolen Campus Kristiania
- dokumentene «Prosjekt Opptak 2012» og «Prosjekt Opptak 2013»
- opptaksrapporter fra 2012 og 2013 for NKS Nettstudier
- studieplaner for kull i løp på bachelorgradsstudiet HR og personalledelse, stedbaseret og nett, og for kull i løp på bachelorgradsstudiet i akupunktur heltid og deltid
- dokumentet «Lederavtale mellom administrerende direktør og styret i Høyskolen Campus Kristiania – Ernst G. Mortensens stiftelse»
- dokumentene «Eksempel på et dashboard for KPI-er på studiekvalitet» og «12 KPI'er rapporteres fast til styret»

Dokumentasjon mottatt etter hovedbesøket

- dokumentet «Opprettelse av studieprogram. En beskrivelse av prosessen til NOKUT 28. mars 2014»

6.2 Program for den sakkyndige komiteens hovedbesøk ved institusjonen

Torsdag 20. mars	
08.30–10.00	Komitémøte
10.00–10.45	Møte med 6–8 akupunkturstudenter fra 2., 3. og 4. studieår
10.45–11.00	Komiteens oppsummering
11.00–11.45	Møte med utvalgte emneansvarlige fra akupunkturstudiet
11.45–12.00	Komiteens oppsummering
12.00–13.00	Lunsj
13.00–13.45	Møte med 6–8 nettstudenter fra 2. og 3. studieår ved NKS/MH i bachelorprogrammet HR og personalledelse
13.45–14.00	Komiteens oppsummering
14.00–14.45	Møte med utvalgte emneansvarlige fra HR og personalledelse
14.45–15.00	Komiteens oppsummering
15.00–15.45	Møte med faglig studieleder fra akupunkturstudiet og faglig studieleder fra HR og personalledelse
15.45–16.15	Komiteens oppsummering + kaffe og frukt
16.15–17.00	Møte med instituttleder og kvalitetskoordinator for akupunktur/Norges Helsehøyskole og instituttleder og kvalitetskoordinator for HR og personalledelse /MH/NKS

17.00–18.00	Komiteens oppsummering + komitémøte
Fredag 21. mars	
08.15–08.30	Kort forberedelse
08.30–09.15	Møte med undervisningsutvalget ved Norges Helsehøyskole
09.15–09.30	Komiteens oppsummering
09.30–10.15	Møte med undervisningsutvalget og studiesjef ved Markedshøyskolen og kategoriansvarlig for HR og personalledelse ved NKS
10.15–10.30	Komiteens oppsummering
10.30–13.00	Komitémøte, inkludert lunsj fra 11.30
13.00–14.00	Møte med ledelsen (inkludert dekaner fra Norges Helsehøyskole og MH, samt sjef for NKS)
14.00–15.15	Avsluttende komitémøte
15.30	Avreise

6.3 Den sakkyndige komiteens mandat

Fastsatt av NOKUT 5. mai 2003, revidert 17.12. 2008, tilpasset forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning av 1. februar 2010 og forskrift om tilsyn med utdanningskvaliteten i høyere utdanning av 28. februar 2013.

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

Komiteen skal gi en entydig og begrunnet konklusjon om hvorvidt institusjonens system for kvalitetssikring er tilfredsstillende. Evalueringen skal gjennomføres med en konstruktiv holdning til institusjonen, og komiteen skal også gi råd om det videre kvalitetsarbeid ved institusjonen.

Hvis evalueringen avdekker klare indikasjoner på alvorlig kvalitetssvikt i enkeltstudier skal dette bemerkes i komiteens rapport.

Komiteens vurdering skal baseres på følgende materiale:

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

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

Komiteen arbeider på oppdrag fra og avgir sin rapport til NOKUT. Oppdraget er avsluttet når NOKUT har fattet vedtak i saken. Inntil oppdraget er avsluttet, skal de sakkyndige ikke ta del i den offentlige debatt om saken.

6.4 NOKUTs evalueringskriterier

Evalueringskriteriene finnes i kapittel 6 i forskrift om tilsyn med utdanningskvaliteten i høyere utdanning (studietilsynsforskriften).

§ 6.1 NOKUTs evalueringskriterier

Ved evaluering av institusjonenes interne kvalitetsarbeid gjøres det en helhetlig vurdering av kvalitetssikringssystemet og institusjonenes aktive bruk av det. Det skal legges vekt på:

- a. Stimulans til kvalitetsarbeid og kvalitetskultur: om institusjonen stimulerer til engasjement for kvalitetsarbeid blant ansatte og studenter og deres demokratiske organer,
- b. Mål, plan og ledelsesforankring: om mål, ansvar, prosesser og aktører som inngår i kvalitetssystemet er klart beskrevet (systemets strukturelle oppbygning), og hvordan systemet for kvalitetssikring utvikles i tråd med institusjonenes behov,
- c. Innhenting av dokumentert informasjon om kvalitet i studiene: om sikring og vurdering av kvaliteten i hvert enkelt studium bygger på dokumentert informasjon som systematisk innhentes fra flere kilder, og om det er særskilte prosesser for å kvalitetssikre oppretting av nye studier,
- d. Analyse, vurdering og rapportering: om den informasjonen som systemet genererer analyseres, vurderes og framstilles for ansvarlige fora og ledernivå,
- e. Bruk av kunnskap til kvalitetsforbedring: om tiltak for forbedringer iverksettes på grunnlag av de kvalitetsanalyser som gjøres.

Merknad til kapittel 6

Institusjonene skal kontinuerlig og systematisk arbeide for å sikre og forbedre kvaliteten i utdanningen. Det interne systemet for kvalitetssikring av utdanningen skal frambringe kunnskap institusjonen trenger i sikringen og utviklingen av utdanningene som tilbys. Kvalitetssikringen skal omfatte alle studietilbud som en institusjon gir, alle deler av studiet og alle formidlingsformer. Gjennom faste rutiner og prosesser i en årlig syklus frembringes, vurderes og anvendes informasjon om det enkelte studium, og om institusjonens utdanningsvirksomhet generelt.

Institusjonens system for kvalitetssikring av utdanningsvirksomheten er institusjonens eiendom. Det er derfor institusjonen selv som ut fra egen størrelse, faglig profil og andre lokale behov bestemmer hvordan det skal utformes. Det samme gjelder for den dokumentasjonen som systemet frembringer.

7 Appendiks: Uttalelse til de sakkyndiges rapport fra Høyskolen Campus Kristiania



NOKUT
Postboks 578
1327 Lysaker
Att: Kjersti Tokstad

Oslo 06.10.2014

Uttalelse til rapport fra sakkyndig komité om evaluering av system for kvalitetssikring av utdanning ved Høyskolen Campus Kristiania

Det vises til rapport fra sakkyndig komité «Høyskolen Campus Kristiania – evaluering av system for kvalitetssikring av utdanningen», datert 25. august 2014. Høyskolen Campus Kristiania vil gjerne takke for en grundig rapport med mange gode vurderinger. Konklusjonen i rapporten tas til etterretning, og tilrådingene fra sakkyndig komité er satt på agendaen i det videre arbeidet med å utvikle kvalitetssikringssystemet og kvalitetsarbeidet ved høyskolen.

Høyskolens kommentarer til rapportens hovedkonklusjon

Sakkyndig komiténs hovedkonklusjon er at arbeidet med å implementere og forankre kvalitetssikringssystemet ved Høyskolen Campus Kristiania har kommet noe kort, og at kvalitetssikringssystemet ikke er tatt tilstrekkelig i bruk i organisasjonen. Komiteen fremhever behovet for en tydeligere ledelsesforankring, og et bedre samspill mellom høyskolens uformelle kvalitetsarbeid og det systematiske og dokumenterte kvalitetsarbeidet. I tillegg fremheves det at høyskolen må videreutvikle sitt arbeid med informasjonsinnhenting fra relevante kilder som kan danne grunnlag for gode analyser og vurderinger av utdanningskvaliteten over tid. Komiteen ser imidlertid at høyskolen har lagt ned mye arbeidet i å utvikle og tilpasse kvalitetssikringssystemet til ny organisasjon. Komiteen skriver videre at de fikk øye på en sterk kvalitetskultur ved at høyskolen hele tiden og på alle nivåer, evaluerer seg selv og sitt eget arbeid, og tar ansvar for å forbedre seg.

Høyskolen erkjenner at det er behov for utvikling av kvalitetsindikatorer som på en bedre måte dekker alle kvalitetsområdene, bedre tilrettelegging og oppfølging av analyser og drøftinger i rapporteringsarbeidet, et bedre samspill mellom det uformelle og formelle kvalitetsarbeidet, og en klarere ledelsesforankring. Høyskolen erkjenner også at alle deler av kvalitetssikringssystemet ikke var implementert på en tilfredsstillende måte på det tidspunktet sakkyndig komité gjennomførte sitt hovedbesøk. Vi vil nedenfor beskrive rammene for høyskolens arbeid med å utvikle et enhetlig kvalitetssikringssystem.

Høyskolens arbeid med å utvikle et enhetlig kvalitetssikringssystem

Styret ved Campus Kristiania vedtok våren 2012 å løfte akkrediteringen til Markedshøyskolen og omorganisere virksomheten ved Campus Kristiania ved å etablere én høyskole med underliggende fakulteter. En formell søknad om å løfte akkrediteringen ble sendt til Kunnskapsdepartementet som i brev datert 25. mai 2012 innvilget søknaden slik at akkrediteringen ble gjeldende for hele utdanningsinstitusjonen Campus Kristiania. Etableringen av Høyskolen Campus Kristiania trådte dermed i kraft med virkning fra 1.juli 2012. Fra juli 2012 til oktober 2013 har det gjennom flere endringsprosesser blitt jobbet frem en ny organisering og faglig styringsstruktur. Ny organisering ble lansert 1. okt. 2013.

Før akkrediteringen ble gjeldende for hele høyskolen var den totale virksomheten organisert gjennom egne separate skoler med fokus på drift, utvikling og ansvar for egen verdikjede. Norges Helsehøyskole var etablert som eget AS utenfor stiftelsen i en oppstartsfasen, men ble tatt inn i stiftelsen når Høyskolen Campus Kristiania ble etablert i juli 2012. Markedshøyskolen var akkreditert som egen høyskole og hadde naturlig nok et godkjent kvalitetssikringssystem. Norges Kreative Fagskole (nå Norges Kreative Høyskole) hadde et godkjent kvalitetssikringssystem som skolen selv hadde utviklet i henhold til gjeldende krav for fagskolevirksomhet. NKS Nettstudier fikk godkjent sitt kvalitetssikringssystem i 2011. Ved etableringen av Høyskolen Campus Kristiania måtte nevnte kvalitetssikringssystemer samles i et enhetlig system.

I brev til NOKUT datert 21. januar 2013 ber Høyskolen Campus Kristiania om utsettelse av evalueringen av system for kvalitetssikring av utdanningen. Dette ble begrunnet med de store strukturelle institusjonelle endringsprosessene som høyskolen gjennomgikk, og at evalueringen av kvalitetssikringssystemet ville sammenfalle med implementeringen av disse endringene. NOKUT avsto søknaden og begrunnet det med at de ikke hadde mulighet til å la det gå mer enn 6 år mellom hver evaluering.

Ny organisering og faglig styringsstruktur med endrede grensesnitt, roller og ansvarsområder gav nye rammer for kvalitetssikringssystemet. Med lansering av ny organisering 1.oktober, og innledende møte 6. desember opplevde høyskolen det som utfordrende å skulle presentere et kvalitetssikringssystem som var implementert og forankret i den nye organisasjonen på en slik måte at sakkyndig komité både møtte et system som i seg selv tilfredstilte kravene, samtidig som man skulle godtgjøre at systemet i praksis fungerte som et verktøy for å sikre ønsket kvalitet innen definerte kvalitetsområder. Arbeidet med å etablere en felles kvalitetskultur og et nytt kvalitetssikringssystem tar tid, og det er prisgitt fremdriften i arbeidet med ny organisering og faglig styringsstruktur. Erfaringer fra omorganiseringen har vist at det er krevende å arbeide med store strukturelle institusjonelle endringsprosesser samtidig som NOKUT gjennomfører tilsyn på kvalitetssikringssystemet.

Høyskolens kommentarer til videreutvikling av kvalitetsarbeidet

Høyskolen Campus Kristiania har siden sakkyndig komité's hovedbesøk i mars 2014 jobbet videre med utviklingen av kvalitetsarbeidet. Komiteens rapport har vært et verdifullt bidrag i høyskolens innretning og prioriteringer i arbeidet. Nedenfor presenteres hovedpunktene i arbeidet.

Ny strategiperiode med reviderte kvalitetsindikatorer

Arbeidet med ny strategi for Høyskolen Campus Kristiania i perioden 2014-2018 har gitt et nytt sett med kvalitetsindikatorer på institusjons- og fakultetsnivå. Disse er sentrale i det videre arbeidet innenfor de definerte kvalitetsområdene. Analyser og drøftinger rettes inn mot de målene som kvalitetsindikatorerne setter. Kvalitetsindikatorerne legger i så måte premisset for hvilket informasjonstilfang som er relevant analysegrunnlag.

Nytt kvalitetssikringssystem

Høyskolen har besluttet å gå til innkjøp av et nytt system som skal erstatte Beste Praksis hvor prosessbeskrivelsene og tilhørende dokumentasjon var samlet. Erfaringene fra bruken av høyskolens forrige system tilsier at vi må skape en større opplevd nytteverdi i høyskolens fremtidige system for å kunne innfri de ambisjoner høyskolen har til eget kvalitetsarbeid. Det nye systemet vil legge til rette for dette gjennom personalisering hvor den ansatte på forsiden møter informasjon som er tilpasset jobben man skal gjøre i arbeidshverdagen, og systemet hjelper den ansatte til å holde kontroll på oppgaver, aktiviteter, revideringer og rapportering som skal gjennomføres. Det gir høyskolen mulighet til å forenkle, systematisere og øke nytteverdien av systemet for de ansatte. Forbedringene dette gir for både dokumenthåndtering og informasjonsflyt legger også til rette for at kunnskapen kvalitetssystemet genererer enklere kan distribueres og brukes i forbedringsarbeidet.

Statusrapporter fra tillitsvalgte studenter

Som en del av høyskolens nye kvalitetssikringssystem jobbes det med å etablere en egen modul hvor tillitsvalgte studenter registrerer sine tilbakemeldinger/ oppfølgingspunkter. Fakultetenes frontadministrasjon sørger for at oppfølgingspunktene delegeres til riktig person, og setter frist for oppfølging etter behov. Ansvarlig person følger opp og logger hva som er gjort. Tillitsvalgte studenter vil gjennom systemet kunne følge håndteringen av de oppfølgingspunktene de selv har lagt inn i systemet, og har i så måte god oversikt. Frontadministrasjonen lager jevnlig en oppsummering over oppfølgingspunktene som presenteres i tillitsutvalgsmøter og gjøres tilgjengelig på studentenes læringsportal.

Ekstern evaluering av faglig kvalitet

Ekstern evaluering av faglig kvalitet er lagt inn som et sentralt element i arbeidet innenfor kvalitetsområdet program- og undervisningskvalitet. Det er utviklet et mandat for etablering av programråd hvor eksterne fagpersoner vurderer et studieprogram ut fra gitte kriterier. I tillegg er det utarbeidet et mandat for utvikling og bruk av sensorrapporter. Dette er ekstern evaluering som sammen med interne selvevalueringer og studentevalueringer, vil utgjøre hovedelementene i høyskolens evaluering av faglig kvalitet.

Mandat for videre arbeid med bransjeråd

Ulike former for bransjeråd eksisterer i dag ved høyskolens fakulteter. Disse har fungert bra, men høyskolen ser et behov for å standardisere bransjerådernes arbeid og formalisere deres tilbakemeldinger slik at man over tid på en bedre måte kan bruke dem som grunnlag for å vurdere relevanskvaliteten i høyskolens studieportefølje. Det er derfor utviklet et felles mandat gjeldende for alle fakulteter som bransjerådernes fremtidige arbeid skal innrette seg etter.

Utvikling av opplæringsprogram (kvalitetsskolen)

I arbeidet med å utvikle et kvalitetssikringssystem tilpasset ny organisering og faglig styringsstruktur har høyskolen vært opptatt av å ivareta det engasjement som man har erfart ligger i det uformelle kvalitetsarbeidet. Det uformelle arbeidet setter kvalitet på agendaen og sikrer et engasjement som utfyller det systematiske og dokumenterte kvalitetsarbeidet på en verdifull måte. Både det uformelle og det formelle har en viktig rolle i arbeidet med å skape en sterk kvalitetskultur. For å sikre et godt samspill uten å tone ned viktigheten av det uformelle er det svært viktig å være tydelig på kvalitetssystemets rolle, og skape en forståelse for dette i hele organisasjonen. For at spillet skal fungere på en dynamisk måte er de ansattes opplevde nytteverdi av det formelle systemet helt avgjørende. Ledelsen har i dette arbeidet en sentral rolle. Ikke bare ved å peke på prosesser og rapporter for å synliggjøre kvalitetssystemets formelle strukturer, men ved å ha klare roller og være foregangspersoner og pådrivere i bruken av systemet. Kvalitetssystemets forankring i organisasjonen generelt, og på ledelsesnivå spesielt, er en prosess man må jobbe med over tid. Som et ledd i dette arbeidet settes det i gang et opplæringsarbeid hvor ledere på ulike nivåer får tydeliggjort hvilken rolle og ansvar de har i kvalitetsarbeidet, og hva som kreves av dem. Samtidig skal de aktivt bidra i opplæringen av de ansatte som tilhører området de har ansvar for. På denne måten vil ledelsens rolle på institusjons- og fakultetsnivå tydeliggjøres, samtidig som lederne står frem som pådrivere i det formelle kvalitetsarbeidet. Opplæringsprogrammet er tydelig forankret hos den øverste ledelse.

Studentevalueringenes rolle i kvalitetsarbeidet

Studentevalueringene ved høyskolen har høsten 2014 vært gjenstand for revidering ettersom erfaringene fra ny organisering viser et behov for standardisering på tvers av fakultetene, samt en tydeliggjøring av hvordan kunnskapen som evalueringene gir skal distribueres og brukes. Det har også vært behov for å se nærmere på hvordan studentene i større grad kan involveres i arbeidet, og hvordan resultater og tiltak kan kommuniseres til dem på en hensiktsmessig måte.

Opprettelse av analysegruppe

Som det fremkommer i høyskolens kvalitetsrapporter og møtereferater fra ulike utvalg har høyskolen jobbet med å finne en god form på analysearbeidet tilpasset ny organisering og faglig styringsstruktur. Det er nå utarbeidet et mandat for en analysegruppe på institusjonsnivå. Undersøkelser, analysearbeid og bruk av resultatene er en viktig del av kvalitetsarbeidet. Solide analyser og drøftinger legger grunnlaget for gode forbedringstiltak, og bidrar til riktige prioriteringer. Analysegruppen skal ha en helhetlig tilnærming til de undersøkelser som er en del av kvalitetssikringssystemet, og vurdere undersøkelsenes relevans og innhold. Videre skal analysegruppen sikre at analysearbeidet holder ønsket nivå og vurdere om høyskolen forvalter kunnskapen analysene gir på en god måte, samt vurdere hvorvidt etablerte rutiner og prosedyrer følges. Analysegruppen skal være en ressurs i analysearbeidet og presentasjonen av resultatene.

Etablering av LOKUT

LOKUT skal fungere som et lokalt NOKUT i arbeidet med å kvalitetssikre opprettelsen av nye studier og revideringer av etablerte studier med vesentlige endringer. På tidspunktet sakkyndig komité besøkte høyskolen var LOKUT kun beskrevet i høyskolens kvalitetssikringssystem som et planlagt utviklingstiltak. LOKUT er nå konstituert og fyller sin tiltenkte rolle i henhold til de beskrivelser man finner i kvalitetssikringssystemet.

Etablering av internrevisjon

Internrevisjon var et annet område som på komiteens besøkstidspunkt kun var et planlagt utviklingstiltak. Også denne funksjonen vil bli operativt i løpet av høsten, og utvalgte områder besluttet av styret ved Høyskolen Campus Kristiania vil bli gjenstand for en grundig vurdering.

Nettstudentenes studentrepresentasjon

Nettstudentenes representasjon i beslutningsdyktige råd og utvalg vil bli gjennomgått i løpet av høsten, og høyskolen vil legge til rette for at nettstudentene sikres representasjon på en hensiktsmessig måte.

Vi ønsker med punktene ovenfor å vise at det jobbes målrettet med utviklingen av sentrale områder i høyskolens kvalitetssystem. Arbeidet med både utvikling og implementering krever en bred involvering av ansatte og studenter, og god kommunikasjon underveis i prosessen. Høyskolens ledelse har vært spesielt opptatt av dette i arbeidet med å følge opp sakkyndig komité sine merknader.



Trond Blindheim

Rektor

Høyskolen Campus Kristiania



Solfrid Lind

Administrerende direktør

Høyskolen Campus Kristiania