

NOKUTs tilsynsrapporter

Høyskolen for ledelse og teologi

Evaluering av system for kvalitetssikring av utdanningen

September 2015



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 for ledelse og teologi
Sakkyndige:	Professor Geir E. Øien (leder), NTNU Director Hanne Harmsen, Deloitte Consulting Danmark Student Rasmus Haugen Sandvik, Høgskolen i Bergen
Dato for vedtak:	24.09.2015
NOKUTs saksnummer	13/290

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 Høgskolen for ledelse og teologi besøkte institusjonen 17. februar 2015 og 17. mars 2015, og leverte rapporten 22. juni 2015.

Komiteen hadde følgende sammensetning:


- Professor Geir E. Øien (leder), NTNU
- Director Hanne Harmsen, Deloitte Consulting Danmark
- Student Rasmus Haugen Sandvik, Høgskolen i Bergen

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

Denne tilsynsrapporten består av rapporten fra den sakkyndige komiteen og uttalelsen til rapporten fra Høgskolen for ledelse og teologi. Begge disse dokumentene var grunnlaget for behandlingen i NOKUTs styre 24. september 2015, hvor følgende vedtak ble fattet:

System for kvalitetssikring av utdanningen ved Høgskolen for ledelse og teologi godkjennes.

Lysaker, 24. september 2015



Terje Mørland
Direktør

Innhold

1	Evaluering av universiteters og høyskolers system for kvalitetssikring av utdanningsvirksomheten	1
1.1	Kort om Høyskolen for ledelse og teologi.....	1
1.2	Kvalitetssikringssystemet ved Høyskolen for ledelse og teologi	2
1.3	Komiteens tilnærming til evalueringen	4
2	Kvalitetssikringssystemet i funksjon ved Høyskolen for ledelse og teologi	5
2.1	Et tilpasset kvalitetssikringssystem?	5
2.2	Innhenting av informasjon om kvalitet i utdanningen	8
3	Samlet vurdering i lyset av evalueringskriteriene	11
3.1	Stimulans til kvalitetsarbeid og kvalitetskultur	11
3.2	Mål, plan og ledelsesforankring	12
3.3	Innhenting av dokumentert informasjon om kvalitet i utdanningen.....	12
3.4	Analyse, vurdering og rapportering	13
3.5	Bruk av kunnskap til kvalitetsforbedring	13
4	Konklusjon.....	15
5	Komiteens råd om videreutvikling av kvalitetsarbeidet	15
6	Vedlegg.....	17
6.1	Dokumentasjon fra Høyskolen for ledelse og teologi	17
6.2	Program for den sakkyndige komiteens hovedbesøk ved Høyskolen for ledelse og teologi	18
6.3	Sakkyndig komité's mandat.....	18
6.4	NOKUTs evalueringskriterier	19

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 evalueringer av system for kvalitetssikring siden 2003, og innledet våren 2009 sin andre runde med slike evalueringer. Evalueringskriteriene er i andre runde i større grad rettet inn mot å vurdere institusjonenes bruk og nytte av kvalitetssikringssystemene.

NOKUT bruker sakkyndige komiteer i sine evalueringer. Komiteene skal vurdere hvorvidt institusjonene tilfredsstillende oppfyller 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.

Den sakkyndige komiteen som har evaluert systemet for kvalitetssikring av utdanningen ved Høyskolen for ledelse og teologi har bestått av:

- professor Geir E. Øien (leder), NTNU
- director Hanne Harmsen, Deloitte Consulting Danmark
- student Rasmus Sandvik Haugen, Høyskolen i Bergen

1.1 Kort om Høyskolen for ledelse og teologi

Høyskolen for ledelse og teologi (HLT) ble opprettet i august 2008 med pinsebevegelsen og baptistsamfunnet som eiere. Høyskolen bygger videre på den tidligere høyskolen Baptistenes Teologiske Seminars utdanningsvirksomhet. Høyskolen er en privat høyskole som er organisert som et aksjeselskap. Høyskolen presenterer selv dagens eierskap som forankret i en frikirkelig arv preget av åndskraft, misjon, frivillighet og ansvar for samfunnet.

Høgskolen tilbyr følgende studier¹:

- bachelorgrad i teologi og ledelse (180 stp)
- grunnstudium i kristendom (60 stp, tilbys også som deltidsstudium over to år)
- grunnstudium i RLE (Religion, livssyn og etikk, 60 stp, tilbys også som deltidsstudium over to år)
- årsstudium i kristent ungdomsarbeid (60 stp)
- årsstudium i kristent barne- og ungdomsarbeid (60 stp)
- årsstudium i verdibasert endringsledelse (60 stp)
- årsstudium i teologi (60 stp)
- halvårsstudium i misjonsforståelse (30 stp)

Bachelorgraden i teologi og ledelse inneholder flere av emnene som inngår i høgskolens selvstendige grunn- og årsstudier. En stor del av studiene tilbys på engelsk i tillegg til norsk. HLT har også fleksible samlingsbaserte studietilbud og nettbaserte studier. Deler av emnene kan også tilbys desentralisert i samarbeid med lokale menigheter nasjonalt eller internasjonalt. Dette gjelder emner som har et praktisk siktemål og som kan fungere som videreutdanning for pastorer og andre menighetsarbeidere. Studentene har tilgang til den elektroniske plattformen Fronter, hvor det arrangeres veiledning, prøving, gruppearbeid og legges ut forelesninger og artikler.

Høgskolen hadde for studieåret 2014 320 studenter (heltidsekvivalenter) og 31,3 studenter per faglig årsverk, mot et gjennomsnitt for private høgskoler i Norge på 18,7 studenter per faglig årsverk. Av dagens 320 registrerte studenter er 199 registrert på et engelskspråklig studietilbud. Høgskolens studenter har de tre siste årene produsert henholdsvis 24,9 (2010), 25,8 (2011), 24,5 (2012), 26,4 (2013) og 42,2 (2014) studiepoeng per student, hvor gjennomsnittet for private høgskoler i perioden 2010-2014 har vært 45,4 studiepoeng per student². Høgskolens kandidatproduksjon for de tre siste årene er henholdsvis: 15 (2012), 16 (2013) og 29 (2014).

1.2 Kvalitetssikringssystemet ved Høgskolen for ledelse og teologi

NOKUT har mottatt to versjoner av høgskolens kvalitetssikringssystem. Det foreligger en versjon datert juni 2012 og en versjon datert november 2014. Den sistnevnte skulle få endelig godkjenning av styret ved høgskolen i februar 2015. For HLT er det avgjørende at kvalitetssikringssystemet fungerer som redskap for organisasjonslæring. Systembeskrivelsen bærer derfor navnet: *Strategi for kvalitetssikring og organisasjonslæring ved HLT*. HLT kommenterer i liten grad forskjellene mellom de to utgavene av systemet. Innholdsfortegnelse er nesten identiske, men i posisjonsskrivet fra ledelsen til NOKUT, påpekes det at det reviderte systemet skal nedtone byråkratiske prosesser i systemet. I den forbindelse er innholdet i et av systemets sentrale elementer «Læringslaboratoriet»³ justert og gjort mindre omfattende. I det følgende er beskrivelsen av systemet gjort med utgangspunkt i den siste versjonen av kvalitetssystemet.

Systembeskrivelsen er på 69 sider og er inndelt i ni områder som har følgende overskrifter: *innledning, basisundersøkelser, medarbeidersamtaler, læringsnotat, integrerende lederskap, rektors årsrapport,*

¹ Kilde: Studiekatalogen for HLT, versjon 5. desember 2014

² Kilde: Database for statistikk om høyere utdanning (DBH). HLT oppgir selv i årsrapport for 2014 at deltidsstudenten i 2014 produserte 29,6 stp per år og at heltidsstudenten 55,8 stp per år. Se s. 12 Årsrapporten («Rapport og planer» for 2014).

³ Læringslaboratoriet er et årlig kvalitetssikringsseminar som arrangeres over flere dager i mai-juni hvert år. Studenter, ansatte og eiere deltar i erfaringsutveksling, evaluering og innovasjon rundt læringsområdene.

studentrådet og læringslaboratoriet. Det foreligger et vedlegg som bærer navnet *Kvalitetskatalog*. Denne er på 93 sider og inneholder vedtekter, forskrifter, retningslinjer, stillingsinstruksjoner med mer og er en samling av nøkkeldokumenter for forvaltning og drift av hele HLTs virksomhet.

Kvalitetssikringssystemet ved HLT er utformet slik at det skal fungere som redskap for organisasjonslæring. Det er definert tre læringsområder, som tilsvarer de tre avdelingene i organisasjonen: administrasjon, faglig ledelse samt relasjonsledelse og pastoral omsorg. De tre avdelingslederne inngår i et lederteam sammen med rektor. Dette teamfellesskapet utgjør et eget læringsområde kalt integrerende lederskap.

Systemet er ifølge HLT utformet med tanke på optimal måloppnåelse med høgskolens visjon, verdier og formål som grunnlag. I innledningen til systembeskrivelsen er det formulert verdier, som anses som mål for kvalitetsarbeidet:

1. Vi ser en misjonale skole som er grensesprengende i sitt bidrag til fullførelsen av misjonsbefalingen.
2. Vi ser en skole preget av pentakostal spiritualitet.
3. Vi ser en skole med akademisk integritet og praktisk relevans.
4. Vi ser en bibeltro skole som proklamerer bibelen som fundament for liv og lære.
5. Vi ser en skole som utdanner ledere som forplikter seg på misjonsbefalingen og å utøve tjenende lederskap i samfunns- og menighetsliv.
6. Vi ser en transformerende skole som gir studenten et helt forhold til Gud, seg selv og andre.
7. Vi ser en skole preget av Kristi kjærlighet og drømmen om Guds folks enhet.

Systembeskrivelsen har imidlertid også i alt åtte egne mål for selve *kvalitetssikringssystemet*⁴. Disse målene beskriver hva en kan forvente å oppnå ved hjelp av kvalitetssikringssystemet.

Det innledende kapittelet i systembeskrivelsen inneholder en utdyping av innholdet i de syv målene for *kvalitetsarbeidet*. Videre består den innledende delen av systembeskrivelsen av et organisasjonskart, en kort beskrivelse av ansvar og roller i forvaltnings- og kvalitetsarbeidet og en oversikt og en gjennomgang av de øvrige åtte kapitlene. Ansvaret for det systematiske kvalitetsarbeidet er tillagt de tre *avdelingslederne*, som har ansvar for hvert sitt læringsområde. Avdelingslederne skal utarbeide læringsnotater årlig, *faglærerne* skal evaluere emner/kurs, og *rektor* skal skrive årsrapport om utdanningskvalitet. Institusjonens kvalitetsutvalg, *Læringslaboratoriet* skal drøfte avdelingsrapporter og evalueringer på årlig basis. Studentenes ansvar og medvirkning er tenkt sikret gjennom læringslaboratoriet og Samrådet⁵.

⁴ Disse målene er: 1. Kvalitetssikringssystemet ved HLT skal sikre gjennomføring av høgskolens overordnede mål og strategi. 2. KS ved HLT forankres i skolens ledelse ved at kvalitetsrapporter og analyser aggregeres oppover i systemet og ved at ledelsen vedtar og initiere forbedringstiltak nedover. 3. KS ved HLT skal skape klarhet rundt interne oppgaver og ansvarsforhold i et helhetlig opplegg, der alle medvirkende – tilsatte og studenter – er delaktige i det felles arbeidet for høy kvalitet. 4. KS ved HLT skal bygge på rutiner og ansvarsområder som er nært knyttet til læringsprosessene og læringsmiljøet og som dermed bidrar til å motivere de ansatte og studentene i arbeidet. 5. KS ved HLT skal ved både kvalitativ og kvantitativ analyse og måling kunne avdekke tilfeller av kvalitetssvikt og synliggjøre både god og dårlig kvalitet i utdanningssystemet. 6. Kvalitetssikringssystemet ved HLT skal fungere som et aktivt styringsinstrument for institusjonen ved at det gir premisser for både ressursstyring og prioriteringer. 7. KS ved HLT skal fungere som et praktisk redskap for jevnlig forbedringer i den løpende virksomheten, og det skal gi høgskolen et grunnlag for egenvurdering og endring. 8. KS ved HLT skal bevisstgjøre studentene på god studiekvalitet og involvere dem som er aktive medaktører i forbedringsarbeidet.

⁵ Samrådet er har følgende medlemmer: Rektor (leder), Ledergruppen, studentrepresentant, ansattrepresentant. Det heter i mandatet til utvalget at: «Samrådet er et rådgivende organ for styret for HLT og rektor, og uttaler seg om høgskolens faglige virksomhet, stillingsbehov og andre saker som forelegges styret, rektor eller som rådet selv tar opp.

Basisundersøkelser er HLTs betegnelse for de evalueringene som er i bruk. Det er utarbeidet rutinebeskrivelser for alle evalueringene. Beskrivelsene inneholder informasjon om operativt ansvar, kvalitetsmål, læringstema, oppfølging og frister. Det foreligger rutiner for oppstartevalueringer, emne-, kurs- og praksisevaluering, ekstern sensur, programevaluering, generell studentevaluering, spørreundersøkelse blant arbeidsgivere og tidligere studenter, lærerundersøkelse og medarbeidersamtaler.

Læringsnotatet skal utarbeides på avdelingsnivå. Notatet består av en læringslogg med kartlegging av utfordringer og hvordan disse er løst, og et innovasjonskart med forslag til eventuelle endringer. Høgskolens visjon, verdier og formål skal fungere som generelt refleksjonsgrunnlag for arbeidet med notatene. Det skal utarbeides notat som inneholder informasjon om: Studietilbud, studieveiledning, kompetanseutvikling, studieadministrasjon, internasjonalisering, fysisk læringsmiljø, økonomi, studentvelferd, spiritualitet, informasjon, HR og styring og kontroll. Det er utarbeidet ledsagende mål for hvert av disse tolv hovedområdene innen utdanningskvalitet.

Rektors årsrapport skrives på grunnlag av vedtatte årsplaner og omfatter enten direkte eller indirekte alle de ovenstående tolv hovedområder. Årsrapportens hovedtema er gjennomføringen av studietilbudet ved HLT, og den godkjennes i Samrådet og vedtas i styret. Den er bygget opp slik at den passer inn i formatet til den årlige rapportering til Kunnskapsdepartementet og inneholder ett avsnitt om utdanningskvalitet.

Læringslaboratoriet er svært sentralt i HLTs organisasjonslæring. Det er et kvalitetssikringsseminar som arrangeres over fire dager fordelt over ett år hvor studenter, ansatte og eiere arbeider sammen i en erfaringsutveksling, evaluering og innovasjon rundt de fire læringsområdene: *administrasjon, faglig ledelse, relasjonsledelse og pastoral omsorg, samt integrerende lederskap*. Gjennomføringen av læringslaboratoriet følger en fast mal, hvor siktemålet er å utarbeide et *forandringsdokument*, som er bygget opp rundt de tolv hovedområdene for kvalitet. Dokumentet inneholder en logg med samtaler fra laboratoriet, og et innovasjonskart som viser beslutningene som er fattet i laboratoriet. Forandringsdokumentet fremmes for første høyskolestyremøte etter at læringslaboratoriet er avsluttet.

1.3 Komiteens tilnærming til evalueringen

Komiteen gjennomførte et innledende besøk ved lærestedet 17. februar 2015. Komiteen hadde på bakgrunn av dokumentasjonen og det innledende besøket et inntrykk av at kvalitetssystemet er i bruk og at institusjonen har et stort engasjement for kvalitetsarbeidet. Kvalitetssystemet fremstod som viktig, synlig og godt integrert i institusjonenes virksomhet.

På den andre siden fremstod kvalitetssystemet etter det innledende besøket, som et meget omfattende og nokså uoversiktlig system for en liten institusjon som HLT. Systemet har et helhetlig syn på kvalitet og omfatter alle aspekter ved HLTs virksomhet. Komiteen mente at dette kunne innebære en risiko for at utdanningskvalitet i seg selv kunne få for lite fokus, og dermed svekke mulighetene for å gjøre prioriteringer og treffe tiltak.

Komiteen ønsket derfor, utfra en vurdering av høyskolens størrelse, og i lys av den forrige evalueringen i 2010 som påpekte at systemet hadde vært i funksjon i kun kort tid, å gjennomføre en bred evaluering av systemet, med vekt på bruk og nytte. Komiteen var opptatt å vurdere om HLT hadde lyktes i å ta i bruk systemet fullt ut, og om det var tilpasset til HLTs virksomhet.

2 Kvalitetssikringssystemet i funksjon ved Høyskolen for ledelse og teologi

2.1 Et tilpasset kvalitetssikringssystem?

Komiteens hovedopfatning etter hovedbesøket er at kvalitetssystemet ved HLT er i funksjon, og at det bidrar til sikring og utvikling av kvalitet i utdanningen ved HLT. Komiteen har gjennom dokumentasjonen og intervjuene samtidig registrert at det er rom for forbedringer og forenklinger på flere områder av kvalitetsarbeidet.

HLT er en liten og oversiktlig institusjon med få studenter og ansatte, og en liten fagportefølje. Kvalitetssikringssystemet forventes å avspeile dette. HLT beskriver imidlertid selv, i dokumentasjonen innsendt til NOKUT, at høyskolen strever med å finne balansen mellom oversikt og prioriteringer. Høyskolen opplever at KS-systemet bidrar til en stadig økende byråkratisering i organisasjonen. Det innføres nye påbud og rutiner, men det synes ikke samtidig å foretas noen sanering av eksisterende påbud og rutiner. Følgelig eser kvalitetssystemet ut over tid, og høyskolen påpeker selv at denne prosessen er utfordrende for HLTs kapasitet. Den skaper frustrasjon og gir avtagende motivasjon blant ansatte og studenter for det systematiske kvalitetsarbeidet. Intervjuene med de forskjellige gruppene bekreftet at flere kjente seg igjen i denne beskrivelsen. Komiteen merker seg at denne problemstillingen også er kommentert av de sakkyndige i den forrige evalueringen av systemet i 2009 og delvis i evalueringen i 2010.

Systembeskrivelsen

HLT's opplegg for kvalitetssikring er beskrevet i *Strategi for kvalitetssikring og organisasjonslæring ved HLT (versjon november 2014)*. Det foreligger i tillegg et vedlegg til systembeskrivelsen kalt *Kvalitetskatalog (vedtekter, forskrifter, retningslinjer, reglement, instruksjoner og planer ved HLT)*. I alt utgjør systembeskrivelsen 162 sider. Institusjonens system for kvalitetssikring av utdanningsvirksomheten er institusjonens eiendom, og det er den selv som ut fra egen størrelse, faglig profil og andre lokale behov bestemmer hvordan det skal utformes. Komiteen har imidlertid vanskelig for å se at systembeskrivelsen som er utarbeidet har et hensiktsmessig omfang. Den overskrider alle de store universitetenes systembeskrivelser i omfang og uoversiktighet. Systembeskrivelsen omfatter alle forhold ved HLT, fra visjoner, mål, brannsikkerhet og HMS, til forskjellige former for evaluering av studiekvalitet. Komiteen mener at det er en risiko for at kvalitetssikring av utdanningskvalitet blir usynlig i den totale mengden av aktiviteter.

Et eksempel på uoversiktighet er etter komiteens oppfatning HLTs beskrivelse av målene for kvalitetsarbeidet. HLT opererer med syv mål for kvalitetsarbeidet og åtte mål for selve kvalitetssystemet. Komiteen registrerer dessuten at årsrapporten angir mål som ikke gjenfinnes i systembeskrivelsen. Komiteen mener at målstrukturen kan og bør forenkles, slik at målene for utdanningskvalitet er gjenkjennelige og gjennomgående i systembeskrivelsen, i det operative arbeidet og i rapporteringen. Komiteen kan heller ikke se at det er nødvendig å inkludere de åtte målene for selve kvalitetssystemet i systembeskrivelsen, og mener disse må forventes kjent i organisasjonen. Det bidrar til en for omfattende systembeskrivelse og til uklarheter rundt målene for organisasjonen, og er med på å indikere at organisasjonen ennå ikke har lykkes fullt ut med å tilpasse systemet til virksomheten.

Under intervjuene ble det påpekt at forankringen av kvalitetssystemet blant de ansatte ikke var god nok, og at det gjør systemet sårbart. Flere fremhevet også at det omfattende kvalitetssystemet medførte at oppmerksomheten på utdanningskvaliteten ble mindre. Komiteen mener HLT må ta tak i denne problemstillingen og forenkle systembeskrivelsen. Likeledes bør ansvars- og rollefordelingen i kvalitetsarbeidet tydeliggjøres.

Under intervjuene fremkom det at kvalitetssikringssystemet synes å fungere forskjellig for det norske og det engelskspråklige bachelorgradstilbudene. Både studenter og ansatte var opptatt av at kvalitetsarbeidet fungerte dårligere for det engelskspråklige studietilbudet. HLT bør derfor styrke helheten og integrasjonen av kvalitetsarbeidet.

HLT har som andre læresteder et behov for en forvaltningshåndbok for virksomheten ved høyskolen. Utfordringen med å samle alle aspekter ved institusjonens virksomhet sammen i ett kvalitetssikringssystem, er som allerede nevnt at vurdering av utdanningskvalitet kan bli mindre synlig enn ønskelig. Forvaltningshåndboken bør derfor vurderes utskilt fra systemet. En annen mulighet for forenkling er å skille ut kvalitetsarbeidet rundt studiene fra den øvrige kvalitetssikringen av virksomheten.

Høgskolen har revidert systemet, og ny versjon er godkjent av styret ved HLT i februar 2015. Bakgrunnen for endringene var først og fremst utfordringer med at systemet stadig vokser og blir mer omfattende. Komiteen kan dog ikke se at denne revideringen har medført store endringer i systemet. Høgskolen rapporterte selv at KS-systemet i perioden fra forrige evalueringer har fungert som «et viktig instrument for å sikre gjennomføring av høyskolens overordnede mål og strategi»⁶ på tross av byråkratiseringen. Komiteen vil si seg enig i dette, men vil samtidig understreke at et enklere og mer oversiktlig system mest sannsynlig kunne ha fungert like godt eller bedre i så måte.

Læringslaboratoriet

Læringslaboratoriet fremstår som kjernen i det systematiske kvalitetsarbeidet. Dette skal fungere som et nav i kvalitetsarbeidet og som hovedgrunnlaget for institusjonslæring. Laboratoriet er et årlig seminar som involverer hele organisasjonen inkludert eierne. Seminaret er spredt over fire dager fordelt over et kalenderår og har oppmerksomhet på erfaringsutveksling, evaluering og innovasjon. Seminarene behandler informasjon som er innhentet gjennom kvalitetssystemet, og det skal utarbeides et årlig *forandringsdokument*, noe de selv omtaler som en logg fra seminarene og samtidig et *innovasjonskart* som viser beslutningene som er fattet i laboratoriet. Komiteen har sett eksempler på referater fra møter i læringslaboratoriet, og høyskolen har utarbeidet forandringsdokumenter for alle årene i perioden 2011-14. De har alle samme oppbygging og er inndelt etter HLTs tolv kvalitetsområder. Komiteen kan se at læringslaboratoriet har vært i funksjon hele perioden.

Idéen med et læringslaboratorium av denne type er relativt original, og virker i utgangspunktet som en hensiktsmessig metode for å involvere organisasjonens bredde i kvalitetsarbeidet og –utviklingen. Særlig i en så liten institusjon, hvor mange har flere ”hatter” på, virker det fornuftig at det settes et spesielt fokus på kvalitet i en begrenset periode. Det fremgikk også av intervjuene at læringslaboratoriet ifølge medarbeidere og studenter i praksis oppfylte sitt formål. Komiteen vil dog påpeke at det i den skriftlige dokumentasjonen som forelå før intervjuene ikke alltid var like tydelig

⁶ Årsrapport 2014, s. 26

hvordan forslag fremkommet i læringslaboratoriet ble behandlet og innbyrdes prioritert i oppfølgingsarbeidet, og hvilke ressurser som ble satt av for å gjennomføre tiltakene. Her har høyskolen et forbedringspotensial.

Temaer som har vært behandlet og loggført i forandringsdokumentene er mange. De er i rapporteringen inndelt etter de tolv hovedområdene innen kvalitetssystemet. I dokumentet fra 2011 er følgende temaer tatt opp: pensummengden i bachelorgraden, etablering av faggrupper blant lærere på emner i den engelskspråklige bachelorgraden, arbeid med alumniforening, utarbeiding av en undersøkelse blant tidligere studenter, retningslinjer for desentraliserte eksamener, plan for sosiale aktiviteter blant studenter, universell tilrettelegging av lokalene, kvalitetssikringssystemet og helhetlig planlegging av det åndelige liv på HLT. I dokumentet fra 2012 er følgende temaer tatt opp: revidering av årsstudium i religion, livssyn og etikk, gjennomføring av tverrfaglighet, gjøre undervisningen mer variert, oppgaver til faglig ledelse, FoU-utvalget evaluerer dagens forskningsprosjekt, kurs i Cristin, fraværsoppfølging gjort av administrasjonen, informasjon til studentene på engelsk, samarbeidsavtale med Ansgar teologiske høyskole om mastergradstudium, infrastrukturen i lyset av studentøkning, økonomisaker skal integreres i kvalitetssikringssystemet, krav om tilstedeværelse i kurs og emner, undervisningen må kobles til praksis i utdanningen. I dokumentet fra 2013 er følgende temaer tatt opp: organisere studentopptaket bedre, innføring av programmet eforum (sjekker for plagiat), erasmusstudier/avtaler. I dokumentet fra 2014 er følgende temaer tatt opp: om gjennomføring av fagdage, arbeidsbyrden for studenter i engelskspråklig bachelor, rutiner for gjennomføring av erasmusutveksling, kompetanseheving for ansatte i biblioteket, undervisningslokalenes kvalitet og egnethet for undervisning, studentpastorens rolle i sosiale aktiviteter, medarbeidersamtaler.

Komiteen kan se at HLT gjennomfører et omfattende og bredt forvaltnings- og kvalitetsarbeid, hvor mange aspekter ved utdanningskvalitet er tatt opp. Intervjuene ga også positive tilbakemeldinger på læringslaboratoriet som et viktig innslag i kvalitetsarbeidet, selv om flere påpekte at det krevde mye tid. Som nevnt er dog oppfølgingen av det som er loggført for mangelfullt beskrevet, og dermed er lukking av sløyfer noe som i for liten grad er dokumentert. Dette ble tatt opp under intervjuene, og HLT var enig i at dette var et svakt punkt i kvalitetsarbeidet. HLT bør i større grad vurdere om tiltakene som er iverksatt fungerer, eventuelt hvilke som ikke gjør dette, og synliggjøre vurderingene i forandringsdokumentet. Det vil også ytterligere styrke læringslaboratoriets rolle og funksjon i organisasjonen.

Årsrapporten

Komiteen har sett rektors årsrapport for 2014 som inneholder drøftinger av viktige aspekter ved utdanningskvaliteten. Dette er også styrets obligatoriske årsrapport til Kunnskapsdepartementet, som følger departementets mal for resultatrapportering. Den fungerer samtidig som HLTs årsrapport om utdanningskvalitet og inneholder vurderinger av resultater og måloppnåelse innen området utdanningskvalitet. Temaer som er behandlet er blant annet studentopptak, studiepoengsproduksjon, strykprosent og andel utenlandske studenter. Det er gjort vurderinger av flere sider ved HLTs utdanningskvalitet, og komiteen kan se at noen av temaene som har vært drøftet i Læringslaboratoriet er fulgt opp i årsrapporten. Bl.a. gjøres det en vurdering av tiltakene som er satt inn for å utvikle det engelskspråklige studietilbudet. Det fremkommer at de vedtatte tiltakene, som akademiske skrivekurs, flere undervisningstimer og økt tilstedeværelsesplikt, er innført i 2014 for utenlandske studenter, og at disse har gitt resultater i form av lavere strykprosent. Komiteen registrerer at verken de kvantitative

eller de kvalitative styringsparameterne som det rapporteres på, er de samme parameterne som kvalitetssikringssystemet opererer med. Kvalitetsarbeidets mål er HLTs verdier. Disse er av visjonær karakter og derfor vanskelige å lage indikatorer og mål for. Komiteen mener at dette bør ryddes opp i. Det er viktig at målene for kvalitetsarbeidet er målbare eller at det kan utarbeides indikatorer for dem, slik at en kan vurdere måloppnåelse.

Årsrapporten er et viktig bidrag i det systematiske kvalitetsarbeidet. Det utføres analyser og vurderinger, og effekten av tiltak vurderes. HLT gir i rapporten en egevaluering av utdanningskvaliteten – der både styrker og muligheter beskrives, noe komiteen mener er en viktig del av det systematiske kvalitetsarbeidet. Komiteen er opptatt av at årsrapporten kobles enda tydeligere til det systematiske kvalitetsarbeidet, og mener at årsrapportens opplegg og format kan legge flere føringer for det operative kvalitetsarbeidet og dessuten for selve systembeskrivelsen. Dette vil kunne forenkle systembeskrivelsen, skape en bedre sammenheng mellom rapportering og egne rutiner for systematisk kvalitetsarbeid og kunne bidra til å synliggjøre innholdet i kvalitetsarbeidet ytterligere.

2.2 Innhenting av informasjon om kvalitet i utdanningen

I systembeskrivelsen er det oppgitt flere kilder til informasjon om kvalitet i utdanningen. Institusjonens læring på avdelingsnivå tar utgangspunkt i evalueringer, omtalt som *basisundersøkelser*. Det er oppgitt syv forskjellige former for evaluering: oppstartevaluering, emne-/kursevaluering, evaluering gjennom eksternsensur, programevaluering, studentevaluering, spørreundersøkelse blant arbeidsgivere og tidligere studenter og faglærerevaluering av kurs og emner. Det fremgår at det skal innhentes informasjon fra studenter, lærere, eksterne sensorer, arbeidsgivere og tidligere studenter om kvaliteten i utdanningen. Det er videre utarbeidet rutinebeskrivelser for alle evalueringene som inneholder informasjon om operativt ansvar, kvalitetsmål, læringstema, oppfølging og frister. Institusjonen har dermed i utgangspunktet et omfattende og dekkende system for innhenting av kvantitativ informasjon om kvalitet i utdanningen.

Komiteen har sett dokumentasjon på gjennomføring av oppstartevaluering for studenter, som var utlagt på fronter-plattformen høsten 2014. Undersøkelsen har 22 respondenter og er utført av studenter på introduksjonskurset. Svarprosenten fremgår ikke. Undersøkelsen er delvis en kartlegging av studentenes bakgrunn, men først og fremst omfatter den spørsmål om studentenes tilfredshet med studentinformasjonen, studentenes opplevde trivsel i møte med andre studenter, administrasjon og lærere ved HLT, om kvaliteten på orienteringsmøter og kvaliteten på infrastrukturen. Undersøkelsen består av i alt 28 spørsmål. Tilbakemeldingene til HLT er gode og indikerer at møtet med HLT har vært positivt for de fleste av studentene, og at oppstartsfasen for nye studenter fungerer godt. Dette inntrykket ble bekreftet av studentenes tilbakemeldinger under intervjuene. Undersøkelsen er dokumentert på norsk, og komiteen mener en tilsvarende undersøkelse burde vært utført for de engelskspråklige studietilbudene. Under intervjuene fremkom det at det var en spenning mellom de to studentgruppene og at dette hadde en innvirkning på det samlede sosiale læringsmiljøet. Slik informasjon fremkom ikke av materialet fra oppstartevalueringen.

Det er gjennomført flere kurs- og emneevalueringer. Komiteen har sett dette dokumentert for i alt ni kurs og emner som er evaluert, og som omfatter 166 studenter. Den gjennomsnittlige svarprosenten er 66 %, noe som er høyt sammenlignet med andre norske læresteder. Evalueringene følger samme oppsett for alle kurs og inneholder tolv spørsmål. Det spørres blant annet om kursplanen har gitt en helhetlig oversikt over undervisningen og om undervisningen pedagogisk sett har fungert godt. Andre

spørsmål omhandler studentens egen tidsbruk, kvaliteten på it-verktøy og studentens egeninnsats. Svarene er gjennomgående positive. Også engelskspråklige studenter har levert svar, men det er uklart for komiteen om undersøkelsen bare omfatter enkelte av spørsmålene. Spørreskjemaet bør foreligge både på engelsk og norsk slik at både det norskspråklige og det engelskspråklige studietilbudet blir likeverdig evaluert av studentene.

Det er utført én studentevaluering av hele studieprogram våren 2012. Denne omfatter alle studieprogram ved HLT (inkludert årsstudier). Studentene scorer sin oppfatning på en skala fra 1-10, hvor 10 er best. Undersøkelsen består av 33 spørsmål, og er utført gjennom plattformen Fronter. Det samlede resultatet av undersøkelsen er oppstilt i tabellform. Det var kun seks svar på spørreundersøkelsen, noe HLT estimerer til en svarprosent på 33 %. Spørsmålene i undersøkelsen omhandler temaer som studenttilfredshet med administrative tjenester, mappeevalueringen, eksamensavviklingen, forholdet til mentor, dialog med andre studenter, praksis i studiet og programmets oppbygging. Spørsmålene i undersøkelsen er i og for seg relevante, men med få respondenter og lav svarprosent fremstår det som vanskelig å bruke undersøkelsen til å trekke klare konklusjoner om hvilke tiltak som bør settes inn for å forbedre kvaliteten. Høgskolen bør prioritere tiltak for å få opp svarprosenten på fremtidige programevalueringer. I årene etter 2012 er studenttallet økt, og særlig på de engelskspråklige bachelorgradstilbudene. Komiteen mener dette er nok en grunn til at det bør gjennomføres en snarlig ny evaluering av hele studieprogram, hvor økt svarprosent bør være et viktig delmål.

Komiteen har merket seg det ikke foregår noen systematisk innsamling av informasjon om temaet FoU-basert utdanning. Temaet er ikke direkte berørt i evalueringene, det er ikke spor av det i læringsnotatene, og det foreligger ingen analyser eller drøfting av temaet i årsrapporten. Dette kan skyldes at selve undervisningen krever mye ressurser, men temaet bør prioriteres, da en sterkere kobling mellom utdanning og forskning etter komiteens oppfatning vil styrke kvalitetsarbeidet og være viktig for videre utvikling av utdanningskvaliteten.

Komiteen har også sett at HLT oppgir at eksterne sensorer er en kilde til informasjon om kvalitet i utdanningen. Det komiteen har sett dokumentert, er imidlertid kun at det benyttes ekstern sensor ved eksamen. Det fremkommer ikke at det foreligger en aktiv tilsynssensordning, hvor nivå på oppgavene, og nivå på sensur og eksamensordningene er vurdert av en ekstern lærer. Komiteen kan ikke se at ekstern sensur, slik det praktiseres i dagens opplegg ved HLT, er en informasjonskilde i et systematisk kvalitetsarbeid. Det foreligger ingen eksempler på sensorrapporter. HLT må justere dagens ordning slik at den er i tråd med UH-loven. Det er viktig at HLTs utdanningskvalitet vurderes med et eksternt blick. Ordningen med tilsynssensor kan bygges ut og integreres i et kvalitetssystem slik at det eksterne blikket på utdanningskvalitet får større plass.

HLT har praksis som en del av bachelorgradsstudiet i teologi og ledelse. Praksisdelen utgjør 30 studiepoeng og ble revidert for to år siden. Det er valgfritt for studenten om en ønsker å ta praksiskursene. For de som ikke velger praksiskurs, må det gjennomføres andre emner av et tilsvarende omfang. Praksisdelen er bygget opp slik at det først er et halvår med teoretiske forberedelser ved HLT, deretter gjennomføres praksis. Hver student får oppnevnt en mentor. For å sikre kvaliteten i praksisdelen av studiet har HLT utarbeidet en praksismanual som forbereder både mentorer og studenter på hva en kan forvente. Kursene som tilbys med praksis har egne læringsutbyttebeskrivelser, og det er dokumentert en kort innholdsbeskrivelse av emnene. HLT har knyttet bestemte personer til ansvaret for kvalitetssikring av praksis i studiet. Under intervjuene ble det

bekreftet kjennskap til eget opplegg for kvalitetssikring av praksisstudiet. Sentralt i opplegget står et obligatorisk refleksjonsnotat som studentene skal levere. Det er fokus på å reflektere over sammenhengen mellom teori og praksis. Det synes også å foreligge et relevant opplegg for skifte av mentor og for kvalitetssikring av praksisplasser. Intervjuene bekreftet at opplegget er i bruk.

Komiteen har sett dokumentert noen eksempler på praksis i studiet. Det grunnleggende opplegget som er dokumentert gjennom praksismanualen synes i prinsippet tilfredsstillende, men de eksemplene komiteen ble presentert for gjorde komiteen usikker på hvilken rolle og akademisk betydning praksis i studiet har. Komiteen mener derfor at HLT bør evaluere den akademiske betydningen av praksis for studiet, ikke bare gjennom studentevalueringer, men også som en del av en eventuell fagfellelvurdering av hele studieprogrammet.

Lærernes evalueringer er oppsummert i læringsnotater, og det finnes innspill fra lærerne i referater fra Samrådet. Det er læringslaboratoriet som fremstår som hovedarena for innspill og synspunkter fra lærerne. Det utføres en felles evaluering der lærere og faglig ledelse og studenter sammen evaluerer studienes effektivitet. Under intervjuene med lærerne bekreftet de at læringsnotatet utarbeides i felleskap mellom lærerne, og at dette kollektive arbeidet fungerer godt. Samrådet har både administrative forvaltningssaker og saker som angår utdanningskvalitet på dagsorden. Ifølge systemet skal lærerne utføre egenevaluering av minst to kurs eller emner i året. Komiteen har dog ikke sett eksempler på slike evalueringer.

Komiteen kan også se av årsrapporten for HLT at det innhentes informasjon om flere forhold ved utdanningskvalitet fra DBH. Det er innhentet data om studentenes studiepoengsproduksjon - både for heltids- og deltidsstudier, strykpersent, andel utenlandske studenter, kandidatproduksjon, antall utvekslingsstudenter, antall søkere og opptatte og registrerte studenter. HLT opererer med tallfestede mål. I årsrapporten finnes også en drøfting og vurdering av resultatene. Det rapporteres også om forskningsproduksjonen, men komiteen har sett få spor av en diskusjon om hva forskningen betyr for utdanningskvaliteten. Komiteen vil som tidligere nevnt spesielt oppfordre til en nærmere refleksjon fra HLTs side omkring dette.

For å sikre studienes relevans, fremgår det av kvalitetssystemet at det hvert fjerde år skal gjennomføres en spørreundersøkelse blant arbeidsgivere og tidligere studenter som et ledd i kvalitetssikringsarbeidet. Dette er ikke dokumentert gjennomført, og under intervjuene ble det bekreftet at dette ikke var gjennomført på grunn av manglende tid og ressurser. Komiteen mener undersøkelsen er viktig og oppfordrer til at dette gis prioritet.

Samlet sett mener komiteen at innhenting av informasjon om kvalitet i utdanningen foregår på en tilfredsstillende måte. Det er dokumentert at det innhentes informasjon fra flere forskjellige kilder.

Komiteen har i tillegg merket seg – som naturlig er på en liten institusjon hvor mye av undervisningen er basert på samlinger – at det også foregår en løpende ikke-formalisert dialog om undervisningen mellom de involverte aktørene. De kvantitative undersøkelsene kan derfor sies å supplere en dialogisk kvalitativ kultur, noe komiteen vurderer som positivt.

Komiteen savner imidlertid at innhenting av informasjon og årsrapportering er bedre koordinert.

3 Samlet vurdering i lyset av evalueringskriteriene

3.1 Stimulans til kvalitetsarbeid og kvalitetskultur

HLT har et stort engasjement for, og en klart uttalt målsetning om, at systematisk kvalitetsarbeid skal gi institusjonell læring. Læringen skal være forankret på individnivå. Intervjuene med de forskjellige gruppene bekreftet at det blant studenter, lærere, ledelse og eiere er skapt en stor interesse for et systematisk arbeid med utdanningskvaliteten. HLT fortjener anerkjennelse for engasjementet for kvalitetsutvikling og kontinuerlig forbedring, både på institusjonsnivå og hos den enkelte ansatte. Komiteen har møtt en kvalitetssikringskultur som går langt utover de rent kvantitative undersøkelsene, og et ekte ønske om å utvikle seg til og bli bedre.

Samtidig fremkommer det tendenser til «slitasje» i organisasjonen, som begrunnes med knappe medarbeiderressurser, og at kvalitetssystemet og -arbeidet er blitt omfattende og til dels byråkratisk, og truer kapasiteten ved HLT.

Komiteen kan se at HLT har arbeidet over flere år med å etablere en kultur for læring i organisasjonen. Komiteen mener HLT har lyktes i å skape et grunnlag for medvirkning og deltagelse i kvalitetsarbeidet og kulturen i hele institusjonen. Samtidig kan komiteen se at kvalitetssystemet har blitt omfattende i forhold til institusjonens størrelse og ressurser. Sentralt i kvalitetsarbeidet står Læringslaboratoriet, som har fungert over flere år og synes å være med på å stimulere til kvalitetskultur og læring. En av de ambisiøse målsetningene med laboratoriet er å oppnå innovasjon. HLTs årsrapport inneholder vurderinger av læringsprosesser, og komiteen kan se at institusjonen arbeider med å sammenfatte kvalitetsarbeidet gjennom refleksjoner, drøftinger og vurderinger, noe som indikerer at det foregår kvalitetssikring og læring. Komiteen mener imidlertid at HLT må styrke bevisstheten omkring ressursbruk og prioriteringer hva angår oppfølging gjennom faktiske vedtatte tiltak, om en skal nå målet med innovasjon drevet frem via forslag fra læringslaboratoriet. HLT må også sikre at sløyfer lukkes ved å evaluere virkningen av gjennomførte tiltak, og eventuelt terminere tiltak som ikke har den ønskede effekt.

Sentralt i kvalitetskulturen ved HLT står verdigrunnet for de utdanningene som tilbys. HLT legger stor vekt på dannelsesaspektet ved utdanningen og dens kulturelle rolle som et bidrag til å spre kristent liv og livsoppfatning. Komiteen er opptatt av at den kritiske stemmen ikke svekkes i denne kulturen, og intervjuene gav tilbakemeldinger om at de selv oppfatter at den kritiske stemmen er gitt plass. Komiteen oppfordrer HLT til å ha fortsatt oppmerksomhet på balansen mellom en verdibasert og akademisk kultur.

Et fremtredende trekk ved HLTs kvalitetskultur er den altomfattende tilnærmingen til kvalitetssikring. Alt skal kvalitetssikres, og alle elementene i kvalitetssikringssystemet synes å være tillagt like stor vekt. Komiteen mener det dermed er en viss fare for at fokus på utdanningskvalitet ikke blir tydelig nok i helheten. HLT må arbeide videre for at kvalitetsarbeidet rundt undervisningsmessige, pedagogiske, didaktiske, akademiske og vitenskapelige forhold gis prioritet.

De senere årene har HLT rekruttert en stor andel utenlandske studenter til de engelskspråklige studietilbudene. Denne gruppen bør bli bedre integrert i HLTs kvalitetskultur. Når en stor andel av studentene er engelskspråklige, må det innføres tiltak for å skape en felles kultur, for å forebygge mot to separate studiemiljøer.

3.2 Mål, plan og ledelsesforankring

HLT opererer med flere nivåer av mål knyttet til utdanningskvalitet. Det er definert mål for kvalitetsarbeidet, for kvalitetssikringssystemet, og det foreligger dessuten kvalitative og kvantitative parametere som det styres etter og rapporteres på til Kunnskapsdepartementet. HLT er en liten og oversiktlig institusjon med liten fagportefølje, og komiteen mener bør være mulig å utarbeide en enklere målbeskrivelse for utdanningskvalitet. Å sette høyskolens ultimate verdier som mål for kvalitetsarbeidet, slik det gjøres i dag, er utfordrende fordi de ikke lar seg måle. Komiteen er derfor opptatt av at HLT utarbeider mål som er enklere og tydeligere. Det kan skilles bedre mellom de overordnede mål og visjoner, og mål for utdanningskvalitet som kan være nyttige for å realisere de overordnede målene.

HLT har et kvalitetssystem som er solid oppbygget og har samlet hele virksomhetens kvalitetssikring i ett meget omfattende system. Det fremgår av systemet at rektor, avdelingsledere og studenter og lærere har et ansvar i kvalitetsarbeidet, men det skilles ikke klart mellom ansvaret for kvalitetsarbeidet og for forvaltningsarbeidet. HLT bør vurdere om rollene i systemet kan forenkles og tydeliggjøres. Kjernen i systemet er læringslaboratoriet der alle aktører i kvalitetsarbeidet medvirker. HLT rapporterer imidlertid selv om at dette arbeidet de senere årene har vært tidkrevende og en utfordring for HLTs kapasitet. Komiteen vil i lys av dette oppfordre HLT til å fornye innholdet i læringslaboratoriet ved å, se på mulighetene for å effektivisere arbeidsformen, bli tydeligere på prioriteringer av tiltak og ressursbruk basert på forslag fra laboratoriet, og på evaluering av virkningen av vedtatte tiltak.

Læringslaboratoriet gjennomføres på årlig basis og studenter, lærere, ledelse og eiere deltar med institusjonell læring som siktemål. Grunnlaget for laboratoriet er de tre avdelingsledernes årlige læringsnotater. Det foreligger også et utvalg kalt Samrådet ved HLT, som forbereder saker for styret. Det er uklart for komiteen hvorvidt saker om utdanningskvalitet som krever styrets oppmerksomhet, går direkte fra læringslaboratoriet til styret, eller om Samrådet forbereder sakene. HLT bør tydeliggjøre gangen i kvalitetsarbeidet, og legge vekt på å forenkle saksgangen. Komiteen kan se av systembeskrivelsen at rektor spiller en viktig rolle i det operative kvalitetsarbeidet og da særlig gjennom ansvaret for årsrapporten. HLT kan vurdere å fordele ansvaret på flere roller. Komiteen mener HLT alt i alt har på plass en ansvars- og rollefordeling som fungerer. Høyskolen bør dog ha spesielt fokus på at rektors rolle ikke blir flaskehals i systemet.

Det er komiteens oppfatning at kvalitetssystemet fremstår som viktig, synlig og godt integrert i institusjonenes virksomhet, selv om systemet er i ferd med å bli for omfattende. Komiteen oppfordrer derfor HLT til å gjennomgå dagens system med tanke på å forenkle det og tilpasse det bedre til størrelsen og omfanget av studietilbudene.

3.3 Innhenting av dokumentert informasjon om kvalitet i utdanningen

I systembeskrivelsen er det oppgitt at HLT gjennomfører en rekke evalueringer som skal belyse utdanningskvaliteten. Disse er omtalt som basisundersøkelser. Komiteen har sett dokumentert at det gjennomføres oppstartevalueringer, emne- og kurs evalueringer og programevaluering. Både oppstartevalueringen og kurs- og emneevalueringen har god svarprosent. Lærernes evalueringer av kurs og emner er oppsummert i læringsnotater som komiteen har sett dokumentert.

Spørreundersøkelsen blant arbeidsgivere og studenter er ikke gjennomført etter oppsatt plan, og komiteén mener det er viktig at dette gjennomføres.

Komiteen mener at HLT følger opp intensjonene i eget kvalitetssystem, og at det foreligger dokumentasjon om innhenting av informasjon om kvalitet i utdanningen. Det er dokumentert at det innhentes informasjon fra flere kilder. Komiteen savner imidlertid at det eksterne blikket er bedre representert, og mener HLT bør opprette en ordning med tilsynssensor. Den gjeldende ordningen i kvalitetssystemet med ekstern sensor har ikke så langt gitt dokumentert informasjon om kvaliteten i utdanningen. Et annet alternativ for å styrke det eksterne blikket på utdanningskvalitet, kan være å benytte en ekstern komité til å gjennomføre en programevaluering av bachelorgradsstudiene, hvor helheten i programmet evalueres. En tredje mulighet er å benchmarke seg mot de internasjonale utdanningspartnerne som HLT allerede har. Arbeidsgiverundersøkelsen som skal evaluere relevansen er også viktig i dette perspektivet. Arbeidsgiverundersøkelsen bør også utnyttes til å få tilbakemeldinger om kvaliteten av praksisdelen i studiet, da dette ikke er dekket av evalueringene i dag.

3.4 Analyse, vurdering og rapportering

Komiteen har sett at HLT skriver en årsrapport for hele virksomheten, som behandles av styret ved HLT. Inkludert i årsrapporten er en del avsnitt om utdanningskvalitet. Det foreligger også dokumentert rapportering fra de tre avdelingslederne i form av læringsnotater. Det er videre dokumentert rapportering i form av et forandringsdokumentet fra det årlige læringslaboratoriet. Det er ikke formmessig samsvar mellom disse tre nivåene av rapporteringen, og komiteen oppfordrer til et mer enhetlig format på rapporteringen, slik at det er mulig å se gangen i kvalitetsarbeidet bedre. Det er rektor som har ansvaret for årsrapport, og komiteen mener delene om utdanningskvalitet i denne fremstår som relevante og oversiktlige. Den følger det standardiserte oppsettet for rapportering til Kunnskapsdepartementet. Gjennomgående er det dokumentert både analyser og vurderinger av det HLT omtaler som kvalitetsområder. Komiteen mener HLT har et bredt og relevant opplegg for rapportering som gir institusjonen et godt bilde av egen utdanningskvalitet, og institusjonen har dokumentert analyser og vurderinger av utdanningskvalitet som videre gir et grunnlag for beslutninger om prioriteringer av tiltak for å sikre og utvikle utdanningskvalitet. Et enklere og tydeligere opplegg for vurdering av og rapportering om egen måloppnåelse, vil styrke institusjonens muligheter for å vurdere om den når egne mål. Komiteen savner også at det dokumenteres i rapporteringsarbeidet hvordan sløyfer lukkes i kvalitetsarbeidet, ved at tiltakene som er iverksatt vurderes med tanke på om de har hatt en effekt.

3.5 Bruk av kunnskap til kvalitetsforbedring

HLT har som uttalt mål at institusjonen skal lære av eget kvalitetssikringsarbeid. Komiteen kan se at informasjonen fra evalueringene som gjennomføres, og bruken av kvantitative indikatorer i DBH og kvalitative parametere i årsrapporten, til sammen fremskaffer mye kunnskap om kvalitet i utdanningen. Det systematiske kvalitetsarbeidet er tillagt stor betydning og preger den strategiske tenkning ved lærestedet. Med dette har HLT etter komiteens oppfatning etablert en kunnskapsbase for kvalitetsforbedring og utvikling av egen utdanningskvalitet som i seg selv har verdi. Når det gjelder anvendelse av akkumulert kunnskap, er komiteen ikke blitt presentert for et relevant materiale som dokumentere dette. Men på noen områder er det mulig å se at kunnskapen tas i bruk. Innsamlet

informasjon om strykprosjenter for det engelskspråklige studietilbudet sett sammen med tilbakemeldinger fra studentene, har resultert i innføring av flere tiltak for å forbedre undervisningen. I årsrapporten fremkommer det at strykprosjenten har falt, og at tilbakemeldingene fra studentene er mer positive, og således har tiltakene i dette tilfellet tilsynelatende hatt effekt.

4 Konklusjon

Komiteen anbefaler at systemet for kvalitetssikring av utdanningen ved Høyskolen for ledelse og teologi godkjennes.

HLT har siden den forrige evalueringen arbeidet med stort engasjement for et systematisk kvalitetsarbeid. Det er bygget opp en kultur for kvalitetssikring i organisasjonen. Komiteen kan se at kvalitetssystemet er i bruk og at det virker etter hensikten. Komiteen mener at HLT samlet sett har et relevant og systematisk kvalitetsarbeid rundt egen utdanningskvalitet. På den andre siden har HLT utarbeidet et altomfattende system for kvalitetssikring, som setter institusjonens kapasitet på en prøve. Bruken av systemet har medført en stor belastning på flere aktører, og komiteen mener HLT ikke har lykkes fullt ut med å tilpasse systembeskrivelsen og kvalitetssikringsarbeidet til egen virksomhet. Dagens system er for omfattende, og utdanningskvalitet står dessuten i fare for å få for liten oppmerksomhet. HLT bør derfor vurdere å skille ut kvalitetssikring av utdanningen fra den øvrige kvalitetssikringen av virksomheten. Komiteen mener den siste årsrapporten til HLT oppsummerer mange viktige aspekter ved HLTs utdanningskvalitet, og at rapporten i større grad bør være styrende for HLTs systematiske kvalitetsarbeid. Rapporten inneholder analyser og vurderinger av viktige områder for utdanningskvaliteten ved HLT.

HLT har de senere årene ekspandert og tatt opp flere internasjonale studenter, som tilbyr et engelskspråklig studietilbud. Under intervjuene, i læringsnotatene og i årsrapporten fra HLT, kom det frem at dette har gitt utfordringer på flere områder innen virksomheten. Komiteen kan se at arbeidet med å løse disse utfordringer er igangsatt, men oppfordrer HLT til å følge dette opp videre fremover.

5 Komiteens råd om videreutvikling av kvalitetsarbeidet

Konkrete innspill fra komiteen kommer frem i den løpende teksten. Med utgangspunkt i de vurderinger som er gjort av systemet for kvalitetssikring av utdanningen ved Høyskolen for ledelse og teologi, har komiteen følgende hovedanbefalinger for videre utvikling av institusjonens kvalitetsarbeid:

- HLT bør forenkle dagens kvalitetssikringssystem for utdanningen slik at det blir mer tilpasset institusjonens størrelse. Dette kan gjøres ved å skille ut et eget system for kvalitetssikring av utdanningen.
- HLT bør utarbeide klare og tydelige mål for utdanningskvalitet, og skille klarere mellom verdier og akademiske mål. Det bør ryddes opp i forskjellige nivåer av mål i systembeskrivelsen, slik at mulighetene for systematisk å vurdere egen måloppnåelse blir bedre.
- Dagens praksis for å samle inn informasjon om utdanningskvalitet er omfattende og relevant. Komiteen oppfordrer HLT til å prioritere å gjennomføre undersøkelsen blant arbeidsgivere og tidligere studenter om relevansen i studiene. HLT bør arbeide videre for økt fokus på og økt deltagesprosent hva angår helhetlige programevalueringer.
- Det bør dokumenteres bedre hvordan forslag fra læringslaboratoriet omsettes i prioriterte tiltak for kvalitetsforbedring, og at det settes av tilstrekkelig med ressurser for å gjennomføre tiltakene.

- HLT bør arbeide for å integrere de engelskspråklige studentene bedre i egen kvalitetskultur, og i den forbindelse sørge for at alle studentevalueringer er tilgjengelig på engelsk. Det bør vurderes om det skal være studentrepresentasjon fra det engelskspråklige studietilbudet i læringslaboratoriet.
- HLT bør arbeide for at sløyfer i kvalitetsarbeidet lukkes mer effektivt, ved at tiltak som er iverksatt evalueres, og at det konkluderes med om de har vært effektive eller ikke.
- FoU-virksomhetens betydning for utdanningskvalitet er i liten grad systematisk undersøkt. HLT bør fokusere sterkere på dette.
- HLT bør utarbeide konkrete grafiske fremstillinger av styringsmodellen, beslutningskjeder og kvalitetsarbeidet.
- HLT bør se nøye på hvilket akademisk utbytte praksis har i utdanningen.

6 Vedlegg

6.1 Dokumentasjon fra Høgskolen for ledelse og teologi

Dokumentasjon mottatt før det innledende besøket

- Studiekatalogen for HLT 2014-15
- Kvalitetssikringssystem HLT, versjon 07-06-2012
- Kvalitetssikringssystem HLT, Versjon 19-11-2014 (styregodkjent februar 2015)
- Kvalitetskatalogen for HLT (vedlegg til kvalitetssikringssystemet)
- Forandringsdokumenter for årene 2011-2014
- Et skriv fra institusjonenes ledelse: *Om status for kvalitetssystemet HLT 2015*

Dokumentasjon mottatt etter det innledende besøket

- Eksempler på læringsnotater fra alle (fire) områder og gjerne fra flere år
- Eksempler på like former for studentevalueringer: oppstartevaluering, emne-, kurs- og praksisevaluering, programevaluering og generell studentevaluering
- Rektors årsrapport for 2014.
- Eksempler på sensorrapporter / notater fra eksternsensor og eksempler på faglærerevalueringer av kurs og emner.
- Samlet oversikt over alle publikasjoner de siste tre årene (med angivelse av publikasjonspoeng).
- Opplegg for kvalitetssikring av praksis (praksismanualen), og evt. annen dokumentasjon i forbindelse med evaluering av praksis i utdanningen.
- Eksempler på referater fra utvalgene i kvalitetsarbeidet (Læringslaboratoriet, Samråd, FoU-utvalg) Instruksen (mandatet) for Samråd og FoU-utvalg.
- Utvalgte deler av antologien som er produsert sammen med Høgskolen i Volda samt Karl Inge Tangens kapittel som gir et innblikk i HLTs forskningsarbeid i spenningsfeltet mellom samfunnsvitenskapelig ledelsesteori og praktisk teologi.

6.2 Program for den sakkyndige komiteens hovedbesøk ved Høyskolen for ledelse og teologi

Program for besøket ved Høyskolen for ledelse og teologi 17. mars 2015

Tirsdag 17. mars	
09.00 - 09.30	Komite møte
09.30 - 10.15	Møte med studenter
10.30 - 11.15	Møte med faglærere
11.30 - 12.15	Møte med lederne for utvalgene: samråd, læringslaboratoriet og FoU-utvalget
12.15 - 13.15	Lunsj
13.15 - 13.45	Møte med personer med ansvar for kvalitetssikring av praksis i utdanningen
14.00 - 14.30	Møte med administrativt ansatte inkludert rektors kontor
14.45 - 15.30	Avsluttende møte med ledelsen
15.30 - 16.00	Komite møte

6.3 Sakkyndig komité's mandat

MANDAT FOR SAKKYNDIGE KOMITEER VED EVALUERING AV INSTITUSJONENES KVALITETSSIKRINGSSYSTEM

Fastsatt av NOKUTs styre 5. mai 2003, revidert 17.12. 2008, tilpasset Forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning av 1. februar 2010.

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

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

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

Komiteens vurdering skal baseres på følgende materiale:

- institusjonens beskrivelse av kvalitetssikringssystemet
- dokumentasjon av utført kvalitetssikring / kvalitetsarbeid som institusjonen legger fram. Komiteen kan be om å få seg forelagt et hvilket som helst materiale som den anser at kan ha betydning for vurderingen.

- komiteens erfaringer og funn ved institusjonsbesøk. Komiteen avgjør hvem den vil treffe og hvilke enheter den vil besøke. Komiteen skal nedfelle sine vurderinger, konklusjoner og anbefalinger i en skriftlig rapport.

Komiteen skal kvalitetssikre rapportens faktiske opplysninger før den avgis.

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

6.4 NOKUTs evalueringskriterier

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 Appendix: Uttalelse fra Høyskolen for ledelse og teologi til rapport fra sakkyndig komité

Stabekk, 11-08-2015

Hei,

Vi har ikke ytterligere kommentarer til rapporten, men vil ta komiteens innstilling til etterretning i vårt arbeid med å revidere kvalitetssystemet i løpet av dette virksomhetsåret.

Vennlig hilsen/Best Regards

Rektor
Høyskolen for Ledelse og Teologi

Principal
The Norwegian School of Leadership and Theology

Karl Inge Tangen (Ph.d) Tel.: (+47) 90980564 E-mail: karl.inge.tangen@hlt.no