



HØGSKOLEN I HARSTAD

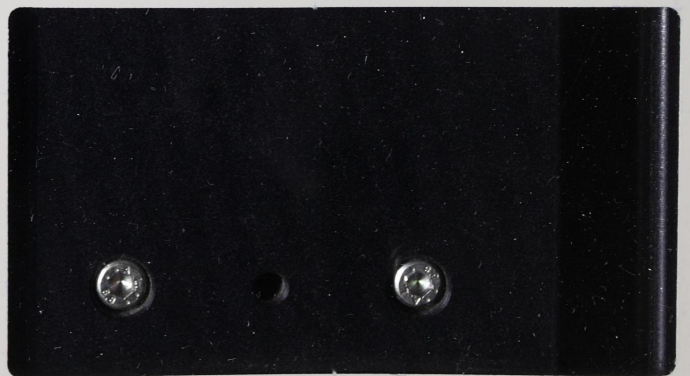
Skriftserie

Forventninger til kommende kvalitets-
sikringssystem for høyere studiekvalitet
ved Høgskolen i Harstad

Gjermund Holsæter

Høgskolen i Harstad
Skriftserien 2005/09

Harstad
University College



Page No.

Gjermund Holsæter

Institutt/Department

Prosjekt/Project

Sammendrag/Abstract

Oppdragsnr for høyere læring for å sikre kvaliteten på utdanningen ved Høgskolen i Harstad. Prosjektet er et samarbeid mellom Høgskolen i Harstad og Høgskolen i Bodø. Kvalitetssikringssystemet er et resultat av samarbeidet mellom de to høyskoleene. Prosjektet er et samarbeid mellom Høgskolen i Harstad og Høgskolen i Bodø. Kvalitetssikringssystemet er et resultat av samarbeidet mellom de to høyskoleene.

Forskningsprosjektet er et samarbeid mellom Høgskolen i Harstad og Høgskolen i Bodø. Prosjektet er et samarbeid mellom Høgskolen i Harstad og Høgskolen i Bodø. Kvalitetssikringssystemet er et resultat av samarbeidet mellom de to høyskoleene. Prosjektet er et samarbeid mellom Høgskolen i Harstad og Høgskolen i Bodø. Kvalitetssikringssystemet er et resultat av samarbeidet mellom de to høyskoleene.

Det er viktig å sikre kvaliteten på utdanningen ved Høgskolen i Harstad. Kvalitetssikringssystemet er et resultat av samarbeidet mellom de to høyskoleene. Prosjektet er et samarbeid mellom Høgskolen i Harstad og Høgskolen i Bodø. Kvalitetssikringssystemet er et resultat av samarbeidet mellom de to høyskoleene.

Prosjektet er et samarbeid mellom Høgskolen i Harstad og Høgskolen i Bodø. Kvalitetssikringssystemet er et resultat av samarbeidet mellom de to høyskoleene. Prosjektet er et samarbeid mellom Høgskolen i Harstad og Høgskolen i Bodø. Kvalitetssikringssystemet er et resultat av samarbeidet mellom de to høyskoleene.

**Forventninger til kommende kvalitets-
sikringssystem for høyere studiekvalitet
ved Høgskolen i Harstad**

Gjermund Holsæter

Tittel/Title		Nummer/Number
Forventninger til kommende kvalitetssikringssystem for høyere studiekvalitet ved Høgskolen i Harstad		2005/09
		Sider/Pages
		109
Forfatter/Author		
Gjermund Holsæter		
Institutt/Department	Prosjekt/Project	
Sammendrag/Abstract		
<p>Rapporten tar for seg fasen før implementering av et pålagt kvalitetssikringssystem for høyere studiekvalitet ved Høgskolen i Harstad. Pålegget kommer fra sentrale myndigheter, og styres og kontrolleres via det uavhengige Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT). Kvalitetssikringssystemet er en del av - og et krav i - kvalitetsreformen. Det blir gjort rede for hvilke prosesser som fører fram mot implementeringen, og hvilke faktorer et utvalg av ansatte og studenter ved høgskolen mener er viktig eller mindre viktig i forhold til studiekvalitetsarbeid.</p> <p>Fokuset rettes mot forventningene til det kommende kvalitetssikringssystemet ved høgskolen, og nettopp forventningene kan være interessant å studere som utgangspunkt i forkant av selve implementeringen: Gjennom uttrykte forventninger kan man blant annet finne spor av krav til det nye systemet, grad av betydning systemet vil få, samt positive og negative forventninger på ulike felt. Forventningene som er beskrevet og målt i oppgaven vil bli en del av historikken til høgskolens kvalitetssikringssystem, og kan tenkes å fungere som en av flere bakgrunnsrammer for utforming og revidering av systemet i framtida.</p> <p>Det er viktig å påpeke at Høgskolen i Harstad alltid har kvalitetssikret sin aktivitet, men nå skal kvalitetssikringen settes inn i et helhetlig system med relativt grovt forhåndsdefinerte krav. Kvalitetssikringssystemet skal favne om all den virksomheten høgskolen skal drifte og utvikle, og det vil i all hovedsak si studiekvalitet.</p> <p>Rapporten er identisk med forfatterens Masteroppgave i samfunnsplanlegging og ledelse ved Høgskolen i Volda, våren 2005.</p>		
Stikkord/ Key Words	kvalitetssikring, studiekvalitet, kvalitetsreformen, ledelse, organisasjonsutvikling, modernisering, offentlig sektor	
ISBN	82-453-0206-6	ISSN 0807-2698

INNHOOLD

FORORD	3
1. INNLEDNING	4
1.1. Problemstilling.....	4
1.2. Bakgrunn.....	5
1.3. Egen bakgrunn.....	6
1.4. Mål.....	7
1.5. Leserveiledning.....	8
2. METODE	10
2.1. Feltet.....	10
2.2. Utvalg.....	10
2.3. Casestudie med kvalitative intervju.....	11
2.4. Intervjuguider.....	12
2.5. Reliabilitet.....	13
2.6. Validitet.....	14
2.7. Representativitet og generalisering.....	14
3. TEORI	16
3.1. Innledning.....	16
3.2. Modernisering av offentlig sektor.....	17
3.3. Rasjonalitetsbegrepet.....	26
3.4. Ulike rasjonalitetstyper.....	27
3.5. Ledelse og beslutningsgrunnlag.....	29
3.6. Innovasjonsbegrepet.....	35
3.7. Lærende organisasjon.....	36
4. EMPIRI	38
4.1. Innledning.....	38
4.2. Presentasjon av Høgskolen i Harstad.....	38
4.3. Presentasjon av kvalitetssikringssystemet.....	41
4.4. Erfaringer fra andre høgskoler.....	46
4.5. Perspektiv: Modernisering innen det offentlige for øvrig.....	53

5.	ANALYSE	55
5.1.	Innledning	55
5.2.	Situasjonsbildet for Høgskolen i Harstad	55
5.3.	Økonomiske perspektiv	60
5.4.	Ønsket bruk og drift av kvalitetssikringssystemet	62
5.5.	Studentenes innflytelse	66
5.6.	Studiekvalitet	67
5.7.	Undervisningsevaluering	75
5.8.	Studieseksjonen som informasjonsforvalter	80
5.9.	Implementering av kvalitetssikringssystemet	81
6.	KONKLUSJON	83
6.1.	Innledning	83
6.2.	Hovedfunn i forhold til problemstilling	83
6.3.	Offentlig politikk	85
6.4.	Datatekniske hjelpemidler	85
6.5.	Merkevarebygging	87
6.6.	Videre forskning og ny teori om kvalitetssikring i det offentlige	87
7.	KILDER	88
7.1.	Litteraturliste	88
7.2.	Egenproduserte kilder	89
7.3.	Internettkilder	89
7.4.	Saksdokument (internt ved Høgskolen i Harstad)	90
7.5.	Saksdokument (eksternt)	90
7.6.	Artikler	90
7.7.	Aviser og tidsskrifter	90
7.8.	Personkilder (internt ved Høgskolen i Harstad)	91
7.9.	Personkilder (eksternt)	92
8.	VEDLEGG	93
8.1.	Hovedpunkter i kvalitetsreformen	93
8.2.	NOKUT`s kriterier for evaluering av kvalitetssikringssystem	98
8.3.	CAF-modellen	102
8.4.	Intervjuguidene	105

FORORD

Kvalitetsreformen av høyere utdanning – vedtatt av Stortinget i juni 2001 - setter høyere krav til kvalitet i utdanningen, og omfatter flere felt innen den virksomheten en høyere utdanningsinstitusjon utfører. Likevel er en bestemt del av denne reformen altomfattende for hele denne virksomheten, nemlig kvalitetssikringssystemet. Dette skal omfatte alle aktiviteter med betydning for studiekvaliteten, og kriteriene er hjemlet i lov og forskrifter vedtatt av sentrale myndigheter. Sakkyndige komiteer utnevnt av Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT) skal evaluere kvalitetssikringssystemet, og dette selvstendige, statlige organet er direkte knyttet mot aktivitetene ved Utdannings- og forskningsdepartementet (UFD). NOKUT's styre avgjør – ut i fra en vurdering av evalueringsrapport fra sakkyndig komité og kommentarer fra institusjonen – om kvalitetssikringssystemet skal godkjennes. Et tilfredsstillende kvalitetssikringssystem er en forutsetning for å få – og beholde status som akkreditert institusjon. Akkreditering er valgt som metode og supplement til evaluering av interne kvalitetssikringsrutiner ved institusjoner, og omfatter bestemte prosedyrer og standarder. I Norge blir akkreditering definert som en faglig vurdering av en høyere utdanningsinstitusjon og/eller de studiene institusjonen tilbyr. Mer og fylligere informasjon om akkreditering kan du blant annet finne på NOKUT's nettsider www.nokut.no. Evaluering av kvalitetssikringssystem blir det gjort nærmere greie for i denne masteroppgaven.

Undersøkelsesarbeidet har gitt meg et bredt bilde av Høgskolen i Harstad (HiH) som organisasjon og de ulike enhetenes funksjonalitet, også i forhold til hverandre. Det har i større grad gitt en dypere innsikt i hva kvalitetssikring dreier seg om, og hvordan et kvalitetssikringssystem blir utformet. Mesteparten av det som skal omfatte det nye kvalitetssikringssystemet er aktiviteter høgskolen har drevet med i en årrekke, men nå settes disse aktivitetene i system, for bedre å kunne kontrollere og videreutvikle dem til høyere kvalitet. Et kvalitetssikringssystem skal ikke bare sikre kvalitet, men og gi forutsetninger for å øke kvaliteten gjennom avvikshåndtering.

Alt innhold er satt i relevans til tema utledet av problemstillingen, enten som kjernestoff eller som tilliggende stoff. Masteroppgaven kan i gitte kontekster veilede og inspirere andre i arbeid med utforming av et kvalitetssikringssystem, eller med forbedring av et allerede eksisterende kvalitetssikringssystem.

1. INNLEDNING

1.1. Problemstilling

Formålet med oppgaven er å skaffe en dypere og mer detaljert innsikt i hvilke forventninger ansatte har i forhold til et kommende kvalitetssikringssystem i en høyere utdanningsinstitusjon. Temaet ble endelig valgt sommeren 2004, etter mer enn ett års vurdering av alternative tema.

Utgangspunktet for denne casestudien er å gå nærmere inn på én bestemt utdanningsinstitusjon og søke å finne ut av hvordan innføringen av kvalitetssikringssystemet kan påvirke institusjonen. Fokuset vil være å se etter hvilke tiltak som fattes, og hvilke konsekvenser disse kan gi på ulike felt. Til casestudiet har jeg valgt å undersøke Høgskolen i Harstad (HiH).

Problemstillingen er som følger:

Hvilke forventninger har Høgskolen i Harstad som organisasjon til kvalitetssikringssystemet med tanke på drift og utvikling av studiekvalitet?

Kvalitetssikringssystemet er et helhetlig og gjennomgripende system for all aktivitet som støtter opp under studiekvalitet. Formålet med kvalitetssikringssystemet er å samordne prosesser og tilordne informasjon slik at virksomheten kan oppnå høyere studiekvalitet.

Det skal særlig legges vekt på kvalitet i studietilbudene, studieaktivitetene og hvilke omkringliggende faktorer som er nødvendig for å oppnå høy kvalitet. Også kontrollrutiner og evalueringer inngår her i begrepet drift. Utviklingsbegrepet kan innlemmes i begrepet drift, men legger mer vekt på mulige forbedringspotensial og hvordan en best mulig kan møte framtidige utfordringer, og med det hvordan kvalitetssikringssystemet skal kunne videreutvikles og forbedres.

Hva er så studiekvalitet? Det finnes ingen entydig forklaring på begrepet studiekvalitet, men NOKUT (Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen) forklarer begrepet med tre sentrale faktorer:

Kvalitet slik den framtrer for studentene, slik den tilfredsstillende anerkjente faglige mål, og slik den gir utdanningene samfunnsmessig relevans i vid forstand (se vedlegg 8.2.). Generelt kan man si at kvalitet som regel oppfattes individuelt. Kvalitet er et sett av utvalgte, rangerte og relevante kriterier som måleenheter for standard på tjenester og produkter. Man kan drøfte seg fram til en fellesforståelse av kvalitet, og man kan derfor lære seg å forstå hvordan andre oppfatter kvalitet. Av den grunn vil det være nyttig å vite noe om rasjonalitetsbegrepet og ulike typer rasjonalitet, gjerne for å modnes på det å forstå samhandlingskontekster bedre.

1.2. Bakgrunn

På bakgrunn av at myndighetene ved Utdannings- og forskningsdepartementet (UFD) har innført kvalitetsreformen innen høgere utdanning, er det flere omstillinger de høgere utdanningsinstitusjonene blir berørt av. Blant annet kan det nevnes endret karaktersystem og gradsstruktur:

For å tilpasse oss utlandet har vi gått bort fra tidelskarakterer fra 1.0 som beste og 4.0 som siste ståkarakter til rene bokstavkarakterer med A som beste til F som strykkarakter. Vi har gått bort fra candidatus/candidata magisteri (cand.mag.) og hovedfag til bachelor og mastergrad. Videre skal studentene følges tettere opp av studieansvarlige, forelesere og veiledere gjennom bedret kontakt, tilbakemeldingsrutiner og arbeidskrav som må gjennomføres før eksamen kan avlegges. Som vi ser er dette endringer for internasjonal tilpasning og bedret studiekvalitet. Institusjonene får også økonomiske gevinster gjennom antall produserte studiepoeng, og dessuten legger reformen opp til mer internasjonalisering gjennom å stimulere til mer utveksling av studenter over landegrensene. Reformen setter også krav til mer bruk av eksternt finansiert virksomhet: Her er markedsføring og salg av egenfinansierte studier sentralt. I kjølvannet av kvalitetsreformen og den offentlige debatten den medfører, er det kommet også andre aktuelle endringer som gjelder utdanningssystemet, som for eksempel strengere opptakskrav til allmennlærerutdanning. Hovedpunkter i kvalitetsreformen; se vedlegg 8.1.

Det mest omfattende på organisasjonsnivå vil bli å innføre et kvalitetssikringssystem som skal omfatte alle nivå i hver enkel høgere utdanningsinstitusjon (se vedlegg 8.2.). Dette kvalitetssikringssystemet er en direkte følge av kvalitetsreformen, og vil påvirke organisasjonen ned til operasjonelt nivå. Kvalitetssikringssystemet og dets (mulige) følger for Høgskolen i Harstad (HiH) blir det gjort nærmere rede for senere i oppgaven.

Vi skal forfølge forventningene til kvalitetssikringssystemet, hvor langt implementeringsprosessen er kommet, og hva som gjenstår. Videre vil det være nærliggende å se på hvilke kostnader prosessen fører med seg og hvilke effektiviseringsgevinster den kan gi. Vi skal også se på hvordan systemet kan påvirke studiekvaliteten ytterligere, samt hvordan det vil påvirke organisering og utføring av ulike arbeidsoperasjoner. Sist, men ikke minst skal vi se på hvordan systemet skal følges opp, holdes ved like og forbedres.

1.3. Egen bakgrunn

Faglig sett har jeg gjennomført den treårige kommunalkandidatutdanningen ved Høgskulen i Volda fra høsten 1998 til våren 2002, samt det ettårige Administrativ databehandling ved Høgskolen i Hedmark fra høsten 2000 til våren 2001. Til sammen har dette gitt graden cand.mag. sommeren 2002. Etter dette har jeg gjennomført de to mastergradsmodulene Offentlig organisering og ledelse og Regional planlegging og utvikling til våren 2004, noe som utgjør 60 studiepoeng. Innen modulen Offentlig organisering og ledelse står temaet modernisering av offentlig sektor i fokus, et tema som er det mest sentrale i kapittel 3.

Fra oktober 2001 til januar 2003 har jeg jobbet som førstesekretær i 100 % stilling ved Foretaksregisteret for Brønnøysundregistrene. Denne jobben tok jeg mest med tanke på å komme i gang med relevant arbeidserfaring. Jobben har gitt meg god innsikt i næringslivets kontakt med det offentlige, og særlig hvilke utfordringer de står overfor i en startfase.

Nå jobber jeg ved Høgskolen i Harstad (HiH) som konsulent i 100 % fast stilling, nært opptil problemfeltet som skal undersøkes. Dette gjør at jeg i stor grad har substanskunnskap i forhold til temaet som skal undersøkes nærmere. Dermed er det sannsynlig at både prosess og resultat med hensyn til oppgaven vil bli bedre enn om jeg hadde valgt annet tema utenfor min organisasjon og livsverden. Dette synspunktet støttes sterkt av metodologisk litteratur, som for eksempel i Ottar Brox' "Praktisk samfunnsvitenskap" (1995, s. 114-115). Riktignok må jeg også være kritisk i forhold til å holde den nødvendige avstanden for å beholde min objektivitet. Min stilling er plassert i studieseksjonen ved opptakskontor, og omfatter blant annet hovedoppgavene informasjon til søkere og studenter, opptak av studenter, studentadministrasjon og kontakt mot Statens lånekasse for utdanning.

1.4. Mål

Jeg skal undersøke hvordan Høgskolen i Harstad (HiH) planlegger implementeringen av kvalitetssikringssystemet med tanke på drift og utvikling av studiekvalitet, og med det gå nærmere inn på selve forventningene. Studering av implementeringsprosessen av kvalitetssikringssystemet på ulike trinn, og kontakt med involverte personer og instanser skal hjelpe meg til å nå målet med oppgaven.

Gjennom denne kvalitative casestudien vil jeg se på hva innovasjons- og rasjonalitetsbegrep har å si for planlegging, implementering og videre drift og utvikling av kvalitetssikringssystemet ved HiH. Dette er for å avdekke målrettet satsing på bakgrunn av både interne mål og rammer, samt krav som overordnede myndigheter pålegger høgskolen. Rasjonalitetsbegrepet er omfattende, men delt opp i ulike underbegrep for ulike nivå og kontekster. Dette vil være til hjelp for bedre å forstå hvorfor ulike valg blir fattet og på hvilke informasjonsgrunnlag, og hvilke intensjoner man har med ulike deler av systemet. Man må hele tiden holde fokus på krav til kvalitetssikringssystemet med hensyn til lokale forhold og mål ved HiH, og hva som eventuelt kan tale i mot eller for egne mål fattet i strategiplanen.

Det er ikke et mål med denne oppgaven å generalisere for å gjøre den til et hjelpemiddel eller redskap for andre høgere utdanningsinstitusjoner, og det som kommer fram gjennom studien vil ikke kunne karakteriseres som allmenngyldig. Dette fordi lokale forhold og egen organisering vil påvirke helheten i for stor grad, og at tiden denne oppgaven gjennomføres i vil inneholde ulike rammefaktorer som lover, forskrifter og andre element som vil føre den mer på avstand som relevant desto mer tid som går. Likevel kan den være til støtte for lignende organisasjoner; den kan gi ideer, veiledning og informasjon om faktorer det er verdt å ta hensyn til ved innføring av et kvalitetssikringssystem. Dette ble også nevnt i forordet. Videre beskriver den en organisasjon i endring. Her blir det aktuelt med litteratur som omhandler modernisering av offentlig sektor. Det er slik med samfunnsvitenskaplig forskning at den undersøker mennesker og med dem deres organisasjoner, liv, meninger, holdninger, kultur og hele den konteksten de er plassert i – og er en del av (Brox: 1995). Alt er hele tiden i endring, fordi mennesket hele tiden får ny kunnskap, nye erkjennelser og endrer seg etter dette, men også gjennom nye rammer, ny politikk og/eller andre faktorer. Av den grunn vil det jeg undersøker og kommer fram til være et låst bilde av en kontekst i en avgrenset tidsepoke for all framtid. Denne tidsepoken er den perioden jeg har brukt for å undersøke, analysere og konkludere over valgt tema og problemstilling. Til og med utgangspunkt som

modeller og tenkemåter for det kommende kvalitetssikringssystemet ved HiH kan endre seg før implementeringen gjennomføres.

Mens naturvitenskapen har kommet fram til at formelen for vann vil bety to hydrogenatomer og ett oksygenatom for alltid, så kan ikke samfunnsvitenskapen på samme måte komme fram til at suksess for en organisasjon kun består av et gitt antall faktorer med faste egenskaper, og at det alltid vil være slik. Konklusjonen er derfor at samfunnsvitenskapen studerer deler av - og egenskaper hos – mennesket og samfunnet, noe som er objekter i stadig (gjensidig) endring.

1.5. Leserveiledning

Oppgaven er strukturert med hovedinnledning først, deretter kapittel for metode, teori, empiri, analyse og konklusjon. Deretter kommer kildeliste og vedlegg. Høgskolen i Harstad forkortes til HiH, og er en forkortelse som er i ordinær bruk.

All kildebruk er oppgitt, og det er fordi en skal ha åpenhet og ærlighet rundt kildegrunnlaget like mye som at personer med opphavsrett til åndsverk som faglitteratur skal krediteres. Ved å an vise kildegrunnlaget, vil også resultatet av oppgaven kunne testes av andre på en bedre måte. Dessuten kan leserne oppsøke for eksempel litteratur de henvises til i tilfelle de vil sette seg dypere inn i (deler av) det teoretiske grunnlaget og/eller nærliggende tema og problemstillinger. Faglitteraturens bøker henviser igjen videre til kilder forfatterne har brukt. For litteratur anvises sidetall når det gjelder direkte bruk. Alle kilder finnes i egen kildeliste, med blant annet egne dellister over litteratur, personkilder og internettsider. Begrunnelse for det teoretiske grunnlaget står beskrevet innledningsvis i kapittel 3.

Begrepet produkt henspeler både på tjenester og fysiske produkt eller en kombinasjon av disse. En tjeneste kan gjerne beskrives som et produkt av flere forutgående prosesser, noe jeg gjør i denne oppgaven. Når begrepet ansatt benyttes alene, så omhandler det alle ansatte, inkludert lederne.

Oppgaven er bygd opp med henvisninger i deler av bestemte tema opp i mot andre nærliggende tema og/eller samme tema som er beskrevet andre steder i oppgaven. I tillegg

kommer henvisninger til relevante vedlegg. Kildebruk og kildehenvisning er en bekreftelse av vitenskaplige og andre relevante utgangspunkt for gjennomføring av oppgaven.

2. METODE

I dette kapitlet skal jeg gjøre greie for valg av metode, hvordan datainnsamling har foregått, samt grunngi valg for utføring og gjennomføring av undersøkelsen.

2.1. Feltet

Problemstillingen holder stort sett fokus på operasjonelt nivå, men ses i sammenheng med overordnede nivå og prosesser. Dette er blant annet for å søke etter virkninger og mulige framtidige virkninger av kvalitetssikringssystemet ned til enhetsnivå hvor organisering og arbeidsutførelser i praksis vil merkes mest for den enkelte ansatte og student.

Et komparativt perspektiv vil hjelpe meg med å holde den nødvendige distansen til det som skal undersøkes, altså bevare objektiviteten i enda større grad: Oppgaven inneholder derfor perspektiv fra andre høgere utdanningsinstitusjoner innen temaet som skal undersøkes. Dette gjøres i hovedsak ved gjennomgang og vurdering av NOKUT's evaluering av kvalitetssikringssystemene ved Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Bodø.

Evalueringsrapportene er utført etter NOKUT's fastlagte kvalitetskriterier (se vedlegg 8.2.). NOKUT er – som nevnt i forordet - Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen.

2.2. Utvalg

Valg av intervjuobjekter tar utgangspunkt i skjønnsvurderinger, ressursvurderinger, tidsrammer og omfang. Utvalget består i representanter fra både ledernivå og saksbehandlernivå, samt studenter og personer med erfaring som faglig tilsatt eller faglig ansvar innen sin stilling. Til sammen er fem personer intervjuet med hovedintervju og én person med undervisningsintervjuet. I tillegg til utvalget får jeg inn data gjennom daglige observasjoner og dialog (feltstudie). Til slutt blir det stilt oppfølgende spørsmål til noen av intervjuobjektene for å få mer spesifikke svar. Intervjuobjektene er anonymisert i selve oppgaven, men er oppført i liste over interne personkilder i delkapitel 7.8. For Høgskolen i Harstad (HiH) er det ført opp én personkilde mer enn antall intervjuobjekter. Denne personen er ikke intervjuobjekt, men er anonymisert i liste over interne personkilder. Alle i denne listen er personkilder, men i oppgaven skilles det mellom generell personkilde som ikke er intervjuobjekt og de som er intervjuobjekt.

To av intervjuobjektene har erfaring fra rollen som kullkoordinator. En av dem har den rollen ennå. De samme to underviser jevnlig. Alle intervjuobjekt som er ansatt ved HiH har lengre arbeidserfaring både fra nåværende og tidligere arbeidsgivere, og kan skilte med et relativt høgt utdanningsnivå. I tillegg sitter flere av intervjuobjektene med erfaringer fra sentrale verv både internt ved HiH og eksternt. To studenter er tatt med i intervjuundersøkelsen for at også studentenes syn skal være med å balansere dataanalysen og utfallet av den.

Det er ført opp to personkilder fra eksternt hold, og de representerer hver sin høgskole. De er ikke intervjuobjekt.

2.3. Casestudie med kvalitative intervju

Undersøkelsen er lagt opp til en casestudie som studerer mikronivå og et særegent miljø innen en høgere utdanningsinstitusjon. Det blir gått nærmere inn på hvilke grunnlag Høgskolen i Harstad (HiH) beslutter sine valg ut fra med tanke på fasen fram mot implementering av kvalitetssikringssystemet, og hvordan dette vil føre til fornyelse og eventuelle organisatoriske endringer.

Tradisjonelt – i den positivistiske retningen – blir ikke casestudie sett på som reell forskning, men heller som en støttefunksjon. Casestudie er likevel akseptert som forskningsform i dag av flere fagmiljøer, og spesielt innen samfunnsvitenskaplig forskning. Hva casestudier er eller bør være innen samfunnsvitenskapene er omstridt. Noen ser ikke på utfallet av casestudier som reell vitenskap. Andre ser derimot på utfallet av casestudier som et alternativ til konvensjonell vitenskap; som en kritisk eller anti-positivistisk tilnærming som gjør det mulig å gripe det særegne ved mennesker og samfunn (Andersen:1997, s. 9-10). Min casestudie knytter seg nettopp til en bestemt type datainnsamling. Denne forskningsformen befinner seg innen det vi kaller anvendt forskning. Det viktigste anvendelige og varige forskeren utvikler, er de ferdigheter, begrep og modeller som framstilles gjennom prosjektet (Brox:1995, s. 19). Det er ikke grunnforskning, men heller ikke ren rapportering. Casestudier tar sikte på å finne ut av bestemte problemstillinger som angår særegne felt, ved å gå nærmere inn på menneskelige forståelser, holdninger, meninger og handlingsmønstre, samt organisatoriske perspektiv (Brox:1995). Rasjonalitetsbegrepet og ulike typer rasjonalitet har nettopp med menneskelig forståelse å gjøre (se delkapitler 3.3.-3.4.). Casestudier har ikke til formål å

kvantifisere over store kvantitativt målbare data fra ulike sett regler, som for eksempel slik større undersøkelser med representative utvalg gjør.

2.4. Intervjuguider

Mine to ulike tematyper av intervjuguider (se vedlegg 8.4.) faller innenfor det som benevnes som kvalitative, halvstrukturerte forskningsintervju (Kvale:1997). Intervjuguidenes form er lagt opp slik at jeg som intervjuer har tematisert spørsmålene med forskningsspørsmål, som jeg holder som eget styringsverktøy og for å lette senere analysearbeid. Hvert tematiserte forskningsspørsmål har flere tilknyttede intervju spørsmål som stilles informantene.

Intervjuene er korte og konsise, uten akademisk preg og med deskriptiv form. Det er tilstrebet at spørsmålene skal være lette å forstå. I tillegg til dette benytter jeg friheten til å stille spørsmålene på annen måte eller stille beslektede spørsmål i tilfelle noen av informantene føler de ikke kan svare på alle spørsmål. Dersom det i motsatt fall tyder på at de kan bidra med enda mer i svar, så stilles det gjerne nye, utdypede spørsmål i temaet. Det er med dette tatt hensyn til både tematikk og dynamikk i intervjuet: Et godt intervju bør tematisk bidra til å produsere kunnskap, og dynamisk med å skape en god intervjuinteraksjon (Kvale:1997).

Noen av spørsmålene gir intervjuobjektene muligheten til å gjenta og/eller forsterke noe av det de har svart på tidligere; slik blir det også lettere for meg å se hva intervjuobjektene legger mest vekt på. I tillegg er det også viktig å være observant på hva det *ikke* svares på, for det kan også være verdifulle funn. At det kalles "intervjuguide" er forståelig nok; den setter ingen ytre ramme, men er rett og slett en guide eller en kjerne av spørsmål man går ut i fra. Man må være klar over at alle spørsmål i utgangspunktet er ledende (Kvale:1997).

Det er tidligere i denne oppgaven nevnt substanskunnskapens verdi for et vellykket forskningsprosjekt, men å inneha metodologiske ferdigheter og kjenne til kvalitetskriterier for kvalitative forskningsintervju er minst like viktig. Som viktigste litterære støtte angående kvalitative forskningsintervju kan nevnes Steinar Kvales "Det kvalitative forskningsintervju" (1997). Intervjuguidene er empirisk i den forstand at de fungerer som verktøy for å innhente data som grunner i erfaringer hos intervjuobjektene. Analysen av innsamlede data skjer i etterkant av intervjuene, men intervjuguidene er utformet i forhold til problemstilling og hva jeg på forhånd ønsket å analysere. I gjennomsnitt brukte jeg over en time for hvert av hovedintervjuene, og intervjuene ble spilt inn på minidisk. Like i etterkant av hvert intervju

ble de avspilt og transkribert fra muntlig tale til skriftlig tekst. Intervjuguidene – eller deler av dem - kan senere benyttes av andre, enten slik de faktisk er, eller i modifisert form.

2.5. Reliabilitet

Reliabilitet henviser til hvor pålitelig resultatene er (Kvale:1997). I min undersøkelse brukes ulike personkilder ved flere enheter av organisasjonen HiH, representant fra Høgskolen i Narvik og representant fra Høgskolen i Gjøvik. I tillegg gjør jeg nytte av blant annet evalueringsrapport fra NOKUT (Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen) som omhandler kvalitetssikringssystemet ved Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Bodø. Andre kilder, som relevante saksdokument og informasjon fra Internett, blir også brukt for å skaffe til veie pålitelige resultater. Bruk av ulike kilder i datainnsamlingen er med på å nyansere innhold og resultat i oppgaven. Undersøkelsen skal finne fram til grader av felles oppfatninger og meninger, og grader av avvik i oppfatninger og meninger rundt temaet. Dette er for å veie ulike kilders oppfatninger - enkeltvis og/eller gruppetilhørighet - opp mot andre kilder. Bruk av primærdata blir tillagt absolutt størst vekt, mens sekundærdata benyttes som omkringliggende informasjon for ytterligere kontroll og refleksjon. Påliteligheten til sekundærdata kan ikke få påvirke min undersøkelse i for stor grad, siden de stammer fra arbeider utenfor min kontroll, og dermed vil påvirke selvstendigheten i min undersøkelse. Jeg vet ikke med absolutt sikkerhet hvor mye tid, ressurser og grad av benyttet kompetanse kilder fra sekundærdataene har som grunnlag, men en rapport fra NOKUT vil bli tillagt større vekt enn et tilfeldig avisoppslag.

KILDETYPE	DATATYPE	
	Kvalitative data	Kvantitative data
Aktør	<i>Deltakende observasjon</i>	<i>Strukturert observasjon</i>
Respondent	<i>Uformell intervjuing</i>	<i>Strukturert utspørring</i>
Dokument	<i>Kvalitativ innholdsanalyse</i>	<i>Kvantitativ innholdsanalyse</i>

Figur 2.1: Typiske undersøkelsesopplegg for bruk av kvalitative og kvantitative data basert på ulike typer kilder (Holter og Kalleberg:2002, s.77)

Forfattere som legger mer vekt på kvantitative undersøkelser, fokuserer i større grad på at reliabilitet skal si noe om nøyaktigheten av datainnsamling og analyse. Ulike forskere skal

ved kvalitative analyser kunne komme fram til samme resultat ved bruk av samme operasjonelle definisjon (Hellevik:1999). Det blir ikke lagt stor vekt på dette perspektivet i min kvalitative undersøkelse, men det skal være mulig å etterprøve mine framgangmåter og konklusjoner med samme type eller lignende typer undersøkelser.

2.6. Validitet

Med validitet menes gyldigheten av undersøkelsen, eller grad av gyldighet, opp mot det studien søker å finne ut av. Data som samles inn skal ha relevans i forhold til problemstillingen (Hellevik:1999). Jeg har ikke utviklet målevariabler med tanke på å teste validitet i oppgaven, men er hele tiden kritisk i forholdet problemstilling, teori, empiri, datainnsamling og analyse. I kvalitativ forskning er også forskerens egne evner utenom det metodologiske viktig, uten at det neglisjerer det metodologiske. Det er diskutert og foreslått noen krav til den humanvitenskapelige forsker: Kjennskap til filosofiske analyser, kunnskap om rasjonalitetens utvikling i den vestlige kultur, et kritisk perspektiv på samfunnet, opplæring i formell analyse av hverdagspråket, ekspertise i en rekke forskningsmetoder og bevissthet om humanvitenskapens etiske dimensjoner, samt en estetisk forståelse (Kvale:1997, s. 62). Gyldighet omfatter også intervjupersonenes uttalelser, noe som er viktig å rette fokus på i denne undersøkelsen, siden det kvalitative intervjuet blir tillagt så stor vekt. For eksempel kan samme eller ulike typer ytringer og uttalelser verifiseres eller falsifiseres gjennom "triangulering", det vil si at samme type fenomen blir undersøkt ut fra forskjellige vinklinger (Kvale:1997). Validiteten i min undersøkelse kan også testes av andre som foretar lignende undersøkelser med (delvis) samme problemstilling og ellers (delvis) samme type utvalg og metodikk.

2.7. Representativitet og generalisering

Det er vanskelig å oppnå generell representativitet innen kvalitativ forskning og casestudier, og det er heller ikke noe mål med denne oppgaven. Representativitet blir mest aktuelt innen kvantitative undersøkelser når man koder ulike typer fenomen til målbare variabler. For eksempel vil man innen kvantitative undersøkelser søke å finne variasjoner i score ut i fra et representativt utvalg av en populasjon. Populasjonen er da gjerne inndelt i kategorier som kjønn, alder, bosted, utdanningsnivå, inntekt, politisk ståsted og sivil status. Forskere skal med likt utvalg og lik representativitet komme fram til samme resultat. Jeg søker å framstille

min undersøkelse og resultatene av datainnsamlingene så objektivt som mulig, slik at den framstillingsmessige representativiteten er mest mulig nøytralt ivaretatt. Det at det er vanskelig å oppnå generell representativitet innen casestudier, gjør at forskere kan komme til å dominere det framstillingsmessige med for stor grad av egne holdninger, verdier og følelser. Denne representasjonskrisen (Kvale:1997) kan og bør motarbeides med realistisk og objektiv framstilling.

Utgangspunktet for generalisering er systematisering og tolkning av data (Andersen:1997 s. 132). Siden det er vanskelig å oppnå generell representativitet, blir det også vanskelig å kunne generalisere ut fra kvalitative undersøkelser. Dette er heller ikke målet. Likevel kan resultatene av min undersøkelse være med på å underbygge, utdype og eksemplifisere i varierende grad (deler av) resultatene av kvantitative studier som gjerne favner bredere. Et casestudie vil søke å konseptualisere gjennom et sett av særegne fenomener innen en spesifikk kontekst. Det er ikke sikkert at resultatene av min undersøkelse er ikke direkte overførbare til andre lignende institusjoner og organisasjoner, særlig ikke om kontekster i tid, rom og øvrige faktorer endres i for stor grad. Likevel kan både innhold og resultat av denne undersøkelsen benyttes som forståelsesform, idégrunnlag og del av et utgangspunkt for andre institusjoner og organisasjoner som gjennomgår lignende endringer. Dette perspektivet – analytisk generalisering – involverer en begrunnet vurdering av i hvilken grad funnene fra en studie kan brukes som en rettleiding for hva som kan komme til å skje i en annen situasjon, både internt (ved HiH) og eksternt (Kvale:1997). Ekstern validitet fokuserer på i hvor stor grad man kan generalisere ut fra innsamlede data og analyse av disse, til også å kunne gjelde andre. Jo mer lignende min undersøkelse er den virkelighetskontekst den tar utgangspunkt i, desto mer generaliserbare blir resultatene av min undersøkelse.

3. TEORI

3.1. Innledning

Jeg har spesielt valgt teori om det som har med modernisering av offentlig sektor å gjøre. Videre benyttes teori om rasjonalitet, innovasjon, læring, kommunikasjon og arbeidsfordeling, ledelse og beslutningsgrunnlag. Dette er for å fokusere på hvilke informasjonsgrunnlag ulike aktører handler ut i fra, hvorfor de gjør det og hvilke konsekvenser det kan føre til. Det er også for å se hvordan de ulike aktørene ved HiH og HiH's interesser vil kunne dra nytte av både arbeidet fram mot implementeringen av kvalitetssikringssystemet og den videre drift og utvikling av det med hensyn til innovasjon, læring, kommunikasjon og arbeidsfordeling.

I tillegg til tradisjonell faglitteratur gjennom bøker søkes det etter tekstlig informasjon gjennom Internett, ulike rapporter og møtereferat, informasjonsfoldere og annet tilgjengelig materiale som måtte være aktuelt. Alt i alt vil teorigrunnlaget favne godt om mitt valgte tema, intervjuing og analyse og den kontekstuelle sfære HiH nå befinner seg i med tanke på implementering av kvalitetssikringssystem.

Modernisering av offentlig sektor står sentralt i forhold til den utviklingen som utdanningssektoren også er en del av. Innen dette feltet vinkles flere problemstillinger i forhold til den konteksten HiH befinner seg i, samt utfordringer høyskolen står overfor. Her blir det også presentert ulike modeller som verktøy for ressursstyring og internkontroll, samt spesifikk litteratur som HiH's kvalitetssikringssystem er teoretisk tuftet på. Modernisering av offentlig sektor blir det overordnede, generelle temaet som setter en ramme rundt øvrige tema i dette kapitlet. Tema for delkapitler 3.3-3.7. bør her ses på som enheter som er sterkt knyttet til hverandre som forståelsesformer for konteksten modernisering av offentlig sektor.

Rasjonalitet og rasjonalitetstyper (delkapitler 3.3-3.4) omhandler her enkeltindividers måter å handle på, noe som også innbefatter vurderinger av grunnlag for valg av alternativer og konsekvenser ved valg og handlinger. Ved å være observant på rasjonalitet på individnivå kan en bli bedre til å skjønne hvordan hele (eller deler av) organisasjonen fungerer, eller hva ledelse og ansatte legger til grunn for hvordan kvalitetssikringssystemet skal fungere. Slik kan en muligens bedre forutse hvordan kvalitetssikringssystemet vil fungere i praksis, og dermed

være mer kritisk og forutsigbar i vurderinger av for eksempel framtidige samhandlingsprosesser. Rasjonalitetstemaet bør ses på som en underliggende og viktig faktor for temaet i delkapitel 3.5. om ledelse og beslutningsgrunnlag. Å forstå rasjonalitetstyper som bakgrunn for handlinger og samhandlingsmønstre er viktig med hensyn til prosessen fram til implementeringen av kvalitetssikringssystemet. Delkapitel 3.5. omhandler både formell ledelse og ledelse som prosess, og tar blant annet for seg ulike typer lederstiler. Delkapitler 3.6.-3.7. om innovasjon og læring tar for seg tema som nyskaping, læring og suksessfaktorer og hindringer for læring. Dette perspektivet passer godt inn i den situasjonen og de endringsprosessene HiH nå befinner seg i, og en kan velge å se på kvalitetssikringssystemet som en nyskaping. Sammen med delkapitler 3.3.-3.5. danner delkapitler 3.6.-3.7. ulike temaer for ulike nivå og perspektiv for kontekstbeskrivelser innen rammen av kapittel 3., som omhandler modernisering av offentlig sektor.

3.2. Modernisering av offentlig sektor

Bakgrunnen for modernisering av offentlig sektor var manglende styring, manglende legitimitet og et stadig voksende arbeidsvolum med spesialisering av oppgaver. I Norge var 1980-tallets blå bølge en pådriver for modernisering av offentlig sektor. Situasjonen var preget av høyresiden i det politiske bildet. Denne bakgrunnen har igjen sporer tilbake til Adam Smith gjennom den liberalistiske ånd. New Public Management (NPM) – på norsk ”modernisert offentlig administrasjon” – kan ses på som et samlekonsept av teori, modeller og vinklinger for modernisering av offentlig sektor. Man skal derfor ikke sette likhetstegn mellom NPM og modernisering av offentlig sektor.

NPM har to søyler av kjerneargumentasjon for å kunne bestemme og undersøke NPM-initiativer. Den ene søylen har å gjøre med ønsket om en liberalistisk markedsføring i og av offentlig sektor begrunnet i økonomiske resonneringer. Den andre består av prinsipper og metoder for organisasjon og ledelse som er inspirert av løsninger i privat sektor (Busch, Johnsen, Klausen og Vanebo:2001, s. 17).

Ideen om å modernisere offentlig sektor innebærer blant annet organisatoriske og ledelsesmessige aspekter, og krav og føringer for bedret prosess- og resultat kvalitet gjennom vår bruk av offentlige ressurser. Disse aspektene er de som er viktigste å se på i forhold til innføringen av et kvalitetssikringssystem ved HiH og høyskoler og universiteter for øvrig. Det

er mindre aktuelt å gå nærmere inn på privatisering av offentlige tjenester gjennom anbud og kontroll av slike tjenester, selv om man ikke kan se bort i fra at for eksempel studieadministrasjon kan driftes av private med en overordnet offentlig kontroll i framtida.

Det er mange utfordringer HiH står ovenfor ved de relativt store endringene kvalitetsreformen og kvalitetssikringssystemet medfører, særlig under implementeringsfasen: For det første er mange endringer i seg selv arbeidskrevende, og man trenger ekstra ressurser til innføringen av kvalitetssikringssystemet spesielt. For det andre medfører kvalitetsreformen mer rapportering både internt og eksternt, særlig til overordnede myndigheter og deres kontrollorgan, men også rapportering og annen informasjonsavgivelse til forskere og media. Dette medfører ekstra slitasje på de ansatte, fordi dette arbeidet i stor grad kommer i tillegg til det ordinære volumet, uten at man nødvendigvis ansetter flere. Det er en relativt høy terskel for å opprette nye stillinger. Likevel er rapportering bra og nødvendig i den forstand at det er med å bidra til kunnskap om samfunnet, informasjon til overordnede myndigheter for videre planlegging, styring og tildelinger, samt intern kunnskap og erkjennelse som utgangspunkt for stadige forbedringer. Kvalitetssikringssystemet vil forhåpentligvis bidra til å forenkle rapportering.

NPM bør snarere ses på som en empirisk betegnelse snarere enn en teoretisk betegnelse, selv om den i stor grad er inspirert av ulike teorier, modeller og teknikker fra fagfolk innen felt som organisasjon og ledelse, økonomi, mål- og resultatstyring. I over 20 år har det vært en trend, særlig i den vestlige verden, at en fokuserer mer og mer på hva samfunnet får ut av sitt samlede ressursbruk (Busch, Johnsen, Klausen og Vanebo:2001). Siden offentlige myndigheter i Norge har ansvaret for å sørge for utdanning, er det også helt naturlig at høyskoler og universiteter blir berørt av moderniseringstrenden. Det at det settes større krav til kostnadseffektivitet, kvalitet og fornyelse, gjør at en god offentlig kontorist ikke lenger kan ta for gitt det han/hun gjorde for 30 år siden. Man kan vel av og til føle at alt og alle er under lupen til overordnede myndigheter, som igjen er direkte styrt gjennom Stortingets tildelinger og regjeringens iverksettelsesprosesser. Når det er nevnt, er det også viktig å påpeke gleden ved å være med på endringsprosesser og fornyelser som samfunnet krever, fordi man forventer at det man gjør er med på å bidra til nødvendige nivåhevinger i kostnadseffektivitet og kvalitet.

Når nå rapportering til overordnede myndigheter og deres organer er nevnt, så er nettopp prestasjonsmålinger et viktig element i moderniseringen av offentlig sektor. I OECD-

rapporten PUMA nr. 3 fra 1994 blir det påpekt at overordnede mål med prestasjonsmåling i offentlig sektor er å understøtte beslutningstaking som vil føre til forbedrede resultater for samfunnet (Busch, Johnsen, Klausen og Vanebo:2001, s. 40). Underliggende mål blir da forbedrede prestasjoner med hensyn til økonomi, kostnadseffektivitet, servicekvalitet og formålskvalitet (brukers opplevde verdi/nytte), forbedrede kontrollmekanismer for ledere og eksterne kontrollører (revisorer, lovgivere), samt å få informasjon til budsjettprosessen gjennom å skaffe beslutningstakere nye typer informasjon som kopler prestasjoner til budsjett og motiverer til stadig forbedrede prestasjoner (Busch, Johnsen, Klausen og Vanebo:2001 s. 40). NOKUT's evalueringer av høgskolers og universiteters kvalitetssikringssystemer er et godt eksempel på prestasjonsmålinger, og ikke alle høgskoler har fått sitt kvalitetssikringssystem godkjent i første omgang, som for eksempel Høgskolen i Bodø. Prestasjonsmålinger koplet til budsjett går for eksempel studiepoengproduksjon, men man kan også koble andre prestasjoner til komponenter i budsjettet som ikke gir direkte økonomisk gevinst.

Flere faktorer gjør at det offentlige ikke kan frigjøres slik ordinære markedskrefter fungerer, men det er heller ikke noe mål i følge NPM, og dessuten tufter offentlig forvaltning og tjenesteyting på politiske verdier og prinsipper som ville blitt forringet og/eller kommet ut av politisk kontroll ved en fullverdig markedsføring. Dette er derfor heller ikke et politisk mål. En stabil velferdsstat offentlig sektor har rot i ønsket om et minimum av tjenesteyting og sikkerhet for borgerne, og er økonomisk driftet gjennom budsjettering av skatte kroner. Det offentlige er i stor grad knyttet til helt særegne lover og forskrifter i forhold til privat sektor, og får dessuten det aller meste av sine pengerressurser gjennom tildelinger over statsbudsjettet. Dette fører nærmest til en fullstendig avhengighet av Stortingets tildelinger, på et helt annet nivå enn i hvor stor grad en bonde er avhengig av subsidier. På tross av at NPM gjør deler av privat sektors prosesser og funksjoner til en sterk inspirasjonskilde for det offentlige, er det ikke bare det offentlige som har noe å lære fra privat sektor. Flere aspekter i det offentliges arbeidsprosesser og tenkemåter fungerer også som inspirasjonskilde for det private. Det kan for eksempel gjelde åpenhet i forvaltningen rundt rettigheter og plikter, rett til klageadgang, samt visse typer dokumentasjonshåndtering. Slike perspektiv gir hver enkelt offentlig ansatt, offentlig ledelse og det offentlige i sin helhet et bedre selvilde med tanke på det generelle kravet om modernisering og effektivisering, og forhåpentligvis større motivasjon til fortsatt effektivisering. Hvordan man kan unngå mest mulig negative virkninger av effektivisering med tanke på stress og særlig utbrenthet, er omtalt i delkapitel 3.5.

Norge må møte framtidens nedgang i petroleumsinntekter, økte utbetalinger til trygd og pensjoner, samt økte fordelinger til eldreomsorg grunnet en demografi med eldrebølgen på topp rundt år 2020. En effektiv offentlig sektor vil gi næringslivet konkurransefortrinn gjennom blant annet lavere beskatning til velferdsstaten. Lavere beskatning av bedrifter kan være med å bremse trenden av utflagging. Dilemmaet mellom likhet og effektivisering har følgende bilde: Det som vinnes på kort sikt gjennom omfordeling av inntekter i dag kan senere føre til lavere totalinntekt for alle (Busch, Johnsen, Klausen og Vanebo:2001, s. 44). Dette tolkes som at totalinntektene går ned som følge av lavere behov for lønnsbeskatning til en mer effektiv offentlig sektor. På sikt kan det muligens også føre til negativ inflasjon (generell nedgang i prisnivået, også kalt deflasjon). Dette kan også bli en positiv faktor for norsk næringsliv, særlig for eksportbedriftene. Både politikere og andre samfunnsborgere bør innse at norsk næringsliv bør få mer attraktive forhold for å styrke sin posisjon til petroleumsvirksomheten trappes ned dramatisk. I tillegg må politikere sørge for – og signalisere – stabilitet i økonomisk politikk slik at bedriftene kan planlegge strategisk med et mer forutsigbart bilde av framtida. Alt annet av norsk næringsliv enn petroleumsvirksomhet vil danne hovedgrunnlaget for velferd i framtida, selv om norske petroleumsbedrifter sannsynligvis kan fortsette sin virksomhet i utlandet noe lengre. I dette perspektivet kan vi se på effektivisering av statlige høyskoler og universiteter som et forholdsvis lite, men viktig bidrag. HiH blir dermed også en bidragsyter, forhåpentligvis i dobbel forstand gjennom økt kvalitet på uteksaminerte kandidater, samt kostnadseffektivisering.

Utviklingen går fra regelstyring til målstyring. Det blir lagt mer vekt på å måle resultater i forhold til ressursinnsats. Særlig utdannings- og forskningsminister Kristin Clemet (Høyre) har tatt til ordet for å måle resultater av skolens ressursinnsats og sammenligne disse med hverandre. Dette er beslektet med prinsipper om benchmarking. Signalet er at grad av kvalitet generelt og resultatenes grad av kvalitet spesielt skal gjøres kjent for alle, slik at man danner et sammenligningsgrunnlag, og dermed skaper en form for konkurranse institusjonene imellom. En slik form for konkurransetilstander vil igjen påvirke kommende endringer, fordi konkurranse er en pådrivende faktor for enhver endring (Jessen:1998). Høgskolens og universitetenes tilstander, kvaliteter og grad av suksess på forskjellige felter (som for eksempel grad av internasjonalisering og omfang av ekstern finansiert virksomhet) blir kjent gjennom offentlige rapporter og evalueringer og medieoppslag. I tillegg kommer ulike undersøkelser blant studentene som går på til tider grad av tilfredshet med studiemiljøet.

Sammenligningene tar utgangspunkt i fastsatte kriterier. På denne måten kan potensielle søkere sammenligne ulike utdanningsinstitusjoner og velge ut i fra den offentliggjorte informasjonen. Potensielle søkere kan også være studenter fra en annen utdanningsinstitusjon som ikke har oppnådd samme grad av suksess. Med slike perspektiv vil enhver høgskole med respekt for seg selv anstrenge seg for å bedre seg, og for å trekke til seg flest mulig søkere. Flest mulig søkere fører til at man i større grad får kniving om studieplassene, som igjen vil føre til flere flinke studenter, fordi de best kvalifiserte får plass. Disse produserer i snitt flere studiepoeng, særlig i studieprogram som tradisjonelt inneholder fagkurs med relativt høy strykprosent, og studiepoeng betyr penger. Vi ser flere studenter med heller dårlige vitnemål fra videregående skole som oppnår gode resultater innen høgere utdanning, men her snakker jeg om det store gjennomsnittet.

Utdanningsinstitusjonene i de største byene har generelt en større søkermasse å velge ut i fra enn de øvrige, det viser tall fra Samordna opptak. HiH ligger ikke i en av landets største byer, og må derfor anstrenge seg ytterligere i konkurransen om søkere og beholdning av fornøyde studenter. Det skal nevnes at innføringen av kvalitetsreformen og kvalitetssikringssystem - inkludert følgene - ikke har foregått uten protester fra ulike hold, men dette skal jeg ikke utdype her.

Total Quality Management (TQM) er en modell basert på en helhetlig ledelsesfilosofi som erkjenner at det er et mangfold av forskjeller mellom ulike typer organisasjoner og mellom forskjellige land. Modellen er et amerikansk svar på at japanerne i etterkrigstidens konkurranse med USA om globale markeder koblet kvalitetsbegrepet til kundeforventningene (Busch, Johnsen, Klausen og Vanebo:2001). TQM fokuserer på intern videreutvikling, nettopp som et ledelsehjelpemiddel. Bruk av TQM forutsetter at man fokuserer på sin virksomhet som en tjenesteprodusent, og at man innser at man driver med produksjonsvirksomhet. For offentlig sektors tjenester vil ulike evalueringer fungere som produktanalyse; grad av tilfredshet internt og fra brukere og overordnede myndigheter vil hver for seg og til sammen være produkttilfredsheten man leverer. Dette blir dermed resultatmåling. Man ønsker

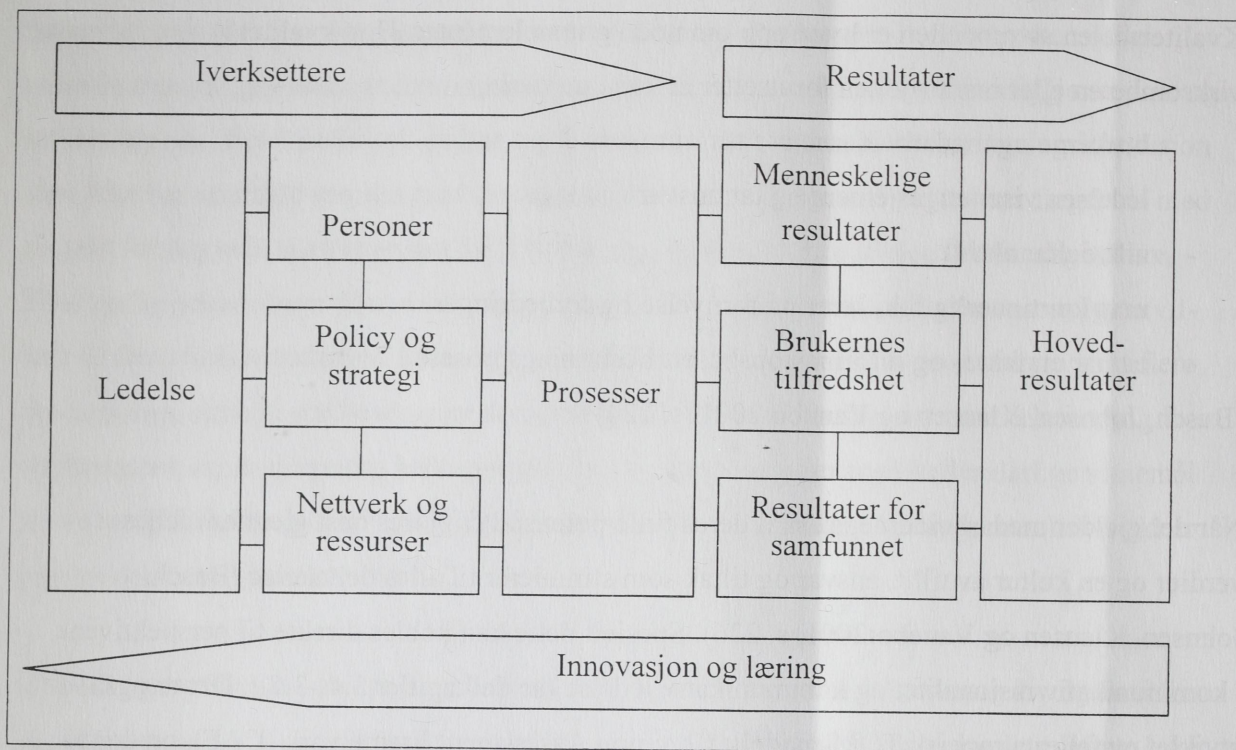
- større vekt på å tilfredsstille publikums ønsker og krav
- fokus på ledelse rettet mot bedre ytelser generelt og konkrete resultater spesielt
- større åpenhet omkring resultatene av de offentlige satsinger og ytelser
- målinger av resultater relatert til finansielle og menneskelige ressurser

Kvalitetsdelen av modellen er bygd opp om noen grunnelementer. Høg kvalitet i virksomheten eller institusjonen forutsetter at

- brukerne og medarbeiderne er i sentrum
- ledelsen viser engasjement og tar ansvar
- alle deltar aktivt
- man kontinuerlig fokuserer på fornyelse og forbedringer
- en har en fakta- og informasjonsbasert beslutningsprosess

(Busch, Johnsen, Klausen og Vanebo:2001, s. 224).

Når det gjelder medarbeiderne, så skal deres fulle potensial frigjøres best gjennom felles verdier og en kultur av tillit, ansvar og tiltak som stimulerer til alles deltakelse (Busch, Johnsen, Klausen og Vanebo:2001, s. 226). Spesielt dette kan kobles direkte til perspektivene i kommunikativ rasjonalitet og kommunikativ ledelse (se delkapitler 3.4.-3.5.). Det er også utviklet en felleseuropeisk TQM-modell; Common Assessment Framework (CAF), og denne modellen fikk en grunnleggende utforming under det finske presidentskapet i EU i 1999. Hovedformålet er at CAF skal fungere som en enkel rammemodell for offentlige institusjoner, og egner seg godt for egenvurdering og forståelsesform for kvalitetsstyringsteknikker. Kriteriene i CAF er relativt grundig beskrevet i vedlegg 8.3.. HiH innehar allerede flere av kriteriene, for eksempel innen det som omhandler nettverk (for eksempel vedlikehold og utvikling av internasjonale nettverk og utvekslingsprogram) og evaluering (for eksempel tilfredshetsundersøkelser blant studentene). CAF kan benyttes som situasjonsundersøkelse av HiH og/eller som en helhetlig undersøkelse av det som kan anses som resultater av prosesser målt gjennom det kommende kvalitetssikringssystemet. Bruken av TQM-modeller og andre styringsmodeller innen perspektivet modernisering av offentlig sektor er et viktig bidrag til effektivisering og måloppnåelse. Det forventes at offentlig sektor effektiviseres uten ytterligere økonomiske tildelinger. Dette inkluderer også krav til økt kvalitet, samtidig som spesifikke endringskrav og generell omstilling til omverdenens generelle og relativt raske endringsprosesser skal tas hensyn til.



Figur 3.1: CAF's strukturelle oppbygging (Busch, Johnsen, Klausen og Vanebo:2001, s.229).

Tross alle positive holdninger for NPM, er det også flere som kritiserer NPM for ikke å ta høyde for det spesifikke for den offentlige kontekst. Kritikken går blant annet på naive forestillinger rundt målformuleringens kompleksitet og det normative grunnlag for styring av politisk styrte systemer og fagprofesjonelle organisasjoner. NPM skal i sin natur være verdinøytral, men inneholder i virkeligheten politiskideologiske føringer som til sist kan være med å skape et samfunn og en samfunnsutvikling de færreste ønsker (Busch, Johnsen, Klausen og Vanebo:2001).

Effektiviseringskravet kan medføre en marginalisering av offentlig sektor og et mindre variert spekter av tjenester for publikum. Dersom det skjer, vil også det bli gjenstand for debatt, så det kan komme motreaksjoner dersom effektiviseringen går for langt. En velferdsstat må holde et visst nivå, og dersom samfunnsborgerne begynner å opponere mot en eventuelt svekket velferdsstat, så kan de gjennom sine folkevalgte være med å bestemme kursen videre. Det er viktig å ta kritiske blikk på NPM med i porteføljen når man er delaktig i en prosess som tar utgangspunkt i ønsket om økt effektivitet og kvalitet, gjerne på grunnlag av samme - eller mindre - nivå av ressursinnsats enn før. Kan vi være stolte av et sjøforsvar som

periodevis ligger til kais grunnet budsjettkutt? Det gir neppe et bilde av et forsvar som kan yte særlig motstand. Man kan også stille seg spørsmålet om stadig effektivisering på sikt kan medføre utslag som svekkede rettigheter for ansatte. Sett at NPM fokuserer på effektivisert bruk av samfunnets ressurser i offentlig sektor, kan en sette dette perspektivet opp mot andre perspektiv i samfunnet man ikke fokuserer så mye på besparelser på. For eksempel kan man ha inntrykk av at samfunnet overser de narkomane som åpenlyst setter sine sprøyter på gata. Å bruke narkotika har ingen ting med personlig frihet å gjøre, fordi slike handlinger bryter med samfunnets lover. Ville det ikke da vært besparende for samfunnet å innhente alle narkomane for tvangsavrusning etter visse kriterier? Ville ikke det spart samfunnet for uheldige konsekvenser narkotikamisbruk medfører? Det er viktig å finne NPM's posisjon i samfunnsprosessene, og vurdere viktigheten av dette idealet opp mot andre prioriteringer.

NPM's idealer blir mer og mer synlig som fenomen i norsk høyere utdanning, blant annet gjennom mer markedsorientering, mer vekt på brukerorientering og mål- og resultatorientering. HiH's kvalitetssikringssystem tar teoretisk utgangspunkt i Porters modell for den generiske verdikjeden. At det er tatt teoretisk utgangspunkt betyr her idéinnhenting fra det sentrale i modellen. Den generiske verdikjeden beskriver at et produkt er resultat av ulike aktiviteter innen atskilte enheter i verdikjeden fra planlegging til sluttprodukt. Unikheten sluttproduktet har i forhold til andre tilbydere kan belønnes med høyere priser (Porter:1985). For HiH's vedkommende kan en se for seg verdiaktiviteter innen de ulike enhetene og videre ned til stillinger med stor grad av spesialisering. Verdiaktivitetene representerer hver for seg en kostnad (verdi) med tanke på innsatsfaktorene ikke-menneskelige og menneskelige ressurser. Det avgjørende blir hvordan alle innsatsfaktorer koordineres for å oppnå et best mulig sluttprodukt. Når både sentrale myndigheter og høyere utdanningsinstitusjoner selv fokuserer på at kvalitative prosesser på alle felt og nivå skal heves, så minner det om maksimerende atferd, dog på et aggregert nivå (se delkapitel 3.3.). Et relativt sterkt uttrykk for hva prosesser er i organisasjonssammenheng er følgende: "An organization is only as good as its processes" (Rummler og Brache:1995, s. 17). Forfatterne Rummler og Brache poengterer gjennom sin bok *Improving Performance* om viktigheten med at informasjon overleveres forstått mellom de ulike båsene på organisasjonskartet ("white space"). Det er nemlig her de fleste kvalitetsbrudd oppstår. De mener at alt for ofte fokuseres det på hvem som skal gjøre hva i følge organisasjonskartet i stedet for å fokusere på selve gjøremålet, som skal føre fram til et sluttprodukt. God kommunikasjon og kritisk søken etter flaskehals og hindre for

effektive prosesser innen en organisasjon kan være med på å bedre kvaliteten, og dermed også et kvalitetssikringssystem. Til slutt i dette kapitlet skal vi se på kvalitetsbegreper i figur 3.2.

	<i>Kvalitetskontroll</i>	<i>Kvalitetssikring</i>	<i>Kvalitetsledelse</i>
<i>Idé</i>	Systematisering av visse prosesser. Å hindre at feilprodukt får forlate organisasjonen uten at konsekvensene er vurdert på forhånd.	Systematisering/disiplinering i hele organisasjonen. Systematiske tiltak for å sikre at produkt stemmer med spesifikasjoner.	Endring av organisasjonskultur. Å fastlegge og iverksette policy for kvalitet i hele organisasjonen.
<i>Gjennomføring</i>	Iverksette tekniske kontrolltiltak i produksjonslinjen for å skille feilprodukt fra de som er feilfrie.	Utvikle og iverksette systemer og prosedyrer i alle ledd i organisasjonen som kan sikre overenstemmelse med spesifiserte kvalitetskrav.	Utvikle og iverksette et ledelseskonsept der alle ressurser brukes mest mulig rasjonelt med det spesielle siktemål å sikre tilfredsstillelse av brukerbehov.
<i>Resultater</i>	Minst mulig antall ”reklamasjoner”. Feilprodukt kan håndteres etter særskilte prosedyrer.	Færre feil. Lavere kostnader. Mer tilfredse brukere.	Kvalitet heves i alle ledd. Brukertilfredsheten økes vesentlig. Motivasjon og effektivitet økes betydelig.

Figur 3.2: Kvalitetsbegrep (Berntsen:1993, s. 23)

Under idé/kvalitetskontroll i figur 3.2 ser vi at organisasjonen tar for seg en systematisering av visse prosesser, noe som i praksis også kan bety alle prosesser. Dette beskriver gjerne initialfasen av innføringen av et kvalitetssikringssystem, og dette har HiH allerede arbeidet med i over et år. Arbeidet har blitt intensivert i de siste månedene. Det er stort sett snakk om å

systematisere allerede eksisterende prosesser. Under denne systematiseringen vil man kunne avdekke og eliminere unødvendig arbeid, samt skape mer effektive samordningsmåter i organisasjonen. Under gjennomføring/kvalitetssikring ser vi det arbeidet som sorterer under kvalitetssikringssystemet skal være i overenstemmelse med spesifiserte kvalitetskrav. NOKUT's kvalitetskriterier (se vedlegg 8.2.) kan ses på som generelle og overordnede i denne sammenhengen, mens for eksempel operasjonaliserte kvalitetskrav i et kommende kvalitetssikringssystem kan ses på som spesifiserte.

3.3. Rasjonalitetsbegrepet

Det er viktig å være klar over hva ulike aktører har som informasjonsgrunnlag og mål for sine handlinger. Dette vil bedre forståelsen for de handlingsvalg individ, enheter og organisasjoner gjør. Å klargjøre dette perspektivet vil i større grad bevisstgjøre hva hensikten med ulike handlinger er, noe som også inkluderer bevisstgjøring på at visse handlinger i tillegg til åpenbare hensikter også kan ha skjulte hensikter. For eksempel kan en forfatterspire sende et forholdsvis lite antall manusutgaver til noen gamle venner og familiemedlemmer, noe som inkluderer en skjult hensikt i å få en spredt bevitnelse av opphavsrett, siden han vet at det ikke finnes noe register for opphavsrett i Norge for åndsverk som ikke er publisert eller offentliggjort på annen måte. Samtidig har han vurdert sannsynligheten for at vennene og familiemedlemmene konspirer mot han og utnytter manuset til egen vinning som meget liten, men faren for hacking mot egen pc som noe større.

Minimumskriteriet for rasjonalitet er hvorvidt en har evner og kunnskap til å velge de mest optimale midlene i forhold til det å nå mål. En må her søke å finne en balanse; hva man vil oppnå til hvilken pris. Begrepet pris kan i denne sammenhengen være alt fra negative sanksjoner fra kolleger til pris i kroner og øre. Vi snakker her om det vi betegner som maksimerende adferd; minst mulig input og mest mulig/optimal output. Fokus på egennytte kan være med å øke effektivitet innen ens egen enhet, men det kan også føre til intern kamp om ressurser. Drivkraften som ligger i fokus på egennytte kan best utnyttes på organisasjonsnivå i situasjoner hvor enheter under samme hovedbudsjett oppnår gjensidig vinning; synergieffekt. Når man snakker om hvorfor et gitt mål er som det er, så kan det (delvis) være tuftet på flere underliggende valg, som for eksempel ressursfordelinger gjennom årsbudsjettet. For ansatte kan man motivere til jevnt høyere innsats ved å synliggjøre

mulighetene for karrieremessig avansement internt i organisasjonen. Denne synliggjøringen kan også prege stillingsannonser organisasjonen utlyser.

For å kunne foreta rasjonelle valg/handlinger, kreves et minimum av kunnskap. En må vite noe om ulike alternativer og konsekvensene ved valg av dem. Dermed blir en i stand til å rangere ulike alternativer. Vi ser derfor at rasjonalitet og ulike rasjonalitetstyper er evaluerbare. Det er kunnskapskravet som gjør handlinger begrunnbare og kritiserbare (Eriksen: 1993, s. 29). Spørsmålet på hvorfor (deler av) prosessen fram mot implementeringen av kvalitetssikringssystemet ved HiH utføres på gitte måter med hensikter og mål, kan derfor begrunnes og evalueres ut i fra det informasjonsgrunnlaget (kunnskapen) de ulike aktørene har.

Innen rasjonell planlegging forutsetter man at planleggeren skaffer seg nødvendig kunnskap for å løse problemet, og at det ut i fra dette strebes etter å finne de optimale løsningene i konkrete problemstillinger. Man forutsetter at man som planlegger har en oppdragsgiver som har formulert klare og entydige mål for hva vedkommende ønsker å oppnå (Amdam og Veggeland:1998, s. 119). Vi kan gjennom denne oppgaven se på HiH som planlegger, mens Utdannings- og forskningsdepartementet (UFD) er oppdragsgiver, og NOKUT som kontrollør. HiH som planlegger omfatter i første rekke de som er direkte involvert i arbeidet med implementeringen av kvalitetssikringssystemet.

I det neste delkapitlet vil jeg gjøre greie for ulike typer rasjonalitet. Det er mange underliggende faktorer som til tider psykologi, kognitive perspektiv og kontekstuelle forhold innen rasjonalitet på hvorfor vi handler som vi gjør, men det skal ikke utgreies til detaljnivå på slike underliggende faktorer. Her fins imidlertid mye anvendbar og relevant litteratur.

3.4. Ulike rasjonalitetstyper

Instrumentell rasjonalitet omfatter de tekniske handlinger vi foretar oss, som for eksempel å skrive på tastaturet og andre motoriske bevegelser og handlinger for å mestre hverdagen. Handlingene er ikke-sosiale i den forstand at man ikke trenger å ta hensyn til andre for å ta valg eller velge midler, fordi man som regel ikke behøver å ta hensyn til omgivelsene for å utføre dem (Holsæter:2000).

Gjennom å studere andres adferd danner man seg bilder og antakelser om konsekvensene av ulike valg vil slå positivt eller negativt ut på omgivelsene og dermed en selv. Det gjelder å nå mål gjennom handlinger som tar hensyn andres handlinger som middel. Dette er derfor sosiale handlinger og beskriver *formålsrasjonalitet*. I en arbeidsgruppe (med eventuell ekstern påvirkning) vil dette ofte komme til syne gjennom alliansedannelser, forhandlingssituasjoner og argumentasjonsutvekslinger. Nært beslektet med ovennevnte rasjonalitetstype er *normativ rasjonalitet*; aktøren vil her søke å handle i samsvar med sosialt aksepterte normer og gjør krav på å regulere sine relasjoner på en legitim måte (Eriksen:1993, s. 34). Dette kan testes gjennom å avklare om enhver berørt part uten tvang kan godta handlingen, altså at handlingen allmenngjøres.

Strategisk rasjonalitet har et sterkere fokus på mål og ikke så mye på omgivelsene. Likevel får valg av ulike alternativer konsekvenser for omgivelsene, som ofte må/bør delta i måloppnåelsesprosessen (Holsæter:2000). Demokratiet er innskrenket til ledelsen eller lederen og organisasjonens eventuelle policy-organ. Med tanke på implementeringen av kvalitetssikringssystemet ved HiH kan vi se på gruppen som arbeider med implementeringen som et policy-organ, fordi det er direkte underlagt ledelsen og har klare retningslinjer. Ordet strategi innebærer langsiktighet, og her er det lite aktuelt å forandre planer og mål underveis. Dette innebærer sosiale aktiviteter, men mål trenger ikke å være fornuftige i den forstand at de har gjennomgått en demokratisk prosess eller at alle alternativ er utredet. Likevel; gjennom å ta hensyn til andre aktørers valg, blir en i bedre stand til å foreta egne valg (Eriksen:1993). HiH må ta hensyn til de disposisjoner sentrale myndigheter har satt. HiH kan for eksempel ikke forandre retningslinjer og regler gitt av sentrale myndigheter, men kan i den grad det er mulig tilpasse dem lokale forhold optimalt.

Innen *kommunikativ rasjonalitet* er det et krav at mål er fornuftige i den forstand at de er oppnådd gjennom en demokratisk og samhandlende prosess hvor saklig og sannferdig argumentasjon til slutt skal føre til konsensus (Eriksen:1993). Alle må opptre likeverdige, og det å kunne omstille seg til nye situasjoner og kunne lytte til personer med ulike preferanser er en del av kommunikativ kompetanse. Talerne må argumentere universalistisk om de skal ha håp om å vinne gehør for sine krav og ytringer overfor publikum (Habermas:1992). Denne rasjonalitetstypen er særpreget av sosiale handlinger.

Rasjonalitetstyper finnes sjeldent i rendyrket form. Som regel vil de i varierende grad overlape hverandre. Det er videre utopisk å tenke seg at mennesket kan handle perfekt rasjonelt etter klare mål, med full informasjon om alle alternativ og konsekvensene ved valg av hvert av dem. Den menneskelige aktør kan ikke alltid rangere alternativene og velge det mest gunstige i forhold til ønskede konsekvenser. Det er alltid kognitive begrensninger knyttet til den menneskelige hjerne som instrument for informasjonsbehandling, samt tids- og ressursbegrensninger i beslutningsprosessen (Jacobsen og Thorsvik:1997, s. 261). Mennesket er subjektivt, og dermed bærer av verdier, følelser og (varierende grad av) samvittighet. Mennesket endrer seg gjennom erkjennelse av ny kunnskap og påvirkning av omgivelsene, og enkeltindivider og deres organisasjon er hele tiden i gjensidig endring og endring grunnet ytre påvirkninger og pålegg. Ut i fra et kognitivt perspektiv er det også verdt å påpeke at mennesket i situasjoner med mindre kunnskap og/eller dårlige erfaringer fra lignende situasjoner ofte kan utføre handlinger (delvis) etter tommelfingerregler. Ikke all informasjon gir tilstrekkelig kunnskap for å ta optimale valg, og det vil uansett være et gap mellom det som utopisk kan betegnes som et perfekt valg og det som i realiteten blir et optimalt valg ut fra det grunnlaget man har.

3.5. Ledelse og beslutningsgrunnlag

Ledelse er i seg selv et diffust begrep, og litteraturen har mange ulike definisjoner på hva ledelse er. Generelt ses ledelse her på som lederstillinger ved HiH, både på overordnet nivå og mellomnivå i organisasjonens formelle hierarki. Som prosess vil ledelse her omfatte alle de som gjennom argumentasjonsutvekslinger og arbeidsutførelser reelt bidrar til å oppnå beslutningsgrunnlag. Ledelse som prosess kan defineres som et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker (Johnsen, Busch og Vanebo:1994, s. 18). Her vil den formelle ledelsen koordinere prosessene og til slutt fatte vedtak. Den enkelte leder må ha et visst minimum av menneskelige egnede egenskaper for å kunne fungere bra som leder, samtidig som hans/hennes adferd motiverer medarbeidere og ikke skaper konflikter (Johnsen, Busch, Vanebo:1994). Enkelte arbeidsgrupper og styrer kan også få delegert ledelsesfunksjoner på spesifikke felt, enten det er etter direkte ønske fra formell ledelse eller at lovverket krever det.

Økt kompleksitet har ført til stadig mer funksjonell spesialisering og mer selvstendige enheter i organisasjonene, altså en organisasjonsmessig differensiering (Byrkjeflot og Eriksen:1997).

Selv om en statlig høgskole preges av byråkratisk ledelse med tanke på det formelle hierarkiet, er den samtidig preget av spesialiserte enheter, som for eksempel opptakskontor, eksamenskontor og fagseksjoner. De som er ledere over slike enheter må i tillegg til feltspesifikke kunnskaper og generelle lederoppgaver også ha evne til å kunne koordinere prosessene innen sin seksjon eller institutt mot resten av organisasjonen. Delegering fører ikke til ansvarsfraskrivelse for lederne, men heller tildeling av tillit og frigjøring av tid til prioriterte lederoppgaver innen egen stilling. Underliggende prosesser som fører fram til beslutningsgrunnlag må klargjøres for underordnede og koordineres mest mulig formålstjenlig. Fordi spesialiserte enheter medfører spesialiserte ansatte, ligger det en lederutfordring også i å koordinere kommunikasjon og prosesser mellom enhetene på hele høgskolen. Dette blir desto mer utfordrende jo mer endring som foregår, og varierende utfordrende etter hvor mye midlertidig arbeidsvolum det er og hvor mange stillinger man har bemannet. Hele samfunnet er mer spesialisert og pluralisert enn før, og dette avspeiles også i organisasjonene.

Det man har besluttet tidligere legger premisser for nye beslutninger. Gjennom en beslutningsprosess kan man grovt sett si at en samler inn informasjon, velger mellom ulike alternativer og iverksetter. Selve beslutningen kommer i det man velger et alternativ, mens iverksettingen enten fører til nye eller ikke endrede konsekvenser operativt (man kan for eksempel velge å følge samme rutiner som tidligere som én av flere alternative løsninger). Iverksettingen trenger heller ikke å komme umiddelbart etter beslutning dersom man setter et framdatert tidspunkt for den. Det kan imidlertid oppstå iverksettingsproblemer som utilstrekkelig kunnskap for beslutningen eller manglende ressurser for å sette beslutningen ut i livet slik den var tenkt (Jacobsen og Thorsvik:1997). En kan da gå tilbake til andre alternativer eller modifisere. Man kan komme til bedre beslutningsgrunnlag dersom man ser det i sammenheng med læring, bedret kommunikasjon og informasjonsspredning. Dette beskrives nærmere i delkapitel 3.7.

I delkapitel 3.4. ble det kort gjort greie for kommunikativ rasjonalitet. I dag ligger ikke den viktigste nøkkelen til produktivitet i maskiner, men i de ansattes kompetanse. Siden også maskinene er mer spesialiserte, må også arbeidstakerne som jobber med dem være det. Man kan ikke sette en ulært til å utføre spesialiserte saksbehandlingsoppgaver, med de grunnlagene man må ha av utdannelse og spesifikk opplæring. Opplæringskostnader er i seg selv dyre, og det tar ofte lang tid å lære seg en spesialisert jobb optimalt. En arbeidsgiver vil derfor nødig

kvitte seg med en velfungerende spesialist, særlig ikke under normale omstendigheter. Dessuten er arbeidstakernes rettigheter i Norge relativt sterke og lovfestede, og de har ofte sterke fagforeninger i ryggen dersom det skulle oppstå tvister med arbeidsgiver. Alt i alt fører dette til at arbeidsgivere og ledere må forholde seg til sine underordnede på en annen måte enn tidligere, ikke bare for de underordnedes skyld, men både for sin egen del og hele organisasjonens ønske om suksess.

Kommunikativ ledelse har kommunikativ rasjonalitet som en viktig bestanddel: Det gjelder å drøfte seg fram til konsensus om hva som skal gjøres (Byrkjeflot og Eriksen:1997). En kommer fram til et legitimt beslutningsgrunnlag gjennom konsensus. Resultat kan derfor bedre evalueres med tanke på et bredere demokrati og informasjonsgrunnlag. Målene blir legitime fordi de er tuftet på demokratiske prosesser med sannferdige argumentasjonsutvekslinger i et fellesskap. Alle kan ytre seg om problemstillinger på sine felt, og dermed kommer flere opplysninger fram om flaskehalsar og faktorer for misforståelser og nødvendig ekstraarbeid. Ledelsen får derfor bedret kjennskap til problemer på underliggende, spesialiserte og operative nivå.

Mye av fundamentet for en organisasjons suksess og ansikt utad ligger nettopp i et velfungerende operativt nivå, fordi det er der de mange detaljene til sammen blir en større helhet. En student ser ikke alle faktorene som må til for at han/henne ble tatt opp til et studium og får gjennomføre det på normalt vis gitt at alle hans/hennes krav oppfylles. En eksamensgjennomføring eller tildeling av studieplass tilordnes ikke av en høgskole som om det var like lett som å knipse med fingrene. Det ligger nødvendigheter som samordning mellom enheter, forskrifter og regelverk, tidsfrister og timeplaner, samkjøring av ulike it-løsninger, prioriteringer av arbeidsoppgaver, tilfredsstillende bemanningssituasjon (med tanke på ferie/permisjon/sykefravær), ansattes kompetanse og informasjonsavgivelse utad bak helheten. Om alle studentens krav, rettigheter og fasiliteter oppfylles/fungerer normalt, så er det vel og bra. Dersom dette derimot ikke skjer, kan det utarte seg til misnøye blant studentene. En misfornøyd student vil normalt føre til mer negativ ryktespredning enn hva ti fornøyde studenter sprer av positivt rykte. Derfor er det viktig for ledelsen å forstå hverdagen og problemstillingene til sine underordnede ved en høgskole, at en prøver å oppdage og eliminere eventuelle problemer, og at man søker å styre unna problemskapende faktorer og situasjoner. Det kan for eksempel være ressurstildelinger som sikrer et høgt nivå på it-drift

med tanke på effektiv saksbehandling med minst mulig tidsavbrudd grunnet dataproblemer. HiH har høge ambisjoner både gjennom egen strategiplan og serviceerklæring.

<i>Lederskapsvariabler</i>	<i>Viktige mellomliggende variabler</i>	<i>Resultat av lederskap</i>
Understøttende lederskap	Positiv innstilling til lederen	Høg produktivitet
Gruppeorientert ledelse	Åpen og korrekt kommunikasjon	Høg kvalitet
Høge mål for ytelse	Gruppekohesjon og samarbeid	Lavt fravær
Tekniske funksjoner	Høg motivasjon	Lav turnover
	Høg innbyrdes innflytelse	Lav klagefrekvens

Figur 3.3: Kausalvariabler og mellomliggende variabler i forholdet ledelse og gruppeeffektivitet (Fischer og Sortland:1994, s. 218)

Figur 3.3 viser sammenhengen mellom lederskapsvariabler og resultatet av dem. At lederen søker å oppnå en positiv innstilling blant sine ansatte, bør være et absolutt minstemål i de fleste situasjoner. Likevel er alle variablene forut for resultater i figuren, avhengig av hverandre for at alt skal fungere optimalt. En jevnlig og god dialog med de ansatte vil dessuten kunne gi lederen utgangspunkt for å optimalisere ytterligere ut fra oppdaterte informasjonsgrunnlag.

Dersom ledelsen får aksept og forståelse for sine ønsker, satsinger og disposisjoner blant sine ansatte, vil dette også være klargjørende og fungere som motiverende følgeberedskap (Byrkjeflot og Eriksen 1997). Dersom en i fellesskap er blitt inneforstått med hva som skal iverksettes og gjennomføres for å nå gitte mål, har også ledelsen legitime sanksjonsmuligheter dersom en ansatt avviker fra hva som var besluttet. Dette inkluderer også sanksjonsmuligheter innen kontekster med stor grad av desentralisert makt og samarbeid.

Det finnes flere typer ledelse eller ledelsesidealer; tradisjonell ledelse, byråkratisk ledelse, legmannsledelse, faglig ledelse, forhandlingsledelse og profesjonell ledelse. Forskjellige grunnlag huser de ulike ledelsesidealene. Den tradisjonelle leder er leder fordi personens status tilsier at han/hun skal være det, og at lederen er utvalgt ovenifra. Blant andre har vi

paven som er "valgt av Gud", en konge som er konge i kraft av arv, eller en nasjonalistisk diktator som setter seg selv inn som overordnet. Det er ingen åpen, demokratisk diskusjon om hvorfor lederen har sin posisjon.

Byråkratisk ledelse vokste fram innen embetsmannsstaten, og lederen og lederne måtte da handle etter lovverket og lede med saklig begrunnelse. Innen dette idealet gjelder hierarkiske ledelsesprinsipp. Man kunne nå bli valgt som leder dersom man hadde nok ansiennitet og oppfylte diverse formelle kriterier. Legmannslederen er ofte karakterisert som fremst blant likemenn, og er ofte karismatisk og har lett for å lede sine likemenn. Et eksempel på det kan være ledere for fagforeninger. Etter hvert som flere yrkesgrupper vokste fram, kunne man også være legmannsleder innen andre grupperinger enn hva ens utdanning skulle tilsi, som for eksempel innen diverse sammenslutninger eller interesseorganisasjoner.

Faglig ledelse setter fokus på lederens faglige kvalifikasjoner, og utvelges ofte gjennom kollegiale vurderinger og beslutninger. Interessen er her å styrke det vitenskaplige, også med tanke på samfunnets nytte av vitenskapens økonomiske betydning. Ledelsen er avhengig av grad av utviklingsoptimisme for faget, interne satsningsfelt og av samfunnets disposisjoner (inkludert statlig støtte) og trender. HiH har en faglig ledelse gjennom rektor og ved Institutt for økonomi- og samfunnsfag og Institutt for helse- og sosialfag (instituttledere), og enda mer spesifikk faglig ledelse ved de ulike fagseksjonene, som for eksempel Seksjon for tjenesteyting og Seksjon for sykepleierutdanning.

Det nyeste og kanskje mest aktuelle ledelsesprinsippet er det profesjonelle lederskapet. Her dreier det seg ikke om å lede på grunnlag av substansiell kjennskap til fag eller virksomhet (selv om også det kan være viktige moment, særlig på en høyskole). Det er ledelsesfunksjonen selv som er blitt faget og karriereveien. Begrunnelsen for at man blir utpekt som leder er at man kan lede hva som helst. Bare den lederen som er i stand til å demonstrere slik allmenn kompetanse oppnår fornyet tillit (Byrkjeflot og Eriksen:1997, s. 425). Kravet til profesjonell ledelse øker med organisasjonens viktighet og når det stilles tøffere krav til handling og resultat. Egenskaper som er skissert innen dette ledelsesidealet bør vektlegges sammen med egenskapene til en faglig leder for en rektor som er øverste leder ved en høyskole. Profesjonell ledelse innebærer at lederen innehar strategiske evner og kommunikativ kompetanse, fordi lederen skal kunne lede hva som helst. En høyskole driver med egenutvikling gjennom blant annet strategisk planlegging, og man arbeider etter de mål

man setter seg. Kommunikativ kompetanse dreier seg om evnen til å kunne delegerer ansvar og kommunisere informasjon på en hensiktsmessig måte i organisasjonen, noe som ofte også er nødvendig i en kompleks organisasjon med flere spesifikke arbeidsoppgaver innen ulike enheter og stillinger. En profesjonell ledelse kan veksle mellom ulike perspektiver angående måter å lede på etter hvilken situasjon man opptrer i. Profesjonell ledelse er også et distinkt trekk ved NPM innen utdanningssektoren: Fra å være overordnet saksbehandler/faglig leder skiftes fokus mer over på å utøve lederskap med vekt på institusjonens strategiske orientering (Busch, Johnsen, Klausen og Vanebo:2001, s. 271-272). Profesjonell ledelse vektlegger strategiske og kommunikative perspektiv for lederegenskaper og styringsprinsipp, og vil derfor være mer aktuelt også med tanke på å gjennomføre tiltak i mer samsvar med NPM's idealer. Det er viktig med klare ansvarsforhold, og den øverste leders måte å lede på vil også virke inn på mellomledernes funksjonalitet og arbeidsmåter.

Avslutningsvis er det viktig å nevne at lederen og lederne må ta hensyn til faktorer rundt utbrenthet både hos seg selv og ansatte for øvrig. Utbrenthet er et ofte brukt uttrykk i dag, og delvis misbrukt. Med utbrenthet menes en fysisk, mental og følelsesmessig utmattelse som kan tilskrives jobben (Kaufmann og Kaufmann:1996, s. 108). Faktorer som kan føre til utbrenthet kan være den ansattes rolle og status i organisasjonen, ønsket om å stige raskt karrieremessig, at den ansatte påtar seg mer arbeid enn hva opprinnelig arbeidsavtale skulle tilsi, mobbing eller følelse av mobbing og utrygghet, knappe tidsfrister, stor grad av sykefravær og/eller overtid ved arbeidsplassen. Når man snakker om teamarbeid, er det viktig å påpeke at enkelte i teamet kan presse arbeidsprosessene for raskt framover i forhold til faktorer andre i teamet må forholde seg til. Dette punktet er viktig å ta hensyn til også når man ikke bare direkte jobber i et nedsatt team, men generelt når ulike arbeidsoperasjoner skal planlegges og koordineres. Høgt press periodevis takler de fleste lett, men over lengre tid kan det medføre utbrenthet, og i neste omgang kanskje alkoholmisbruk og psykiske plager for enkelte. Når vi blir for opptatt av egne problemer, retter vi ikke oppmerksomheten mot det arbeidet vi er satt til å gjøre (Grimso:2000, s. 327).

Også private problemer som gjeldskrise og kjærlighetssorg kan spille inn i dette perspektivet, og ledelsen bør åpne kanaler for at alle negative faktorer kan tas opp fra de ansattes side. Det har vist seg at særlig sosial støtte blant kolleger kan være med å redusere faren for utbrenthet (Kaufmann og Kaufmann:1996). HiH gjennomfører jevnlig undersøkelser som går på de ansattes forhold til arbeidsmiljøet. Her blir også de ansattes fysiske arbeidsmiljø og situasjon

tatt opp, og grundigere fulgt opp av bedriftshelsetjenesten. En kontoransatt kan gjennom årene pådra seg slitasjeskader i rygg, skuldre, nakke og armer spesielt, selv om han/hun ikke er så utsatt for rene ulykker som for eksempel fiskere og sagbruksarbeidere. Ens egen fysiske helse er for øvrig den ansatte selv ansvarlig for.

Kravene til dagens ledere er store, og i høy grad dreier det seg om å være endringsleder, fordi ens organisasjon stadig må tilpasse seg og være føre var omgivelsenes hyppige endringer. Sammenfattet kan vi si at makten til å endre kan kobles til følgende størrelser: Utholdenhet, selvinnsikt, konsistens i adferd, viljen til å lære både individuelt og organisatorisk, å akseptere folk slik de er og ikke slik vi skulle ønske de var, å vurdere folk etter hva de gjør i dag, og ikke etter hva de gjorde i går (Johannessen og Olaisen:1994, s. 21-22). Makthaverne i offentlig sektor blir kontrollert av de folkevalgte, som igjen er valgt av brukerne av offentlige tjenester. Offentlig sektor har en kompleks sammensetning av et stort mangfold, og de folkevalgte har derfor behov for kontroll av offentlig virksomhet. Kontroll gjennom for eksempel inspeksjoner, revisjon, rapporteringer og evalueringer og administrasjon av slik kontroll kan komme til å stå i et motsetningsforhold til ønsket om effektivitet. Dersom samfunnet ikke finner rimelige måter å kontrollere drift/ledelse av offentlig sektor på, kan effektivitetsgevinsten bli spist opp av kostnader ved kontroll. At kontroll er nødvendig, er det likevel ingen tvil om; det gir samfunnet informasjon om offentlig virksomhet, danner sammenligningsgrunnlag og verktøy for korrigerende avvik. Utfordringen blir å finne effektive kontrollsystemer. Et konkret eksempel på kontroll med ledelse/drift av HiH er Riksrevisjonens årlige kontroll av økonomistyringen.

3.6. Innovasjonsbegrepet

Innovasjonsbegrepet, som fokuserer på det nyskapende og prosesser og handlinger som favoriserer det nyskapende, kan gjerne ses i forhold til innføringen av kvalitetsreformen og kvalitetssikringssystemet. Offentlig innovasjon vil ha tilsvarende karaktertrekk som innovasjon innen privat sektor. For å oppnå dette må man ofte foreta store inngrep, skape nye typer aktiviteter eller favorisere de typer aktiviteter man vil ha framvekst av, eller endre på rammevilkår og organisasjonenes sammensetninger og arbeidsfordeling (Amdam og Veggeland:1998). Kvalitetsreformen er nettopp et stort inngrep. For eksempel kan den skape forholdsvis nye aktiviteter som ekstern finansiert virksomhet og øke graden av internasjonalisering. Innovasjon medfører også endrede arbeidsrutiner, og ofte endrede

holdninger, og kan medføre ny organisering og arbeidsdeling. Dette delkapitlet må ses i direkte sammenheng med delkapitel 3.2.: Det er et viktig poeng at modernisering av offentlig sektor ofte vil medføre innovasjon, og derfor bør også innovasjonsperspektivet framheves. Man kan se innovasjon i en organisasjon som følge av tilpasning til endrede omstendigheter, eller at organisasjonen foretar innovasjon for å effektivisere, tilby noe nytt eller forbedre eksisterende produkt. Disse to perspektivene kan også overlappe hverandre, og innovasjonen kan vises så vel innad i organisasjonen som utad.

3.7. Lærende organisasjon

Innovasjon medfører ofte læring i en eller annen form, og mer læring på mindre tid enn ved mer stabilitet er som regel nødvendig. Læring er et vidt begrep, men det legges vekt på å skape nye ideer, nye former for forståelse og nye og mer hensiktsmessige løsninger. Løsningene kan omfatte alt fra planlegging og beslutningsprosesser til arbeidsdeling og rutiner ved produksjon. En viktig forutsetning for læring er åpen dialog (Fischer og Sortland:1999). Man går mer vekk fra den tradisjonelle måten å kommunisere på, hvor ledelsen nærmest definerer hva som skal gjøres, og så skal de underordnede nærmest stilltiende godta det og gjøre sin plikt uten. I dag blir det lagt mer vekt på å holde en åpen dialog basert på demokratiske prinsipp, ikke bare i beslutningsprosessene, men også generelt i det daglige virket.

En åpen dialog fordrer at det er lagt til rette for et demokratisk miljø hvor alle kan ytre seg fritt, samtidig som de kan føle seg trygge. Fri ytring har også sine grenser, som at man følger gitte normer som profesjonsspråk og god folkeskikk som å ytre seg saklig og profesjonelt. Man bør også skille mellom sak og person så langt det lar seg gjøre, selv om det ikke alltid er like lett. Det er viktig å legge merke til at når dialog mellom mennesker står sentralt for læring i moderne organisasjoner, så er det også å betrakte som en sosial prosess. Når man legger til rette for bedre koordinering av arbeidsprosesser som bør omfatte flere spesialiserte ansatte, så kan enkelte være heldige når de oppdager at ens egen stilling ikke er den viktigste av alle innen organisasjonen. Økt forståelse for hverandres arbeidsoppgaver og problemfelt er et godt utgangspunkt for videre læring og bedring av rutiner og samhandling. I dag er terskelen relativt høy med hensyn til å opprette nye stillinger, og alle som en er avhengige av hverandre for at organisasjonen skal fungere og overleve. Enda viktigere blir forståelsen av denne avhengigheten når man vil oppnå suksess.

Bruken av team for å utfylle hverandre i en prosess viser seg ofte å være effektivt både for læring og kvalitet, og det er sammenlignbart med studenters bruk av kollokviegrupper i visse fag. Man utfyller hverandre, blir stilt overfor nye vinklinger og problemstillinger og ser saken i et annet lys, og hever til slutt forståelsen av begrep, prosesser og mål. I tillegg er det verdifullt i seg selv dersom man blir mer sosialt sammensveiset. Kompetanse den enkelte ansatte ikke får ta i bruk (eller bare delvis får utfolde) i det hverdagslige arbeidet kan komme til nytte gjennom frigjøring i teamarbeid. Dessuten vil felles oppfatningen av intensjon, prosess og mål bli mer likt gjennom slik kollegial samordning, og en kan lettere dra lasset sammen. Med utstrakt bruk av teamarbeid til et gitt nivå er nådd, vil man frigjøre mer kompetanse i hele organisasjonen. Økt tilføring av kompetanse til prosessene som skal føre fram til resultater vil øke kvaliteten på sluttprodukt og gi høyere terskel av kompetanse når ny erkjennelse gjøres før nye prosesser settes i gang. Organisasjonens læringshjul øker dermed i verdi og effektivitet, men det er en forutsetning at ledelsen legger forholdene til rette. Negative sanksjoner og tilbakemeldinger må gis den enkelte ansatte kun når det er nødvendig, mens ros og positive sanksjoner bør være mer framtrepende for å øke motivasjonen. Likevel er negative sanksjoner og tilbakemeldinger viktige virkemiddel for ledelsen dersom det er nødvendig for å korrigere en prosess inn på rett kurs i forhold til de mål som er satt. Avvikene man trenger å korrigere, bør bli mindre for hver gang på samme konkrete problemstilling overfor hver ansatt (inkludert de som eventuelt observerer negativ sanksjon). Dersom man hadde latt være å komme med negative sanksjoner når det var nødvendig, ville avvikene mest sannsynlig vokst seg alt for store etter hvert.

Ledelsen må balansere mot det å utvikle ny kunnskap (exploration) mot det å nytte allerede oppnådd kunnskap (exploitation). Skjevheter i dette forholdet kan gjøre at organisasjonen (delvis) fanges i en såkalt læringsfelle (Holsæter:2000). Videre er det også farefullt å hvile for lenge på egen suksess. En kan risikere å havne på stedet hvil i forhold til omgivelsenes krav og utvikling.

4. EMPIRI

4.1. Innledning

I dette kapitlet vil jeg presentere fakta basert på egne innhentingene fra rapporter, Internett, statistikk og egen kunnskap aggregert gjennom observasjon i jobbsituasjoner. Empiriske data samlet inn fra intervjuguidene (se vedlegg 8.4.) er analysert i kapittel 5.

4.2. Presentasjon av Høgskolen i Harstad

HiH startet sin virksomhet i 1983, og ble statlig høgskole i 1986. Den gang tiltok den spede driften kun med en liten andel studenter og noen få ansatte. I dag ligger høgskolen vakkert til ved havnepromenaden, med utsikt over Vågsfjorden, like ved sentrumskjernen av Harstad by. Harstad er en liten til middels stor norsk by, med vel 23.000 innbyggere i hele kommunen i 2004 (Statistisk Sentralbyrå: www.ssb.no, 2004). I november 2004 har høgskolen i overkant av 1.500 studenter totalt. Tallet omfatter studenter som har betalt semesteravgift for høst 2004 og som står med status "aktiv" i det studieadministrative systemet, og er det høyeste som noensinne er registrert ved HiH.

HiH har 117,40 ansatte (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD); Database for statistikk om høyere utdanning (DBH): <http://dbh.nsd.uib.no>, 18.04.2005) fordelt på Fellesadministrasjonen, Institutt for økonomi- og samfunnsfag og Institutt for helse- og sosialfag. Jeg har sammenlignet studenttall med antall ansatte i forhold til de 19 andre statlige høgskolene som har rapportert sine studenttall til Database for statistikk om høyere utdanning (DBH) 18.04.2005: HiH har 12,5 studenter for hver ansatt, mens gjennomsnittet for de 19 øvrige var 10,6 studenter for hver ansatt. Dersom HiH skulle hatt 10,6 studenter for hver ansatt i følge rapporterte tall for vår 2005, ville høgskolen hatt omtrent 20 flere ansatte. Antall studenter i forhold til antall ansatte vil variere blant annet med høgskolens utdanningstilbud, organisatorisk struktur og grad av samlokalisering. Likevel kan slike og andre faktorer bli mindre merkbare når man regner gjennomsnittet på hele 19 av i alt 25 statlige høgskoler. Det er mulig at HiH skiller seg ut fra øvrige høgskoler på en måte som gjør det mulig å drive virksomheten med et høyere antall studenter for hver ansatt, men dette vil jeg ikke gå nærmere inn på.

Organisatorisk strukturbeskrivelse for HiH: Fellesadministrasjonen omfatter (1) direktør, (2) Sekretariat, (3) Økonomi- og personalseksjon (inkluderer også det tidligere Læringscenteret fra og med 01.09.2004) og (4) Studieseksjon. I tillegg er det vedtatt å opprette en egen seksjon for egenfinansiert virksomhet, noe som viser handlekraft og vilje til å styrke dette feltet. Institutt for økonomi- og samfunnsfag omfatter (1) rektor, (2) instituttleder, (3) Instituttadministrasjon, (4) Seksjon LOS og (5) Seksjon Tjenesteyting. Institutt for helse- og sosialfag omfatter (1) rektor, (2) instituttleder, (3) Instituttadministrasjon, (4) Seksjon Sykepleierutdanning, (5) Seksjon Vernepleierutdanning, (6) Seksjon Barnevernspedagogutdanning og (7) Seksjon Etter- og videreutdanning.

Instituttlederne er ansatt på åremål og har både faglig og administrativt ansvar. Hver fagseksjon består av en seksjonsleder oppnevnt av instituttleder, mens øvrige seksjoner har sine faste ansatte mellomledere. I studieseksjonen, for eksempel, er det studiesjef som sitter med lederansvaret. Toppleidelse består av rektor og direktør. Over toppleidelsen står høgskolestyret. Overordnet myndighet og departement er Utdannings- og forskningsdepartementet (UFD).

Mange ansatte på HiH har stillinger som omfatter varierte arbeidsoppgaver. I hovedsak kommer det av at flere av arbeidsfeltene er så små i forhold til HiH's størrelse at de i seg selv ikke er nok til egne stillinger. Av dette følger et mindre antall ansatte som igjen fører til ønsket om overlapping av visse arbeidsoppgaver mellom flere stillinger. Ønsket er forståelig ut i fra sårbarhet ved fravær som følge av tjenestereiser, møter, ferier, sykdom, permisjoner med mer. Likevel er flere stillinger preget av høy grad av spesialisering i tillegg til overlappende arbeidsoppgaver, altså en kjerne av spesialisering. Utover formalisert arbeidsoverlapping kommer uformell overlapping, som omfatter enkeltkunnskaper på detaljnivå den enkelte ansatte kan hjelpe en kollega med. Dette kan for eksempel gjelde hjelp i bruk av et verktøy på et dataprogram. I et slags mellomstilt mellom formalisert og uformell arbeidsoverlapping hele året, kommer den støtte man gir hverandre når arbeidsmengden periodevis øker til (langt) over normalt nivå innen visse enheter og/eller stillinger.

Studietilbud ved Institutt for økonomi- og samfunnsfag (2004/2005):

Grunnutdanninger:

- Statsvitenskap (årsstudium)
- Bachelor i økonomi og administrasjon

- Bachelor i økonomi og administrasjon med revisjon
- Bachelor i handel, service og logistikk
- Bachelor i reiseliv og turisme

Videreutdanninger og påbyggingsstudier:

- Videreutdanning i ledelse
- Advanced Marketing (engelskspråklig undervisning/internasjonalt studieprogram)
- 3. studieår Revisjon
- 3. studieår Bedriftsøkonomiske fag
- 3. studieår Reiseliv og turisme

Betalkurs/betalstudier:

- Konfliktstudium
- Kommunal økonomi
- Kreativ ledelse og bedriftsutvikling
- Logistikk og logistikkledelse
- Arbeidsrett
- Kompetanseutvikling
- Styrearbeid
- Kommunikasjon i organisasjoner

Studietilbud ved Institutt for helse- og sosialfag (2004/2005):

Grunnutdanninger:

- Bachelor i Sykepleierutdanning
- Bachelor i Vernepleierutdanning
- Bachelor i Barnevernspedagogutdanning

Videreutdanninger og påbyggingsstudier:

- Psykisk helsearbeid
- Multihandikap
- Videreutdanning i barnevern
- Praksisveiledning

Betalkurs/betalstudier:

- Skadeforebyggende arbeid

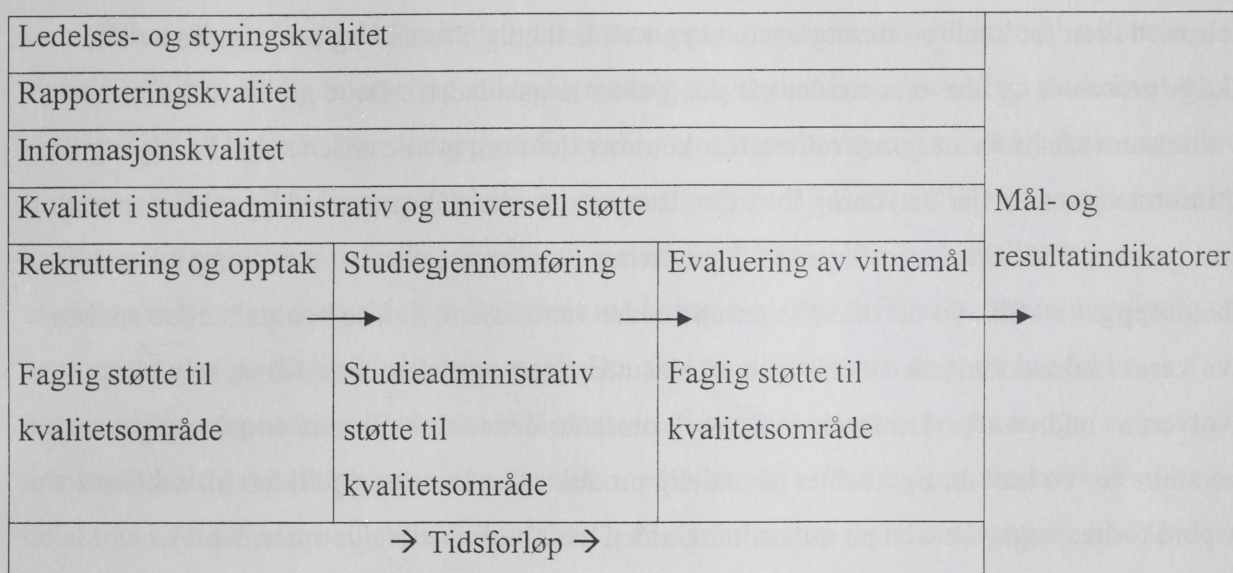
Sammensetningen av typer studietilbud innen grunnutdanninger varierer mindre fra år til år enn studietilbud innen videreutdanninger, påbyggingsstudier, betalkurs og betalstudier. Flere videreutdanninger og påbyggingsstudier er lagt opp til deltidsstudium over ett eller to studieår, noe som gjør det mulig å kombinere jobb og utdanning. Også Sykepleierutdanning og Vernepleierutdanning kan tas på deltid over fire år, altså med 75 % studiebelastning. HiH drifter det eneste studietilbudet innen høgere vernepleierutdanning i Nord-Norge, og legger hvert år ut desentraliserte deltidstilbud i landsdelen. Med status som deltidsstudent (i samme betydning som den gamle privatistordningen), kan man velge å ta enkelte fagkurs utenom normal studieprogresjon i gitte studieprogram. Statsvitenskap kan for eksempel tas modulvis over to studieår. Den vanligste årsaken til at noen tar kun enkeltkurs er at de endelig vil bestå alle fagkurs som kreves for en bestemt utdanning og/eller autorisasjon. Andre følger fagkurs med ren egeninteresse som utgangspunkt. Alle forelesninger er åpne, men for å få vurdert arbeidskrav og gå opp til eksamen må alle betale de avgiftene høgskolen fastsetter. Enkelte fulltidsstudenter produserer dessuten mer studiepoeng enn normen på 60 studiepoeng for et studieår. Det arbeides for øvrig med å utarbeide et mastertilbud ved HiH.

Høgskolen presenterer seg selv gjennom ulike brosjyrer og hefter, gjennom annonseringer og egne nettsider, gjennom nettverk og messedeltakelser. Høgskolen blir eksternt vurdert gjennom studentundersøkelser, medieoppslag, evalueringer av overordnede myndigheter og jevnlig tilbakemeldinger fra (potensielle) søkere, studenter og andre eksterne interessenter og aktører. Det kan nevnes at Studentsamskipnaden i Harstad (SiHa) er nært knyttet opp mot HiH som samarbeidspartner. SiHa drifter ulike sider av studentvelferd, som barnehagetilbud, kantine, sosialrådgivning, botilbud og studentkro (se www.siha.no). På HiH's nettportal www.hih.no kan du danne deg et nærmere bilde av hva som foregår på HiH for tida og hvilke studier og kurs som tilbys. På høgskolen foregår det også arrangement som ikke har direkte tilknytning til fag og ordinær drift, som for eksempel diverse kursing og gjesteforelesninger på helg og kveldstid om aktuelle tema. HiH er bevisst sin funksjon og posisjon i byen og regionen rundt, og det er nok den jevne oppfatning at høgskolen er en viktig aktør for harstadsamfunnet og omegn.

4.3. Presentasjon av kvalitetssikringssystemet

I dette delkapitlet tar jeg i hovedsak utgangspunkt i HS SAK 36/04 (høgskolestyresak 36, år 2004). Jeg velger å ta utgangspunkt i en enkel presentasjon av kvalitetssikringssystemet, for

deretter å gå nærmere inn på prosessen. Modellen for kvalitetssikringssystemet beskriver følgende langsgående kvalitetsområder: (1) Ledelses- og styringskvalitet, (2) rapporteringskvalitet, (3) informasjonskvalitet og (4) kvalitet i studieadministrativ og universell støtte. Disse langsgående kvalitetsområdene følger følgende kvalitetsområder: (1) Rekruttering og opptak, (2) studiegjennomføring og (3) evaluering og vitnemål. Kvalitetsområdene er kronologiske når man ser på alt fra rekruttering av potensielle søkere til vitnemål, og de skal munne ut i resultat beskrevet i forhold til ulike mål- og resultatindikatorer.



Figur 4.1: Hovedtrekk ved modell for kvalitetssikringssystemet ved Høgskolen i Harstad

Kvalitetsområdene inneholder igjen mer detaljert beskrevne prosesser og ansvarsområder. Ledelses- og styringskvalitet har HiH's strategiske planarbeid som prosess og ansvarsområde. Høgskolestyret har overordnet ansvar, mens direktør har operativt ansvar. Området har følgende kvalitetskrav: "Alle implementerte strategier ved HiH skal være sammenfallende og bidra til overordnet mål for virksomheten ved HiH" (HS SAK 36/04). Området skal ha sin aktivitet gjennom årlig revisjon og rullering av strategiplan og handlingsplan. Aktiviteten for dette kvalitetsområdet skal igjen klargjøres i strategiplan og dokumenteres i høgskolens årsrapport. Alle kvalitetsområder har beskrivelser som angir (1) prosess og ansvarsområde, (2) kvalitetskrav, (3) aktivitet, (4) operativt ansvar og (5) mål- og resultatindikatorer (i tabellform beskrives dette med "dokumenteres i"). Som vi ser er kvalitetssikringssystemets modell relativt detaljert, samtidig som det gir en grei og forklarende instruks. Beskrivelsene

for hvert kvalitetsområde har likevel elementer ved seg som henviser til videre detaljbeskrivelser, som tilhørende lovverk, forskrifter og (lokale) retningslinjer. Et eksempel på dette er kvalitetsområdet rekruttering og opptak (faglig støtte til kvalitetsområde), hvor kvalitetskrav er som følgende på prosess og ansvarsområde opptak: "Opptak av studenter skal skje i samsvar med vedtatte retningslinjer" (HS SAK 36/04). Hvert kvalitetsområde har dessuten hvert sitt mål beskrevet, og i studiegjennomføring vil dette si følgende: "Alle studenter skal gis tilstrekkelig undervisning, praksisopphold, veiledning og oppfølging for gjennomføring av studier på normert tid" (HS SAK 36/04).

Hele modellen for kvalitetssikringssystemet gir en helhetlig oversikt og beskrivelse av alle viktige prosesser og ansvarsområder når det gjelder høgskoledrift. Dette gjelder ikke minst på kvalitetsområdet informasjonskvalitet. Her kommer det fram at alle ansatte skal ha tilgang til all informasjon som har betydning for utførelsen av sitt arbeid. Dette er veldig viktig, spesielt sett i lys av at HiH skal ha fortløpende oppdatering av informasjon med betydning for andres arbeidsoppgaver. Slik vil den enkelte ansatte bedre være i stand til å se hvordan andre ansatte involveres i konsekvensene av ens egne arbeidsutførelser, og videre hvordan en selv blir involvert av andres arbeidsutførelser. Spesielt omfatter dette felt hvor man er avhengig av hverandre for en best mulig kvalitet på endelig produkt. Her kan det med tiden bli enklere å anspore forbedringspotensial på samordningssiden med bruk av det nye systemet. Fra rekruttering til vitnemål foregår det mange delprosesser som igjen inneholder flere delprodukt. Et eksempel på dette kan være å utarbeide og vedta en ny strukturering av internettsidene til HiH. Det er også slik at ikke alle studenter fullfører sine studier, og dermed ikke oppnår vitnemål. Alt som foregår innen det kvalitetssikringssystemet beskriver, blir som et eget univers, ikke bare en lineær samlebåndsverden.

Kvalitetssikringssystemets muligheter for avviksbehandling er avgjørende for hvordan man kan måle og øke kvaliteten. For all avviksbehandling gjelder bestemte krav om at alle avvik skal registreres på det nivået og i den avdelingen avviket ble oppdaget. Behandlingen skal påbegynnes straks avviket er oppdaget, registrert og identifisert (Haugen og Haugan:1995, s. 201). Det er viktig å sette ansvar til enhet og person for plassering av alle mulige avvik, og etter avdekking av avvik, kommer korrigerende tiltak. For å oppdage avvik, må det derfor være visse krav til sporbarhet. Kvalitetssikringssystemet skal oppfylle minimumskriteriene til NOKUT (se vedlegg 8.2.) og evalueringen NOKUT's sakkyndige komité vil komme til å utføre. Man bør selvfølgelig arbeide for å oppfylle mer enn minimumskravene, i alle fall på

sikt. Det er standarder som skal oppfylles, en slags sertifisering, og kan ses i sammenheng med standarder som settes også for private aktørers produkter og tjenester. Et eksempel på slike sertifiseringer kan være å oppfylle kravene til å kunne bære et symbol for oppfyllelse av visse miljøkrav på produkter. Man skal gi studentene bedret utdanning og oppfylle nye krav fra sentrale myndigheter, som er oppdragsgiverne.

Kvalitetssikringssystemet nevnes også som en av flere utfordringer innledningsvis i strategiplanen (gjeldende for 2004-2008), og side 2 står følgende: "Høgskolen i Harstad skal i løpet av planperioden etablere et helhetlig kvalitetssikringssystem som omfatter alle prosesser som har betydning for studiekvaliteten, fra informasjon overfor mulige søkere til avslutning av studiet". Den sterke fokuseringen kvalitetssikringssystemet har i forhold til studiekvalitet viser at det i all hovedsak er nettopp studiekvalitet kvalitetssikringssystemet vil dreie seg om (intervjuobjekt). Arbeidsgruppa skrev i sin rapport (jamfør HS SAK 36/04): "Formålet med et kvalitetssikringssystem er å sikre at utdanningsvirksomheten holder høy kvalitet og er i utvikling mot videre forbedringer. Systemet må kunne avdekke tilfeller av kvalitetssvikt og synliggjøre god og dårlig kvalitet for øvrig. Det skal gi institusjonen et grunnlag for egenvurdering og endring. Systemet 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". På denne måten ser vi et slektskap med CAF-modellen, som også er et system for egenvurdering (se vedlegg 8.3.). CAF-modellen brukes også til sammenligning mellom ulike institusjoner innen samme sektor, noe de høyere utdanningsinstitusjonenes kvalitetssikringssystem kan benyttes til, siden de alle må godkjennes etter NOKUT's kriterier (se vedlegg 8.2.). Med tanke på dette ser vi at kvalitetssikringssystem slik det blir innført i høyere utdanning i Norge er en del av modernisering av offentlig sektor.

Grovt skissert blir arbeidet med kvalitetssikringssystemet ledet og utarbeidet på følgende måte:

Høgskolestyret har bestemt at studieutvalget skal ha driftsansvar for dette arbeidet, og at det skal avsettes tilstrekkelige ressurser. Studieutvalget har igjen bestemt at prorektor, prosjektkoordinator og studentrepresentant skal være i operativ gruppe hvor prorektor og studiesjef skal fronte prosjektet. I studieutvalget er HiH's toppledelse godt representert (intervjuobjekt). Prosjektkoordinator for kvalitetssikringssystemprosjektet er tilsatt i to år.

Kvalitetssikringssystemet i sin helhet og startskuddet for det videre arbeidet ble vedtatt på høgskolestyremøtet av 20.01.2005. Alt annet arbeid i for eksempel tidlige arbeidsgrupper (fra vår, 2004) er å anse som vagt forarbeid i sammenligning. I dette høgskolestyremøtet ble det vedtatt å utarbeide en årsrapport for 2004 som inkluderer ulike felt, noe de involverte har vært forberedt på (og arbeidet med) i relativt god tid før selve vedtaket. Rapportinnholdet ble vedtatt 10.02.2005 og innehar følgende felt;

- utvikling av kvalitetssikringssystem (ansvar; studiesjef)
- inntakskvalitet (hovedansvar; Studieseksjonen ved opptaksleder) med følgende tre underliggende områder; (1) rekruttering (delansvar; Studieseksjonen ved rådgiver NN), (2) opptak og (3) mottak /studieforberedende tiltak (delansvar; instituttene/prosjektkoordinator for kvalitetssikringssystemet)
- undervisning (hovedansvar; prosjektkoordinator for kvalitetssikringssystemet) med følgende to underliggende områder; (1) evaluering og (2) gjennomstrømming (delansvar Studieseksjonen ved eksamenskontor og konsulent NN)
- strategiplan (ansvar; rektor/førstesekretær NN)
- budsjett (ansvar; økonomi- og personalsjef og fungerende direktør)

Med utgangspunkt i støtteaktivitetene (se figur 4.1) skal nedsatte rutinegrupper arbeide med definering av nødvendige rutiner og ta initiativ til utvikling av hensiktsmessige rutinebeskrivelser for avviksregistrering og – håndtering (HS SAK 02/05). Det blir åtte grupper som har hver sin ansvarshavende, og hver gruppe inkluderer minst én studentrepresentant (noen har to). Gruppene har jevnt over 4-5 medlemmer. Gruppene er delt på følgende hovedområder: (1) Plandokumenter (sentralt; strategiplan og kvalitetssikringssystem), (2) budsjett/økonomioppfølging, (3) evalueringer (undervisning, bibliotekjenester), (4) rapportering av data, internt og eksternt (søkere, studenter, økonomi), (5) intern informasjon (til søkere, studenter og ansatte), (6) eksternt informasjon (profilering, rekruttering, samfunnskontakt), (7) spesiell tilrettelegging/veiledning/opplæring (studieteknikk, Classfronter) og (8) regelstyrte prosesser for studiegjennomføring (opptak, fritak, eksamensavvikling). Rutiner vil bli beskrevet i en egen kvalitetshåndbok. Jeg har sett utkastet til den, og den vil være et nyttig verktøy for å sikre og lagre relativt detaljerte rutinebeskrivelser.

For alle ovennevnte områder skal det spesielt tas hensyn til internasjonalisering, studentinnflytelse/-trivsel, regelverk, samsvar med strategiplanen og tidspunkt for oppfølging

(HS SAK 02/05). Videre: Alle rutiner skal kunne identifisere kvalitetsavvik og gjøre det mulig å iverksette tiltak for økt kvalitet. Det er et mål å ha få, enkle og lett identifiserbare rutiner. Oversikt over framdrift (etter HS SAK 02/05):

Frist	Aktivitet
01.02.	Etablering av rutinegrupper 1, 2, 3 og 8
10.02.	Prorektor/studiesjef/prosjektkoordinator møter alle gruppene
10.02.	Rapport for 2004 [se innhold tidligere i dette delkapitlet]
15.03.	Definisjon av behov for rutinebeskrivelser fra gruppe 1, 2 og 8
15.03.	Midtevaluering av kurs (vår, 2005) ferdig
01.04.	Etablering av rutinegrupper 4, 5, 6 og 7
15.05.	Definisjon av behov for rutinebeskrivelser fra gruppe 4, 5, 6 og 7
01.06.	Fastsatt opplegg for undervisningsevaluering (høst, 2005), inkludert rutinebeskrivelser
15.06.	Definisjon av utvalgte rutiner
15.09.	Utvalgte rutiner utarbeidet
Frist mangler	<i>Implementering</i>

Figur 4.2: Milepælsplan for kvalitetssikringssystemprosjektet ved HiH, år 2005

Figur 4.2 viser frister for de ulike aktivitetene som sorterer i prosessen til og med implementering. Datoene under frist gjelder alle for år 2005. I tillegg til det denne milepælsplanen viser, har det vært aktiviteter med hensyn til kvalitetssikringssystemet også forut for februar 2005. Fram mot implementering kan prosessen endre seg i forhold til hva som er presentert i dette delkapitlet.

4.4. Erfaringer fra andre høyskoler

Onsdag 10.11.2004 deltok jeg på kvalitetsseminar ved Høgskolen i Narvik. Der ble status for kvalitetssikringsarbeidet for både Høgskolen i Narvik og Høgskolen i Gjøvik presentert.

Høgskolen i Narvik presenterte sin måte å utarbeide et kvalitetssikringssystem på.

Kvalitetssikringssystemet blir der beskrevet ut fra en intranettside, og prosessen videre skal struktureres ut fra dette. Denne tenkemåten kan være preget av at høgskolen har et relativt

sterkt innslag av ingeniørutdanninger. Kvalitetssikringssystemet skal beskrive hvem som gjør hva og hvordan ulike personer forholder seg til det. Fire hovedprosedyrer er utgangspunkt for kategorisering av underliggende aktiviteter og prosedyrer: Undervisningskvalitet, programkvalitet (i betydningen studieprogram), rammekvalitet og styringskvalitet. Innen undervisningskvalitet skal det utarbeides en årsrapport, som blant annet skal indikere "hvorfor så mange strøk" og veilede med "hva kan vi gjøre"? Programkvalitet har å gjøre med kvaliteten i hvert enkelt studieprogram. Rammekvalitet er nær sagt altomfattende, i og med at denne skal fange opp og beskrive relevante aktiviteter rundt studieløpet. Styringskvalitet skal beskrive ansvarsfordelinger, kullkoordinatorers roller med mer. Oversiktsmessig skal kvalitetssikringssystemet til Høgskolen i Narvik som nevnt ligge innen et intranett, og det fokuseres sterkt på bruk av it-verktøy i de fleste sammenhenger. Alle får sine tilganger etter hvilke ansvarsområder de har. Både ansatte og studenter skal på sikt få én og samme tilgangsinformasjon (innloggingsnavn og passord) til alle elektroniske løsninger de benytter. Dette er prøvd ut i det såkalte FEIDE-prosjektet, som flere høyskoler har deltatt i. I dag er det nemlig slik ved flere høyskoler og universitet at ansatte og studenter ofte har et uønsket høgt antall med tilgangsnavn og passord.

Verken Høgskolen i Narvik eller HiH har søkt NOKUT om godkjenning, da kvalitetssikringssystemene ennå ikke er ferdig utarbeidet og implementert ved disse høyskolene. Mye av tankegangen rundt kvalitetssikringssystem er ulikt mellom Høgskolen i Narvik og HiH, spesielt gjelder dette den sterke troen og fokuseringen på it-løsninger ved Høgskolen i Narvik. At kvalitetssikringssystemene vil se ulike ut fra institusjon til institusjon har gjerne opprinnelse i ulik tankegang ved konsensus om utgangspunkt for arbeidet, ulik faglig profil, ulik organisasjonsmessig struktur, ulikt antall studenter og ulikheter i grad av desentraliserte studietilbud. Ulikheter er dermed helt naturlig og logisk. NN uttalte noe som flere høyere utdanningsinstitusjoner nok kan slutte seg til når det gjelder kvalitetssikringssystem: "Så enkelt, så vanskelig"...

Høgskolen i Gjøvik er en av de første høyere utdanningsinstitusjonene som har fått godkjent sitt kvalitetssikringssystem (eller kvalitetssystem som Høgskolen i Gjøvik benytter som begrep). NN presenterte kvalitetssikringssystemet til Høgskolen i Gjøvik. Som utgangspunkt for kvalitetssikringssystemet ved sin høyskole er tillit, nærhet og endring. Av dette kommer at man må ha tillit både til de som skal videreutvikle og bruke kvalitetssikringssystemet, en større nærhet mellom ansatte og mellom ansatte og studenter. Endring legger vekt på at

kvalitetssikringssystemet er endringsorientert på den måten at det skal tilpasse seg endringer og helst heve kvalitetsnivået. Det blir ikke tillatt å senke kvalitetsnivået i forhold til forrige godkjenning, men kun tillatt å holde det uendret eller heve kvaliteten. Dette er i tråd med kriteriene fra NOKUT (se vedlegg 8.2.). I et lengre perspektiv kan heller ikke et stabilt kvalitetsnivå godkjennes, dersom det ikke er justert i forhold til endringer internt og eksternt.

NN understreket at kvalitetssikringssystemet har en kjerne med prosessbeskrivelser tilknyttet et prosesskart og rolletilknytning i forhold til dette. Nært opp til denne kjernen er et såkalt årshjul med beskrevne budsjett- og strategiprosesser og faglige aktiviteter med hovedvekt på fagutviklingsmøter. Det er viktig at organisasjonskartet viser hvem som gjør hva til hvilken tid, gjerne med henvisninger til prosessbeskrivelser og rolletilknytning til prosesskartet. Det var et sterkt poeng at innholdet i roller er viktig. I tillegg ble det kommet til enighet at det er et mål i seg selv å skape et "håndterlig antall" rapporter å arbeide med, altså at rapporteringsarbeidet gjøres mest mulig likt fra år til år for samme type rapport, og at antallet rapporter holdes på et minimum. Mange data man skal eksportere for eksternt bruk kan like gjerne benyttes i ulike interne rapporter, slik at man besparer seg for mest mulig arbeid.

Høgskolen i Gjøvik fikk besøk av NOKUT i april, 2004. Høgskolen var tidlig ute med å søke om godkjenning i forhold til NOKUT's kvalitetskriterier (se vedlegg 8.2.), mest på grunn av å få en tidlig utsjekking på egen tankegang og egne løsninger. Ethvert kvalitetssikringssystem bør tilpasses den enkelte høgskoles/universitets struktur og profil, samtidig som det skal oppfylle NOKUT's kvalitetskriterier. Ulempen med å søke om en så tidlig godkjenning var klart liten erfaring i bruk av kvalitetssikringssystemet. Dessuten kunne Høgskolen i Gjøvik ha ventet og heller lært av evalueringsrapporter fra NOKUT's evaluering av andre høgere utdanningsinstitusjoner, og deretter kunne navigert i forhold slike nye erkjennelser. Som tidligere nevnt har institusjonene likevel mange av selve rutinene som skal inngå i kvalitetssikringssystemet allerede før det blir utarbeidet, bare at de ikke er satt dem i system og bevisst utarbeidet dem etter NOKUT's kvalitetskriterier (se vedlegg 8.2.). Noe annet er at et kvalitetssikringssystem muligens har sitt beste utgangspunkt i en selvstendig kvalitetsutvikling uten for mye påvirkning av hva andre har gjort og erfart.

NOKUT godkjente kvalitetssikringssystemet til Høgskolen i Gjøvik, men hadde følgende hovedanbefaling: Større ressurser til studentpolitisk arbeid, og større synliggjøring av ledelsens ansvar for helhetlig kvalitetsanalyse. NOKUT var opptatt av hvor studentene kan

påvirke sin egen hverdag og sine rettigheter, slik som læringsmiljø og studiekvalitet. Mest vektlagt i begrepet læringsmiljø er det fysiske og tekniske ved et læringsmiljø (se Lovdata: Lov om universiteter og høyskoler § 44, punkt 1.-6.: www.lovdata.no, 26.11.2004). Sentralt i begrepet studiekvalitet er kvalitet slik den framtrer blant studentene, slik den tilfredsstillende anerkjente faglige mål og slik den gir utdanningene samfunnsmessig relevans i vid forstand (se vedlegg 8.2.). Høgskolen i Gjøvik utarbeidet dermed et såkalt kommunikasjonskart for å vise kommunikasjonskanalene til studentene, slik at høgskolen bedre kan presentere dette feltet for NOKUT ved neste evaluering. Høgskolen vil videre legge vekt på å implementere kvalitetssikringssystemet i alle nivåer og ledd, og være bevisst på å bruke systemet og resultater i det videre arbeidet med kvalitetsutvikling. NN uttalte også at det vil ta fra to til fire år å utvikle et fullverdig kvalitetssikringssystem, og at første godkjente kvalitetssikringssystem kun må ses på som den versjon nummer 1 det er. Arbeidet med utvikling av versjon 2 starter etter planen i fjerde kvartal 2004. NOKUT hadde fokus på overordnede punkter i kvalitetssikringssystemet, ikke på detaljer, og hadde særlig fokus på hvordan resultater skal evalueres. NOKUT foretok som del av sin egen vurdering av kvalitetssikringssystemet flere intervju med studenter ("engasjerte som uengasjerte"), ansatte på alle nivå, de hadde møter om ulike tema, samt inspiserings av fysisk og teknisk læringsmiljø. Til slutt ble det arrangert et fellesmøte med vekt på gruppeholdninger og engasjement, med oppsummering til slutt. Rapportutkast til NOKUT's sakkyndige komité ble endelig rapport (med kommentarer til styreutkast), før NOKUT-styret gjorde endelig vedtak.

Kort beskrivelse av kvalitetssikringssystemet til Høgskolen i Gjøvik:

Kvalitetssikringssystemet har fire hovedperspektiver; studiekvalitet, helhetlig læringsmiljø, produktivt perspektiv og etisk perspektiv. Det har årshjulets beskrivelser av faste prosesser og ansvarsfordeling som operativ kjerne. Viktige faktorer:

- Årshjulet er en styringskalender som knytter sammen og plasserer viktige prosesser og rapporter/milepæler i en årlig syklus.
- Ved alle rapporteringer er det et prinsipp at den såkalte "kvalitetssirkelen" (planlegging, gjennomføring, vurdering, forbedring) skal ligge til grunn.
- Systemet inneholder videre et dokumentasjonslager som kalles "bibliotek",
- et sett kvalitetsindikatorer som tallfester mål og resultat som indikatorer på ønsket og oppnådd kvalitetsnivå,
- et opplegg for interne evalueringer og

- definerte arenaer for drøfting og vurderinger.

All registrering og dokumentasjon skal skje i det nyanskaffede informasjonssystemet og programvaren EQS (Extend Quality System), og i samsvar med Kvalitetshåndbok for HiG (Høgskolen i Gjøvik). Informasjonssystemet er i prinsippet åpent og tilgjengelig for ansatte og studenter. Kvalitetshåndboka har som et kjerneprinsipp at alle prosesser – også undervisningsprosessene – skal utføres i samsvar med en prosessbeskrivelse. Et gjennomgående prinsipp for alt er at hver enkelt prosess skal utføres i prosjektperspektiv, altså ses innen begrensede rammer, selv om den samtidig er en del av en større helhet (NOKUT-rapport/Evaluering av system for kvalitetssikring ved Høgskolen i Gjøvik: 2004, s. 5-6).

I beskrivelsen av kvalitetssikringssystemet står det også noe som bekrefter et poeng som har vært nevnt tidligere i denne oppgaven: "Slik ledelsen framstiller systemet, er det langt på vei en systematisering av tiltak og rutiner som allerede har vært i bruk over tid, med tillegg av nye elementer på området der en har ment at nødvendige rutiner ikke har vært til stede eller tilstrekkelige. Dette er en beskrivelse som NOKUT's sakkyndige komité fikk bekreftet gjennom intervjuer med ansatte og studenter" (NOKUT-rapport/Evaluering av system for kvalitetssikring ved Høgskolen i Gjøvik: 2004, s. 6).

Under følger kommentarer til NOKUT-rapport av 24.06.2004:

Sakkyndig komité har kommet fram til at kvalitetssikringssystemet ved Høgskolen i Gjøvik kan vise til et helhetlig utviklet opplegg, der alle de viktigste sidene ved et kvalitetssikringssystem er på plass. Systemet oppfyller de ti evalueringskriteriene som NOKUT har satt (se vedlegg 8.2.). Det er videre lagt en fast og forpliktende plan for videre utvikling av systemet, med definerte milepæler og tidsangivelser. Sakkyndig komité mener det er grunn til å berømme Høgskolen i Gjøvik for et godt og systematisk arbeid med systemet så langt. Høgskolen i Gjøvik har poengtert at systemet er en førsteutgave, som vil være utgangspunkt for kommende og forbedrede utgaver. Sakkyndig komité har også funnet grunnlag for negativ kritikk av kvalitetssikringssystemet, og med den kommet fram til følgende anbefalinger i rapportens kapitel 5.2.:

- Kvaliteten og betydningen av institusjonens kontakt- og samarbeidsnettverk bør gjøres synlig i kvalitetssikringssystemet med henblikk på ytterligere utbygging.

- Den faglige ledelsen, studiekvalitetsutvalgets og andre utvalg bør tildeles veldefinerte roller når det gjelder innsamling og utnyttelse av informasjon fra forskjellige informanter i kvalitetssikringssystemet.
- De faglige ledernes roller bør styrkes når det gjelder analyse og oppfølging av resultatene fra kvalitetsarbeidet.
- Institusjonen bør være oppmerksom på faren ved en stadig utbygging av et indikasjonsapparat som i forveien er ambisiøst. En stadig utbygging vil kunne ødelegge sammenhengen i kvalitetsarbeidet.
- Kvalitetssikringssystemet kan gjøres tydeligere når det gjelder transport, aggregering og sammenligning av informasjon fram mot kull- og programnivå.
- Det bør investeres større ressurser med henblikk på å utvikle et bredere og mer aktivt høgskolepolitisk engasjement blant høgskolens studenter (NOKUT-rapport/Evaluering av system for kvalitetssikring ved Høgskolen i Gjøvik: 2004, s. 27).

Komiteens mandat er gitt i Utdannings- og forskningsdepartementets forskrift av 02.01.2003 om akkreditering, evaluering og godkjenning etter lov om universiteter og høgskoler (§ 4) og lov om private høgskoler, og evalueringskriterier fastsatt av NOKUT 05.05.2003 med hjemmel i departementets forskrift (se vedlegg 8.2.). Det er allerede nevnt hva som foregår når sakkyndig komité avholder institusjonsbesøk, og det er en del av totalvurderingen av en høgskole eller universitet. I tillegg vil komiteen forsikre seg om hva som institusjonenes kvalitetssikringssystem reelt baserer seg på, som for eksempel rutinebeskrivelser, årsrapporter og metoder for avvikshåndtering. Komiteen skal – som tidligere nevnt – forsikre seg om at det som er beskrevet om kvalitetssikringssystemene ikke bare er oppkonstruerte tekster for å tilfredsstille NOKUT, men at det har reell forankring i institusjonens virkelighet.

Sakkyndig komité som evaluerte Høgskolen i Gjøvik i 2004 hadde følgende sammensetning: Universitetslektor Joan Conrad, (Københavns universitet [leder]), professor Gunnar Grepperud (Universitet i Tromsø), professor Jon Frode Blichfeldt (Høgskolen i Oslo) og student Gunnveig Grødeland (Universitet i Bergen). Seksjonsleder Jon Haakstad (NOKUT) har vært komiteens sekretær. Komiteen vurderte kvalitetssikringssystemet ved Høgskolen i Gjøvik som tilfredsstillende gjennom sin 29 siders lange rapport.

I en tilsvarende rapport fra 2004 får Høgskolen i Bodø ikke godkjent sitt kvalitetssikringssystem. NOKUT's sakkyndige komité for evaluering av dette kvalitetssikringssystemet kom i all hovedsak til følgende konklusjoner (inkludert videre anbefalinger):

- Høgskolen bør vurdere tiltak for å øke engasjementet blant studentene generelt og evalueringssinnsatsen spesielt. Dette er også høgskolen selv klar over og vurderer blant annet å gjøre evalueringene obligatoriske. Komiteen anbefaler at høgskolen også vurderer mer positiv premiering som en mulighet.
- Komiteen vil anbefale at målene for kvalitetsarbeidet operasjonaliseres ytterligere, særlig med sikte på avviksbehandling og hva som utløser tiltak.
- Høgskolen bør etter komiteens mening gjøre mer eksplisitt rede for hvordan institusjonen tar ansvar for det totale læringsmiljøet i kvalitetssikringssystemet, herunder tydeliggjøre LMU's (læringsmiljøutvalgets) plass i kvalitetssikringssystemet.
- Komiteen anbefaler at Studentsamskipnadens rolle i LMU vurderes i forhold til å ansvarliggjøre den på en sterkere måte (har sentrale roller og har observasjonsstatus i LMU, men er ikke trukket helt inn og ansvarliggjort).
- Høgskolen har rutiner for kvalitetssikring av nye studietilbud, men disse må synliggjøres i kvalitetssikringssystemet. Det samme gjelder kvalitetssikring av studentutveksling og andre internasjonaliseringstiltak (NOKUT-rapport/Evaluering av system for kvalitetssikring ved Høgskolen i Bodø: 2004, s. 27).

I tillegg til ovennevnte punkt må også årsrapporten for 2004 i langt større grad være resultat- og oppfølgingsorientert, noe høgskolen selv er klar over. Det er viktig å legge merke til at mål for kvalitetsarbeidet må operasjonaliseres ytterligere: Høgskolen i Bodø har relativt grundige beskrivelser, men må altså legge seg i selen for å operasjonalisere ytterligere. Det er nok i dette, og med tanke på avviksbehandling og hva som utløser tiltak, at man finner kjernen i hva som må gjøres med hensyn til nivåholding og nivåheving på kvalitet. Derfor er det viktig med klare definisjoner her som er så finstilte at de for det første kan oppfattes likt av ulike mennesker og at de kan beskrive kvalitetsarbeid ned til minste nivå. Ikke alle punkt i rapporten gir like negativ kritikk i de avsnittsvise konkluderingsene. For eksempel er arbeidet med studiekvalitet tilfredsstillende forankret i det strategiske arbeidet på overordnet nivå og avdelingsnivå (NOKUT-rapport/Evaluering av system for kvalitetssikring ved Høgskolen i Bodø: 2004, s. 6). Dessuten er høgskolen på god vei til å oppnå et tilfredsstillende

kvalitetssikringssystem. Samlet sett er det for mange elementer som ikke er implementert i kvalitetssikringssystemet som gjør at komiteen ikke ville godkjenne systemet i første omgang. Det er Høgskolen i Bodøs første NOKUT-evaluering med tanke på kvalitetssikringssystem. Man bør arbeide etter gitte anbefalinger fra NOKUT enten man får godkjenning eller ikke, noe Høgskolen i Bodø nok vil gjøre fram mot neste evaluering. Det kan legges til at Høgskolen i Bodø er en av flere høgere utdanningsinstitusjoner som har engasjert en egen kvalitetskoordinator i arbeidet med kvalitetssikringssystemet, slik også HiH har gjort.

Evalueringsrapportene finner du på NOKUT's nettsider www.nokut.no. Der vil også den kommende evalueringsrapporten for HiH bli lagt ut. NOKUT kan på fritt grunnlag gjennomføre en revidering av en akkreditering som er gitt, og et tilfredsstillende kvalitetssikringssystem vil da være en forutsetning for å bli akkreditert på ny. Eventuelt besøk skal varsles institusjonen minst seks måneder i forveien. Departementet gir i forskrift 02.01.2003 NOKUT i oppdrag å forestå evaluering av kvalitetssikringssystem i samtlige institusjoner i sykluser på ikke mer enn seks år (se vedlegg 8.2.).

HiH er en akkreditert institusjon, men en godkjenning av det kommende kvalitetssikringssystemet må være på plass for at høgskolen fortsatt skal få beholde status som akkreditert institusjon. Kvalitetssikringssystemet må være på plass før 01.01.2006. En institusjon kan klage på NOKUT's vedtak om akkreditering. NOKUT oppretter i slike tilfeller en uavhengig klagenemnd. Klagenemndas behandling vil bare omfatte prøvinger i forhold til forvaltningslovens del om saksbehandling, og ikke faglige vurderinger.

4.5. Perspektiv: Modernisering innen det offentlige for øvrig

For å kunne se kvalitetsreformen og kravet om implementering og drift av kvalitetssikringssystem i lys av den generelle moderniseringstrenden innen offentlig sektor, kan en se hvilke endringer som har kommet og som er i gang innen det offentlige for øvrig. Vi kan ta noen eksempler; sykehus organiseres i helseforetak (HF), organisering av kommunale servicekontor (KSK), organisering av offentlige servicekontor (OSK), den store omstillingen innen Forsvaret, Reform 94 innen videregående utdanning og hierarkisk omstrukturering og rasjonalisering innen Aetat. Eksemplene viser at modernisering skjer innen både statlig, fylkeskommunal og kommunal sektor. Som tidligere nevnt i denne oppgaven medfører ikke all modernisering innen offentlig sektor bare fordeler, og man skal være klar over at knappe

budsjetter ikke nødvendigvis har sitt opphav i moderniseringstiltak. Det kan ha sitt opphav i politiske ønsker om lavere skattenivå, noe som ikke nødvendigvis har direkte tilknytning til moderniseringstrenden eller moderniseringstiltak. Når vi leser i avisene om episoder hvor eldre har blitt utilstrekkelig fulgt opp på kommunale institusjoner, så skyldes det mest sannsynlig knappe kommunale budsjetter. Jeg håper og tror at det ikke skyldes at eldre i enkelte tilfeller blir brukt i et spill for å oppnå større statlige overføringer i enkelte kommuner. Et moderniseringsprogram innen eldreomsorgen med fokus på frigjøring av mer tid til direkte omsorg, kunne på sikt ha ført til bedret eldreomsorg uten nevneverdige endringer i budsjettene.

Automatisering og opplegg for selvbetjening innen visse typer tjenester skjer både i privat og offentlig sektor. På flyplasser sjekker stort sett alle kundene inn bagasjen sin, i motsetning til tidligere. Kunder i Statens lånekasse for utdanning kan få stipend og lånte penger inn på konto uten å signere manuelt på gjeldsbrev, dersom de har kortleser for godkjent elektronisk signatur. Den nye utbetalingsordningen vil også medføre at de ikke trenger å få utkvittert verdipapirer ved semesterstart. Automatiserte operasjoner både for ansatte og publikum kan ha bakgrunn i ønsket om innparinger på lønningssiden, men også i ønsket om å kunne yte ytterligere og bedret sørvis.

Som tidligere nevnt er fokus på modernisering av offentlig sektor en framtrødende trend globalt sett, men særlig i Den vestlige verden. Innen Norge har det de siste årene blitt satt flere moderniseringstiltak ut i livet, noen er gjennomført mens andre ennå ikke er ferdigstilte. I tillegg kan vi i årene som kommer vente oss stadig flere moderniseringstiltak. Kvalitetsreformen er bare en del av hele trenden vi nå ser, og implementering av kvalitetssikringssystem i høgere utdanningsinstitusjoner er igjen en del av kvalitetsreformen. Det er viktig å legge merke til at bak et hvert moderniseringstiltak ligger ønsker som høgere effektivitet og kvalitet, bedret tilpasning til øvrig samfunnsutvikling og bedret tilpasning til utlandet. Innsparinger som følge av knappe budsjetter trenger ikke å ha sammenheng med ønsket om modernisering.

5. ANALYSE

5.1. Innledning

I dette kapitlet presenteres informasjon som i all hovedsak framgår av datainnsamlinger fra intervjuundersøkelsen. Det er dette kapitlet som gjengir selve analysen som datainnsamlingene var ment for. Data innhentet fra intervjuundersøkelsen er empiriske, og intervjuguidene er empiriske verktøy (se vedlegg 8.4.), men det er altså her selve analysedelen kommer. Utvalg er beskrevet i delkapitel 2.2., og intervjuguidene er beskrevet i delkapitel 2.4. Henvisninger til direkte funn fra intervjuundersøkelsen gjøres, og til den ene interne personkilden som ikke er benyttet som intervjuobjekt. Dette må på ingen måte oppfattes som journalistikk: Det er ment for å framstille analysen på en mest mulig ærlig og konsis måte, samtidig som det blir lettere å knytte (deler av) den til de dataene som faktisk er samlet inn.

5.2. Situasjonsbildet for Høgskolen i Harstad

HiH har sin egen strategiplan, noe som også er et krav fra myndighetene sin side. I følge strategiplanen for HiH (gjeldende for 2004-2008) skal høgskolen være et "ledende læringsmiljø i landsdelen". Dette er visjonen for høgskolen, og den er ikke direkte tilknyttet spesifikke kriterier. Visjonen skal være noe vag, men likevel noe å strekke seg etter. Ved å se på det overordnede målet kan man uansett danne seg et bedre bilde av visjonen: "HiH skal legge vekt på å utvikle et helhetlig og stimulerende læringsmiljø som setter studentene, ansatte og eksterne samarbeidspartnere i fokus. Vi vil fremheve at et godt læringsmiljø, hvor studentene trives og motiveres, er en forutsetning for at undervisning skal resultere i læring" (Strategiplan for Høgskolen i Harstad, s.1). Videre fragmenteres strategiplanen ned til syv målområder med underliggende delmål. Målområdene omhandler (1) studietilbud, (2) faglige satsingsområder, (3) studiekvalitet og læringsmiljø, (4) eksternt finansiert virksomhet, (5) internasjonalisering, (6) FoU (forskning og utvikling) og (7) organisasjon – arbeidsmiljø – ledelse. Strategiplanen er inspirert av strategiplanen for Høgskolen i Oslo når det gjelder å være kortfattet. Meningen er at planen skal være oversiktlig og lettere å bli kjent med både for ansatte og andre, mens tilknyttet handlingsplan tar seg av detaljbeskrivelser for hvordan man skal oppnå hva innen gitte frister.

Alle som var med i hovedintervjuene gav klart uttrykk for at det har oppstått en sterkere grad av konkurranse mellom høyere utdanningsinstitusjoner, særlig de siste årene. Det er om og gjort å få størst mulig søkermasse som kan øke konkurranse ved inntak av nye studenter, som igjen skal gi plasser til de best kvalifiserte studentene. Jo flere studenter, jo mer studiepoengproduksjon. NN trekker også fram at studiesteder i de store byene har et større lokalt rekrutteringsgrunnlag i tillegg til at de trekker til seg søkere fra hele landet i langt større grad enn den jevne distriktshøgskole.

En såkalt SWOT-analyse kan være med å tydeliggjøre hva ansatte og studenter har av oppfatninger og meninger om HiH når det gjelder styrke (strength), svakhet (weakness), muligheter (opportunities) og trusler (threats). En SWOT-analyse er det beste instrumentet for å diagnostisere virksomhetens strategiske situasjon (Blom, Framnes og Thømøe:1997, s. 109). Man kan benytte ulike dimensjoner som interne vurderinger og vurderinger foretatt av eksterne, samt at man kan vekte og rangere svarene. I tillegg kan man sortere svarene ut fra tema. SWOT-analysen har sin opprinnelse fra 1960-årene og miljøet rundt strategistudiene ved Harvard Business School. Opphavsmannen er Kenneth Andrews (Høgskolen i Oslo: home.hio.no, 07.05.2005). Under følger en slik analyse etter gjennomgang av svar på spørsmål i hovedintervjuene:

SWOT-ANALYSE AV HØGSKOLEN I HARSTAD	
Styrke	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> - Nærhet mellom ansatte og studenter - Sentral beliggenhet i byen - Ansatte med høgt faglig og administrativt nivå - Et relativt godt renommé - Blant de beste på internasjonalisering - Forholdsvis stor grad av fleksibilitet - Høgt teknisk nivå 	<ul style="list-style-type: none"> - Liten høgskole med liten studieportefølje - Knappe ressurser - Ikke så attraktiv for studenter som ønsker seg et mer pulserende studentliv - Ingen nettbaserte studietilbud - Begrenset fysisk plass kan være til hinder for vekst
Muligheter	Trusler
<ul style="list-style-type: none"> - Bli enda bedre på det vi er god til - Tydeliggjøre oss mer gjennom faglig profilering - Bygge ut mastergradstilbud og satse på spesialisering - Videreutvikle intern kultur som er preget av respekt mellom ansatte og mellom ansatte og studenter - Bygge ut nettbaserte studium - Satse på problembasert læring, livslang læring og krav til kunnskapsoppdatering - Bygge større og sterkere allianser med andre utdanningsinstitusjoner - Satse mer på eksternt finansiert virksomhet 	<ul style="list-style-type: none"> - Endring av rammebetingelser og finansieringsmodell, eventuelt nye finansieringsmodeller - Sentraliseringstrend og urbanisering - Eventuelle kutt i forholdsvis mange studieplasser - Mindre handlingsrom grunnet økte faste kostnader i budsjettet - At høgskolen ikke treffer det naturlige markedet

Figur 5.1: SWOT-analyse av Høgskolen i Harstad

De to øverste punktene i hver av båsene i figur 5.1 er de typiske gjengangerne i intervjuobjektene. Under styrke er særlig nærhet mellom ansatte og studenter lagt vekt på av intervjuobjektene, og dette er et faktum både ansatte og studenter signaliserer også ellers. At høgskolen er samlet innen ganske avgrensede fysiske rammer gjør at massen ansatte/studenter naturlig gjenkjenner hverandre over en viss periode. Det blir relativt lett for nye studenter å danne seg sosialt nettverk, fordi man blir kjent med andre gjennom fadderuke, sosiale arrangement, studentidrettsgrupper, basisgrupper i fag og mer eller mindre tilfeldige treff på

gata eller i kantina. Det er lettere å danne seg et nettverk i et mindre studentmiljø enn ved et universitet, og at ensomhet kan føles mer meningsløst jo flere mennesker man er omgitt med (intervjuobjekt). NN kan også fortelle at flere studenter ved HiH fra Sør-Norge setter pris på nordnorsk gjestfrihet og en kanskje mer uformell tone. Høgskolens sentrale beliggenhet blir også trukket fram som svært positivt, og rundt dette temaet kommer også faktorer som lett tilgjengelighet, gangavstand til høgskolen fra studentsamskipnadens bopeler og et relativt lavt prisnivå på leiemarkedet (av bopel) i Harstad. At høgskolen har et relativt godt renommé (intervjuobjekt) er en av de viktigste faktorene for at den makter å rekruttere og holde på et ganske høgt antall studenter i forhold til budsjetterte studieplasser. Renommé er på sin side et sammensatt begrep, og har mange underliggende faktorer, som for eksempel at HiH har ansatte med høgt faglig og administrativt nivå (intervjuobjekt). Det viktigste for å opprettholde et godt renommé er at den enkelte ansatte er sitt ansvar bevisst på det å yte service og ta studenter på alvor. Fysiske rammer og høgt teknisk nivå gir muligheter til et relativt høgt servicenivå til studenter (intervjuobjekt). Vi ser altså at en del av punktene i SWOT-analysen kan være både underbygd av – og avhengig av – andre punkt.

Under svakhet blir særlig punktet om liten høgskole med liten studieportefølje framtreddende. Vi ser dermed at høgskolens størrelse både blir en styrke og en svakhet; styrke grunnet nærhet mellom studenter og ansatte, men svakhet grunnet større sårbarhet i konsekvenser av for eksempel kutt besluttet av sentrale myndigheter og/eller nedgang i studentantall grunnet demografiske svingninger. HiH besitter relativt knappe ressurser (intervjuobjekt), noe som gjør at høgskolen må ta i bruk enklere virkemidler for å markedsføre seg. HiH benytter egne studenter på messevirksomhet i både inn- og utland, og det viser seg at engasjerte og positive studenter som markedsfører sin egen høgskole er effektivt og skaper troverdighet blant potensielle søkere. Man må også tenke på hvem den typiske HiH-studenten er, for så å treffe det naturlige markedet. For 19-åringer som ønsker seg et mer pulserende studentliv er kanskje ikke HiH så attraktivt som et universitet i en større by, men personer med sterkere lokal forankring er muligens heller et marked som HiH bør satse på (intervjuobjekt). Likevel; HiH har studenter både fra andre landsdeler og fra andre land som kommer til Harstad, for det meste på grunnutdanninger og Advanced Marketing. HiH bruker både Harstad regionen rundt byen i markedsføringen mot søkere utenfor landsdelen, som for eksempel alpinbyen Narvik og velkjente Lofoten. En student med fast bostedsadresse i Oslo kommer seg dessuten hjem i løpet av ytterst få timer.

Når det gjelder muligheter går det fram at HiH bør satse på å tydeliggjøre seg mer og bli enda bedre på det man er god til, og gjerne profilere dette sterkere utad. Noen trekker fram at det er viktig å få bygget ut et mastergradstilbud, spesielt med tanke på personer bosatt i regionen med familie og jobb (noe som er med og vanskeliggjør flytting). Kanskje burde man her satse på en spesialisering rettet mot mer framtidige yrker, som for eksempel en spissing av Handel, service og logistikk (intervjuobjekt)? Det er delte synspunkt blant ansatte ved HiH på om et spesialisert mastertilbud er den rette veien å gå. Et annet moment her er at man kan holde lengre på studenter, og trekke til seg flere. Utdanningsnivået har hevet seg kraftig i Norge de siste tiårene, og de aller siste årene har antall studenter som tar høyere grad økt relativt kraftig. Dette går tydelig fram også i mediebildet, som for eksempel i en artikkel i Aftenposten, 24.02.2005.

Flere intervjuobjekt mener det er viktig å forstå at behovet for livslang læring og krav til kunnskapsoppdatering både blant privatpersoner og organisasjoner øker, og at det her ligger et framtidig potensial for HiH. NN mener videre at det er viktig å satse på nettbaserte studietilbud, og NN legger til at det ikke er noe problem å opprette for eksempel basisgrupper av studenter på et nettstudium. HiH har også her mer enn muligheten til å tiltrekke seg studenter bare fra Norge: Med utgangspunkt i det engelskspråklige Advanced Marketing kan man legge opp til engelskspråklige nettstudium som kan selge over hele verden. Det er viktig at HiH blir god på ekstern finansiert virksomhet (intervjuobjekt), og nettbaserte studium kan være en del av dette.

På trusler mot HiH som høyere utdanningsinstitusjon trekkes særlig forhold som rammebetingelser og sentraliseringstrend inn i svarene. Små høyskoler kan være sårbare i forhold til endringer i rammebetingelser. Justering av finansieringsmodellen eller innføring av nye finansieringsmodeller kan også være framtidige trusler mot (deler av) HiH. Dersom man må skjære ned i deler av virksomheten, så kan man ha tapt kompetanse og en godt innarbeidet kultur det vil ta lang tid å bygge opp igjen i framtida. Man kan også spørre seg om man vil kunne opparbeide tilbake det man kan tape, dersom framtidige myndigheter ikke ønsker en styrking av distriktshøgskolene. Her kan HiH kompensere ved å øke beholdningen av studenter innen eksternt finansiert virksomhet. HiH foretar i disse dager et kutt på rundt 50 studieplasser, fordelt på ulike studier. Kuttet er en del av et kutt som rammer hele utdanningssektoren innen høyere utdanning.

Sentraliseringstrenden og urbanisering ses også på som en trussel mot HiH. Sentralisering ser man ved at for eksempel enheter med spesialkompetanse legges ned på sykehus i distriktene, noe som medfører at mindre byer mister arbeidsplasser, tjeneste- og servicetilbud og muligheter for å rekruttere kompetent arbeidskraft. Sentraliseringen vi nå ser er politisk styrt, og trinnvis sentralisering er ikke nødvendigvis etter folks ønske, men etter hvert får ikke folk noe valg (intervjuobjekt). En by i distrikts-Norge mister flere muligheter til vekst (eller en omtrentlig lik beholdning av eksisterende infrastruktur og antall innbyggere) jo flere viktige funksjoner som nedtrappes eller legges helt ned, og samfunnet blir mindre attraktivt som bosted. Dermed kan rekrutteringsgrunnlaget svekkes for en distriktshøgskole. HiH har de videregående skolene i Harstad og omegn som de viktigste enkeltinstitusjonene hva rekruttering angår, og over 60 % av studentene ved nystartede kull ved grunnutdanningene er fra Troms fylke (HiH's inntaksrapport for 2004). Urbanisering gjør at livet i storbyene virker mer forlokkende på store masser av ungdomskullene. Storbylivet er muligens noe oppskrytt, men mediebildet med fjernsynsserier og reklamer er med å bygge opp under illusjonen om at storbylivet er det beste for alle som vil nyte livet. En del ungdom er nok også ute etter å kunne leve et mer pulserende og samtidig mer anonymt liv enn hva de kan i distrikts-Norge. Likevel er det viktig å påpeke at mange ungdommer verdsetter både småbylivet og livet på bygda. Det går faktisk an å ta høyere utdanning hjemmefra, og dette vil kunne tilføre både privatpersoner og arbeidsgivere i rurale områder kjærkommen kompetanse. For eksempel opprettes det nå lokale studiesentra gjennom kompetansenettverket Midt i Norden (se www.midtinorden.no). Lokalt kan man derfor knyttes opp mot et lokalt studiesenter som tilbyr nødvendige fasiliteter, og avlegge eksamen desentralisert i forhold til den institusjonen som tilbyr fagkurs og studier. Et konkret eksempel på et lokalt studiesenter er Læreplassen ved Næringshagen for Indre Nordmøre, med lokalisering i Surnadal (se www.nhin.no). Ved å tilhøre et nettverk behøver dermed ikke få lokale deltakere (på hvert studiesenter) å være et hinder for oppstart og gjennomføring. Også her ligger et potensial for eksternt finansiert virksomhet. Til slutt er det viktig å påpeke at HiH må foreta de rette strategiske valg også i framtida, særlig ved eventuelle tilspissede situasjoner (intervjuobjekt). Dersom det ikke skjer, vil også det være en trussel.

5.3. Økonomiske perspektiv

Arbeidet fram mot implementering av kvalitetssikringssystemet ved HiH vil medføre ekstrakostnader. Ved HiH, som ved andre høgskoler, setter man av både hele- og deler av

stillinger for en viss periode. Dette er nødvendig for å komme i mål med kvalitetssikringssystemet. De institusjoner som ikke har godkjent sitt kvalitetssikringssystem innen 01.01.2006 vil i realiteten bli "avskiltet" og miste retten til å drive virksomhet innen høyere utdanning. Ut fra dette er det forståelig at høyskoler og universitet vil legge både prestisje og økonomi i å nå målet om godkjenning fra NOKUT. På lengre sikt er muligheten åpen for at det ved HiH kan bli opprettet en egen stilling som kvalitetskoordinator eller lignende.

I det private kan det være slik at dersom en populær kafé på et sentralt hjørne i byen oppnår god avkastning, så kan utleier kreve å få skru opp leien omtrent tilsvarende for lokalene når neste kontrakt skal skrives. Utleier passer selvfølgelig på å holde seg oppdatert om leietaker gjennom sine nettverk og åpen informasjon i media og regnskap. Motivasjonen for å gjøre ytterligere for mer avkastning kan da avta for kaféeierne, fordi det fins en nokså irriterende utleier som tar mer betalt i leie i takt med deres økte suksess. For HiH's vedkommende kan kvalitetssikringssystemet, merkevarebygging og større grad av rekruttering av kvalifiserte søkere medføre en større studiepoengsproduksjon. Dette kan igjen medføre kutt i antall studieplasser, men da over hele sektoren (intervjuobjekt). Det er staten som skal betale for høyskolenes og universitetenes eventuelle økonomiske suksess via studiepoengsproduksjon, og de økonomiske overføringene kan bli kuttet gjennom en eller annen form for korrigerende. Noen mener at dette allerede har skjedd (intervjuobjekt). Dermed ser det ut til at høyskolenes suksess kan ha sin begrensning også i positiv retning. Ved HiH kan den relativt store variasjonen i studiepoengsproduksjonen medføre framtidige kutt i antall studieplasser (intervjuobjekt). Denne variasjonen er sterkest representert ved Institutt for helse- og sosialfag ved Vernepleierutdanningen, fordi alle deltidskullene har ulik studiepoengproduksjon fra år til år. Variasjonen er ikke nevneverdig ved Institutt for økonomi- og samfunnsfag. En faktor som kan begrense økningen i antall fulltidsstudenter ved HiH er rett og slett fysiske begrensninger i bygningsmasse og innendørs flatemål (intervjuobjekt).

Budsjettet for HiH har tre ulike komponenter for tildeling/overføring av midler fra staten; én fast basiskomponent, én for hver budsjetterte student og én for studiepoengsproduksjon.

Ingen som deltok i hovedintervjuene ville benekte at dersom flere høyere utdanningsinstitusjoner oppnår uventet stor suksess, så kan det komme kutt innen sektoren som følge av det. Tvert i mot var framtoningen at nettopp det kan skje i framtida ved

omfordelinger mellom de som gjør det bra og de som gjør det dårlig (intervjuobjekt) eller kutt over hele sektoren (intervjuobjekt). Mange mener at det allerede har skjedd ved at finansieringsmekanismen har blitt for kostbar, jamfør nåværende kutt i studieplasser. HiH må for sin del kutte rundt 50 budsjetterte studieplasser (intervjuobjekt). Det er kanskje ikke så merkelig at det kan ansføres noe utrygghet rundt finansieringsmekanismen og framtidig situasjon, særlig for små institusjoner (hvor kuttene blant annet kan medføre større tap med tanke på mindre studieporteføljer og faglig kompetanse som benyttes på tvers av flere studieprogram). Videre er det vanskelig å se underliggende, reelle politiske hensikter og formål i vedtak fra sentrale myndigheter. Finansieringsmodellen er likevel med å skjerpe høyere utdanningsinstitusjoner til en mer effektiv utnyttelse av ressursene (intervjuobjekt). Her framkommer altså en av hovedhensiktene i modernisering av offentlig sektor på en positiv måte, men ikke alle som deltok i hovedintervjuene mente at høyskoler og offentlige institusjoner skal drive etter en mest mulig bedriftslignende metode.

Generelt kan man si at svar i hovedintervjuene ga inntrykk av at det ligger en forventning av at et kvalitetssikringssystem vil kunne gi økt økonomisk utbytte for HiH. Det kan eliminere unødvendig arbeid. For eksempel feilregistreringer medfører mye ekstraarbeid (intervjuobjekt). Videre kan man klarere se ut fra et kvalitetssikringssystem hva man kan knytte mot resultatkomponenter i budsjettet (intervjuobjekt). Medfører kvalitetssikringssystemet også økt studiekvalitet (som jo er hovedhensikten), så vil det også medføre økt studiepoengproduksjon og dermed et større økonomisk utbytte. Dette kan komme godt med for HiH, som disponerer relativt små frie ressurser. Kvalitetssikringssystemet kan også føre til at man ser tydeligere hvor ressursinnsatsen må prioriteres, og på den måten kan det fungere som et informasjonssystem som signaliserer hvordan eventuelle omfordelinger av ressurser bør skje.

5.4. Ønsket bruk og drift av kvalitetssikringssystemet

Ledelse er noe som gjennomsyrrer bruk og drift av et kvalitetssikringssystem. Ikke alle behøver nødvendigvis å se på et kvalitetssikringssystem som et ledelsesverktøy, et informasjonssystem og et hjelpemiddel for både operasjonelle, taktiske og strategiske valg. Med operasjonelt menes arbeidsutførelse eller nært forestående arbeidsoppgaver. Med taktisk menes større handlingsvalg innen en avgrenset periode, mens strategisk nivå dreier seg om å velge hovedretninger, mål og visjon som gjelder hele organisasjonen for lengre tid. Eksempel

på operasjonelt nivå er rene arbeidsutførelser og årsbudsjett. Eksempel på taktisk nivå er handlingsplan, og eksempel på strategisk nivå er strategiplan og rulleringsarbeidet som foregår med den hvert fjerde år.

En gjennomgangstone er at knytningen kvalitetssikringssystem/strategiplan/handlingsplan/årsbudsjett skal være sterk, og enkelte understreket dette sterkt: Et intervjuobjekt mente at et kvalitetssikringssystem er det informasjonssystemet som er nødvendig for å skape gode strategiplaner og handlingsplaner. Et annet intervjuobjekt mente at kvalitetssikringssystemet må være koordinert med strategiplan for at alle skal holde samme kurs. Dette er klare meninger som ikke levner tvil om viktigheten av et kvalitetssikringssystem også som et grunnlag for bedre planlegging. Når enkelte nevner kun knytningen kvalitetssikringssystem/strategiplan, så innebærer det også resten av strengen med tilhørende handlingsplan og årsbudsjett.

Flere av de intervjuede gav uttrykk for at de ansatte må få et eierskapsforhold til kvalitetssikringssystemet. Dette blir i samme perspektiv som at medlemmer av en organisasjon bør ha et eierskap til strategiplanen for å arbeide i samme retning, mot samme mål og visjon. Som nevnt i delkapitel 4.3. er det satt ned arbeidsgrupper for utarbeidelse av hvordan ulike felt i kvalitetssikringssystemet bør/skal bli. Gruppene er satt sammen av personer både fra ledelse, spesialiserte stillinger og studentrepresentanter, og er et godt eksempel på hvordan det legges til rette for kommunikativ rasjonalitet og at det benyttes kommunikativ ledelse (se delkapitler 3.4. og 3.5.). I samme kontekst er det selvfølgelig også sterke innslag av strategisk rasjonalitet (se delkapitel 3.4.) blant gruppemedlemmene, men også ledelsens rolle som ansvarshavende for målformuleringer er framtrødende, siden man her nettopp drøfter seg fram til mål og delmål. Hva som er latent i ytringer og handlinger i arbeidet med å komme fram til felles løsninger når det gjelder hensikter og grad av sannferdighet, er det relativt vanskelig å si noe om. Nettopp derfor har jeg tatt med ulike rasjonalitetstyper som grunnlag for våre handlinger og hensikter for å bevisstgjøre leserne og involverte i slike eller lignende prosesser. Her er det igjen viktig å nevne det som står i delkapitel 3.4.; at rasjonalitetstyper sjeldent framtrer i rendyrket form. Eierskap og felles forståelse er viktig for å dra i samme retning, for å ha som grunnlag for å være mer samstemte og unngå gruppemotsetninger. Dette kan også gi den enkelte en bedre forståelse for sin nytte i organisasjonen. I denne sammenhengen mente enkelte intervjuobjekt at det i HiH's organisasjon bør være én person som har kvalitetssikringssystemet som sitt viktigste felt ("sin

baby”). For å sikre dette bør det være minst én person som kjenner systemet inn og ut, og som kan bringe engasjement rundt det og fronte det i organisasjonen.

VEDVARENDE KVALITETSFOKUS		
Hvorfor har vi A, B, C, E og F?	Ideer og dialog,	Ønsket resultat på A,
Hvilke positive/negative konsekvenser gir de hver for seg eller i ulike kombinasjoner med hverandre?	ressursavveininger og beslutningsprosess, vedtak og	B, C, D, E og F: Minske/eliminere eventuelle negative
Hva ønsker vi å oppnå med A, B, C, D, E og F hver for seg eller i ulike kombinasjoner med hverandre?	iverksetting, handling, nye ideer og ny dialog	konsekvenser Øke/forsterke positive konsekvenser
→ kunnskap og kvalitet → erkjennelse → tiltak → ny kunnskap og bedret kvalitet →		

Figur 5.2: Vedvarende kvalitetsfokus

Figur 5.2 viser en grov modell med hensyn til kvalitetsfokus og kvalitetstenkning, og kan gjerne benyttes for å komme i gang med tenkning rundt kvalitetsarbeid. Den er mest aktuell for å modne tankene rundt en gitt problemstilling ved at den tvinger den enkelte til å se faktorer i ulike forhold til hverandre.

Et vedvarende fokus på kvalitet trenger ikke nødvendigvis bare å sikre kvalitet. Det bør også ta sikte på å bedre kvalitet. Et målbevisst arbeid med kvalitetsutvikling gir høyere produktivitet, mer fornøyde studenter, bedre lønnsomhet og økt arbeidstilfredsstillelse hos alle medarbeidere (Karlöf og Östblom:1993, s. 61). Etter prinsipp om benchmarking må også ledelsen være engasjert for studentenes behov, oppdragsgivernes krav og for å sette mål og forutsetninger for sine ansatte (Karlöf og Östblom:1993). Man trenger ikke nødvendigvis å bedre kvalitet om man endrer kvalitetskriterier for å tilpasse seg nye krav, men som regel er nye krav implisitt et ønske om bedret kvalitet. En kan også bedre kvalitet med sikte på å ligge i forkant av utviklingsbildet ellers i samfunnet, og da blir ikke kvalitet bare et spørsmål om å tilpasse seg andre hele tida. Da får ens egen kvalitet et pionerpreg, og andre må endre seg for å tilpasse seg ens egen organisasjon som faktisk har kommet lengre enn de fleste i utvikling. Det bør være en grenseoppgang for hvor langt foran andre en kan være i utvikling, men en organisasjon må uansett tilpasse seg sine interessenter og eventuelle overordnede myndigheter. En kan også risikere at utviklingen i omgivelsene tar en annen retning enn det

man selv regnet med, og da blir det kostnader i å korrigere seg inn på rett spor om man har ligget for langt foran andre i utviklingen. Ikke alle jeg har snakket med liker begrepet "kvalitetssikring". Noen mener det er bedre å fokusere på "kvalitetsutvikling". Her er det viktig å legge merke til at utvikling er noe man får mindre rom til å drive fram desto strammere budsjett man har. De fleste utdanningsinstitusjonene opplever nettopp stramme budsjetter, og for HiH's vedkommende har de faste komponentene i budsjettene vokst de siste åra (intervjuobjekt). Stramme budsjetter med relativt store faste komponenter kan være et resultat av ansvarlig økonomisk politikk fra myndighetene, men det kan like gjerne være et ønske om større kontroll over institusjonenes virksomhet sammen med større krav til innrapportering.

Med kvalitetssikringssystemet kan man få informasjon om hvilke områder man er god på og mindre god på gjennom avviksbehandling. Avviksbehandling tar for seg det som avviker i både positiv og negativ retning i forhold til kvalitetskriteriene man har satt seg. Ledelsen kan dermed benytte muligheten til å omdisponere midler fra områder man er relativt god på til områder man er relativt dårlig på (intervjuobjekt), noe som i alle fall vil være med å sikre en bredere kvalitet. Dette tilskrives igjen kvalitetssikringssystemets egenskaper som informasjonssystem og ledelsesverktøy, og som organisasjon kan HiH disponere og utnytte sine midler bedre.

Hver enkelt ansatt trenger ikke å kjenne til alle deler av kvalitetssikringssystemet (intervjuobjekt), men gjennom å forstå sin del av det vil han/hun lettere kunne seg selv i forhold til andre deler av organisasjonen og andre ansatte. Definisjoner og avklaringer i kvalitetssikringssystemet må nødvendigvis utgreies på et forholdsvis detaljert nivå, fordi tekstlig framstilling setter større krav til forklaring gjennom ord enn en framstilling i uformell setting (intervjuobjekt). Det må unngås at kvalitetssikringssystemet blir for detaljfokusert og rutinepreget (gjennomgangstone), og at det ikke blir et system for rapportering (intervjuobjekt).

Både Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Bodø anser selv at studiekvalitetsarbeid og kvalitetssikring er noe som alltid har vært framtreddende innen deres virksomhet (NOKUT's evalueringsrapporter:2004). Det samme gjelder for HiH i følge min intervjuundersøkelse. Altså ser vi her at kvalitetssikring ikke er noe nytt innen høgskolenes virksomheter, og akkurat det er et godt poeng. Det som er nytt, er at kvalitetssikring skal settes i et helhetlig

system, noe som vil medføre større styringskvalitet og økt utviklingspotensial: Som det gikk fram gjennom min intervjuundersøkelse, viser det seg at også Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Bodø ser på kvalitetssikringssystemet som et viktig verktøy i strategisk arbeid. Det forventes at det blir enklere å holde en styrt utvikling mot de mål en har satt seg.

Et viktig funn i undersøkelsen er at det ligger forventninger om økonomisk gevinst via bruk av kvalitetssikringssystemet (gjennomgangstone): Man kan eliminere unødvendig arbeid (intervjuobjekt), knytte informasjon mot resultatkomponenter i budsjettet (intervjuobjekt) og øke studiekvalitet for å øke studiepoengproduksjonen (intervjuobjekt). Er studentene delaktige og føler seg hørt vil det mest sannsynlig bli en vinn/vinn-situasjon (intervjuobjekt).

5.5. Studentenes innflytelse

”Studentene ved institusjonen kan opprette et studentorgan for å ivareta studentenes interesser og fremme synspunkter overfor institusjonens styre og råd” (Lovdata: Lov om universiteter og høyskoler, § 27, punkt 1., 1. setning: www.lovdata.no, 26.11.2004). Ved HiH har studentene sitt egen studentorgan; Studentparlamentet.

Er studentenes muligheter for å ivareta egne interesser ved institusjonene godt nok ivaretatt gjennom loven? I følge Lov om universiteter og høyskoler § 19, punkt 2., skal studentene ha minst 20 % og aldri mindre enn to av medlemmene i alle kollegiale organer som tildeles beslutningsmyndighet, hvis ikke det delegerende organ enstemmig bestemmer noe annet.

Studentene er godt nok representert i alle organ på alle nivåer ved HiH (intervjuobjekt). Selv om de ikke har absolutt makt til å hindre et vedtak i et kollegialt organ, så blir deres ytringer og standpunkt tatt alvorlig ved HiH, mener NN. I de senere årene har aktiviteten ved Studentparlamentet blomstret opp i forhold til tidligere (intervjuobjekt). HiH og andre høyskoler er klar over at vervet som leder for det lokale studentorganet er ressurskrevende. HiH vil derfor se på muligheten til å opprette en deltidsstilling for vervet som leder for studentparlamentet (intervjuobjekt) og videre et spesialtilpasset fagkurs for vervet med et omfang på 15 studiepoeng (intervjuobjekt). Dette er for å gjøre vervet mer attraktivt i forhold til den innsatsen det krever, og for å gi større uttelling statusmessig, økonomisk og utdanningsmessig for den studenten som blir valgt til vervet. Rollen som parlamentsleder krever veldig mye energi og ressurser utenom faglig egeninnsats (intervjuobjekt).

Gjennom evalueringer måler HiH grad av tilfredshet blant studentene på ulike felt. Dette omfatter også undervisning. På denne måten kan HiH blant annet ta hensyn til studentenes egne beskrivelser av undervisningen og undervisningsopplegget, som i stor grad har med studiekvalitetsarbeid å gjøre.

At studentene er relativt godt representert i arbeidet med utformingen kvalitetssikringssystemet, er en faktor som NOKUT's sakkyndige komiteer poengterer i sine evalueringsrapporter. HiH sikrer involvering av studentrepresentanter i arbeidet fram mot implementering av kvalitetssikringssystemet, og tilbakemeldinger tilsier at studentene er tilfreds med sin grad av deltakelse (intervjuobjekt).

5.6. Studiekvalitet

I dette delkapitlet framkommer det i hovedsak meninger og holdninger til studiekvalitet ved HiH. Temaet undervisningsevaluering er mer spesifikt beskrevet i neste delkapitel. Det finnes, som tidligere nevnt, ingen entydig forklaring på begrepet studiekvalitet, men NOKUT forklarer begrepet med tre sentrale faktorer: Kvalitet slik den framtrer for studentene, slik den tilfredsstillende anerkjente faglige mål, og slik den gir utdanningene samfunnsmessig relevans i vid forstand (se vedlegg 8.2.). Kvalitet slik den framtrer for studentene er i første omgang individuell, men i sum et grensesnitt av hva et studiekulls, et institutts eller en høgskoles studenter mener og viser av holdninger til ulike tema, som for eksempel undervisningsopplegget i et fagkurs. Å tilfredsstillende anerkjente faglige mål er et punkt som forklarer seg selv; det går i stor grad på å tilfredsstillende faglige mål fastsatt av overordnede myndigheter og/eller andre organ og oppdragsgivere, samt faglige mål fastsatt i studieplanen (fagplan brukes som begrep for studieplaner med fastlagte nasjonale rammer, for eksempel sykepleierutdanning og revisorutdanning). Anerkjente faglige mål avhenger i varierende grad også med hvilke signal ledende forskningsmiljø gir innen ulike fagdisipliner. "Slik kvalitet gir utdanningene samfunnsmessige relevans i vid forstand" er ikke det jeg vil kalle en operasjonalisert definisjon, men det er nok heller ikke meningen. Dette er mer det store perspektivet i studiekvalitetsbegrepet (makronivå). Her må man blant annet se utdanningene i lys av samfunnsforhold (inkludert endringer og utvikling) og hva arbeidsmarkedet ønsker seg av kandidater. Kriteriene som ligger til grunn under disse ovennevnte faktorene kan variere fra fagområde til fagområde, og kan innbefatte ikke-målbare forhold.

Forskrift av 02.01.2003 (se vedlegg 8.2.) beskriver hva som kan ses på som tilgrensede faktorer og funksjoner med hensyn til studiekvaliteten: Kvalitetssikringssystemet skal omfatte alle prosesser som har betydning for studiekvaliteten, fra informasjon overfor mulige søkere til avslutning av studiet. Også rutiner for studentevaluering av undervisningen, selvevaluering og institusjonens oppfølging av evalueringer, dokumentasjon av institusjonens arbeid med læringsmiljøet, samt rutiner for kvalitetssikring av nye studietilbud, skal inngå. Kvalitet slik den framtrer for studentene kan ikke andre enn studentene selv bestemme, og her kan også faktorer i forhold til ovennevnte forskrift komme direkte inn, som til tider administrativ service og teknologisk nivå i læringsmiljøet. Informasjonsprosessen overfor mulige søkere kan også være med på å påvirke de som senere blir studenter i holdninger og meninger om institusjonen. NOKUT's evalueringskriterium kan ses på som utgangspunkt for utdypede, faglige vurderinger og evalueringer forankret i forskrift av 02.01.2003, som beskriver Utdannings- og forskningsdepartementets krav til institusjonene (se vedlegg 8.2.).

På grunn av at begrepet studiekvalitet både er noe diffust og vidt, så er det ikke overraskende å se at også oppfatninger og meninger om studiekvalitet varierte mellom intervjuobjektene. En fellesnevner er likevel at man må bestrebe å oppnå kvalitet, at det er noe alle må jobbe med, som i et felles løft. Et viktig poeng er at man må finne noe fornuftig å legge i begrepet, og at man fordeler rettigheter og plikter (intervjuobjekt). Også studentene skal ha sine plikter. Man må forsøke å måle rammevilkårene for studentenes læring, alt fra læringssituasjon til infrastrukturen rundt og studentenes egeninnsats (intervjuobjekt). Man må gjøre de rette tingene riktig til rett tid (intervjuobjekt). Det kan dreie seg om undervisning til rett tid og at studentene skal få eksamener og vitnemål i rett tid. Man skal altså være student og få dokumentert hva som er prestert (intervjuobjekt). Studiekvalitet er ikke noe man uten videre kan tallfeste i en tabell: Høg studiekvalitet er veldig beslektet med renommé, og renommé er temperaturmåleren på hvilken studiekvalitet man har. Fra studenthold: For å være tilfreds må man som student møte kompetente forelesere, fagansatte og administrativt ansatte (intervjuobjekt). Studentene som tas inn til høyere utdanning, er oppvokst i et informasjonssamfunn, og derfor ligger det en ekstra utfordring i all informasjonsavgivelse, faglig som administrativt. De kan virke mer kritiske enn før til hvilken informasjon de får.

Generelt framkommer det at studiekvaliteten ved HiH er bra, men at den kan variere fra studium til studium. Et tegn på dette er det relativt gode renomméet høyskolen har

(intervjuobjekt), og som tidligere nevnt beskrev NN renommeet som en termometer på studiekvaliteten. HiH har drevet kvalitetssikring i flere år gjennom studentevalueringer (intervjuobjekt). NN tilføyer imidlertid, i likhet med gjennomgangstone for alle intervjuobjektene, at det ligger et tydelig forbedringspotensial når det gjelder tilbakemeldinger i evalueringsarbeidet.

Under følger en kortfattet oversikt i tjue punkt på hva som kan/bør forbedres og tilføyes, og hva som bør unngås når det gjelder forbedring av studiekvalitet ved HiH:

- Unngå evalueringstrøtthet (gjennomgangstone)
- Bli flinkere til å gi meningsfulle tilbakemeldinger innen tidsfrister som oppfattes som rimelige (gjennomgangstone)
- Unngå å stille samme type spørsmål flere ganger til samme studentgruppe innen samme evalueringsperiode (intervjuobjekt)
- Utnytte Classfronter mer i evalueringsøyemed (tre intervjuobjekt)
- Kartlegge hva som er emneavhengig og hva som er instituttavhengig (intervjuobjekt)
- Årlige utviklingsmålinger av studier/emner av fagpersoner (intervjuobjekt)
- Overføre erfaringer av gode læringsformer fra studieprogram til studieprogram (intervjuobjekt)
- Innføre nye og gode læringsformer og – metoder (to intervjuobjekt)
- Måle rammevilkårene for studiekvalitet og alt som har betydning for den (gjennomgangstone)
- Sette større krav til studenter på forberedelser til forelesninger (intervjuobjekt)
- Utarbeide flere forkurs (personkilde som ikke er intervjuobjekt)
- Jevnlige møter med studieseksjonen og faglige ansatte (av studentrepresentanter) for å få vite mer om hva man skal spørre om og være kritisk til (intervjuobjekt)
- Bedret intern kommunikasjon og ekstern informasjonsavgivelse (gjennomgangstone)
- Ikke forandre dersom det ikke er for oppdatering/forbedring (intervjuobjekt)
- Videreutvikle det man er god på og jobbe sammen i et felles løft (gjennomgangstone)
- Oppdatere pensum og studiums innhold ellers i større grad ved selv å bedre sette seg inn i hva som kreves av nåværende arbeidsmarked og arbeidsmarked i nær framtid (intervjuobjekt)
- Utnytte det å skape forbedringspotensial gjennom større grad av uformell kommunikasjon (intervjuobjekt)

- Unngå for mange forelesere innen ett og samme fagkurs (intervjuobjekt)
- Forsterke kullkoordinatorenes rolle som kontaktpunkt for studenter (gjennomgangstone)
- Undersøke hvordan det går/har gått med uteksaminerte kandidater (to intervjuobjekt)

Å unngå evalueringstrøtthet er viktig. Her må man søke å unngå gjentakelse av universelle spørsmål og spesifikke spørsmål innen samme evalueringsperiode. Dette gjelder enten det er innen samme felt (for eksempel enkeltkurs), på tvers av felt (for eksempel læringsmiljø og pensum) eller på tvers av ulike evalueringsnivå (for eksempel på enkeltkurs/studium/institutt). Man må, inkludert i dette, unngå å stille samme spørsmål til for eksempel deltidsstudenter som tar enkeltkurs ved ulike studieprogram. Et viktig poeng er at evalueringstrøtthet kan/vil medføre ukritiske besvarelser og tullesvar (intervjuobjekt). En evalueringsperiode (med jevnlig, faste evalueringer) er som regel et semester eller et studieår, men man kan også kjøre umiddelbare evalueringer for eksempel ved innføring av nye læringsformer. I tillegg kan det komme store evalueringer i blant som vil undersøke om man holder mål etter for eksempel nye krav og standarder fra sentrale myndigheter. Evalueringene vil være lagt opp etter hva man vil undersøke, og kan delvis være utformet i samråd med studentrepresentanter. I kvalitetssikringssystemprosjektets rutinegruppe 3 (evalueringer; undervisning, bibliotekjenester) er det én studentrepresentant fra hvert av HiH's to institutt, og således den eneste rutinegruppen som har to studentrepresentanter (se oversikt over rutinegrupper i delkapitel 4.3.). Evalueringer er viktig med hensyn til at studentene får være med å påvirke sin hverdag ved HiH (se også delkapitel 5.5.). Siden en av gjennomgangstonene i intervjuene tydelig tilsier at man må ta studentene på alvor og føre dialog mellom studenter og ansatte, er det et viktig poeng at studentene involveres også i evalueringsarbeidet. Likevel er evalueringer først og fremst et faglig redskap, og faglig ansatte vil som regel ha størst bestemmelsesrett både i utforming og vurdering av evalueringene. Til slutt er det viktig å poengtere at meningsfulle tilbakemeldinger innen rimelige frister gis til studenter og eventuelt andre (som ansatte på biblioteket). Dette er også et viktig poeng når det gjelder å unngå evalueringstrøtthet: Man vil vite noe om resultatet og om konsekvensene av det. Classfronter er til nå for lite brukt i evalueringssøymed, og her ligger et stort utnyttingspotensial, enten man benytter det som hovedredskap eller supplement.

At man kan overføre erfaringer fra bruk av nye læringsformer og –metoder fra studieprogram til studieprogram er også et godt poeng, med informasjon om både det som er bra og ikke fullt

så bra. Det er viktig at man kan koble teori mot praksiskontekster på et tidlig stadium, for så å stå bedre forberedt til arbeidslivet og hva som venter der. Man må vite noe om det rører seg i den virkelige verden (intervjuobjekt). Her kan man for eksempel dra inn gjesteforelesere fra næringslivet og jobbe med case som er relevante for virkelige situasjoner i arbeidslivet.

Problembasert læring er sentralt her: De viktigste hovedtrekkene ved problembasert læring er følgende:

- Å arbeide med samme type situasjoner, lærestoff, problemer, utfordringer og scenarier i utdanningen som man senere vil møte i yrkesutøvelsen.
- Å anvende en arbeidsmåte og strategi som i hovedsak er den samme som den man senere skal anvende i yrkesutøvelse og profesjonspraksis.
- Å organisere læringssituasjoner og –sekvenser slik at de får en optimal likhet med kontekster og situasjoner man senere vil møte i profesjonspraksis

(Pettersen:2000, s. 58).

Nye læringsformer og –metoder kan komme som et supplement for å spisse det man tilegner seg ved forelesninger. Den generelle erfaringen er at studenter som deltar i for eksempel basisgrupper og kollokvier utfyller hverandre på en måte som øker det faglige nivået og endelig karakterresultatet, og parallelt med dette kan man også sette strengere krav til forelesningsforberedelser til studenter for å øke nivået ytterligere (intervjuobjekt). Kravet til foreleserne bør da komme automatisk som en følge av dette (intervjuobjekt).

Ved studiestart kan de som ønsker det delta på forkurs i matematikk. Dette er tilrettelagt spesielt for studenter på økonomiske retninger, og tilhører studieplan for Økonomi og administrasjon. Man kan legge til rette for flere forkurs, som for eksempel i studieteknikk (personkilde som ikke er intervjuobjekt) for å øke nivået, og man kan i tillegg vurdere å gjøre dem obligatoriske. Annet eksempel på mulig forkurs; matematikk for studenter ved Sykepleierutdanning og Vernepleierutdanning. Forkurs er som ordet tilsier et kurs som går i forkant av mesteparten av studieåret, og er ment for å ruste studentene bedre til kommende undervisning. Forkurs er som regel for studenter i nystartede studiekull. I tillegg til forkurs holdes det ved studiestart for hvert nystartede studiekull kurs i Classfronter, Arena Høgskole og biblioteksøketjenesten BibSys.

Fra studentenes side er det ønskelig å delta mer jevnlig på møter med faglige og administrativt ansatte. Dette kan for eksempel gjøres ved at studentrepresentanter kan delta på ukentlige

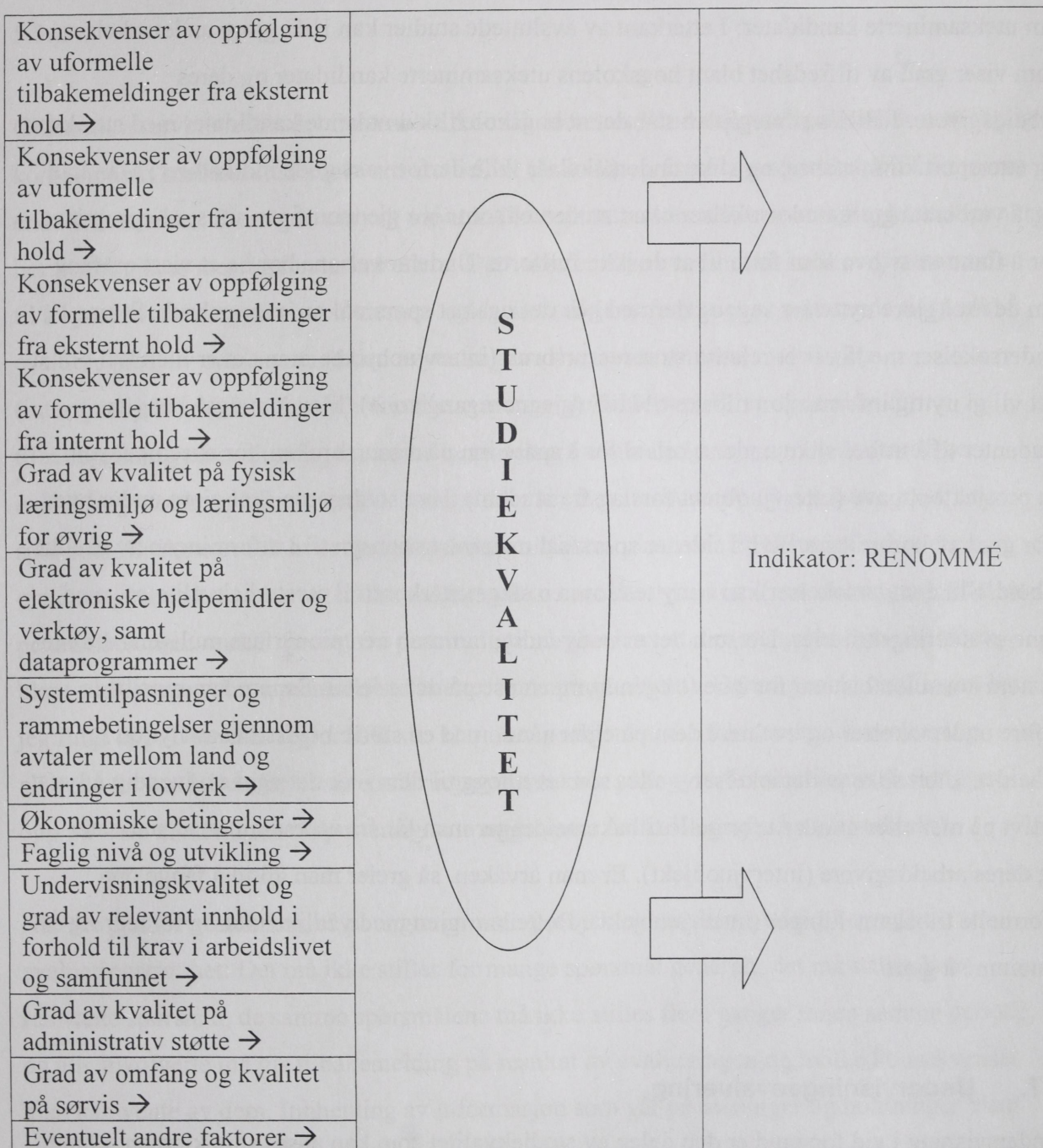
seksjonsmøter, enten som stille representanter eller som delaktige. Dette er uansett et tema for videre diskusjon. Man må se nærmere på hvordan man eventuelt kan få til en ordening på dette området. Ikke alt som blir diskutert eller tatt opp på møter for ansatte er informasjon som skal tilflyte studenter. Det kan for eksempel dreie seg om sensitive opplysninger som gjelder enkeltpersoner. Likevel er det et poeng om åpenhet i forvaltningen, og eventuell sensitiv informasjon kan tas opp på særskilte møter hvor studenter ikke kan møte. Poenget til NN er at møter med ansatte vil gjøre studentene bedre i stand til å vite hva de skal spørre om, og hva de bør være kritiske til. Tilstedeværende studentrepresentanter kan etter møtene gi tilbakemeldinger nedover i det formaliserte studentdemokratiet, slik at kullene til slutt får relevant og aktuell informasjon når det synes nødvendig. En slik ordening kan være med å forsterke og forbedre også øvrig dialog med studentene, noe HiH vil kunne dra nytte av. Et viktig moment i forhold til åpenhet rundt høgskoledriften og interne forhold, er at også selve kvalitetssikringssystemet i prinsippet skal være åpent for studenter. Deler av det vil nødvendigvis være sperret for studenter, men det vil gjelde informasjon som ikke skal tilflyte studenter ellers heller.

Uformell kommunikasjon har stort utnyttingspotensial, og dersom man ser dette i sammenheng med nærheten mellom studenter og ansatte og mellom ansatte, så kan det gi verdifull gevinst. Ved å åpne for informasjonsinnhenting fra uformell kommunikasjon i større grad og bli flinkere til å føle oppfatninger, holdninger og meningstilstander i omgivelsene, kan en benytte dette til bedre kvalitet i beslutningsgrunnlaget. Det avhenger selvsagt av en demokratisk og sannferdig atmosfære, og at alle er ærlige. Å unngå skjult taktikk og latente hensikter kan man uansett ikke garantere seg 100 % imot, men det gjelder også gjennom formelle kommunikasjonskanaler. Det er, som tidligere nevnt, viktig at man ikke legger for stor vekt på hva enkeltpersoner sier dersom dette avviker fra normen i stor grad, og det er fordi de ikke trenger å representere andre enn seg selv (intervjuobjekt). Likevel; en kan i det minste lytte for å huske, i tilfelle samme type ytring kommer fra andres hold senere. Denne måten å løfte nivået på kan til en viss grad sammenlignes med hvordan studenter løfter nivået på hverandre gjennom kollokvier i fag: En får frigjort egne vinklinger og oppfatninger og ellers frigjøre kompetanse den enkelte ikke bruker gjennom mer formaliserte situasjoner, som for eksempel på tradisjonelle forelesninger. I intervjuene kom det fram at man ikke ønsker et tungrodd og komplisert kvalitetssikringssystem. Med tanke på at man kan benytte mer uformell kommunikasjon og informasjonsinnhenting gjennom den nærheten som preger miljøet ved HiH, så øker mulighetene for å unngå nettopp det.

Nye vurderingsformer og mindre fokus på eksamen fører til diskusjoner om hva man helst burde ha lagt vekt på. Mange har en positiv holdning til vurderingsformer som hjemmeeksamen, oppgaver, prosjektoppgaver og mappeevalueringer, fordi man gjennom disse evalueringsformene får et mer balansert bilde av hva studentene har oppnådd av kunnskap. Mange mener at eksamen som oftest er utformet for å legge til rette for tilfeldig resultat av hva studentene egentlig vet og kan, fordi man på eksamen som regel er begrenset til å drøfte og gjøre rede for ett eller et fåtalls felt innen et fag. For noen fagkurs er det ikke eksamen i det hele tatt. For det meste vil nok tradisjonell eksamen i uoverskuelig framtid bli benyttet som vurderingsform sammen med de nye vurderingsformer, men dette stiller også et større ressurskrav: Eksamen i tillegg til nye vurderingsformer krever mer av faglige vurderinger og administrativt arbeid. Et av de områdene det fokuseres på med hensyn til nye vurderingsformer, er å avdekke eventuell juks; det være seg avskrift uten kildehenvisning eller fordekt gjenbruk av medstudenters eller tidligere studenters arbeid. Man må også bekjempe kopiering og omskriving av dokumenter fra Internett. På dette området blir det stadig utviklet bedre metoder og verktøy for avdekking av juks, som blant annet ved Norges tenisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Det finnes for eksempel ubekreftede rykter om kjøp av hjemmeeksamener, det vil si at en annen person enn studenten selv gjør eksamenen mot betaling. Hvem vil ha en sykepleier som har jukset til seg et vitnemål? Den beste måten å hindre tilrettelagte forhold for juks på, er å kun avvikle eksamener ved fysisk oppmøte med eksamensvakter/sensorer tilstede (intervjuobjekt). Mange er tilhengere av tradisjonell eksamen, fordi den reduserer faren for juks. Det er delte meninger blant de faglige og administrativt ansatte når det gjelder vurderingsformer. Enkelte deler av et studium, som for eksempel masteroppgave, må nødvendigvis utføres utenom eksamenslokaler med eksamensvakter/sensorer på. Her kan man blant annet utføre hyppigere oppfølging og kontroll av progresjonen og oppgaveinnholdet hos studentene under hele prosessen. De fleste mastergradsutdanningene har allerede som fast ordning at studentene må opp til muntlig korrigeringseksamen for å gi en endelig forsvaring av sine masteroppgaver.

Man må være klar over at høy strykprosent i et fag ikke trenger å være resultat av dårlig studiekvalitet, men at det heller er resultat av forholdsvis streng faglig vurdering (intervjuobjekt). På en annen side kan høy strykprosent like gjerne være et resultat av dårlig undervisning og generelt dårlig motivering fra faglig tilsatte til studenter (intervjuobjekt). Dette perspektivet må diskuteres for hvert enkelt fagkurs, og er relativt detaljerte

komponenter innen et kvalitetssikringssystem. Likevel er kvalitetsarbeidet på detaljnivå viktig: Kvalitetsarbeidet på detaljnivå er avgjørende for hvordan kvaliteten framtrer på et høyere, aggregert nivå.



Figur 5.3: Hovedfaktorer som bygger opp studiekvalitet og renommé.

Figur 5.3 viser en modell for generell tenkning på studiekvalitet og renommébygging, og viser i første kolonne de viktigste utgangspunktene for arbeid mot bedret studiekvalitet. Det er

veldig viktig å ta hensyn til studentenes tilbakemeldinger, og studentene bør være relativt sterkt involvert i arbeidet med studiekvalitet.

Også i etterkant av avsluttede studier kan man som institusjon innhente verdifull informasjon om uteksaminerte kandidater: I etterkant av avsluttede studier kan HiH gjøre undersøkelser som viser grad av tilfredshet blant høyskolens uteksaminerte kandidater og deres arbeidsgivere. I HiH's strategiplan står det at høyskolen skal utdanne kandidater med attraktiv og etterspurt kompetanse, og slike undersøkelser ville derfor vært gode indikatorer. Man kan også vurdere å gjøre undersøkelser blant studenter som *ikke* gjennomførte sitt studieprogram, for å finne ut av hva som førte til at de ikke fullførte. Undersøkelsene bør ha et visst omfang om de skal gjøre nytte for seg, og dermed blir det også et spørsmål om ressursbruk. Større undersøkelser medfører et relativt stort ressursbruk (intervjuobjekt), men det er liten tvil om at det vil gi nyttig informasjon tilbake til HiH (gjennomgangstone). Man kan også benytte studenter til å utføre slike undersøkelser for å spare inn på ressursbruken, for eksempel som en prosjektoppgave (intervjuobjekt/forslag fra student). Hva studentene skal gjøre under hvor stor grad av kontroll fra HiH's side, er spørsmål man må ta hensyn til i utformingen av et slikt arbeid. Slike undersøkelser kan benyttes som en slags etterkontroll av studiekvaliteten, med egne evalueringskriterier. Dersom det er nødvendig, bør man i en pionerfase muligens dra inn ekstern konsulentbistand for å heve egen kompetanse på dette feltet. Senere kan man både utføre undersøkelser og evaluere dem på egen hånd, med en større bevissthet av nytten i arbeidet. Uten slike undersøkelser – eller som et tillegg til dem – er det også nødvendig å lytte aktivt på mer eller mindre uformelle tilbakemeldinger man får fra uteksaminerte kandidater og deres arbeidsgivere (intervjuobjekt). Er man årvåken, så greier man alltid å fange opp uformelle tilbakemeldinger (intervjuobjekt). Dette har igjen med vedlikehold og forbedring av renommé å gjøre.

5.7. Undervisningsevaluering

Undervisning i vid forstand er den delen av studiekvalitet som kan anses som kjernen; i bunn og grunn er alt annet forutsetninger og støttefaktorer. Med undervisning i vid forstand mener jeg selve undervisningen og den litteraturen og andre kilder som benyttes i undervisningen, samt hvilke signaler de faglige gir på viktigheten ved de ulike delene av studiet eller fagkurset. I selve undervisningen ligger også det pedagogiske opplegget og hvordan foreleseren er personlig egnet i undervisningsøyemed. Nært opp til denne kjernen ligger

studentenes tilegning av kunnskap, og hvilken metodikk de benytter for å tilegne seg den. Ideelt bør det være slik at støttefaktorer ikke avgjør hvordan undervisningen blir, men at undervisningen avgjør hvilke støttefaktorer som kommer på plass. Undervisningsevaluering er ett av flere felt studentene kan være med å forme sin egen studiehverdag på (se delkapittel 5.5.).

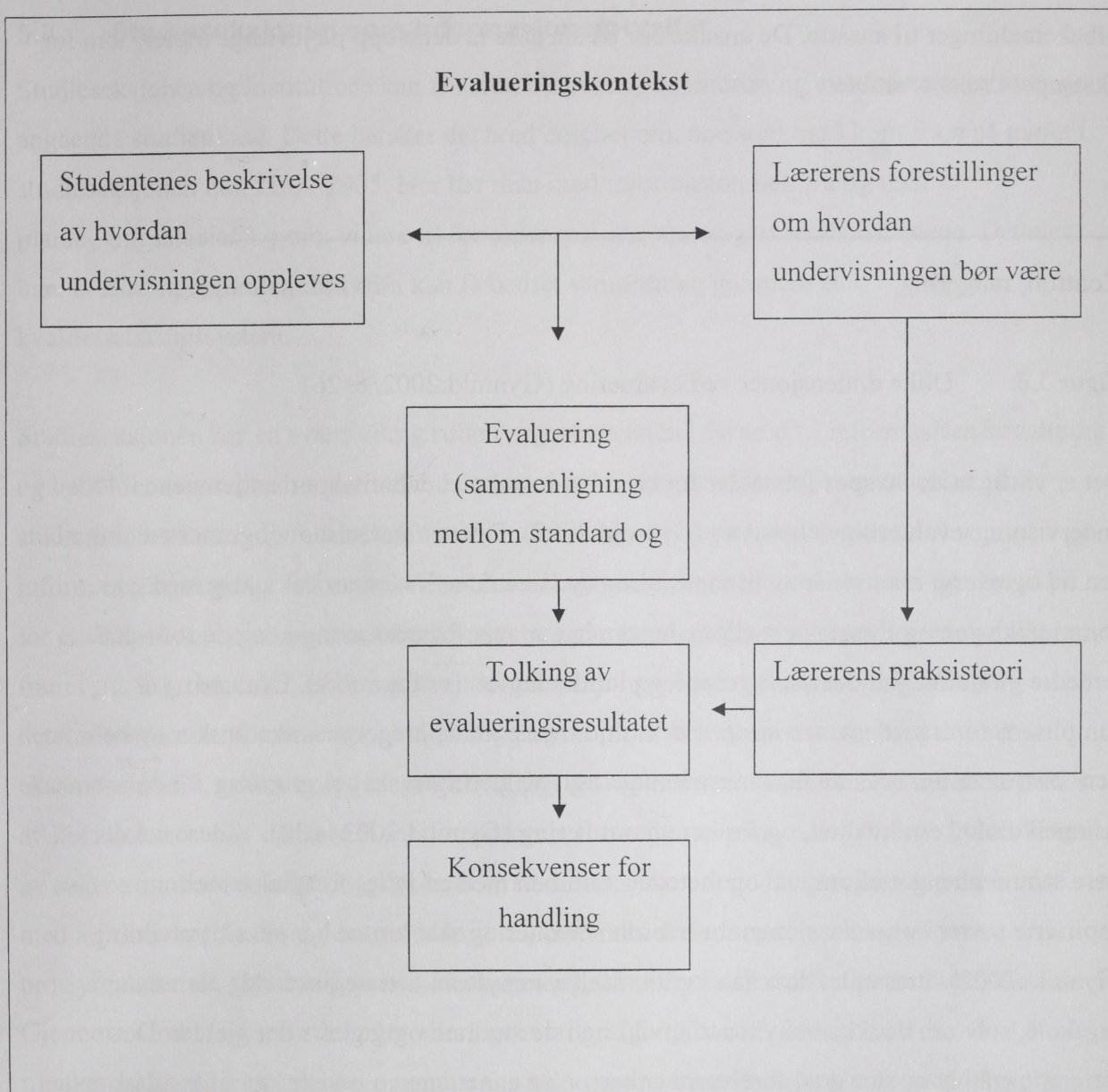
Gjennom intervjuene går det fram at kullkoordinatorenes (studieansvarliges) roller som faglig kontaktpunkt mellom studenter i sitt studiekull (årskull) og fagseksjon/institutt/HiH for øvrig enda er noe uklar. Flere gav uttrykk for at kullkoordinatorenes roller som faglig kontaktpunkt bør synliggjøres mer og forsterkes ellers. Det varierer mye hvor flinke kullkoordinatorene er til å kjøre evaluering på sine studenter, og de siste dagene før ferier er upassende tidspunkt å evaluere på, selv om man med den avventingen vil evaluere et større tidsforløp (intervjuobjekt). Videre kan NN fortelle at mange studenter opplever at de aldri får tilbakemelding på evalueringer av sine besvarelser i evalueringsskjema, og det medfører evalueringstrøtthet på den måten at mange ikke ser den store meningen i å svare på stilte spørsmål. Er dette et felt hvor studentene ikke alltid tas på alvor? Et eksempel på at et gjennomgående krav blant et kulls studenter ikke har slått igjennom (i evalueringen), er at en pensumbok man ønsker fjernet fra pensumlista på grunn av at den stemples som uholdbar blant studentene står på pensumlista år etter år (intervjuobjekt). Denne problemstillingen har jeg fulgt opp: Det viser seg at HiH var klar over problematiske faktorer rundt evaluering allerede før modellen for kvalitetssikringssystemet ble påbegynt. Evalueringen skal legges opp på flere nivåer, med rapportering som aggregeres fra kull og opp (intervjuobjekt).

Når det gjelder evaluering, så poengterer intervjuobjektene at det er viktig å unngå evalueringstrøtthet: Det må ikke stilles for mange spørsmål generelt, det må stilles kun relevante spørsmål, de samme spørsmålene må ikke stilles flere ganger innen samme periode, og alle involverte må gis tilbakemelding på resultat av evalueringen og hvilke konsekvenser man kan vente av dem. Innhenting av informasjon som går på meninger og holdninger blant studentene når det gjelder innholdet i enkeltkurs (fagkurs innen et studieprogram, for eksempel markedsføring på Økonomi og administrasjon), kan gjøres av den enkelte foreleser via en firefeltstabell. Den er grovdelt og enkel, men vil kunne gi verdifull informasjon. Også denne kan benyttes for spørring gjennom e-læringsverktøyet Classfronter.

	INNHold	ARBEIDSFORM
Mer av		
Mindre av		

Figur 5.4: Firefelts evalueringstabell (Handal:1996, s. 60)

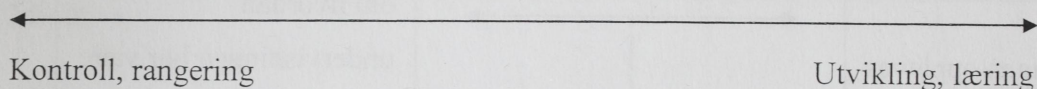
Et enkeltkurs preges først og fremst av hva som er fastsatt gjennom nasjonale føringer og vedtak på institusjonen, noe som blant annet bestemmer faglig innhold, arbeidsformer og vurderingsformer. Her går man ned på de minste enhetene i studieprograms studieplaner, som er beskrivende for studiets innhold, formål og hvilken kompetanse uteksaminerte studenter oppnår. Ved å delta i evalueringene av disse faglige byggesteinene, får studentene sjanse til å påvirke det faglige på et relativt detaljert nivå. Hvordan undervisningsopplegget er lagt opp, avhenger i varierende grad også av foreleseren og hans erfaring og oppfatning av undervisningskonteksten (praksisteori).



Figur 5.5: Evalueringskontekst (Handal: 1996, s. 30)

Av intervjuene går det tydelig fram at HiH har en fordel i sin størrelse når det gjelder intimitet; det er kort avstand mellom studenter og ansatte, og det blir lett å danne seg et bilde av hvor man kan henvende seg om man har noe en vil meddele andre. Likevel er det viktig at det ikke blir lagt for stor vekt på et fåtalls enkeltstudenters synspunkt når disse fremmes utenom formelle kanaler og svar på evalueringsspørsmål. Dersom man gjør det, kan det medføre at man ivaretar hensyn til meninger og holdninger som ikke er gjennomgående i majoriteten av studentene (intervjuobjekt). Om det oppstår noe som er/kan bli problematisk for studentene, vil dette likevel ventileres opp til studentparlamentet og ved uformelle

tilbakemeldinger til ansatte. De ansatte bør på sin side ta dette opp på jevnlige møter, som for eksempel i seksjonsmøter.



Figur 5.6: Ulike dimensjoner ved evaluering (Gynnild:2002, s. 26)

Det er viktig at det skapes forståelse for hvordan innsamlet data fra spørreskjemaene i undervisningsevalueringen benyttes (Gynnild:2002). Denne forståelsen vil gi mer mening til den tid og energi man setter av til innsamling av slike data. Videre er det viktig med god kommunikasjon og forståelse mellom de som har ansvar for evalueringen og de som skal forbedre innhold og undervisningsopplegg i ulike fagfelt (se figur 5.5.). Evaluering er komplisert, fordi studentenes innspill er multidimensjonale, preget av ulike ønsker og behov. Rent instrumentell bruk av data blir meningsløs: Evalueringen skal gi grunnlag for en rasjonell dialog om kvalitet, og for læring om læring (Gynnild:2002, s.32). Videre må det være sammenheng mellom mål og metoder, sammen med en felles forståelse mellom impliserte parter i organisasjonen for hvordan evaluering skal kunne benyttes til utvikling (Gynnild:2002). Innsamlet data kan i gitte tilfeller benyttes til strategiske valg for en høyskole, selv om de ikke benyttes til utvikling i de studium og fagkurs det gjelder. Det varierer også i hvor stor grad forelesere er personlig egnet, men også her kan ulike tiltak settes inn. Jeg vil ikke gå nærmere inn på det.

Vidar Gynnild er Dr. philos. og jobber med blant annet undervisningsevaluering og kvalitetssikring ved Norges teknisknaturvitenskapelige universitet (NTNU) i Trondheim. Han har holdt to seminar i februar 2005 ved HiH om undervisningsevaluering; ett for hvert av instituttene. Også administrativt ansatte og studenter har deltatt på seminarene. Dette skal gi HiH's ansatte en større forståelse på det som går på undervisningsevaluering. Seminarene er med å fremme felles forståelse i arbeidet som gjøres på dette feltet i forhold til kvalitetssikringssystemet og prosessen fram mot implementering, blant annet med tanke på gruppearbeidet

5.8. Studieseksjonen som informasjonsforvalter

Studieseksjonen og instituttene kan absolutt bli bedre på samordning av utadrettet informasjon angående studietilbud. Dette hersker det bred enighet om, noe som også kom fram på møtet i studieseksjonen den 21.02.2005. Her har man med informasjon helt fra og med planleggingsstadiet å gjøre, videre til for eksempel annonsering av studietilbudene. Dette er bare et eksempel på flere felt som kan få bedret samordning gjennom et kvalitetssikringssystem.

Studieseksjonen har en svært viktig rolle i organisasjonen i forhold til informasjonsforvaltning og beholder av studieadministrative data (intervjuobjekt). Studieseksjonen påvirker både studenter, institutter og fellesadministrasjon for øvrig gjennom bruk av sine informasjonsgrunnlag. Informasjonen studieseksjonen sitter med går helt ned i detaljnivå på for eksempel opplysninger om enkeltstudenters planlagte emneavviklinger for en periode fram i tid. Ikke bare det; informasjonen studieseksjonen styrer etter kan også bære preg av detaljrikdom, som for eksempel i ulike regelstyrte prosesser. Det være seg opptaks- og eksamensarbeid, godkjenning av grader og faglige tilpasninger. Studieseksjonen tar seg derfor av det aller meste av det man finner innenfor de formelle rammene i høgskolens behandling av søkere og studenter. I tillegg til dette er studieseksjonen den viktigste enheten i arbeidet med å fronte høgskolen og dens studietilbud, enten det dreier seg om søknadsskjema, brosjyremateriale, telefonisk publikumsbetjening, nettinformasjon, eller messedeltakelse. Gjennom direkte egenvurderinger eller egenvurderinger gjennom å fange opp tilbakemeldinger fra studenter og andre ansatte og enheter, anstrenger studieseksjonen seg hele tiden for å forbedre seg selv (intervjuobjekt). Blant annet vil seksjonen nå ta til ordet for mer interaktive nettsider, med blant annet diskusjonsforum og enkle søketjenester med svar på de vanligste spørsmålene (personkilde som ikke er intervjuobjekt).

Særlig for studieseksjonen er det viktig å tenke på tvers; den har selv mange spesialiserte oppgaver og stillinger, samtidig som den ofte opptrer i koordinerte prosesser med flere involverte enheter både internt og eksternt. Man må få folk til å tenke mer på tvers (intervjuobjekt). Gjennom kvalitetssikringssystemet vil man kunne unngå unødvendig arbeid (intervjuobjekt) og minske tidsforpillelse. Tidsforpillelse kan opptre uten at det er unødvendig arbeid som er årsaken; definisjoner og forklaringer i kvalitetssikringssystemet vil kunne eliminere tid på avventinger og dvelinger rundt visse problemstillinger. Kvalitetssikringssystemet vil dessuten kunne fungere som et kart for bevisstgjøring av den

enkelte ansattes rolle, og det er viktig å både være bevisst og holde det man lover på jobb (intervjuobjekt). Dette gjelder selvsagt alle ansatte.

5.9. Implementering av kvalitetssikringssystemet

Som det framgår i kapittel 4.3. kommer nok ikke selve implementeringen før etter 15.09.2005, datoen som er frist for utarbeiding av rutinefeltene. Fra 01.01.2004 er alle institusjoner for høyere utdanning i Norge pålagt å ha et system for kvalitetssikring. Unntak: Private høyskoler som ikke har akkreditering som institusjon. En akkreditert høyskole er gitt fullmakt fra myndighetene til å opprette nye studietilbud på et halvt års til to års omfang, samt opprette bachelorutdanninger. En høyskole må søke NOKUT om akkreditering av nye studietilbud når disse er på høyere grad. Bare innen fagområder der man allerede kan tildele doktorgrad kan høyskolen fritt opprette nye mastergrader. En grunnleggende forutsetning for akkreditering av hele institusjonen, er at den har et tilfredsstillende kvalitetssikringssystem. I likhet med mange andre høyskoler er HiH etter fristen for implementering av et kvalitetssikringssystem etter NOKUT's kriterier, men før 01.01.2006 må det være på plass, hvis ikke står HiH ovenfor en reell trussel om avskilting som høyskole.

Å være etter en frist er ille, og det bør ikke gi noen selvtilfredshet at mange andre er i samme situasjon. Allerede nå – før implementeringen av kvalitetssikringssystemet – kan HiH oppleve besøk av sakkyndig komité fra NOKUT, slik Høyskolen i Finnmark fikk før de hadde implementert. Nå skal det legges til at fristen 01.01.2004 kan ha vært satt for å påskynde slutføringen av de høyere utdanningsinstitusjonenes kvalitetssikringssystem til et senere, og muligens et mer rimelig tidspunkt.

Innføringen av kvalitetssikringssystemet kan virke noe tungrodd (intervjuobjekt), men med tanke på detaljrikdommen som følger av lover, forskrifter, regler og retningslinjer med tilknyttede regelstyrte prosesser, så blir det nødvendigvis slik (intervjuobjekt).

Gjennomgangstonen er at man skal ha et kvalitetssikringssystem ved HiH som ikke skal bære preg av manualtenkning, men som skal være der for faktisk støtte og kvalitetshever for de aktivitetene man utøver innen høyskolens virksomhet. En kan tenke seg at man allerede i dag har 80-85 % av det som det framtidige kvalitetssikringssystemet vil inneholde (intervjuobjekt). De fleste jeg intervjuet mente da også at vi har det aller meste på plass, men at vi ennå ikke har knyttet dette sammen til det systemet som blir avkrevd av overordnede

myndigheter. Et annet gjennomgangstrekk er at det er viktig at alle ved HiH, studenter som ansatte, blir bevisstgjort med hensyn til kvalitetssikringssystemet gjennom et opparbeidet eierskapsforhold. Hver enkelt har et ansvar for å gjøre seg kjent med kvalitetssikringssystemet, men også ledelsen ved HiH må sørge for å gjøre systemet kjent for hver enkelt (gjennomgangstone). Det bør i alle fall gjøres etter at gruppearbeidene (se delkapitel 4.3.) og implementeringen er ferdig. Til kommende evalueringer av HiH's kvalitetssikringssystem vil det være en fordel for organisasjonen at studenter og ansatte har god kompetanse på (sin del av) det: På den måten kan man fortløpende forbedre systemet, og man kan blant annet ha en egen forslagskasse direkte knyttet mot kvalitetssikringssystemet. Et annet viktig aspekt er at flere uttrykte viktigheten av knytningen mellom strategiplan og kvalitetssikringssystem. Strategiplanen setter den overordnede kurs for organisasjonen, og det betyr at alle underordnede dokumenter, normer og arbeider må rettes etter denne kursen. Ved rulleringen av strategiplanen i 2004 ble det påpekt fra flere hold at hver ansatt må ha et eierskapsforhold og en forpliktelse til planen. Det samme må gjelde kvalitetssikringssystemet, men dette bør gå hånd i hånd siden det allerede er knytninger fra strategiplanen mot kvalitetssikringssystemet. Man kan se for seg en enda sterkere knytning når kvalitetssikringssystemet blir videreutviklet, og som tidligere nevnt kan kvalitetssikringssystemet bidra til en større grad av måloppnåelse for HiH. Helhetsinntrykket er at det ligger optimistiske forventninger til kvalitetssikringssystemet, både når det gjelder økonomi og kvalitet, to faktorer som ofte gir hverandre positive virkninger.

6. KONKLUSJON

6.1. Innledning

I dette kapitlet oppsummeres hovedfunnene i undersøkelsen, inkludert konklusjoner. Ellers skal jeg her komme med tilhørende kommentarer og ansporinger for videre idé- og kvalitetsutvikling. Avslutningsvis kommenteres det feltet jeg har undersøkt i et forskningsperspektiv, også med tanke på framtidig forskning på - og ny teori om - kvalitetssikring.

6.2. Hovedfunn i forhold til problemstilling

I delkapitel 1.1. er det formulert følgende problemstilling:

Hvilke forventninger har Høgskolen i Harstad som organisasjon til kvalitetssikringssystemet med tanke på drift og utvikling av studiekvalitet?

I forhold til valgt problemstilling har jeg gjort følgende hovedfunn på forventninger:

- Høgere studiekvalitet
- Større økonomisk avkastning og frihet som følge av kvalitetssikringssystemet, økt studiekvalitet og lavere kostnader
- Kvalitetssikringssystemet som ledelsesverktøy og informasjonsbase blir en viktig bestanddel for planlegging og strategisk arbeid
- Klarere synliggjøring av den enkelte ansattes ansvarsområder og større bevisstgjøring av ens egen rolle i organisasjonen
- Klarere synliggjøring av koordinerte prosesser og avdekking av faktorer som skaper unødvendig arbeid
- Eliminering av unødvendig arbeid
- Bedret kommunikasjon med mer effektive tilbakemeldingsrutiner

Alle tidligere kapitler bygger opp om og leder fram til hovedfunnene, setter dem i en kontekstuell ramme, og beskriver både bakgrunn og mer direkte tilhørende faktorer til disse funnene. Særlig i kapittel 5. kommer det mer nyansert fram tanker, holdninger og meninger knyttet til hovedfunnene. For eksempel under forventningen om høgere studiekvalitet ligger

implisitt en forventning om bedre rutiner og strengere regler rundt undervisningsevaluering. I tillegg kommer det fram at høyere studiekvalitet vil føre til økt økonomisk avkastning, som igjen kan brukes til mer satsning på enda høyere studiekvalitet. Dette kan derfor ses på som et funn i et synergistisk perspektiv.

I tillegg til positive forventninger ligger det også skeptiske holdninger og negative forventninger i forhold til eventuell suksess: Vil forholdsvis store økonomiske gevinster på sikt føre til kutt i sektoren? Vil man da bare ha et større arbeidspress igjen som takk for det effektivitets- og kvalitetsnivået man beviselig kunne følge? Slike typer spørsmål kan stå åpne for videre diskusjon, men man bør i alle fall ha en viss romslighet i økonomien for å kunne drive en viss egenutvikling. Selv om det kan være problematisk å tillegge en offentlig institusjon bedriftsmekaniske egenskaper, så kan det samtidig være sunt at det offentlige fokuserer på mer kvalitet for de ressursene det får disponert. Dette er et viktig moment med tanke på modernisering av offentlig sektor. Det har vært luftet en del tanker blant ansatte som går på at NOKUT vurderer og evaluerer de første versjonene av kvalitetssikringssystemene mindre strengt enn hva de vil gjøre med de framtidige versjonene, men denne problemstillingen blir ikke fulgt opp i oppgaven.

Ikke alt som er funnet gjennom min undersøkelse kan drøftes fullt ut i denne oppgaven, så flere tema og vinklinger egner seg derfor bedre for videre oppfølging. Dette gjelder også tema som *ikke* måtte være tatt med. Det må økonomiseres på hva som skal tas med i en oppgave i forhold til både problemstilling og hovedtema, og i forhold til volum på oppgaven. Av den grunn kan jeg heller ikke forsvare meg skriftlig gjennom oppgaven på enhver bestanddel.

Igjen er det viktig å minne om at HiH alltid har drevet kvalitetssikring, men at kvalitetssikringen nå skal settes i system. Kvalitetssikringssystemet skal sikre en mer helhetlig og bedret koordinert innsats for høyere studiekvalitet på alle nivå i organisasjonen. Som det gikk fram av NOKUT's evaluering av Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Bodø, er det viktig å sikre involvering av studenter og operasjonaliserte beskrivelser for avvik og avvikshåndtering (se delkapitel 4.4.). Dette mener jeg HiH er på god vei til å oppnå, også ved å være observant på erfaringer fra andre høyere utdanningsinstitusjoner og de evalueringer NOKUT allerede har foretatt. Hovedfunnet i undersøkelsen er at det jevnt over forekommer det positive forventninger til det kommende kvalitetssikringssystemet, både til høyere

studiekvalitet og en mer effektiv utnyttelse av informasjon og ressurser for øvrig i organisasjonen.

6.3. Offentlig politikk

Kvalitetssikringssystemet er et pålagt krav som er inkludert i kvalitetsreformen (se vedlegg 8.1. og 8.2.). I forhold til kvalitetsreformen er statens rolle sentral, og en ser tydelig at perspektivet er ovenfra og ned når det gjelder å forandre. Sentrale myndigheter vedtar lovverk, bevilger midler, iverksetter og gir oppdrag, samt at de kontrollerer underliggende statlige sektorer. Derfor er det naturlig at de fleste større forandringene kommer ovenfra og ned. Likevel har enkelte krefter i utdanningssektoren (under myndighetsnivå) vært positive til en slik reform, i forkant av dens tilblivelse. Tanken er å forandre for å forbedre, noe som også ligger i forventningene innen utdanningssektoren. Som tidligere nevnt har ikke reformen kommet uten uenigheter; for eksempel er det forskjellige holdninger og meninger knyttet til nye evalueringsformer og karaktersystem.

Allerede 30.04.1998 ble kvalitetsreformen unnfanget, da regjeringen av kongelig resolusjon oppnevnte et utvalg for å utrede høyere utdanning etter år 2000 (www.stortinget.no, 17.05.2005). Utvalgets utredning er dokumentert i NOU 2000:14 (Frihet med ansvar). NOU er forkortelse for Norges offentlige utredninger. Siden har det gått slag i slag til kvalitetsreformen av høyere utdanning ble vedtatt i juni 2001.

Norske myndigheter har som ambisjon at Norge skal være en ledende kunnskapsnasjon. Dette går tydelig fram av stortingsmelding nummer 27 (2001-2002/Gjør din plikt – Krev din rett). De høyere utdanningsinstitusjonene er nå sterkt delaktige i arbeidet med å oppnå myndighetenes ambisjon, eller fylle forutsetninger for å oppnå den. Ambisjonen gir også føringer for anstrengelser i framtiden.

6.4. Datatekniske hjelpemidler

Datatekniske hjelpemidler avlaster og effektiviserer, noe som bør frigjøre ressurser til enda bedre kvalitet. For eksempel kunne man fra og med 2004 søke elektronisk over nett via Samordna opptak sine hjemmesider. Der det er nettskjema fins også den nødvendige informasjonen publikum trenger for å fylle ut søknaden, og høyere utdanningsinstitusjoner

bør så langt det lar seg gjøre holde tilbake de tradisjonelle papirsøknadene. Dette gir oppdragende og lærende effekt for publikum. I 2004 søkte 85 % av søkerne i Samordna opptak via nettet (Samordna opptak:2005). Man må også tenke oppdragende og lærende effekt for både ansatte og studenter ved utdanningsinstitusjoner.

I årene som kommer vil det mest sannsynlig komme flere nyvinninger i forbindelse med datatekniske hjelpemidler, samtidig som man kanskje vil oppleve endret tankegang rundt for eksempel elektronisk arkivering og åpning av mer interaktive nettsider for offentlige institusjoner. Imidlertid ligger det flere problemstillinger knyttet til datatekniske hjelpemidler: Flere programløsninger knyttet opp mot hverandre setter større krav til en velfungerende natur i hvert enkelt av dem, og feilregistreringer kan forplante seg i tilknyttede systemer. Man må ofte kjenne til de nødvendige settinger av felter før en fullfører en operasjon, og automatisk utført arbeid etterlater seg ikke nødvendigvis en forklarende fritekst, slik en god kontoransatt kanskje ville gjort. En grunnleggende opplæring ser ut til å være nødvendig for å kunne jobbe relativt effektivt, samt kunne forstå og lære av seg selv videre. Ved å kunne litt om noe, vil man senere også lære raskere av andre. Ikke alle dataproblemer skyldes så finurlige felt som feil på skript og aggressive virus, men hverdagslige hendelser som at et passord blir feiltastet. Moderne mennesker må forholde seg til flere koder og passord, og det bør derfor tilstrebes at brukere får den samme innloggingsinformasjonen til alle elektroniske tilganger de skal ha innen samme institusjon.

Til slutt vil jeg her nevne at rapportering ikke handler om å bare godkjenne en databasegenerert forsendelse av tall og statistikk. Noen kan kanskje tro det, men ikke en garvet saksbehandler. Det viktigste er å være kritisk til tall og undersøke riktigheten av dem før de forsendes; man må være bevisst. En viktig egenskap ved kvalitetssikringssystemet er at man skal kunne rapportere riktige data eksternt for utløsning av midler til kommende budsjett. I tillegg skal riktige data kunne benyttes som sentrale verktøy i intern evaluering, læring og målstyring. I visse tilfeller kan dette forutsette god institusjonskjenneskap og solid opplæring på administrative system og/eller saksbehandlerprogram. Man må i ettertid kunne forsvare hva man har rapportert, og man skal i prinsippet ikke godta tall hentet fra en database helt uten videre. Som i alle arbeidssituasjoner bør man prøve å se mer enn det grensesnittet man får av et førsteinntrykk, enten det er informasjon på skjermen eller en uttalelse fra en kollega. Verden er ofte ikke så lett som den ser ut til å være. Selv om datatekniske hjelpemidler er nødvendige elementer i moderne organisasjoner, som både utfører arbeidsoperasjoner og

fungerer som informasjonsbeholdere, er det humankapitalen som er hovednøkkelen til suksess.

6.5. Merkevarebygging

Dette delkapitlets innhold fjerner seg noe fra problemstillingen, men denne oppsummerte informasjonen mener jeg likevel er viktig å ta med i forhold til HiH's virksomhet: Flere holdninger og meninger gikk på å tydeliggjøre seg, profilere seg og selge seg gjennom merkevarebygging. Viktige moment her er ryddighet og gjenkjennbarhet. Den overordnede merkevaren er renommeet til høgskolen. Det står som en paraply over ikke-fysiske merkevarer, samt fysiske og visuelle merkevarer. Renommeet omfatter i og for seg alt en høgskole gjør – eller ikke gjør - for å oppnå kvalitet og eventuelt økt søkermasse. Her har hver enkelt ansatt et ansvar, for det første man eventuelt kan gjøre noe med, er seg selv. Man velger selv om man vil framstå som et godt eller dårlig forbilde, om det da fins dårlige forbilder i det hele tatt. Man velger også selv i hvor stor grad man vil yte noe positivt for sin organisasjon. Det samlede produktet for publikum, omgivelsene og potensielle søkere er renommeet; det omdømmet man har. Dette er det viktig å holde fokus på gjennom alt som har med kvalitet og kvalitetsutvikling å gjøre. Merkevarebygging kan favne vidt; fra den ansattes spesifikke sørvisytelser til eventuelle diplomer som i de tusen hjem kan bevitne studier ved HiH og fungere som interessefanger.

6.6. Videre forskning og ny teori om kvalitetssikring i det offentlige

Ennå fins det relativt lite teori om kvalitetssikring i det offentlige, og det kan rett og slett skyldes at det er for lite forsket på dette feltet. Dette kan igjen komme av at kvalitetssikring i det offentlige ikke har vært satt i system i særlig grad. Teorigrunnlaget som i dag fins innen kvalitetssikring, dreier seg i det store og hele om kvalitetssikring for bedrifter, gjerne innen området produksjon. Mitt inntrykk er at det også i utlandet er skrevet lite om kvalitetssikring i det offentlige.

I og med innføringen av kvalitetssikringssystem for høgere utdanningsinstitusjoner i Norge, vil det i alle fall for vårt lands vedkommende bli dannet et bredere grunnlag for ny forskning på kvalitetssikring i det offentlige. Slik forskning vil igjen danne utgangspunkt for produksjon av ny og nyttig teori.

7. KILDER

7.1. Litteraturliste

- Amdam, Jørgen/Veggeland, Noralv (1998): *Teorier om samfunnsplanlegging – Lokalt, regionalt, nasjonalt, internasjonalt* – Universitetsforlaget, Oslo.
- Andersen, Svein S. (1997): *Case-studier og generalisering*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Berntsen, Harry B. (1993): *Kvalitetssikring*. Bedriftsøkonomenes Forlag, Oslo.
- Blom, Svein Erik/Framnes, Runar/Thjømøe, Hans Mathias (1997/5. utgave): *Markedsføringsledelse*. Tano Aschehoug, Oslo.
- Brox, Ottar (1995): *Praktisk samfunnsvitenskap*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Busch, Tor/Johnsen, Erik/Klausen, Kurt Klaudi/Vanebo, Jan Ole [red.] (2001): *Modernisering av offentlig sektor – New Public Management i praksis* - Universitetsforlaget, Oslo.
- Byrkjeflot, Haldor [red.]/Eriksen, Erik Oddvar (1997): *Fra styring til ledelse*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Eriksen, Erik Oddvar (1993): *Den offentlige dimensjon – Verdier og styring i offentlig sektor* – Tano, Oslo.
- Fischer, Grete/Sortland, Nils (1999): *Innføring i organisasjonspsykologi*. Tano, Oslo.
- Grimso, Rigmor E. (2000): *Personaladministrasjon – teori og praksis* – Universitetsforlaget, Oslo.
- Habermas, J. (1992): *Faktizität und Geltung*. Suhrkamp, Frankfurt.
- Handal, Gunnar (1996): *Studentevaluering av undervisning – Håndbok for lærere og studenter i høyere utdanning* – Cappelen Akademisk Forlag, Oslo.
- Haugen, Gunnar/Haugan, Peter (1995/2. utgave): *Kvalitetssikring og kvalitetsledelse*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Hellevik, Ottar (1999/6. utgave): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Holter, Harriet/Kalleberg, Ragnvald [red.] (2002/3. utgave): *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Jacobsen, Dag Ingvar/Thorsvik, Jan (1997): *Hvordan organisasjoner fungerer – Innføring i organisasjon og ledelse* – Fagbokforlaget, Bergen.
- Jessen, Svein Arne (1998): *Mer effektivt prosjektarbeid*. Tano Aschehoug, Oslo.

- Johannessen, Jon-Arild/Olaisen, Johan (1994): *Endringsledelse – Mål og resultatstyring i privat og offentlig virksomhet* – Fagbokforlaget, Bergen.
- Johnsen, Erik/Busch, Tor/Vanebo, Jan Ole (1994): *Økonomisk styring i det offentlige*. Tano, Oslo.
- Karlöf, Bengt/Östblom, Svante (1993): *Benchmarking – Veiviser til forbedret produktivitet og kvalitet* – Ad Notam Gyldendal, Oslo.
- Kaufmann, Astrid/Kaufmann, Geir (1996): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Kvale, Steinar (1997): *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag, Oslo.
- Pettersen, Roar C. (2000): *PBL – Problembasert læring for studenten* – Universitetsforlaget, Oslo.
- Porter, Michael E. (1985): *Competitive Advantage*. The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., USA. [Norsk utgavetittel: *Konkurransefortrinn* (1992): Oversatt av Henning Kolstad. Tano, Oslo.]
- Rummler, Geary A./Brache, Alan P. (1995/2.utgave): *Improving performance – how to Manage the White Space on the Organization Chart* – Jossey-Bass Inc., San Francisco, USA.

7.2. Egenproduserte kilder

Eksamen i Informasjonsledelse/Administrativ databehandling (3SP80), 08.12.2000 (karakter: 2,1). Høgskolen i Hedmark, Rena.

7.3. Internettkilder

Under følger oversikt over benyttede internettkilder, med navn på drifter og internettadresse:

Høgskolen i Harstad (generell henvisning, 2005): www.hih.no

Høgskolen i Oslo (07.05.2005): <http://home.hio.no/araki/arabase/~meto/swot303.html>

Lovdata (26.11.2004): <http://www.lovdata.no/all/tl-19950512-022-010.html>; *Lov om universiteter og høyskoler*, §§ 4, 19, 27 og 44.

Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT/03.11.2004):

http://www.nokut.no/graphics/NOKUT/Artikkelbibliotek/Norsk_utdanning/ForskrifterKriterier_mm/NOKUTs_forskrift_vedlegg_1.pdf

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD); Database for statistikk om høyere utdanning (DBH/18.04.2005): http://dbh.nsd.uib.no/dbhvev/ansatte/data_tilsatte.cfm,
<http://dbh.nsd.uib.no/dbhvev/student/univ/nyregoppsok/nyregoppsok11.cfm>
Samordna opptak (2005): www.samordnaopptak.no
Statistisk Sentralbyrå (generell henvisning, 2004): <http://www.ssb.no/kommuner>
Stortinget (17.05.2005): <http://ww.stortinget.no/inno/2001/200102-058-001.html>
Studentsamskipnaden i Harstad (generell henvisning, 2005): www.siha.no
Udannings- og forskningsdepartementet (03.11.2004):
<http://www.dep.no/archive/ufdbilder/01/01/NYKva056.pdf>

7.4. Saksdokument (internt ved Høgskolen i Harstad)

HS SAK 36/04: Kvalitetssikringssystem ved Høgskolen i Harstad
HS SAK 02/05: Utvikling av kvalitetssikringssystem – orientering
Inntaksrapport for 2004 (planlagt del av årsrapport for 2004)
Strategiplan for Høgskolen i Harstad (etter vedtak i HS SAK 42/04).

7.5. Saksdokument (eksternt)

Evalueringsrapport av system for kvalitetssikring ved Høgskolen i Gjøvik. Rapport fra sakkyndig komité (1. rapport, 2004). NOKUT.
Evalueringsrapport av system for kvalitetssikring ved Høgskolen i Bodø. Rapport fra sakkyndig komité (1. rapport, 2004). NOKUT.
NOU 2000:14 (Frihet under ansvar). Norges offentlige utredninger. Stortinget.
Stortingsmelding nummer 27 (Krev din rett – Gjør din plikt). Stortinget.

7.6. Artikler

Gynnild, Vidar (2002/1. utgave): *Studentevaluering i praksis*. Norsk Pedagogisk Tidsskrift, Oslo.

7.7. Aviser og tidsskrifter

Aftenposten (24.02.2005), Oslo.

7.8. Personkilder (internt ved Høgskolen i Harstad)

Her er oversikten over interne personkilder. Alle personkilder – bortsett fra én – er intervjuobjekt. Den ene personkilden som ikke er intervjuobjekt, er her skjult for å kunne anonymiseres.

- Engesrønning, Øyvind: Student, 3. studieår Bedriftsøkonomiske fag, kull-2004. Annet: Uteksaminert fra Økonomi og administrasjon (kull-2002) ved HiH, vårsemester 2004.
- Larsen, Nils Magne: Prorektor, som også omfatter ansvar som FoU-ansvarlig, kullkoordinator og leder for utvikling av kvalitetssikringssystem (08.2003-fortsatt). Tidligere stillinger ved HiH: Seksjonsleder, studieleder (tidsrom ikke oppgitt). Tidligere arbeidserfaring: En rekke styreverv.
- Lunde, Jon-Are: Førstekonsulent, studieseksjonen/eksamenskontoret (03.2003-fortsatt). Tidligere stillinger ved HiH: Prosjektstilling for it-systemer (05.2002-03.2003). Tidligere arbeidserfaring: 12 år i Forsvaret. Privat næringsliv, sjåfør/logistikk: 9 år. Utdanning: Mastergrad i management, BI.
- Nilsen, Kjetil: Rådgiver, studieseksjonen (ikke oppgitt detaljert/flere år).
- Riise, Anne: Studiesjef, studieseksjonen (ikke oppgitt detaljert/flere år). Tidligere arbeidserfaring: Flere års erfaring fra høyere utdanningsinstitusjoner (ikke oppgitt detaljert). Annet: Styremedlem i Samordna opptak.
- Schjelde, Tor: Prosjektleder, prosjektet "Utvikling og implementering av kvalitetssikringssystem (12.2004-fortsatt). Tidligere stillinger ved HiH: Høgskolelektor i psykologi, som også omfatter ansvar som kullkoordinator (08.1998-12.2004). Tidligere arbeidserfaring: Ulike stillinger innen pedagogisk-psykologiske felt (01.1992-08.1998). Utdanning: Hovedfag i psykologi, NTNU (1991).
- Simonsen, Monica: Student, Barnevernspedagogutdanning, kull-2002. Annet: Har vært medlem av studentparlamentet i over to år (parlamentsleder fra februar-november 2003). Har vært student ved Universitetet i Oslo.

7.9. Personkilder (eksternt)

Her er oversikten over eksterne personkilder. De har ikke fungert som intervjuobjekt.

- Kvalsvik, Kjetil: Førstekonsulent, Høgskolen i Narvik
- Jensen, Iver: Studiedirektør, Høgskolen i Gjøvik

8. VEDLEGG

8.1. Hovedpunkter i kvalitetsreformen

Følgende informasjon ble i sin helhet utgitt som informasjonsfolder høsten 2002 fra Utdannings- og forskningsdepartementet:

Kvalitetsreformen er en omfattende reform av høyere utdanning i Norge. Studentene skal ha krav på bedre utnyttelse av studieåret, forpliktende studieplaner og bedre veiledning. Samtidig bedres studiefinansieringen, som nå også skal belønne progresjon. Institusjonene får mye større frihet til selv å organisere sin virksomhet og større ansvar for resultatene som oppnås. Også institusjonene vil bli belønnet for progresjon og kvalitet.

Målene for Kvalitetsreformen kan oppsummeres i tre punkter:

- Kvaliteten, både på utdanning og forskning, skal bli bedre.
- Intensiteten på utdanningen skal økes.
- Internasjonaliseringsgraden skal økes.

Studentene skal ha krav på bedre utnyttelse av studieåret, forpliktende studieplaner og bedre veiledning. Samtidig bedres studiefinansieringen, som nå også skal belønne progresjon. Institusjonene får mye større frihet til selv å organisere sin virksomhet og større ansvar for resultatene som oppnås. Også institusjonene vil bli belønnet for progresjon og kvalitet.

For å lette mobiliteten over landegrensene og gjøre den mer rettferdig, harmoniseres nå all høyere utdanning i Europa, og det arbeides for økt studentutveksling og utvikling av internasjonalt anerkjente systemer

for å sikre kvalitet. Med Kvalitetsreformen er Norge i front i denne prosessen.

Økt internasjonalisering er en viktig del av Kvalitetsreformen. Gjennom bl.a. studenters deltakelse i internasjonal kunnskapsutveksling sikrer og utvikler norske universiteter og høyskoler kvaliteten på norsk høyere utdanning. En internasjonal dimensjon i utdanningen øker og utvider kultur-, samfunns- og språkforståelsen og er en unik opplevelse for den enkelte student. Jeg ønsker at flest mulig norske studenter skal ta en del av sin utdanning i utlandet. For å sikre et internasjonalt studentmiljø ved våre egne læresteder er det viktig å tilby studier på engelsk og å øke andelen utenlandske studenter.

Kvalitetsreformen er en viktig reform for studentene. Som student går du nå inn i en spennende tid – en tid med store endringer.

Lykke til med studiene!

Kristin Clemet

Utdannings- og forskningsminister

INTERNASJONALISERING

Gjennom internasjonale avtaler deltar universiteter og høyskoler i utdanningsprogrammer som inkluderer studentutveksling.

Kvalitetsreformen skal bidra til:

- at universiteter og høyskoler skal tilby studentene et studieopphold i utlandet som del av den enkelte students gradsstudium
- økt deltakelse i internasjonale programmer og institusjonsforankrede avtaler som Sokrates/Erasmus, Nordplus og bilaterale avtaler mellom norsk og utenlandsk studiested
- mer og gjensidig studentutveksling med land i den 3. verden
- flere utenlandske studenter til Norge og mer undervisning på engelsk for å utvikle det internasjonale studentmiljøet ved lærestedene
- utstedelse av Diploma Supplement, et internasjonalt vitnemålstillegg, for å lette overgang til utenlandsk lærested

GJENNOMFØRING AV REFORMEN

Stortinget har lagt til grunn at Kvalitetsreformen skal være fullt ut

implementert ved samtlige institusjoner til studiestart høsten 2003. Institusjonene er imidlertid oppfordret til å innføre reformen så raskt som mulig, og departementet har lagt til rette for at reformen kan gjennomføres allerede høsten 2002 for de institusjoner som ønsker det. For konkret informasjon om gjennomføring av reformen på ditt lærested må du ta kontakt med studentkontoret og studieveilederne.

INFORMASJON OM KVALITETSREFORMEN

Utdannings- og forskningsdepartementet har opprettet en egen hjemmeside for reformen: www.kvalitetsreformen.dep.no. Her finner du relevante dokumenter tilknyttet reformens behandling i Stortinget og informasjon fra departementet. Informasjon er også tilgjengelig på departementets egen hjemmeside: www.ufd.dep.no. For mer informasjon om studiefinansiering viser vi til Lånekassens hjemmeside: www.lanekassen.no.

BEDRE STUDIEFINANSIERING

I forbindelse med Kvalitetsreformen innføres en bedret studiefinansiering, hvor kostnadsnormen (basisstøtten) økes til kr 8.000 per måned. Utdanningsstipend gis med 40 prosent av kostnadsnormen, hvor 25 prosent utbetales ved studiestart. De siste 15 prosentene blir gitt avhengig av gjennomført utdanning og omgjøres fra allerede tildelt lån til stipend ("konverteringsordning"). I undervisningsåret 2002-2003 vil konverteringsordningen gjelde fra 1. november, og dette vil føre til at stipendprosenten vil være noe lavere i høstsemesteret 2002.

Det innføres månedlig utbetaling av basisstøtten. Første utbetaling ved semesterstart vil være på minst kr 16.000. Månedlig utbetaling gjelder ikke ved tildeling av støtte til studier i utlandet. Månedlig utbetaling gjelder heller ikke ved tildeling av lån til skolepenger ved utdanninger i Norge.

Fribeløpet for arbeidsinntekt økes fra kr 5.200 per måned til kr 100.000 per kalenderår. Det spiller ingen rolle om pengene er tjent i sommerferien eller i undervisningsåret. For søkere som mottar trygd eller pensjonsytelser vil fribeløpet for slike inntekter være kr 53.500.

Det gis fortsatt lån til hel eller delvis dekning av skolepenger ved utdanninger i Norge. For studenter som studerer ved utvalgte fagretninger i land utenfor Norden, gis det fortsatt stipend til hel eller delvis dekning av skolepenger.

Studenter under 25 år som reiser hjemmefra for å ta utdanning, kan få reisestipend. Det kan gis reisestipend til tre tur-retur reiser, men ikke mer enn kr 7 000 per undervisningsår. Egenandelen er kr 970 per undervisningsår.

Når det gjelder studiefinansieringen, tas det forbehold om Stortingets behandling av statsbudsjettet for 2003.

UTDANNINGSPLAN

I løpet av første semester ved studier av mer enn ett års varighet skal det utarbeides en utdanningsplan mellom utdanningsinstitusjonen og den enkelte student. Denne planen skal beskrive hvilke forpliktelser institusjonen har overfor studenten og hvilke forpliktelser studenten har overfor institusjonen og overfor medstudenter. Ordningen vil være et nyttig verktøy for både student og institusjon for å sikre en betryggende oppfølging og veiledning av studentene, og den gir institusjonene en oversikt som vil sikre en effektiv bruk av tilgjengelige ressurser.

NYE EVALUERINGSFORMER

Kvalitetsreformen legger til rette for større grad av oppfølging fra lærestedenes side overfor den enkelte student. Studentene skal få hyppigere tilbakemelding på sine prestasjoner gjennom semesteret, og det oppfordres til større bruk av alternative evalueringsformer (mappevurdering, hjemmeeksamen m.v.) og mindre bruk av store eksamener. Studentene skal også gis bedre veiledning gjennom studiet.

STUDENTENES LÆRINGSMILJØ

Gjennom Kvalitetsreformen er studentene sikret et forsvarlig fysisk læringsmiljø. Det vil bli ført tilsyn med at institusjonene dokumenterer arbeidet med læringsmiljøet, og at de innarbeider dette i sine interne

kvalitetssikringssystemer.

KVALITETSSIKRING

Fra 1. januar 2003 opprettes det et eget uavhengig organ (NOKUT - Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen) som skal føre tilsyn med at studietilbudene ved de enkelte lærestedene holder høy kvalitet, og sikre at institusjonene har gode interne systemer for kvalitetssikring av sine tilbud. NOKUT skal foreta faglige vurderinger ved etablering av nye studietilbud som den enkelte institusjon ikke har myndighet til å opprette selv. NOKUT får også oppgaver knyttet til godkjenning av utenlandsk utdanning.

STYRING OG LEDELSE AV INSTITUSJONEN

Kvalitetsreformen gir de statlige institusjonene større frihet til å bestemme sin egen organisering. Det enkelte lærested vil enklere kunne tilpasse sin organisasjon i forhold til stadige endringer i etterspørselen etter utdanningstjenester og studentenes behov. Institusjonene skal sikre at studentene blir hørt i organiseringsspørsmål. Studentene har fått en styrket posisjon i institusjonens styre og skal ha minst 20 prosent og aldri mindre enn to representanter i kollegiale organer med beslutningsmyndighet.

GRADSSTRUKTUR, KARAKTERSYSTEM OG STUDIEPOENG

En viktig del av Kvalitetsreformen er at det innføres ny gradsstruktur. Den treårige graden bachelor (lavere grad) og den toårige graden master (høyere grad) vil erstatte de fleste av dagens eksisterende grader og yrkesutdanninger. I tillegg vil doktorgradsstudier som gjennomføres innenfor rammene av et forskerutdanningsprogram, gi graden ph.d. (philosophiae doctor).

Ved de fleste av universitetene og høyskolene legges det opp til faste studieløp. Studentene søker seg inn på et fastsatt studieprogram som fører frem til en bestemt bachelorgrad. Enkelte av institusjonene vil også tildele friere bachelorgrader hvor studentene ikke følger et fast studieløp, men selv velger fag som kan settes sammen til en bachelorgrad.

Når det gjelder mastergraden har departementet fastsatt rammene for denne.

Selv om hovedregelen er at alle studier nå skal følge en 3 år +2 år modell (ev. femårig integrert løp), er enkelte studier unntatt fra den nye gradsstrukturen.

Medisinstudiet, psykologistudiet, veterinærstudiet og teologistudiet

beholder eksisterende lengde og grad. Det gjøres også unntak

for allmennlærerutdanningen, som fortsatt skal være fireårig, og for

Arkitektøgskolen i Oslo, som tilbyr en fem og et halvtårig arkitektutdanning.

Begge studiene skal imidlertid inngå i det nye gradssystemet

når det gjelder gradsbenevnelse. Noen kunstutdanninger vil få en fireårig

bachelorgrad.

Flere universiteter og høyskoler innfører det nye gradssystemet allerede

fra høsten 2002. Høsten 2003 skal det nye gradssystemet være fullt ut

implementert ved alle institusjoner. Det vil være behov for overgangsordninger.

Ta kontakt med din institusjon for nærmere opplysninger.

Det innføres et nytt karaktersystem med en gradert skala fra A til E for

bestått og F for ikke bestått. I tillegg erstattes dagens vekttallsystem

med et system der et fullt studieår vil være normert til 60 studiepoeng.

Både den nye karakterskalaen og innføringen av studiepoeng er i samsvar

med det europeiske ECTS-systemet (European Credit Transfer

System).

De private høyskolene er ikke pålagt ved lov å innføre reformen på

lik linje med de statlige institusjonene, men de fleste har valgt å innføre

reformen etter samme mønster og tidsskjema som de statlige

institusjonene.

(<http://www.dep.no/archive/uftbilder/01/01/NYKva056.pdf>, 03.11.2004)

8.2. NOKUT's kriterier for evaluering av kvalitetssikringssystem

Informasjon fra internettssidene til NOKUT (Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen):

KRITERIER FOR EVALUERING AV UNIVERSITETERS OG HØGSKOLERS

KVALITETSSIKRINGSSYSTEM FOR UTDANNINGSVIRKSOMHETEN

Fastsatt av; Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT) 5. mai 2003 med hjemmel i Utdannings- og forskningsdepartementets Forskrift om akkreditering, evaluering og godkjenning etter lov om universiteter og høyskoler og lov om private høyskoler.

Bakgrunn:

De senere års utvikling har skapt et behov for mer systematisk kvalitetssikring av norsk høyere utdanning. Grunner til dette er blant annet institusjonenes utvidede autonomi, internasjonale føringer, sterk øking i antallet studenter, nye læringsformer, et studiemiljø i endring og sterkere generelle krav i samfunnet til innsyn og dokumentasjon. Evalueringer og andre undersøkelser har vist at institusjonene og fagmiljøene arbeider målrettet med kvalitetsspørsmål, men også at kvalitetsarbeidet ofte mangler en del når det gjelder systematikk og sammenheng, dokumentasjon, oppfølging av vedtak og forankring i ledelse. Behovet for å styrke kvalitetsarbeidet har lenge vært erkjent av både politiske myndigheter og av institusjonene selv. Dette er nå fulgt opp i lov om universiteter og høyskoler, der det i § 2.8 kreves at institusjonene skal ha tilfredsstillende interne system for kvalitetssikring.

Departementets krav til kvalitetssikringssystem: Utdannings- og forskningsdepartementet har i forskrift av 02.01.03 fastsatt følgende krav til institusjonenes kvalitetssikringssystem: 1. Institusjoner under lov om universiteter og høyskoler og private høyskoler som er akkreditert etter lov om private høyskoler § 10a, skal ha systemer som tilfredsstillende dokumenterer kvalitetssikringsarbeidet og kan avdekke sviktende kvalitet. 2. Kvalitetssikringssystemet skal omfatte alle prosesser som har betydning for studiekvaliteten, fra informasjon overfor mulige søkere til avslutning av studiet. Rutiner for studentevaluering av undervisningen, selvevaluering og institusjonens oppfølging av evalueringer, dokumentasjon av institusjonens arbeid med læringsmiljøet, samt rutiner for kvalitetssikring av nye studietilbud, skal inngå. 3. Institusjonene skal ha rutiner som sikrer kontinuerlige forbedringer av systemet. 4. Organet fastsetter, i samråd med sektoren, kriterier som kvalitetssikringssystemet skal evalueres i forhold til.

Departementet gir i samme forskrift NOKUT i oppdrag å forestå evaluering i samtlige institusjoner i sykluser på ikke mer enn seks år.

Kvalitet og kvalitetssikringssystem:

Det gis ingen enkel og entydig definisjon på begrepet studiekvalitet. Kriteriene kan variere med målsettinger og fagområder, og vurderingene gjelder forhold som ofte ikke kan sammenfattes i målbare størrelser. Videre endrer kvaliteten seg med utviklingen av fagene,

utdanningsvirksomheten og omgivelsene, mens ulike interessenter vil kunne legge ulik vekt på forskjellige sider ved den. Tre forhold står likevel sentralt: kvalitet slik den framtrer for studentene, slik den tilfredsstillende anerkjente faglige mål, og slik den gir utdanningene samfunnsmessig relevans i vid forstand.

Evalueringskriteriene forholder seg ikke direkte til kvaliteten i utdanningene, men gjelder selve kvalitetssikringssystemet og institusjonenes kvalitetsarbeid. De har derfor fokus på sentrale kjennetegn ved et tilfredsstillende system, uten å angi konkrete opplegg og metoder. Det legges vekt på at systemet er helhetlig og ledelsesforankret, at det framskaffer nødvendig informasjon, at informasjonen analyseres og viderefremmes til aktuelle ansvars- og ledelsesnivåer, og at det er rutiner for hvordan kunnskap skal omsettes til handling med sikte på forbedring og utvikling. I likhet med institusjonens øvrige styringsredskaper, må også kvalitetssikringssystemet evalueres internt og utvikles i samsvar med behovene.

Et godt kvalitetssikringssystem er både et styringsinstrument for institusjonen og et praktisk redskap for jevnlig forbedringer i den løpende virksomheten. Systemet bør derfor bygge på rutiner som er nært knyttet til selve læringsprosessene og læringsmiljøet, og som motiverer og drar de ansatte og studentene med i arbeidet. Kvalitetsarbeidet bør ikke reduseres til kun rutiner for ettersyn og kontroll.

Systemet er institusjonens eiendom og det er institusjonen selv som ut fra egen størrelse og faglig profil bestemmer hvordan det skal utformes. Det samme gjelder for den dokumentasjonen som systemet frambringer. Institusjonen avgjør selv hvilke data og annen informasjon den behøver for å kunne identifisere variasjoner i kvaliteten og velge relevante kvalitetsforbedrende tiltak. Det er ikke hensikten at institusjonen skal rapportere registrerte kvalitetsindikasjoner eller vurderinger til NOKUT, men de må være tilgjengelig i forbindelse med ekstern evaluering.

Formålet med et kvalitetssikringssystem er å sikre at utdanningsvirksomheten holder høy kvalitet og er i utvikling mot videre forbedringer. Systemet må kunne avdekke tilfeller av kvalitetssvikt og synliggjøre god og dårlig kvalitet for øvrig. Det skal gi institusjonen et grunnlag for egenvurdering og endring.

Arbeidet med og rundt kvalitetssikringssystemet bør bidra til at det utvikles en sterk kvalitetskultur i institusjonen. Systemet 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.

NOKUTs oppdrag: Å se etter at kvalitetssikringen fungerer tilfredsstillende og stimulerer til forbedring. I sine evalueringer skal NOKUT arbeide sammen med institusjonene mot det felles mål. Evalueringene skal like mye være en støtte for institusjonene ved at de gir råd og anbefalinger for det videre arbeidet med å utvikle kvalitetssikringssystemet og studiekvaliteten.

KRITERIER FOR EVALUERING AV KVALITETSSIKRINGSSYSTEM

Kvalitetssikringssystemet skal omfatte hele institusjonen og gjelder de delene av virksomheten som er relatert til studiekvalitet og det totale læringsmiljøet, for alle studietilbud som institusjonen har ansvaret for, internt og eksternt. Ved evaluering av kvalitetssikringssystemet vil det bli lagt vekt på at systemet omfatter:

1. klargjøring av hvordan arbeidet med studiekvalitet inngår som en del av institusjonens strategiske arbeid
2. institusjonens definerte mål for kvalitetsarbeidet
3. forankring av kvalitetsarbeidet i ledelsen på alle nivå i organisasjonen
4. organisering av kvalitetsarbeidet i rutiner og tiltak som sikrer bred medvirkning, med definerte ansvarsforhold og myndighetsfordeling for de ulike ledd i arbeidet
5. innhenting og behandling av data og informasjon fra evalueringer som er nødvendig for å gi tilfredsstillende vurderinger av kvaliteten i alle studieenheter, og akkumulert på overordnede nivå i institusjonen
6. analyse av informasjonen og vurdering av måloppnåelse i kvalitetsarbeidet
7. bruk av resultatene fra kvalitetsarbeidet som grunnlag for beslutninger og tiltak, med sikte på å sikre og videreutvikle studiekvaliteten
8. klargjøring av hvordan kvalitetsarbeidet bidrar til ressursstyring og prioriteringer ved institusjonen (menneskelig ressurser, infrastruktur, service)
9. studentenes aktive medvirkning i kvalitetsarbeidet og fokus på det totale læringsmiljøet
10. en årlig rapport om kvalitetsarbeidet til institusjonens styre, som gir en helhetlig og overordnet vurdering av studiekvaliteten ved institusjonen og oversikt over opplegg og tiltak i kvalitetsarbeidet.

(http://www.nokut.no/graphics/NOKUT/Artikkelbibliotek/Norsk_utdanning/Forskrifter_Kriterier_mm/NOKUTs_forskrift_vedlegg_1.pdf, 03.11.2004)

8.3. CAF-modellen

CAF (Central Assessment Framework)

CAF-modellens kriterium:

Kriterium 1: Lederskap vil si

- å utvikle en klar erklæring om visjon, misjon og verdier
- å vise personlig forpliktelse til og være et forbilde for kontinuerlig forandring
- å motivere og støtte menneskene i organisasjonen
- å skape engasjement i forhold til kunder/borgere og samarbeidspartnere

Kriterium 2: Politikk og strategi går ut på

- å utvikle, gjennomgå og oppdatere politikken og strategien på grunnlag av klare kriterier
- å basere politikken og strategien på opplysninger om interessentenes nåværende og framtidige behov
- å gjennomføre politikken og strategien ved å diskutere, samordne, prioritere, bli enige om og formidle planer, målsetninger og mål
- å bygge kapasitet til læring og stadig forbedring i organisasjonen

Kriterium 3: Forvaltning av menneskelige ressurser går ut på

- å planlegge, styre og forbedre politikken for menneskelige ressurser i samsvar med organisasjonens politikk, strategi, struktur og prosesser
- å styre rekruttering og karriereutvikling i forhold til rettferdighet med hensyn til arbeidsforhold og like muligheter
- å utvikle de tilsattes ferdigheter og gi dem ny kompetanse
- å utvikle rutiner som gjør at de tilsatte kan ta del i forbedringsarbeidet, og som sikrer at de har myndighet til å handle

Kriterium 4: Eksterne partnere og ressurser

Kriterium 4a: Eksterne partnere skal sørge for

- at eksterne partnerskap styres
- at organisasjonens prestasjoner benchmarkes mot ledende tilsvarende organisasjoner

Kriterium 4b: Interne ressurser skal sørge for

- at økonomien styres
- at informasjonene styres
- at informasjonsteknologien styres
- at øvrige ressurser styres

Kriterium 5: Prosess- og endringsstyring

Kriterium 5a: Prosesstyring skal sørge for

- å skape en begrepsmessig og analytisk ramme for å støtte effektiv planlegging
- å utforme og styre prosessene på en systematisk måte
- å fordele ressursene effektivt
- å styre prosjekter effektivt

Kriterium 5b: Endringsstyring skal sørge for

- å planlegge og styre endring
- å opprette en egnet reformprosess
- å mobilisere/kvalifisere de tilsatte for reformarbeid

Kriterium 5c: Styring av kunde-/borgerorientering og borgerengasjement skal sørge for

- å forbedre åpenhet og forståelse
- å forbedre offentlig tilgang på tjenester
- tiltak som er truffet for å gi kundene/borgerne medbestemmelse

Kriterium 6: Kunde-/borgerorienterte resultater skal vurdere

- reaksjoner på resultatene av kundenes/borgernes oppfatninger
- resultater av tiltak som er truffet for å forbedre offentlighetens tilgang til tjenester
- resultater av tiltak som er truffet for å gi kundene/borgerne medbestemmelse

Kriterium 7: Medarbeiderne skal vurderes i forhold til

- resultater som er oppnådd med hensyn til medarbeidernes oppfatning av organisasjonens lederskap og ledelse
- resultater som er oppnådd med hensyn til medarbeidernes tilfredshet med arbeidsvilkårene i organisasjonen
- resultater som er oppnådd med hensyn til kompetanseutvikling

- resultater som er oppnådd med hensyn til aktivt engasjement i organisasjonen
- mål som angir motivasjons-/moralnivå

Kriterium 8: Innvirkning på samfunnet skal vurderes med tanke på

- resultater i forbindelse med en forbedret oppfatning fra samfunnets side av organisasjonens sosiale prestasjoner
- resultater som er oppnådd med hensyn til å hindre skade og ulemper
- resultater av aktiviteter som tar sikte på bevaring og bærekraftig bruk av ressurser
- resultater av andre indikatorer på samfunnsansvar

Kriterium 9: Viktige prestasjonsresultater deles i

- økonomiske resultater
- ikke-økonomiske resultater
- mål på prestasjoner

For hvert delkriterium er det fem alternative vurderinger. Vurderingssvarene vil nødvendigvis være forskjellige for virkemidler og resultater, så det brukes to forskjellige svarfelt. I begge tilfellene angir svarene i grove trekk

- ikke påbegynt/ikke iverksatt/vet ikke (1 poeng)
- litt framgang (2 poeng)
- betydelig framgang (3 poeng)
- alle tiltakene har blitt iverksatt (4 poeng)
- høyeste standarder for iverksetting og gjennomgang; det er opprettet en ordning for kontinuerlig forbedring (5 poeng)

Hvert av disse svarene får poeng fra 1 til 5 poeng. Innenfor hvert av de ni hovedkriteriene beregnes gjennomsnittet av poengene (ut fra poeng på dets delkriterium) for å gi et samlet resultat for organisasjonen. Resultatet av egenvurderingen er selvfølgelig helt avhengig av hvor nøyaktig og ærlig den som har vurdert har vært. Dersom samme type eller sammenlignbare organisasjoner for øvrig vurderer på en slik måte, kan man sammenligne seg med enkelte av dem eller snittverdien av deres resultater. Man kan dele poengverdien i halve poeng i loddrett akse (y-akse) og sette kriterium 1-9 fra venstre mot høyre i vannrett akse (x-akse) i et diagram for å se helheten. Etter hvert kan man sammenligne nåværende egne

resultater mot tidligere egne resultater, og gjerne legge inn faste intervall for når vurderingsresultater skal foreligge (Busch, Johnsen, Klausen og Vanebo:2001 s. 230-233).

8.4. Intervjuguidene

Fellestekst for alle intervju; informasjon til intervjuobjektene om hvorfor intervjuene gjennomføres: Dette studieåret skal jeg avslutte Mastergradsstudium i samfunnsplanlegging og ledelse ved Høgskulen i Volda, og i den forbindelse skal jeg foreta en undersøkelse som omhandler prosessen fram mot implementering av kvalitetssikringssystemet ved Høgskolen i Harstad som hovedtema, med fokus på forventninger til drift og utvikling av studiekvalitet. Å delta i intervjuet er frivillig, og du bestemmer selv hva du eventuelt ikke vil svare på. Alle intervjuobjekt vil bli navngitt i en egen oversikt over personkilder i oppgaven, og ved moment i tekstlig innhold ellers vil de bli anonymisert. Alt intervjumateriale vil bli destruert snarest, og senest innen juli 2005.

Under følger eksemplarer av de ulike intervjuguidene (først hovedintervju, deretter ekstraintervju):

Hovedintervju:

Forskningstema	Intervjuspørsmål
HiH's situasjon/posisjon	
1	Mener du at det har oppstått en større grad av konkurranse mellom høyere utdanningsinstitusjoner i Norge?
2	Hva kjennetegner en skole som er flink til å rekruttere studenter?
3	Hva bør en skole gjøre for å oppnå stor grad av tilfredshet blant studentene?
4	Hva kan eventuelt ses på som svakheter ved HiH med tanke på rekruttering av nye studenter?
5	Hva kan være mulige trusler mot HiH's framtidige eksistens?
6	Hva kan du betegne som HiH's styrke som høgskole?
7	Hva kan HiH gjøre for å styrke sin posisjon i framtida?
Organisasjonsstruktur	

8	Hva mener du det kunne ha vært endret på i med tanke på organisasjonsstruktur? Hva bør eventuelt komme av endringer i organisasjonsstrukturen?
9	Kan innføringen av et kvalitetssikringssystem medføre endringer i organisasjonsstrukturen? Hvorfor/hvorfor ikke?
Ledelse og ansvar i forhold til kvalitetssikringssystemet	
10	Hvordan blir implementeringen av kvalitetssikringssystemet styrt av HiH's ledelse, og hvordan blir prosessene delegert ned i organisasjonens enheter og til ansatte?
11	Hvordan vil ledelsen sikre en mest mulig hensiktsmessig drift og videreutvikling av et kvalitetssikringssystem ved HiH?
12	Hvor stor grad av tillit og ansvar fordeles til hvem med tanke på implementering og drift av kvalitetssikringssystemet?
13	Hvordan bør ledelsen sikre at den enkelte ansatte blir sitt ansvar bevisst i forhold til kvalitetssikringssystemet?
Kommunikasjon, informasjon, studenters makt	
14	Hvilken rolle spiller kullkoordinatorene for det enkelte kulls og den enkelte students mulighet for å påvirke sitt/sin studiekvalitet?
15	Kan kullkoordinatorenes roller komme til å spille en større rolle i studentenes mulighet til å ytre seg om studiekvalitet, og hvordan bør dette eventuelt fastlegges og foregå?
16	Har studentene stor nok makt til å påvirke sin hverdag ved HiH utenom det som har med egeninnsats i fag å gjøre?
17	Hva kan eventuelt gjøres for å øke studentenes muligheter for å kommunisere og påvirke i HiH som organisasjon og tilrettelegger av studieprogram?
18	Hva er gjort og hva bør gjøres for at nyttig informasjon best mulig skal tilflyte søkere og studenter?
Studiekvalitet	
19	Hva legger du i begrepet studiekvalitet? Hva er viktig å fokusere på med tanke på studiekvalitet?
20	Kan du beskrive eksisterende og ønskelige kvalitetskriterier

	som følger og bør følge hver enkelt student fra start til slutt?
21	Hvilke synspunkt har du på dagens studiekvalitet ved HiH?
22	Hva kan forbedres med tanke på studiekvalitet ved HiH?
23	Hvilke krav til koordinering av prosesser i organisasjonen mener du bør komme med tanke på å forbedre studiekvaliteten ved HiH?
24	Fins det spesielle kritiske punkt i oppfølging og videreutvikling av studiekvaliteten som man bør rette fokus på?
25	Hvilke roller har studieseksjonen sett i forhold til de faglige instituttene ved HiH med tanke på å følge opp studiekvalitet?
Tids- og ressursbruk/kvalitetssikringssystem	
26	Vil innføring og drift av et kvalitetssikringssystem medføre mer tids- og ressursbruk ved HiH?
27	Hvordan bør et hensiktsmessig kvalitetssikringssystem fungere ved HiH?
28	I hvor stor grad mener du at HiH allerede innehar ulike elementer som skal koordineres i et kvalitetssikringssystem?
29	Mener du det er visse sider av innføringen av kvalitetssikringssystemet som virker tungvint og "byråkratisk"?
Helhetlig kvalitetssikringssystem/ulike perspektiv	
30	Hvilke hensikter må ivaretas med tanke på et helhetlig kvalitetssikringssystem?
31	Hvordan bør kvalitetssikringssystemet bekjentgjøres for den enkelte ansatte ved HiH?
32	Hvordan er beskrivelser av arbeidsrutiner knyttet til eller innebygd i kvalitetssikringssystemet?
33	Arbeides det med å sikre overlapping mellom ulike stillingers arbeidsinnhold ellers?
34	Hvordan kan det tenkes at kvalitetssikringssystemet kan forbedres i årene som kommer?
35	Hvordan vil du beskrive knytningen mellom

	kvalitetssikringssystem/strategiplan/handlingsplan/årsbudsjett?
Kvalitetssikringssystem og økonomi	
36	Kan bidraget et kvalitetssikringssystem gir på sikt gi økt økonomisk utbytte for HiH, og eventuelt hvordan?
37	Kan det tenkes at overordnede myndigheter på sikt kan kutte i budsjettene til høyere utdanningsinstitusjoner dersom det viser seg at de oppnår en uventet stor økonomisk suksess?
Annet	
38	Har du øvrige kommentarer til det vi har gjennomgått?

Ekstraintervju:

Forskningstema	Intervjuspørsmål
Søknadsprosess/oppstart/tilfredshet	
1	Hva mener du er det viktigste en høyskole gjør med tanke på informasjon til potensielle søkere?
2	Hvordan bør en brosjyre presentere HiH's studietilbud?
3	Hva mener du er viktig å ivareta for nye studenter ved oppstart av studieåret?
4	Hva bør en skole gjøre for å oppnå stor grad av tilfredshet blant studentene?
5	Hvilket inntrykk har du av HiH når det gjelder tilfredshet blant studentene? Hva kan eventuelt forbedres?
Studiekvalitet/kandidatkvalitet	
6	Tror du studentene er kritisk til undervisningsopplegget ved de ulike studieprogrammene ved HiH?
7	Hvordan foregår undervisningsevalueringen ved ditt kull?
8	Mener du man bør endre på noe med hensyn til studieevaluering ved HiH?
9	Får studentene tidsnok tilbakemelding om evalueringresultater og konsekvenser av dem?
10	Hvem mener du makten ligger med tanke på undervisningsevaluering?
11	Vet du noe om hvordan evalueringprosessen foregår fra start

	til slutt?
12	Vet du noe om vurderinger og konsekvenser av undervisningsevaluering? Hvordan foregår dette?
13	Mener du man i større grad bør inkludere læringsformer som mer direkte er knyttet til reelle situasjoner i arbeidslivet? Hvorfor/hvorfor ikke?
14	Mener du at undervisningen ved HiH står i forhold til de utfordringene studentene vil møte i arbeidslivet?
15	Mener du at HiH bør gjennomføre undersøkelser av tilfredsheten arbeidsgivere opplever av kvaliteten på uteksaminerte kandidater fra HiH?



Fra og med 1996 ble tidligere publikasjonsserier ved Høgskolen i Harstad erstattet med en **Skriftserie** og en **Arbeidsnotatserie**. Arbeidsnotatserien opphørte 2002.

Skriftserien - ISSN 0807-2698

- 2005/09 **Gjermund Holsæter:** "Forventninger til kommende kvalitetssikringssystem for høgere studiekvalitet ved Høgskolen i Harstad" (ISBN 82-453-0206-6) Kr. 120,-
- 2005/08 **Lars Bjørgum (red.) / Aina A Kane (red.):** "Barn i hardt vær – ulike perspektiver på omsorg" (ISBN 82-453-0205-8) Kr. 120,-
- 2005/07 **Viktor Sommerbakk:** "Kirovsk psykonevrologiske internat" (ISBN 82-453-0203-1) Kr. 80,-
- 2005/06 **Stein Mikkelsen:** "Kunnskapsbase på nett – brukererfaringer og interaktivitet En undersøkelse med fokus på storbrukere av den nasjonale IKT-baserte tjenesten 'forebygging.no'" (ISBN 82-453-0202-3) Kr. 60,-
- 2005/05 **Stein Mikkelsen:** "Økt brukerfokus gjennom moderne organisasjonsløsninger? Kommunale enhetslederes vurdering av forholdet mellom resultatenheter og brukerorientering." (ISBN 82-453-0201-5) Kr. 60,-
- 2005/04 **Steinar Johansen / Anne-Karin Pettersen:** "Mennesker med alvorlig psykiske lidelser - en tverretattlig utfordring. Hva hemmer og fremmer et samkjørt hjelpetilbud? En studie av tverretattlig samarbeid mellom sentrale helse og sosialetater i Harstad" (ISBN 82-453-0200-7) Kr. 130,-
- 2005/03 **Harald Torsteinsen:** "Resultatenhetsmodellen som kommunal reformidé" (ISBN 82-453-0197-3) Kr. 60,-
- 2005/02 **Harald Torsteinsen:** "Resultatenhetsmodellen – en kortfatta presentasjon" (ISBN 82-453-0198-1) Kr. 50,-
- 2005/01 **Tor J Schjelde:** "Utvikling av LMS-systemet ClassFronter:
- til å bli et samarbeidsverktøy
- til å støtte opp mot målet å utdanne selvregulerende studenter" (ISBN 82-453-0196-5) Kr. 100,-
- 2004/05 **Viktor Sommerbakk:** "Psykisk utviklingshemmede på sykehus: Hva er utfordringene – og for hvem?" (ISBN 82-453-0197-7) Kr. 100,-
- 2004/04 **Lars Bjørgum/Terje Thomsen:** "Problembasert læring på 10 minutter" (ISBN 82-453-0194-9) Kr. 50,-
- 2004/03 **Henny Kinn Solbjørg:** "Inkluderende skole. Hvordan tilrettelegges opplæring for elever med utviklingshemming?" (ISBN 82-453-0190-6) Kr. 120,-
- 2004/02 **Tore Einar Johansen:** "Middelalderkirken på Trondenes. Tiden, kirken og kunsten" (ISBN 82-453-0193-0) Kr. 90,-
- 2004/01 **Trond Bottolfson/Henry Bjånesø:** "Hvordan kan effekten av læring måles?" (ISBN 82-453-0190-6) Kr. 100,-
- 2003/05 **Tanja Susann Ihlhaug:** "Engler, - finnes de?" Hvordan foreldre til barn med psykisk utviklingshemming har opplevd møtene med de offentlige ansatte

(ISBN82-453-0189-2) Kr. 150,-

- 2003/04 **Petter Román Øien:** "Hålogalandsrapport 2003 – Status og utfordringer i regionen" (ISBN82-453-0189-2) Kr. 70,-
- 2003/03 **Kristian Floer / Tina Skudal:** "Kunstutdanning for mennesker med utviklingshemming" (ISBN 82-453-0187-6) Kr. 110,-
- 2003/02 **Odd Birger Hansen:** "Et teoretisk rammeverk for å studere endringer av regnskaper" (ISBN 82-453-0186-8) Kr. 60,-
- 2003/01 **Rolf Wynn:** "Legemiddellære – en kort innføring " (ISBN 82-453-0184-1) Kr. 70,-
- 2002/13 **Trude Høgvold Olsen/Silje Norheim/Ane N Stray-Pedersen:** " Balansert målstyring i en kommune: Implikasjoner for organisasjonsmessig læring " (ISBN 82-453-0183-3) Kr. 60,-
- 2002/12 **Line Melbøe Sagen:** " 'Da sier jeg heller pannekake.....' Om å fremme talespråket til barn med Down syndrom i barneskolen " (ISBN 82-453-0182-5) Kr. 110,-
- 2002/11 **Viggo Andreassen:** "Optimal verdiskaping i det geografiske rom" (ISBN 82-453-0181-7) Kr. 90,-
- 2002/10 **Bjørn-Eirik Johnsen:** "Den innbilt fremmede. Om omsorgen for mennesker med psykisk utviklingshemming" (ISBN 82-453-0108-9) Kr. 120,-
- 2002/09 **Tor J Schjelde:** "Læring og Forståelse" (ISBN 82-453-0179-5) Kr. 60,-
- 2002/08 **Lars Bjørgum:** " Rapport fra konferansen *Seksuelle overgrep mot barn* i Harstad, 1. – 2. november 2001 " (ISBN 82-453-0178-7) Kr. 130,-
- 2002/07 **Odd Birger Hansen:** "Regnskap i en entreprenøriell kontekst. En casestudie av et konsern i vekst" (ISBN 82-453-0177-9) Kr. 130,-
- 2002/06 **Terje Thomsen:** "Ansvar for egen læring på ti minutter" (ISBN 82-453-0176-0) Kr. 50,-
- 2002/05 **Inger S Martinussen:** "Basal sansestimulering SNOEZELEN – del av et undervisningsopplegg" (ISBN 82-453-0175-2) Kr. 50,-
- 2002/04 **Gunn Karin Stenhaug:** "Omsorgens uttrykk i operasjonssykepleie. En kvalitativ studie av operasjonssykepleiernes hverdag" (ISBN 82-453-0174-4) Kr. 120,-
- 2002/03 **Odd Birger Hansen:** "Regnskap, entreprenørskap og kontekst. En introduksjon" (ISBN 82-453-0173-6) Kr. 90,-
- 2002/02 **Ingvild Marheim Larsen / Ole-Jacob Skodvin:** "Evaluering av administrasjonen ved Høgskolen i Harstad" (ISBN 82-453-0172-8) Kr.100,-
- 2002/01 **Hege Lerkerød:** "Død på menyen. Alderdom, måltider og dødsriter belyst ved institusjonen -sykehjem" (ISBN 82-453-0170-1) Kr.100,-
- 2001/07 **Rikke Gürgens:** "Tegn i tiden – minoritetskultur eller ren kunst" (ISBN 82-453-0166-3) Kr. 90,-
- 2001/06 **Lars Bjørgum:** "Fosterhjems plassering av innvandrerbarn: Hva avgjør plassering i norsk vs etnisk fosterhjem?" (ISBN 82-453-0165-5) Kr. 90,-
- 2001/05 **Odd Birger Hansen:** "Noen styringsmessige utfordringer i nystartede virksomheter"

- (ISBN 82-453-0164-7) Kr. 50,-
- 2001/04 **Trond Hammervoll:** "Governance problems in vertical interorganisational relationships: A dependence perspective". (ISBN 82-453-0163-9) Kr. 80,-
- 2001/03 **Randi Saasen:** "På nye stier – En evaluering av samordnerens rolle i 6 familierådslag i Harstad/Kvæfjord" (ISBN 82-453-0161-2) Kr. 70,-
- 2001/02 **Odd Birger Hansen:** "Topplederlønn – belyst ut fra ulike teoretiske perspektiver" (ISBN 82-453-0160-4) Kr. 50,-
- 2001/01 **Anne Marie Bakken:** "Rehabilitering i kommunene i Nordland, Troms og Finnmark (ISBN 82-453-0159-0) Kr. 90,-
- 2000/14 **Lars Bjørgum:** Barn og skilsmisse: Konsekvenser for utvikling av barn og unges identitet, intimitet og kjærlighetsforhold (ISBN 82-453-0155-8) Kr. 60,-
- 2000/13 **Arild Wikan:** From Chaos to Chaos – *An Analysis of a Discrete Age-structured Prey-Predator Model* (ISBN 82-453-0153-1) Kr. 60,-
- 2000/12 **Terje Thomsen / Bjørn-Eirik Johnsen / Viktor Sommerbakk:** «Nære studier for fjerne studenter?». (ISBN 82-453-0151-5) Kr. 100,-
- 2000/11 **Stein Mikkelsen:** «Problemer og paradokser i forebyggende arbeid». (ISBN 82-453-0150-7) Kr. 50,-
- 2000/10 **Tor Schjelde:** «Læring, undervisning og vurdering/eksamen ved vernepleierutdannelsen». (ISBN 82-453-0148-5) Kr. 70,-
- 2000/09 **Turid Kayser Kvalø:** «Byråkraten og klienten i velferdsstaten». (ISBN 82-453-0146-9) Kr. 50,-
- 2000/08 **Ruben Moi:** «'Anonymous: *Myself and Pangur*': What is the point of Paul Muldoon's postmodernist play in *Hay*?». (ISBN 82-453-0145-0) Kr. 50,-
- 2000/07 **Harald Torsteinsen:** «Den økte effektivitetsfokuseringen i norske kommuner - - *motefenomen eller rasjonell nyorientering?*». (ISBN 82-453-0144-2) Kr. 50,-
- 2000/06 **Ruben Moi:** «Dissertation, discourse, différance and dissemination: an attempt to apprehend the Derridean movements of writing.». (ISBN 82-453-0143-4) Kr. 50,-
- 2000/05 **Viggo Andreassen:** «Arbeidsledighet og økonomisk teori». (ISBN 82-453-0142-6) Kr. 60,-
- 2000/04 **Viggo Andreassen:** «Nytte-Kostnadsanalyse som beslutningsverktøy». (ISBN 82-453-0141-8) Kr. 80,-
- 2000/03 **Viggo Andreassen:** «Ulike årsaker til offentlig intervensjon i et lands økonomi. » (ISBN 82-453-0139-6) Kr. 60,-
- 2000/02 **Grete Hagebakken:** «Privatisering av eldreomsorg: Med Sverige som forbilde? *En gjennomgang av svenske erfaringer og holdninger til kommersiell privatisering av eldreomsorg, sett i sammenheng med dagens norske situasjon*» (ISBN 82-453-0138-8) Kr. 70,-
- 2000/01 **Ådne Danielsen:** «Mot New Public Management i Norske kommuner? Om reformer og omstillingsprosesser i kommunal sektor». (ISBN 82-453-0136-1) Kr. 70,-

- 1999/18 **Jan-Sverre Isaksen** «Ekstern analyse av kortsiktig konkurrisiko for modne aksjeselskaper». (ISBN 82-453-0135-3) Kr. 70,-
- 1999/17 **Harald Bergland / Pål Andreas Pedersen** «Regulering av forurensninger fra produsenter og konsumenter». (ISBN 82-453-0134-5) Kr. 70,-
- 1999/16 **Arild Wikan** «Periodic Phenomena in a Discrete Age-Structured Prey-Predator Model - *I Density Dependent Survival Probabilities*». (ISBN 82-453-0133-7) Kr. 60,-
- 1999/15 **Adne Danielsen** «Metaforbruk i organisasjonsteoretisk litteratur». (ISBN 82-453-0132-9) Kr. 60,-
- 1999/14 **Turid Kayser Kvalø** «Du kan ikke sitte på rumpa og vente på studiekvalitet – *Hva er studiekvalitet og hvordan måle det?*». (ISBN 82-453-0131-0) Kr. 90,-
- 1999/13 **Marit Ruth Rustad** «Osorgsideologi i praksis - *En studie av hverdagsliv til mennesker med psykisk utviklingshemming, sett i lys av ansvarsreformens intensjoner*». (ISBN 82-453-0130-2) Kr. 120,-
- 1999/12 **Hilde Nordahl-Pedersen:** «Brukernes erfaringer med trygdekontoret». (ISBN 82-453-0129-9) Kr. 70,-
- 1999/11 **Mette Ravn Midtgard / Jan Vidar Haukeland:** «Fiskeværet som feriested». (ISBN 82-453-0128-0) Kr. 50,-
- 1999/10 **Tor J. Schjelde:** «Vernepleiere, sosionomer og barnevernspedagoger i skolen. *Hvilken formell kompetanse har de og hvilke arbeidsoppgaver bør de ha i skolen?*». (ISBN 82-453-0126-4) Kr. 50,-
- 1999/9 **Steinar Johansen:** «Konkurransetutting av pleie og omsorgstjenester - *Rasjonell handling eller legitim tilpasning- Organisasjonsteoretiske utfordringer for en empirisk studie*». (ISBN 82-453-0126-4) Kr. 60,-
- 1999/8 **Rikke Gürgens:** «Å forske på annerledeshet. *Det usedvanlige teater sett som et semiotisk fenomen, en hermeneutisk prosess og et terreng for 'grounded theory'*». (ISBN 82-453-0125-6) Kr. 50,-
- 1999/7 **Adne Danielsen:** «FINNES DET EN POSTMODERNE POLITIKK? *Tanker rundt modernitet og postmodernitet som samfunnsmessige tilstander med omsorgspolitik for mennesker med psykisk utviklingshemming som eksempel*». (ISBN 82-453-0124-8) Kr. 50,-
- 1999/6 **Adne Danielsen:** «Organisasjonsfeltbegrepet innenfor nyinstitusjonell organisasjonsteori» (ISBN 82-453-0122-1) Kr. 50,-
- 1999/5 **Harald Torsteinsen:** «Effects of privatization and competitive tendering on local government – a comparative study.» (ISBN 82-453-0121-3) Kr. 50,-
- 1999/4 **Rolf Wynn:** «Conversation Analysis and the Conversational Rules» (ISBN 82-453-0119-1) Kr. 50,-
- 1999/3 **Stein Mikkelsen:** «SAFE COMMUNITY - SYMBOL OG SAMARBEID Sluttrapport fra studie av lokalt ulykkesforebyggende arbeid organisert etter WHO's Safe Community (Trygge Lokalsamfunn)-modell.» (ISBN 82-453-0118-3) Kr. 60,-
- 1999/2 **Terje Thomsen:** «Mot fremtidens utdannelse - *om skjønnheten og udyret i høgre utdanning*». (ISBN 82-453-0117-5) Kr. 50,-
- 1999/1 **Rolf Utkvitne:** «Harstad og nyetableringer i detaljhandelen».

(ISBN 82-453-0115-9) Kr. 90,-

- 1998/20 **Rikke Gürgens:** «Regiroller og teaterorganisering. Casestudie av Bentein Baardsons regi av 'Garmann & Worse & Co' på Rogaland teater.» (ISBN 82-453-0114-0) Kr. 130,-
- 1998/19 **Tore Høgås:** «Deconstructing and Reconstructing the Text: Intertextualities of Literature, Body, and Nature in Jane Smiley's A Thousand Acres.» (ISBN 82-453-0113-2) Kr. 130,-
- 1998/18 **Harald Torsteinsen:** «Om å skynde seg langsomt. Hvordan skape oppslutning om organisasjonsreformer i kommunesektoren?» (ISBN 82-453-0112-4) Kr. 40,-
- 1998/17 **Truls Erikson:** «Intellektuell kapital: Hvilke grep må til?» ISBN 82-453-0111-6) Kr. 40,-
- 1998/16 **Ruben Moi:** «Voice and Vision - An analysis of the Allegorical Aspects in Seamus Heaney's Oevre» (ISBN 82-453-0110-8) Kr. 120,-
- 1998/15 **Tore Einar Johansen / Kjell Toften:** «Retraining of Russian Military Officers - a feasibility study» (ISBN 82-453-0109-4) Kr. 50,-
- 1998/14 **Alexander Kwesi Kassah:** «The Community Idea» (ISBN 82-453-0107-8) Kr. 50,-
- 1998/13 **Alexander Kwesi Kassah:** «Community-Based Rehabilitation in the city: A case of Jamestown-Accra, Ghana» (ISBN 82-453-0105-1) Kr. 50,-
- 1998/12 **Kjell Toften:** «Chain Integration in the Norwegian Hotel Industry - industry overview, causes, and some strategic implications (ISBN 82-453-0104-3) Kr. 50,-
- 1998/11 **Baard Borge:** «NS' mange ansikter: Innholdsanalyse av et propagandaskrift fra 1944» (ISBN 82-453-0103-5) Kr. 70,-
- 1998/10 **Truls Erikson:** «Entrepreneurial Capital - The Emerging Venture's Most Important Asset & Competitive Advantage» (ISBN 82-453-0098-5) Kr. 40,-
- 1998/9 **Anne Marit Bygdnes:** «Toalett-trening av mennesker med psykisk utviklingshemming. En teoretisk drøfting og et empirisk bidrag» (ISBN 82-453-0097-7) Kr. 120,-
- 1998/8 **Tanja Susann Ihlhaug/Leif Hugo Hansen:** «Medbestemmelse eller mer bestemmelse? - bruker lederne de tillitsvalgte?» - *En undersøkelse om ledelsesatferd og ansattes medbestemmelsesrett i kommunal virksomhet i Troms Fylke.* (ISBN 82-453-0096-9) Kr. 90,-
- 1998/7 **Kjell Toften:** «Express Reiser - Scandinavian Package Tour Industry» (ISBN 82-453-0095-0) Kr. 40,-
- 1998/6 **Stein Mikkelsen:** «Safe Community - Symbol and Co-operation. A study of inter-sectoral co-operation and development in a Norwegian community» (ISBN 82-453-0094-2) Kr. 50,-
- 1998/5 **Truls Erikson:** «A Study of Entrepreneurial Intentions Among a Cohort MBAs - The Extended Bird Model». (ISBN 82-453-0093-4). Kr. 50,-
- 1998/4 **Arild Wikan:** «4 Periodicity in Leslie Matrix Models with Density Dependent Survival Probabilities» (ISBN 82-453-0092-6) Kr. 70,-
- 1998/3 **Arild Wikan:** «Dynamical Consequences of Reproductive Delay in Leslie Matrix Models with Nonlinear Survival Probabilities» (ISBN 82-453-0091-8) Kr. 70,-

- 1998/2 **Terje Thomsen:** «Gruppeintervjuet - avgrensning, anvendelse og anvisning» (ISBN 82-453-0089-6) Kr. 50,-
- 1998/1 **Alexander Kwesi Kassah:** «Community Based Rehabilitation and Stigma Management by Physically Disabled People in Ghana». (ISBN 82-453-0088-8) Kr. 50,-
- 1997/17 **Tore L.Jensen:** «Interorganizational Governance Structure and Outlet Economic Performance». An Application of Accounting Data in Interorganizational Performance Measurement. (ISBN 82-453-0088-8) Kr. 110,-
- 1997/16 **Tore L.Jensen:** «En analyse av ukedagseffekter i futuresmarkedet for elektrisk kraft». (ISBN 82-453-0086-1) Kr. 50,-
- 1997/15 **Baard Borge:** «Krig, oppgjør og nasjonal konsensus - Etterkrigs- oppgjørens sosiale virkninger i Nederland, Danmark og Norge». (ISBN 82-453-0084-5) Kr. 50,-
- 1997/14 **Tore Einar Johansen:** «Myter og virkelighet om samer - 'de e forskjell på folk og finna'» (ISBN 82-453-0083-7) Kr. 40,-
- 1997/13 **Eli Samuelsen:** «Den besværlige tiden» - Betragtninger om praksisopplæringen i sykepleierutdanningen (ISBN 82-453-0082-9) Kr. 50,-
- 1997/12 **Eli Samuelsen:** «Du er ikke verdig en plass i herberget – Refleksjon over etikk og etiske vurderingers plass i sykepleien» (ISBN 82-453-0081-0) Kr. 50,-
- 1997/11 **Vegard A. Schancke/Miriam G. Lukwago:** «A Programme for Early Intercultural Psychosocial Intervention for Unaccompanied Minor Asylum Seekers and Refugees (EM) - a Group Approach» (ISBN 82-453-0080-2) Kr. 50,-
- 1997/10 **Hilde Nordahl-Pedersen:** «Alternativ medisin og skolemedisin - en paradigmediskusjon» (ISBN 82-453-0068-3) Kr. 50,-
- 1997/9 **Inger Aksberg Johansen:** «Reminisens i et interaksjonsperspektiv - En kvalitativ undersøkelse basert på intervju med eldre og sykepleiere» (ISBN 82-453-0079-9) Kr. 120,-
- 1997/8 **Aud Merethe Alme:** «Lønnsreform og ledermobilitet - Metodiske tilnærminger og resultater» (ISBN 82-453-0078-0) Kr. 70,-
- 1997/7 **Truls Erikson:** «Should Managerial Competence be in the Retail Growth Performance Equation?». (ISBN 82-453-0076-4) Kr. 50,-
- 1997/6 **Børre Kristiansen/Steinar Johansen:** «Rammer for omsorg - Alternative modeller for organisering av Hamarøy Bygdeheim» (ISBN 82-453-0071-3) Kr. 70,-
- 1997/5 **Truls Erikson:** «Retail Profit Performance and The Relationship to Marketing Outcomes and Financial Structure» (ISBN 82-453-0075-6) Kr. 50,-
- 1997/4 **Rolf Utkvitne:** «Kompetanse i Detaljhandelen». (ISBN 82-453-0064-0) Kr. 70,-
- 1997/3 **Hilde Nordahl-Pedersen (red.):** «Konferanserapport fra Helsedagene i Nord-Norge 1996». (ISBN 82-453-0069-1) Kr. 150
- 1997/2 **Truls Erikson:** «A Study of Career Choice Intentions Among a Cohort HBS MBA Candidates. The Ajzen Model». (ISBN 82-453-0074-8) Kr. 70,-
- 1997/1 **Truls Erikson:** «An Empirical Study of Entrepreneurial Choice Intentions Among a Cohort of MIT Sloan Fellows. The Shapero Model». (ISBN 82-453-0072-1) Kr. 50,-

1997 **Stine Margrethe Hem/Ådne Danielsen/Anne Marie Bakken:** «Ansvarsreformen i Kvæfjord - En stor oppgave til en liten kommune». (ISBN 82-90586-49-3, i samarb. med Diaforsk) Kr. 190,-

1996/1 **Arne-Johan Johansen:** «Fra Dårekiste til normalisert omsorg». (ISBN 82-453-0063-2). Kr. 100,-

Arbeidsnotatserien - ISSN 0809-2567

2002/1 **Tor J Schjelde:** "Lære å studere" (ISBN 82-453-0169-8) Kr. 60,-

2001/5 **Kristian Floer:** "Studieevaluering våren 2001 – noen utvalgte studier" (ISBN 82-453-0167-1) Kr. 90,-

2001/4 **Trond Hammervoll:** "Cooperation types in vertical interorganisational relationships". (ISBN 82-453-0162-0) Kr. 40,-

2001/3 **Harald Torsteinsen:** "Coordination in a fragmented system. On the use of contracts in local government." (ISBN 82-453-0158-2) Kr. 40,-

2001/2 **Harald Torsteinsen:** "Koordinering og styring av fragmenterte systemer. Om overgangen fra hierarki til kontrakt i kommunesektoren." (ISBN 82-453-0157-4) Kr. 50,-

2001/1 **Kåre Tormod Nilsen / Sigurd Wolden / Tore Einar Johansen:** "Kunnskapsbase og kunnskapsoverføring som lønnsomme innsatsfaktorer for vekst i reiselivsnæringen." (ISBN 82-453-0156-2) Kr. 70,-

2000/3 **Harald Torsteinsen:** «Når legitimiteten forvitrer. Endringer i regionale elitors holdning til fylkeskommunen 1996-99" (ISBN 82-453-0152-3) Kr. 60,-

2000/2 **Trond Hammervoll:** "The need for supply chain management: A dependence perspective" (ISBN 82-453-0149-3) Kr. 50,-

2000/1 **Harald Torsteinsen:** «Privatisering og konkurranseutsetting i kommunesektoren - effekter på ledelse, organisering og styring ». (ISBN 82-453-0147-7) Kr. 50,-

1999/2 **Kristian Floer:** «Hvordan bli en mer effektiv student? - Et studiehefte om tema STUDIEVEILEDNING». (ISBN 82-453-0120-5) Kr. 50,-

1999/1 **Rolf Wynn:** «Sykdomslære. En innføring i noen sykdommers årsaker, symptomer og behandling». Et kompendium for helsefagstudenter generelt og vernepleierstudenter spesielt. (ISBN 82-453-0116-7) Kr. 80,-

1998/2 **Kjell Toften:** «Reiselivsnæringen i et markedsføringsperspektiv - en introduksjon» Et kompendium for RE 4 Turistmarkedsføring (ISBN 82-453-0108-6) Kr. 70,-

1998/1 **Anne Marit Bygdnes:** «Toalett-trening av psykisk utviklingshemmede» (ISBN 82-543-0099-3) Kr. 70,-

1997/2 **Aud Merethe Alme:** «Prosjektskisse: Tjenestemannsorganisasjoner og forvaltningsreformer». (ISBN 82-453-0085-3) Kr. 50,-

1997/1 **Truls Erikson:** «Applying the Canonical Structure of Analysis by Means of Algebra on Managerial Competence and Retail Growth Performance Variables».

05-d 23667

Depotbiblioteket



05sd 23 667

Visste du at...

... Høgskolen i Harstad med sine ca 1.000 studenter er blant landets minste høgskoler. Et godt studiemiljø og en uformell tone med nærhet og god oppfølging av den enkelte student preger skolen. Ved årsskiftet 1996/97 flyttet vi inn i nye lokaler som ligger idyllisk og sentralt plassert ved byens havnepromenade.

... våre to fagavdelinger - økonomi-/samfunnsfag og helse-/sosialfag - gir flere studiemuligheter blant ulike grunnutdanninger og videreutdanninger:

Grunnutdanninger:

- Varehandel og distribusjon
- Økonomi og administrasjon
- Reiseliv og turisme
- Engelsk grunnfag
- Statsvitenskap grunnfag
- Barnevernpedagogutdanning
- Sykepleierutdanning
- Vernepleierutdanning

Videreutdanninger:

- Revisjon
- Internasjonal handel
- Ledelse og organisasjon
- Helse- og sosialadministrasjon
- Rehabilitering
- Psykisk helsearbeid
- Reiseliv og turisme

... foruten ordinære undervisningsoppgaver og kurs påtar Høgskolen i Harstad seg også forsknings- og utredningsoppdrag for næringslivet og det offentlige. Våre ca. 60 fagansatte innehar høy kompetanse og dekker et bredt faglig spekter: Økonomi/administrasjon, sosialøkonomi, ledelse/organisasjon, statistikk, statsvitenskap, sosialantropologi, sosiologi, engelsk, matematikk, pedagogikk, spesialpedagogikk, vernepleie, psykologi, sykepleievitenskap, jus.

Besøksadresse: Havnegata 5, 9405 Harstad

Postadresse: 9480 Harstad

-Telefon 77 05 81 00. Telefaks 77 05 81 01

Internett: <http://www.hih.no>



HØGSKOLEN I HARSTAD

