



Kvalitetsstyringssystem for Høgskolen i Molde

- fra teori til praksis

FORORD

Høsten 2003 etablerte Høgskolen ei 'Arbeidsgruppe for kvalitetsutvikling' som har begynt arbeidet med å utvikle et system for kvalitetsstyring for Høgskolen, (synonymt med 'kvalitetssystem' i det etterfølgende).

Gruppen har hatt følgende sammensetning:

Fra administrasjonen:	Anna Huse Sannes	Studiesjef
	Sissel Waagbø	Kontorsjef ØIS
	Tore Berg	Kontorsjef HF
Fra instituttene:	Bjørn Guvåg	IFØ
	Ottar Ohren	IFI
	Kjell Borgen	IFI, (valgt leder)
	Beinta i Jakupsstovu	IFS
	Elisabeth F. Amdam	HF
Fra studentene:	Jens E. Østergaard	
	Svein J. Håpnes	

I tillegg har rektor og direktør deltatt i en del av arbeidsgruppens samlinger og informasjonskonsulenten har deltatt i utformingen av systemdokumentasjonen på web.

Kvalitetssystemet som presenteres skal oppfylle krav som er stilt fra sentrale myndigheter, (UFD, 2003 og NOKUT, 2003), og vi mener at systemet vil danne et nyttig rammeverk for kontinuerlig forbedring av høgskolens mange prosesser. Gruppens arbeid så langt, er dokumentert i denne innstillingen som legges fram for Styret for Høgskolen i Molde.

Molde 26. mai 2004.

FORORD	2
1. INNLEDNING.....	4
1.1 Generelt.....	4
1.2 Høgskolen i Molde.....	5
1.3 Grunnleggende målsettinger	6
2. GENERELLE PRINSIPPER OG TEORETISK UNDERLAG	7
2.1 Organisasjon og bedriftskultur.....	7
2.2 Prosess- og verdikjedebetraktning.	8
2.3 Overordnede prinsipper og mål for arbeidet.....	9
2.4 Teorigrunnlag.....	11
2.4.1 Total kvalitetsledelse,- (TQM).....	11
2.4.2 Balansert målstyring.	12
2.4.3 Evaluering og måleparametre	13
2.4.4 Benchmarking, (måling av seg selv mot andre).....	14
3. STRUKTUREN I KVALITETSSYSTEMET.	14
4. PRAKTISK IMPLEMENTERING.	21
4.1 Generelt.....	21
4.2 Organisering.....	23
4.3 Rapportering i systemet	24
4.4 Systemdokumentasjon og web-løsning.....	25
5 VURDERING AV SYSTEMET I FORHOLD TIL NOKUTS KRITERIER... 25	
6. FORKLARING AV SENTRALE BEGREP	28
LITTERATUR:.....	30

1. INNLEDNING

1.1 Generelt

I likhet med andre høyskoler og universiteter, er Høgskolen i Molde (HSM) pålagt å utarbeide et kvalitetssystem for utdanningsvirksomheten. Igangsetting av nye studier på mastergradsnivå og framtidig akkreditering som vitenskapelig høyskole er gjort avhengig av at institusjonen har et godkjent kvalitetssystem. NOKUT (Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen) er av departementet gitt i oppgave å evaluere skolens kvalitetssystem og deretter gjenta evalueringen minst hvert 5. år. Departementet krever at NOKUTs evalueringer skal omfatte *'både systemets strukturelle oppbygging, den dokumentasjon som det frembringer og de vurderinger av utdanningskvaliteten som institusjonen selv gjør'*, (forskriften §5.1).

I denne rapporten beskrives kvalitetssystemet for HSM. Vi peker på mål, premisser og teori som har ligget til grunn for arbeidet, og viser et forslag til struktur for et kvalitetssystem som vi mener kan legges til grunn for en implementering i løpet av høsten 2004. Tilnærmingen til kvalitetssystemet er prosessorientert, og på et overordnet nivå brukes en verdikjedebetraktning. Vi har hentet teoretisk underlag fra TQM eller 'Total kvalitetsledelse', balansert målstyring og andre beslektede teorier. Det systemet som er under utvikling og implementering ved HSM, skal være et styringsverktøy for ledelsen og alle aktører på alle nivå i organisasjonen. Det vil kunne bidra til at vi oppnår større grad av måloppnåelse og kvalitet i den produksjonen som vi til enhver tid skal levere.

Innføring av et kvalitetsystem i en akademisk institusjon stiller store krav til hvordan systemet utformes og implementeres. Rapportens undertittel er *fra teori til praksis*. Vi ønsker et system som kan forsterke og forbedre dialogen mellom studenter og ansatte og på den måten danne grunnlag for stadig forbedring av utdanningene. Vi er opptatt av at det kvalitetssystemet som utvikles skal fungere godt i praksis og støtte og forbedre alt arbeid som utføres ved høgskolen. Det har derfor vært en viktig forutsetning for arbeidet å ta hensyn til den bedriftskulturen og kompetansen som er til stede i organisasjonen i dag og bygge videre på den.

Arbeidet har til nå vært drevet av arbeidsgruppen som ble formelt oppnevnt av styret i januar. Ved oppnevningen ble det lagt vekt på at den hadde deltakere fra alle instituttene, personer med teoretisk og praktisk kvalitetssikringskompetanse, deltakere fra toppledelsen og representanter fra studentene. Dette har gitt gruppen en bred forankring i organisasjonen.

Når vi etter hvert går over til implementering eller praktisk utforming av systemet, vil alle ansatte bli mer engasjert og arbeidsgruppens rolle vil bli en litt annen enn den har vært til nå. Systemet vil oppleves som dynamisk og under kontinuerlig utvikling og medlemmene ventes å gå inn i en rolle som ressurspersoner som kan hjelpe til med den

praktiske løsningen av kvalitetssikringen og –utviklingen i de forskjellige arbeidsprosessene i organisasjonen.

Så langt har gruppen arbeidet raskt og konsentrert med å få på plass fokus og struktur for et kvalitetssystem ved HSM. Vi ønsker å føre videre dette trykket gjennom implementeringen av systemet og derfor ønsker vi at styret søker NOKUT om en evaluering av dette kvalitetssystemet så tidlig som mulig i 2005. Implementeringen vil bringe oss i nærkontakt med ulike holdninger til kvalitet og kvalitetssikring. Som et resultat av implementeringen må vi se at alle ansatte med prosessansvar i kvalitetssystemet er bevisst på hva dette ansvaret innebærer.

Forslaget til kvalitetssystem innebærer ikke et ønske om å revolusjonere virksomheten. Allerede i dag er gjennomtenkte kvalitetssikringstiltak innført og i bruk i deler av virksomheten og dette må vi bygge videre på. I tillegg er den styrt av regler og forskrifter som fortsatt vil være grunnleggende, - forskrift om opptak, krav til akademisk personale, krav om forskningsbasert undervisning, krav i studiehandboka knyttet til gjennomføring av programmer, emner, eksamen osv. Alt dette har vi lang erfaring i å forholde oss til, men med et kvalitetssystem som ramme for virksomheten kan vi få et mer bevisst forhold til verdien av evaluering, rapportering og vurdering av måloppnåelse.

1.2 Høgskolen i Molde

Høgskolen i Molde (HSM) har ca 1500 studenter og rundt 130 ansatte. Høgskolen er organisert i fire institutt, helsefag (HF), informatikk (IFI), økonomi (IFØ) og samfunnsfag (IFS). Studietilbudet er variert. Høgskolen tilbyr bachelorgradsstudier i sykepleie og vernepleie, i tillegg til fire videreutdanninger innenfor helsefag. Høgskolen har også bachelorgradstudium i samfunnsfag, informatikk, økonomi, transport og logistikk, og master- og doktorgradsstudium i logistikk. Fra høsten planlegges oppstart av mastergradsstudium innen informatikk og samfunnsfag (søknader er sendt NOKUT).

Høgskolen har gjennomgått en sterk faglig utvikling de siste 5-6 årene. I 1997 kunne høgskolen bare tilby 2- og 3-årstudier (og enkelte påbygningsstudier). I 1999 fikk høgskolen godkjent, som en prøveordning, mastergradsstudium i logistikk. I 2002 ble høgskolens doktorgradsstudium i logistikk godkjent. Høgskolen har altså beveget seg fra å tilby 3-års studier til full forskerutdanning i løpet av 5 år. En grunnleggende årsak til denne positive utviklingen er høgskolens strategiske satsing på faglig kompetanseutvikling de siste 10-15 årene.

I 1994 ble Sykepleierhøgskolen i Molde og Distriktshøgskolen i Molde slått sammen og fikk navnet Høgskolen i Molde. Dette er institusjoner med ganske ulike kulturer og undervisningstradisjoner, – den ene profesjonsorientert (sykepleierhøgskolen) og den andre fagorientert (distriktshøgskolen). Selv etter 10 års sameksistens har miljøene i stor grad beholdt sine ulike kulturer og tradisjoner. Fra 1. januar 2003 ble helsefagene samlokalisert med høgskolens øvrige studier, slik at alle nå har tilhold i en samlet

byggningsmasse. Det er en utfordring og et uttalt mål å få til mer samarbeid på tvers av instituttene, både faglig og administrativt. Det er god grunn til å tro at utvikling av kvalitetsstyringssystem for høgskolen kan bidra til å få etablert felles rutiner, ordninger og system på tvers av instituttene.

1.3 Grunnleggende målsettinger

I vår virksomhet er de vesentligste prosesser og produkter knyttet til undervisning og framføring av ferdige kandidater med kunnskaper som er i samsvar med næringslivets og samfunnets behov.

Kvalitet må vurderes og forstås i lys av behov og krav som stilles til de forskjellige produkter og prosesser som genererer resultatene av vår virksomhet. Slike behov og krav er formulert i skolens vedtatte målsettinger. I vårt arbeid med kvalitetsutvikling bygger vi på høgskolens visjoner, mål og intensjoner som kommer til uttrykk i forskjellige dokument, og definerer disse som overordnede mål for kvalitetsarbeidet. I 'Strategi- og handlingsplan 2002-2007', HSM, 2002, heter det:

- Høgskolen i Molde har som oppdrag å gi høgre utdanning og bidra til kunnskapsutvikling gjennom forskning og formidling. Vi tror at det best kan skje gjennom aktivt og likeverdig møte mellom studenter, lærere og forskere og samfunnet omkring.

Videre at:

- Høgskolen sin hovedoppgave er å utdanne kandidater med et reflektert faglig engasjement. Den skal være en institusjon der læring står i fokus.
- Høgskolen ønsker å legge til rette for en kultur der vi bryr oss om den enkelte student. Høgskolen har som mål å sikre et godt læringsmiljø med aktive og fornøyde studenter.

I 'Serviceerklæring for Høgskolen i Molde' HSM, 2003, heter det:

- Høgskolen i Molde skal utdanne høyt kvalifiserte kandidater på sine fagfelt og skal gi sine studenter en utdanning som setter dem i stand til å gå inn i de yrker og oppgaver som utdanningene er rettet mot.

Det går tydelig fram av disse utdragene at det å gi et best mulig utdanningstilbud er et vesentlig mål for Høgskolen i Molde. Et kontinuerlig kvalitetsutviklingsarbeid er en nødvendig forutsetning for at et slikt mål kan oppfylles. Et fremtidig system for kvalitetsstyring må bli en integrert del av høgskolens daglige arbeid og føre til forbedring gjennom tilbakemelding og ansvarliggjøring. Dette krever at vi utvikler og dokumenterer rutiner og system på de områder der det mangler, at en trekker ut og rapporterer informasjon om resultatene og legger opp til evaluering av ulike sider ved studiene. Dette vil gi oss grunnlag til forbedring og videreutvikling.

Med den nye budsjetteringsmodellen for all høyere undervisning, har vi fått et økt fokus på arbeidet med å skaffe nok studenter til alle studietilbud. Det gjør at primæraktiviteten undervisning og de studietilbudene vi har, alltid må vurderes tett opp mot de kompetansebehov og krav til de ferdige kandidatene som arbeidslivet og samfunnet omkring oss formulerer. Vi må evaluere og sikre oss at nytten og attraktiviteten til kandidatene ute i samfunnet alltid er til stede. Videre må vi sørge for at tilbudene er formulert og dokumentert på en slik måte at de kan lede til en best mulig rekruttering av nye studenter.

2. GENERELLE PRINSIPPER OG TEORETISK UNDERLAG

2.1 *Organisasjon og bedriftskultur*

Ved utarbeidelse og implementering av et kvalitetssystem vil kompetansen i organisasjonen og bedriftskulturen vil ha stor betydning. Kompetansen hos aktørene, kompleksiteten i arbeidsprosessene, krav til nøyaktighet i utførelsen av arbeidet og effektene av feil vil definere behovet for å utarbeide detaljerte prosess- og rutinebeskrivelser. I hovedsak skal kvalitetssystemet beskrive *hva* som skal utføres, ikke *hvordan*. Høy kompetanse reduserer behovet for detaljerte rutinebeskrivelser for aktivitetene som utføres. Høgskoler og universitet er kompetansebedrifter der de ansatte har høy formell kompetanse både i administrativ stab og blant det vitenskapelige personalet. Det legger en del premisser for hvordan kvalitetssystemet bør utformes for at det skal bli akseptert av alle, (enkelhet, begrenset detaljeringsgrad, krav til disiplin og formalisme, etc.). Den faglige kompetansen sikres gjennom en ganske omfattende tilsettingsprosess og den pedagogiske kompetansen sikres gjennom kurstilbud i universitetspedagogikk og et internt opplegg for kollegabasert veiledning. Denne kompetansen er uten tvil avgjørende for å oppnå god kvalitet. Spørsmålet er om den alltid er tilstrekkelig.

Bedriftskulturen setter andre viktige premisser for kvalitetsarbeidet. Tradisjonelt har institusjoner i høyere utdanning vært preget av en kultur hvor personlig og faglig frihet har hatt høy prioritet. En slik bedriftskultur finner vi også ved HSM. Det har stort sett vært akseptert at en styring basert på 'kommandoprinsippet' sjelden blir vellykket i slike virksomheter. De faglig ansattes egne prioriteringer har alltid hatt stor innvirkning på utformingen av de enkelte studieprogrammene og de løpende prioriteringene. Muligheten for å utvikle studieprogram i strid med fagpersoners oppfatning og preferanser blir dermed ganske umulig. Dette kan oppfattes som en begrensende faktor sett fra et styringsynspunkt. Fra et annet ståsted kan det imidlertid ses på som en mekanisme som sikrer fagpersonalets entusiasme og motivasjon for stadig utvikling og forbedring av

studietilbudet. Den faglige utviklingen høgskolen har gjennomgått de siste fem årene blir et eksempel på hva en slik bedriftskultur representerer av muligheter. Det har derfor vært en overordnet målsetting for utvalget å utvikle et kvalitetssystem innenfor rammen av en slik bedriftskultur samtidig som kvalitetsmålene kan nås.

En negativ side ved en slik bedriftskultur i forhold til kvalitetsarbeidet er at den åpner for store individuelle variasjoner. Fra et kvalitetssynspunkt vil en helst ha prosesser med et forutsigbart (og som regel målbart) resultat. Det blir derfor en viktig del av kvalitetsarbeidet å drøfte hvilke variasjoner man ønsker å redusere og hvilke variasjoner som kan aksepteres. Kvalitetssystemet skal bidra til å samle og institusjonalisere, (standardisere) all god praksis i det arbeidet som utføres slik at vi over tid kan gjøre hverandre stadig bedre.

2.2 *Prosess- og verdikjedebetraktning.*

Vi har lagt til grunn en prosessorientert tilnærming til utviklingen av kvalitetssystemet. Med prosess menes en samling av beslektede, sammenhengende arbeidsoppgaver som starter på grunn av en hendelse og som gir et spesifikt resultat for prosessens kunde. Alle prosesser har visse felles kjennetegn uansett hvilke system de hører til:

- en prosess har *kunder* (brukere eller interessenter)
- en prosess består av *aktiviteter*
- aktivitetene skaper resultater med en *verdi* for kunden
- aktivitetene utføres av *roller* (eller rolleinnhavere)
- *aktører* (mennesker eller maskiner) er tilknyttet roller
- en prosess involverer normalt flere *organisasjonsenheter*.

Det er i hovedsak tre viktige grunner til at vi har valgt å legge en prosessbetraktning til grunn:

- En prosesstilnærming framtvinger en diskusjon av hvordan arbeidsoppgavene i praksis utføres. Dette er en både verdifull og nødvendig forutsetning for en institusjon hvor de ulike fagmiljøene har ulike undervisningstradisjoner (for eksempel profesjonsutdanning og fagutdanning) og hvor det tradisjonelt er stor faglig frihet i hvordan oppgavene utføres.
- En visuell prosessmodell er ofte et enkelt underlag for å kommunisere innholdet i prosessen og gjør ofte at ideer til endring og forbedring av prosessen kommer lettere fram. Grenseflatene mellom prosesser som må samarbeide om å få fram et resultat blir klare og tydelige.
- Gruppen som utarbeider kvalitetssystemet er tverrfaglig sammensatt (systemteori, økonomi, administrasjon, strategi, pedagogikk, logistikk, statsvitenskap, sykepleie, m.v.). En prosesstilnærming gir oss et felles språk som bidrar til å skape forståelse på tvers av faggrenser.

En verdikjede illustrerer hvordan prosesser kan settes sammen for å gi kunden den avtalte verdi. Selv om verdikjedemodeller opprinnelig var utviklet for produksjonsindustri, kan den også tjene som en nyttig referanse for kunnskapsbedrifter som en høgskole. Verdikjedemodellen skiller mellom kjerneprosesser (eller primærprosesser) og støtteprosesser. De sier altså noe om hva virksomheten definerer som sin kjernevirksomhet. Modellen viser derfor hvilke prosesser et kvalitetssystem særlig må fokusere på og det er derfor vi har valgt å bruke verdikjedemodeller i deler av beskrivelsen av kvalitetssystemet.

2.3 Overordnede prinsipper og mål for arbeidet

Rammebetingelsene som er knyttet til komptanse, bedriftskultur og selvadministrasjon, har vært med å bestemme formuleringen av en del prinsipper for arbeidet som det er allmenn enighet om i utvalget. Disse prinsippene for utviklingen av systemet for kvalitetsstyring faller også i stor grad sammen med NOKUTs kriterier for kvalitetssystem for høyere utdanning, (kapitel 5).

- *Kvalitetssystemet skal være forankret i de målsettingene som til enhver tid gjelder for HSM og bør utvikles slik at det inngår som en viktig del av ledelses- og styringssystemet.*

I avsnittet om grunnleggende målsettinger, (avsnitt 1.3), er det vist hvordan en del av skolens sentrale målsettinger direkte støtter opp om utviklingen av et kvalitetssystem for høgskolen.

- *Hovedmålet med kvalitetsstyringen er ikke kontroll, men forbedring. Vi ønsker en bredest mulig deltakelse fra alle ansatte. All måling og rapportering må foregå på en måte som ivaretar dette formålet.*

Selv om vi er gode, kan vi alltid bli bedre. Det er dette vi legger til grunn for kvalitetsarbeidet ved HSM. Det foregår mye god undervisning og veiledning ved høgskolen og det er et overordnet mål å både ta vare på dette og å synliggjøre det for andre. Den enkelte ansatte skal ikke ha noen grunn til å føle seg overvåket gjennom kvalitetssystemet. Det er derimot en målsetting at kvalitetssystemet skal bidra til å lette det praktiske arbeidet, og gi veiledning i hvor man kan oppnå forbedringer.

- *Kvalitetssystemet skal være enkelt, robust og fritt for unødvendig byråkrati. Det definerer hvilke prosesser som skal kvalitetssikres, beskriver hvilke oppgaver som skal gjennomføres og plasserer ansvaret for både utførelse og oppfølging på utvalgte prosesseiere.*

Høgskolen i Molde har som akademisk institusjon en tradisjon for å være mer resultatorientert enn regelorientert. Utgangspunktet for utviklingen av et kvalitetssystem ved HSM har vært at organisasjonen består av fagfolk som på hvert sitt område er

interessert i å levere best mulig arbeid og også har gjort det. Derfor må et nytt kvalitetssystem ikke bli et finmasket regelregime som pålegger oss vesentlig nye og økte arbeidoppgaver. Systemet skal i størst mulig grad være til støtte og hjelp med å effektivisere arbeidet og bringe inn en fornuftig struktur og sett av regler og rutiner. Kvalitetssystemet må definere ansvarforhold for de ulike prosessene og aktivitetene i dem. Prosesseier skal følge opp prosessen og ha ansvar for å endre den om nødvendig.

- *Rutiner for kvalitetssikring og evaluering skal være en naturlig og integrert del av undervisningsaktivitetene ved HSM. Kvalitetskriterier og målemetoder må utvikles i forhold til de enkelte arbeidsprosessenes og fagenes egenart.*

Dette området vil utgjøre en ganske omfattende del av implementeringsarbeidet. Det er vesentlig at all måling og evaluering samles og presenteres på en slik måte at det klart peker på områder der det er nødvendig med forbedringer, og på mulige tiltak som kan bidra til å forbedre prosessene. Operasjonaliseringen av kvalitetsforbedringen består i å få gjennomført de nødvendige tiltakene for forbedring.

- *All kvalitetssikring av undervisning og øvrige prosesser blir basert på de fire fasene i Demings kvalitetssirkel. Hver gang et emne undervises, kan det betraktes som en prosess som løper gjennom planlegging (målsetting), gjennomføring, evaluering og forbedring.*

Det er et alminnelig akseptert faktum at implementerte kvalitetssystem er kostnadseffektive. Over tid vil altså de fleste erfare at kostnadene som tidligere kunne knyttes til feil og mangler ved produksjonen, langt overstiger kostnadene knyttet til driften av et fornuftig kvalitetssystem. Det er imidlertid ofte et problem i mange organisasjoner at fordeler og besparelser kommer til syne ganske lang tid etter at man investerte i systemet.

I høyere utdanning vil dokumentert undervisningskvalitet kunne knyttes direkte til interessen for institusjonen blant potensielle søkere og dermed få betydning for både studenttilgang og offentlige bevilgninger.

Målene med kvalitetsarbeidet i en undervisnings- og forskningsinstitusjon vil ofte uttrykkes på en annen måte enn i en produksjonsbedrift. I en vanlig bedrift betyr ønsket kvalitet ikke nødvendigvis *best mulig* kvalitet. Man snakker heller om *god nok* kvalitet eller *avtalt* kvalitet. I undervisningssammenheng vil målene med kvalitetsutvikling som regel bety *best mulig* og *stadig bedre* kvalitet. Det er dette vi har hatt fokus på i utarbeidelsen av kvalitetssystemet.

2.4 Teorigrunnlag

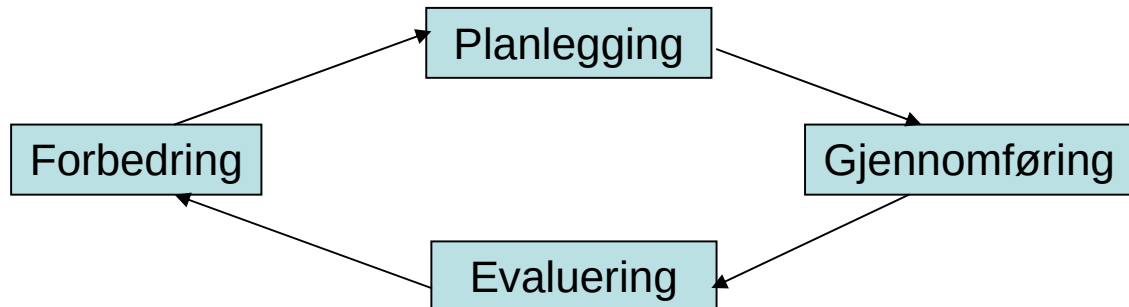
I det innledende arbeidet med å få på plass rammeverket for et kvalitetssystem, har vi lagt til grunn forskjellige metoder og teorier. Den korte beskrivelsen av hver av dem sikter mot å få fram det som er mest verdifullt ved teorien.

2.4.1 Total kvalitetsledelse,- (TQM)

W.E. Demings konsept for total kvalitetsledelse ser på kvalitetsutviklingsarbeid som en kontinuerlig forbedringsprosess. Total kvalitetsledelse blir gjerne beskrevet ved hjelp av sirkelen gjennom de fire fasene i figur 1.

Figuren illustrerer den grunnleggende ideen i total kvalitetsledelse:

- Kvalitetssikring er en stadig rundgang gjennom de fire fasene, planlegging (målsetting), gjennomføring, evaluering eller måling og forbedring (analyse av resultater og valg av tiltak). Dette blir man aldri ferdig med. Kontinuerlig forbedringsarbeid i tråd med Deming's modell skal gjennomsyre alt arbeid som utføres ved HSM.



Figur 1. Demings kvalitetssirkel

- I enkelte prosesser vil forbedring være det essensielle. På områder med gode prosesser, vil teknikken sikre at en fortsetter å holde et høyt nivå. Samtidig får en kunnskap om hvorfor prosessen er stabil og god. Det er informasjon som kan anvendes på andre områder med dårligere kvalitet.

Modellens fokus på at kvaliteten i arbeidet alltid kan bli bedre er det som bidrar til å bringe bedriften framover. Alle forbedringer skal ha som siktemål at man lærer av feil og at man forsøker å gjøre alle arbeidsoppgaver feilfri.

2.4.2 Balansert målstyring.

Balansert målstyring er først og fremst et strategisk instrument for styring av virksomheter. Konseptet ble særlig kjent gjennom en artikkel i Harvard Business Review i 1992 (Kaplan & Norton, 1992). Det går ut på at man utvikler strategi for styring basert på fire perspektiv: *kundene, finansielle forhold, interne prosesser og evne til endring (læring)*. Utfordringen blir dermed å utvikle en strategi som balanserer hensynet til de forskjellige perspektivene.

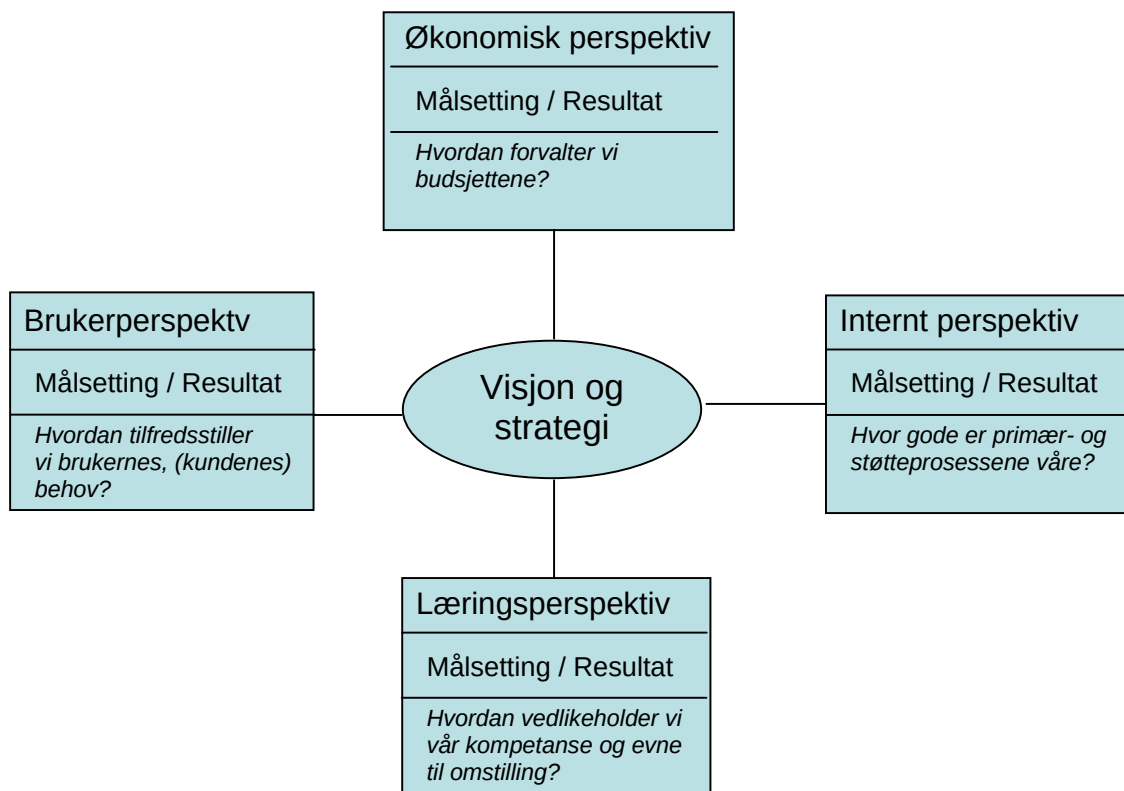
Disse perspektivene kan også brukes som tilnærming til kvalitetssikring, noe som har fått en viss utbredelse i norsk offentlig forvaltning i løpet av de siste årene. Statskonsult har beskrevet balansert målstyring som *'et ledelsesverktøy for drift, tilpasning og utvikling av en virksomhet med særlig fokus på kopling av strategi og operative tiltak'* (Statskonsult, 2001).

Metoden innebærer følgende steg:

- avklare strategi og mål
- modellere årsaks- og virkningssammenhenger i virksomheten (kausalitet)
- definere kritiske suksessfaktorer
- velge aktuelle nøkkeltall og klargjøre ansvar for iverksetting av tiltak og oppfølging
- utforme rutiner og tekniske løsninger som støtter utarbeidede nøkkeltall.

Høgskolen i Molde har gjort sine erfaringer med mål- og resultatstyring helt fra slutten av 1980-årene. I dagens situasjon med stadig raskere endringer i høyere utdanning, blir behovet for fremtidsrettet styring bare større. Mange virksomheter, også HSM, har problem med å vedlikeholde seriøse analyser av forholdet mellom ressursbruk og resultater. Det kan være et behov for å møte flere av de nye utfordringene ved internstyring innenfor rammene av mål- og resultatstyring. Statskonsult konkluderer i sin rapport med at balansert målstyring kan være et aktuelt hjelpemiddel for å oppnå dette.

De fire grunnleggende perspektivene i balansert målstyring er vist i figur 2. Innenfor hvert av perspektivene blir det så en utfordring å finne fram til kritiske suksessfaktorer eller det som må være på plass for at virksomheten skal lykkes med sin strategi. Man må også finne fram måleparametre som kan fortelle om en har lyktes. Hele dette rammeverket kan legges til grunn for valg av forbedringstiltak og en innbyrdes prioritering av dem.



Figur 2. De fire perspektivene i balansert målstyring.

2.4.3 Evaluering og måleparametre

I arbeidet med å finne fram til fornuftige måleparametre kan en hente ideer fra de evalueringene både av privat og offentlig virksomhet som finner sted i USA hvert år i regi av 'The Baldrige National Quality Program', (NIST, 2003)

Virksomheter innenfor samme område kvalifiserer seg for konkurransen om 'The Malcolm Baldrige National Quality Award' ved hjelp av oversikter over sentrale måleparametre som organisasjonen gir ut. For virksomheter innen undervisning er disse måleparametrene samlet i 'Education Criteria for Performance Excellence, - 2003'. Målingen av undervisningsinstitusjoner er basert på følgende sju kriteriekategorier:

- Lederskap
- Strategisk planlegging
- Student, kunde og markedsfokus
- Måling, analyser og kunnskapsforvaltning
- Forvaltning av ansattressurser.
- Prosesstyring og endringsledelse og
- Virksomhetens ytelse og resultater på alle områder.

Som en ser faller disse kategoriene bra sammen med de fire perspektivene i balansert målstyring samtidig som de også gir bra grunnlag for å oppfylle NOKUTs akkrediteringskriterier.

2.4.4 Benchmarking, (måling av seg selv mot andre)

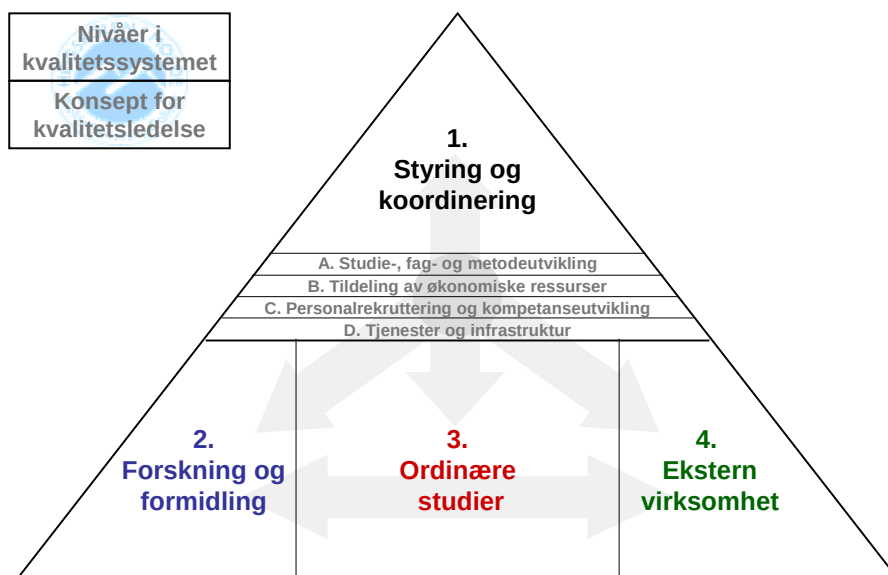
For å forhindre at evaluering blir en alt for intern prosess, kan vi ty til 'benchmarking', (EU, 2003). Etter hvert som et kvalitetssystem kommer på plass og vi begynner å samle måledata for de forskjellige prosessene, kan det være nærliggende å sammenlikne dem med tilsvarende måledata fra en annen og likeartet institusjon. Det er mest naturlig å etablere et slikt samarbeid med institusjoner som vi har hatt et visst samarbeid med på forskjellige områder allerede, gjennom utveksling av undervisningstjenester, forskningssamarbeid eller sensur. Samarbeidsinstitusjonen må også ha et etablert og godt fungerende kvalitetssystem og gjerne være bedre enn oss på visse områder. Det må også eksistere en trygghet for at data som utveksles ikke blir misbrukt. Høgskolen vil prøve ut slik form for evaluering og på sikt kan en tenke seg at det kan bygges opp en nasjonal base av sammenliknbare tall for ulike prosesser og prosessresultater.

3. STRUKTUREN I KVALITETSSYSTEMET.

Vi har valgt å bygge kvalitetssystemet med en struktur som tilsvarer den vi finner i høgskolens planstruktur med strategiske mål som grunnlag for overordnet styring og koordinering av virksomheten sammen med en videre målnedbrytning for hvert av hovedaktivitetsområdene forskning og formidling, ordinære studier og ekstern virksomhet.

Hovedstrukturen vises i figur 3. Alle figurene som brukes i denne oversikten over kvalitetssystemet vil også finnes i web-presentasjonen av kvalitetssystemet som er stedet dit ansatte og studenter vil gå for å finne nødvendig informasjon om systemet. Etableringen av en tjenlig web-løsning for dokumentasjon av kvalitetssystemet vil være en stor og vesentlig oppgave i høstens implementering.

Vi har valgt å detaljere dokumentasjonen av kvalitetssystemet over tre nivåer som bør være tilstrekkelig for selv de mest kompliserte arbeidsområdene.



Figur 3. Hovedstrukturen i kvalitetssystemet.

Det øverste nivået kaller vi 'arbeidsområde' og omfatter de fire som er vist i figur 3 og som faller sammen med det øverste nivået i virksomhetsplanen.

1. Styring og koordinering,
2. Forskning og formidling,
3. Ordinære studier og
4. Ekstern virksomhet.

Under hvert av disse områdene har vi definert forskjellige 'arbeidsprosesser' som til sammen beskriver de oppgavene som skal løses innenfor hvert arbeidsområde. Store arbeidsprosesser kan brytes ned i delprosesser, men det vanlige er at arbeidsprosessene kan beskrives av et sett med 'aktiviteter' eller 'prosedyrer' som i sin tur kan gis en detaljert og standardisert verbal beskrivelse der det er nødvendig og ønskelig.

De forskjellige elementene i figur 3 er klikkbare og bringer leseren til et lavere nivå med mer detaljert informasjon om de enkelte arbeidsområdene og også til tabellariske oversikter som blant annet viser hvor ansvaret for de forskjellige arbeidsprosessene og aktivitetene er lagt.

I arbeidet med systemstrukturen har vi også lagt verdikjedebetraktninger til grunn, noe som gir et godt fokus på nødvendigheten av velfungerende støtteprosesser i tilknytning til de enkelte arbeidsprosessene. Eksempler på en del sentrale støtteprosesser finnes også i figur 3:

- A. Studie-, fag- og metodeutvikling
- B. Tildeling av økonomiske ressurser
- C. Personellrekruttering og kompetanseutvikling
- D. Tjenester og infrastruktur, (IT, trykkeri, bibliotek, informasjon etc.)

Støtteprosess A kan f.eks.være rettet mot:

- Faglige områder som vi ønsker å utvikle/videreutvikle.
- Utvikling av læringsprosesser,
 - teori/praksisorientert,
 - plenum- eller gruppebasert,
 - pedagogiske læringsmodeller og
- Iverksetting av ulike studie- og fagutviklingstiltak.

Disse støtteprosessene er sentrale for arbeidet med styring og koordinering av virksomheten. Vi vil finne igjen disse og eventuelle nye støtteprosesser og aktiviteter for de aller fleste av de mer detaljerte primærprosessene. De blir beskrevet og tydeliggjort i den detaljerte beskrivelsen av prosessene.

Strukturen åpner altså for detaljerte beskrivelser der det er nødvendig, men også for snarveier og enkle beskrivelser der arbeidsoppgavene er enkle og vel innarbeidet.

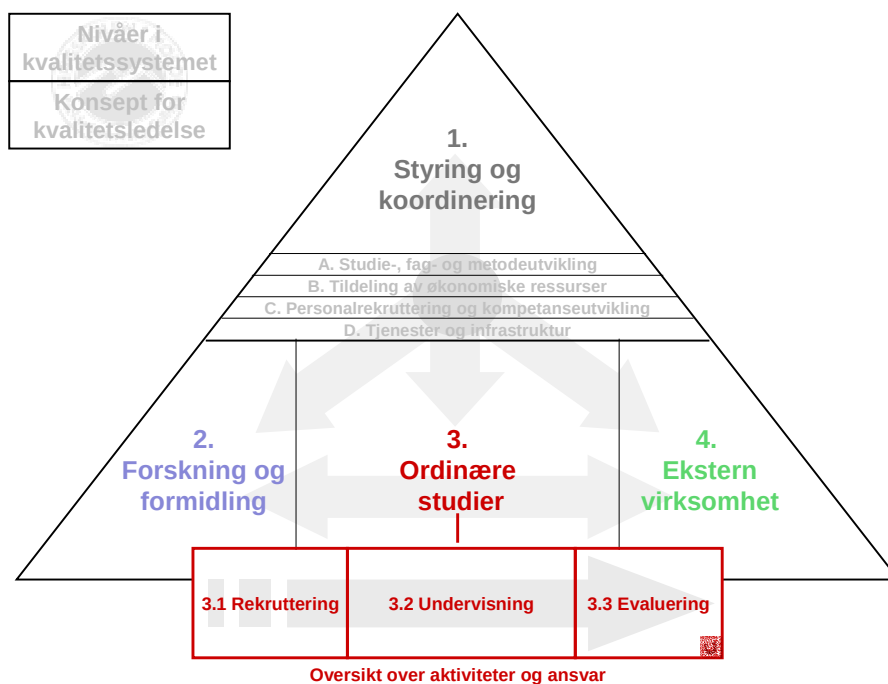
Oversikt over aktiviteter og ansvar

Arbeidsområde 3: Ordinære studier		Utgave: 001 
		Godkjent: 15.04.04.
<i>Arbeidsprosess</i>	<i>Delprosesser & aktiviteter</i>	<i>Direkte ansvar</i>
3.1 Studentrekruttering	3.1.1 Informasjonsutarbeidelse og -spredning 3.1.2 Mottak av søknad 3.1.3.a Samordna opptak 3.1.3.b Lokalt opptak 3.1.4 Søknadsoppfølging 3.1.5 Mottak og sosialisering 3.1.6 Rekrutteringsundersøkelse	
3.2 Undervisning	3.2.1 Semesterplanlegging 3.2.1.1 Tid- & romplanlegging 3.2.1.2 Eksamensplanlegging 3.2.1.3 Sensurplanlegging 3.2.1.4 Oppfølging / Drifting 3.2.2 Emneplanlegging 3.2.3 Gjennomføre planlagt undervisning 3.2.4 Eksamensplanlegging og -gjennomføring 3.2.5 Sensur / Vurdering 3.2.6 Evaluering	
3.3 Evaluering	3.3.1 Emneevaluering 3.3.2 Evaluering av studieprogram 3.3.3 Evaluering av læringsmiljø	
Utarbeidet av:	Posisjon	
Direkte ansvarlig:	Posisjon	

Figur 4. Eksempel på den tabellariske systemoversikten.

Den tabellariske oversikten over kvalitetssystemet er en komprimert oversikt over den strukturelle nedbrytningen og fordelingen av ansvar for de forskjellige prosessene og aktivitetene. Et eksempel på dette dokumentet er vist i figur 4.

Arbeidsområdenes nedbrytning i arbeidsprosesser kan vises i diagram av samme type som figur 3. Nedbrytningen av arbeidsområdet 'Ordinære studier' er vist i figur 5. Verdikjedemodellen gjenspeiles i det horisontale løpet gjennom arbeidsprosessene 3.1, 3.2 og 3.3.



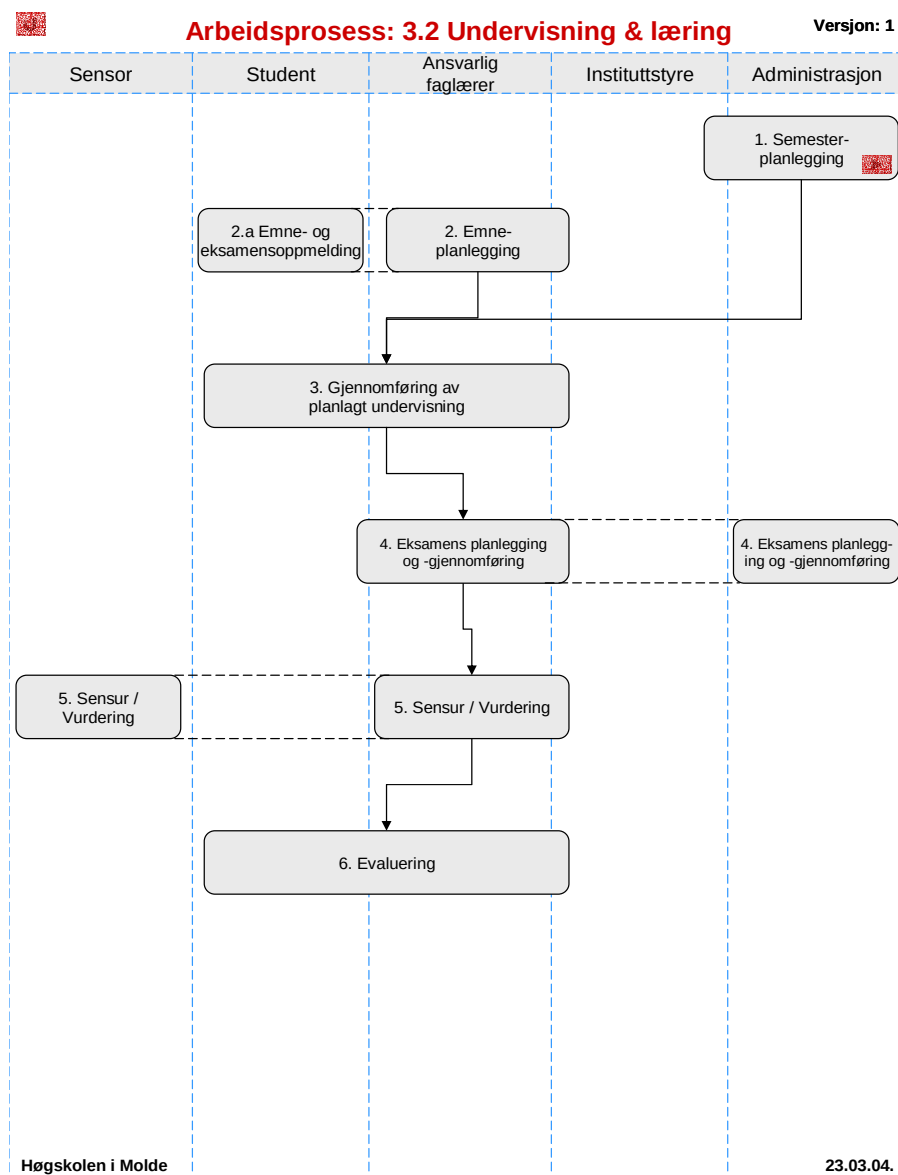
Figur 5. Arbeidsprosessene under 'Ordinære studier'.

Evaluering kommer vanligvis ikke til syne som egne prosesser og aktiviteter alle steder der de forekommer i diagrammene, fordi de er en fast og integrert del i alle arbeidsområdene og prosessene i hht. Demings kvalitetssirkel (figur 1). I tråd med kvalitetssirkelen skal all gjennomføring av prosesser og aktiviteter avsluttes med en evaluering. Den skal selvsagt gjennomføres på en slik måte at den kan gi ideer til forbedringer som kan planlegges inn i neste gjennomføring. Dette er så sentralt i hele kvalitetssystemet at det er lagt inn som en egen link i figur 3: 'Konsept for kvalitetsledelse'

Arbeidsområdet 'Ordinære studier' er likevel litt spesielt. Her har vi markert en evalueringsprosess som avslutning på verdikjeden knyttet til rekruttering, undervisning

og levering av ferdige kandidater, fordi vi trenger en avsluttende evaluering som omfatter store deler av skolens produksjon.

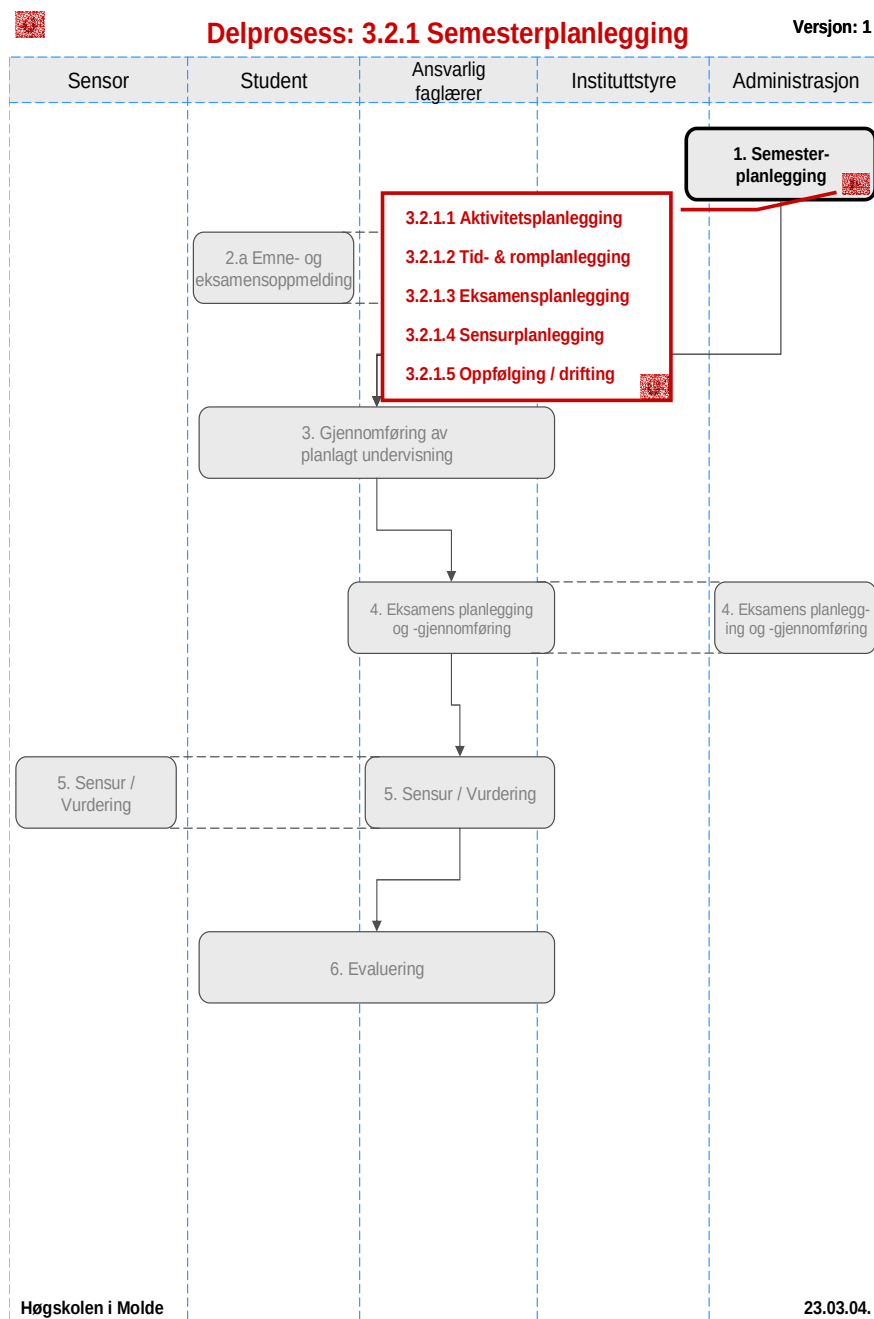
Arbeidsprosessene kan også illustreres ved bruk av prosessdiagram der aktivitetene i prosessen knyttes til 'svømmebaner' som viser ganske grovt, hvilke organisatoriske enheter som utfører og har ansvar for aktivitetene. Figur 6 viser et eksempel for arbeidsprosessen '3.2 Undervisning og læring'.



Figur 6. Prosessdiagram for arbeidsprosessen '3.2. Undervisning og læring'.

Et prosessdiagram gir ofte en oversikt over prosessene og en forståelse for dem hos mottakeren som kan være vanskelig å oppnå med ord alene. Det ligger ikke som et krav

til kvalitetssystemet og dokumentasjonen at alle arbeidsprosesser skal beskrives med prosessdiagram. Her som overalt ellers, må det ligge til grunn en vurdering av nytten av modellen i forhold til arbeidet med å lage og vedlikeholde den.



Figur 7. Prosessdiagram for delprosessen '3.2.1 Semesterplanlegging'

Dessuten ser vi en nytte i å ha linker fra aktiviteter i slike diagram videre til detaljerte og rent verbale beskrivelser av aktiviteter og prosedyrer. Eksempel på slike koplinger har vi fra figur 7 videre til delprosessen '3.2.1 Semesterplanlegging' som vist i figur 7: Fra dette diagrammet er det vist koplinger videre til mer detaljerte og standardiserte aktivitets- og prosedyrebeskrivelser.

Arbeidsprosess:	3.2 Undervisning	Utgave:	001
		Godkjent:	15.04.04.
Delprosess:	3.2.1 Semesterplanlegging		
Aktivitet / prosedyre:	3.2.1.2 Time- & romplanlegging		
Lenker & dokumenter:	Studiehåndboka		
Avgrensninger:	Må utarbeides for alle studier / fag		
Direkte ansvarlig:	Instituttadministrasjon		
Rutiner:	Lag time- & romplan for alle fag og studier for det kommende semester med utgangspunkt i studiehåndboka. Time- & rom planen skal oversendes studieadministrasjonen senest; - for høstsemesteret 8 uker før semesterstart - for vårsemesteret 4 uker før semesterstart. Godkjent time- & rom plan danner grunnlagt for grupperomsplanlegging. Godkjent time- & rom plan (for alle fag og studier) danner grunnlag for utarbeidelse av oversikt over fag, fagansvarlig, undervisningstidspunkt, rom etc. Denne oversikten skal være tilgjengelig på høyskolens hjemmeside ved semesterstart. Grupperomsplan skal være tilgjengelig for studiekontoret seinest 2 uker etter semesterstart. Studenter kan bestille grupperom ved Studiekontoret på grunnlag av godkjent plan.		
Kontroll ansvarlig:	Fagansvarlig og studieadministrasjon		
Avviksbehandling:	Studenter og ansatte med spesielle behov (se lenke). Ønske om endringer av fastsatt undervisningsopplegg eller timeplan skal godkjennes av instituttadministrasjonen, koordineres av studieadministrasjonen. Grupperomsplan; faglærer kan, etter samråd med studenter be om endringer til godkjent plan. Faglærer skal melde ikke benyttede grupperom til Studiekontoret snarest.		
Støttefunksjoner:	Time- & romplan; Sats Novascheem timeplanleggingsprogram Grupperomsplan; Excel regneark		
Utarbeidet av:	Kontorsjef, Instituttadministrasjon		

Figur 8. Eksempel på aktivitetsbeskrivelse for aktiviteten '3.2.1.1 Time- og romplanlegging'.

En slik er vist i figur 8 for aktiviteten '3.2.1.1 Time- og romplanlegging'. Figuren illustrerer også den malen eller standarden som vi foreslår å bruke for aktivitets- og prosedyrebeskrivelsene.

Nå har vi kommet til det laveste nivået for dokumentasjon av kvalitetssystemet. Vi har altså foreslått tre nivå i nedbrytningen, og det bør være tilstrekkelig for å illustrere og beskrive de mest omfattende og kompliserte arbeidsområdene og prosessene våre. Det er likevel ikke noe absolutt krav at alle prosesser skal beskrives gjennom alle nivåene. Der arbeidet er enkelt og selvfølgelig slik at det lett kan forklares for nye arbeidstakere, er det unødvendig å operere med detaljerte prosedyrebeskrivelser. Avveiningen mellom nytten av slike beskrivelser og arbeidet med å lage og vedlikeholde dem, ønsker vi å overlate til den eller de i organisasjonen som blir tildelt ansvaret for arbeidsprosessene og kvaliteten i arbeidet.

Den strukturen som er foreslått for kvalitetssystemet og dokumentasjonen av det, åpner for at all informasjon som brukes i de forskjellige arbeidsprosessene, kan lagres og lenkes inn i strukturen. Der kan den gjenfinnes enkelt gjennom vanlig søking eller via figurene i kvalitetssystemets web-sider.

4. PRAKTISK IMPLEMENTERING.

4.1 Generelt.

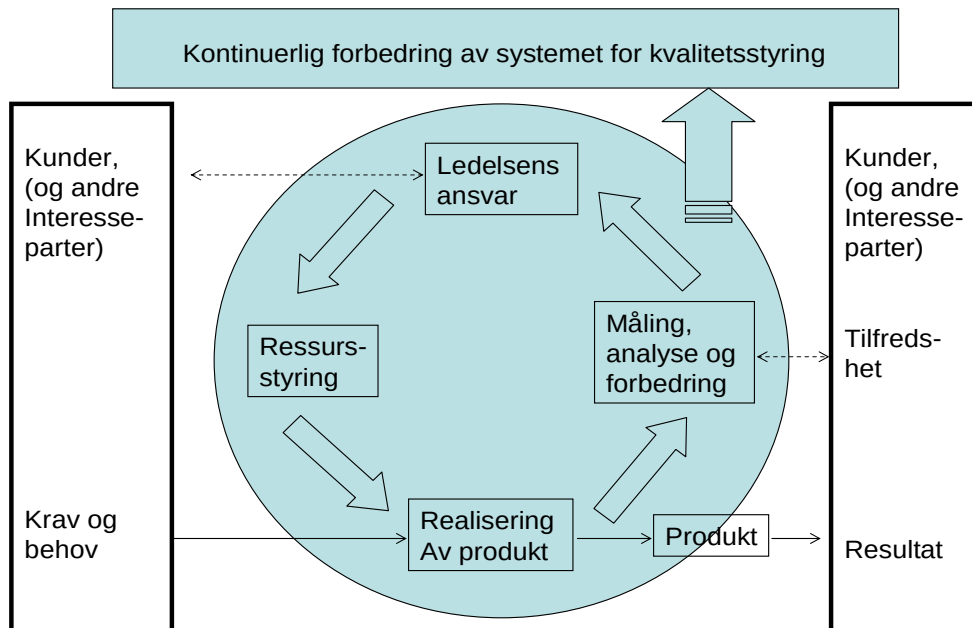
Implementeringen av kvalitetsstyringssystemet for HSM vil pågå for fullt fra sommeren 2004. Innføringen skjer i henhold til teoriene rundt total kvalitetsledelse, de prinsippene som vi har lagt til grunn for et slikt system og den strukturen og fordelingen av ansvar som vi har skissert tidligere i rapporten. Arbeidet så langt har forsøkt å bygge på det beste i den kulturen og tradisjonen som er etablert ved HSM. Organisasjonen er kjennetegnet av at det pågår mye arbeid av høy kvalitet og i visse ledd er det også implementert rutiner og en kultur for kontinuerlig forbedring og utvikling.

I denne innstillingen har det vært et fokus på kjerneaktivitetene knyttet til undervisning. En implementering av et kvalitetssystem må også omfatte alle de støtteprosessene som er definert og som ivaretas av samarbeidende etater slik som SFRN, (Studentsamskipnaden for Romsdal og Nordmøre) og Statsbygg.

'Kick off' for implementeringen blir personalseminaret den 2.juni. Det blir arbeidsgruppens første anledning til å presentere systemet og informere hele organisasjonen om hva vi står overfor. Vi må regne med at implementeringsfasen av prosjektet blir vel så krevende som det innledende arbeidet med defineringen av systemet.

Alle deler av organisasjonen blir involvert og det er her vi får svar på om de prinsippene som er lagt til grunn virker og har den effekten som vi har antatt.

Figur 9 viser en modell av et system for kvalitetsstyring hentet fra ISO 9000:2000-standardene. Ideene til Deming om total kvalitetsledelse er bygd inn i modellen i tillegg til at den viser ledelsens ansvar for tildeling av tilstrekkelige ressurser.



Figur 9. Modell av et system for kvalitetsstyring basert på prosesser, (Norsk Standard, 2000)

Implementering og bruk av et system for kvalitetsstyring i HSM-organisasjonen må ha en sterk ledelsesforankring. Vår organisasjon er relativt flat og bør fortsatt være det. En delegering av ansvar for de forskjellige primær- og støtteprosessene til definerte prosesseiere, vil forsterke den kulturen med selvadministrasjon som allerede finnes. Den øverste ledelsen må sørge for at det hele tiden er tilstrekkelig trykk og oppmerksomhet på kvalitetssikringsaktivitetene og at nødvendige ressurser for å lykkes alltid er til stede. De må også ha et hovedansvar for at det dannes og vedlikeholdes en allmenn aksept av kvalitetssystemet blant organisasjonens medlemmer og forskjellige organer slik at det utvikles til å bli en levende del av alle aktiviteter ved HSM. Utførte målinger, evalueringer og resultater av kvalitetsarbeidet må bli tatt på alvor. Vi må kunne illustrere evne til å lete etter og finne relevante tiltak og iverksette de av dem som er nødvendige for å sikre og forbedre kvaliteten. Resultatene må gjenspeiles i rapporter og planer med tydelige råd om forbedringstiltak.

Det legges opp til at HSM fortsatt vil ha en delt toppledelse med rektor og direktør. Direktøren vil være den øverste ansvarlige og 'eier' av de administrative støtteprosessene. Styret og rektor vil ha et selvsagt ansvar for den løpende dimensjoneringen og tildelingen av nødvendige faglige og pedagogiske ressurser og kompetanse for å gjennomføre en best mulig undervisning.

4.2 Organisering

Et kvalitetssystem for en hvilken som helst virksomhet vil normalt inneholde prosesser av flere kategorier:

- Prosesser for normal utførelse av aktivitetene (arbeidsprosesser). Hensikten er bl.a. å sikre at aktivitetene utføres slik at ønsket kvalitet oppnås uavhengig av hvilke personer som utfører arbeidet.
- Prosesser for overvåking eller måling av utførelsen (evalueringsprosesser). Disse prosessene skal konstatere at kvalitet opprettholdes samt å avdekke eventuelle avvik fra kvalitetsmålet.
- Avviksprosesser. Dette er prosesser som skal utføres hvis kvalitetsmålet ikke nås. Her er målet å fange opp produkter med manglende kvalitet og enten vrake eller forbedre dem.
- Analyse og forbedringsprosesser. Dette innebærer en gjennomgang, forbedring og videre utvikling av arbeidsprosessene for å redusere sannsynligheten for at manglende kvalitet fortsatt skal være et problem.

Disse prosessene har direkte sammenheng med kvalitetssirkelens fire faser (figur 1). Denne inndelingen av prosesser gjelder for både kjerne- og støtteprosesser.

Implementeringen av systemet for kvalitetsstyring vil bli organisert som et prosjekt med en serie av løseverne implementeringsoppgaver knyttet til de forskjellige arbeidsprosessene og de organisasjonsenhetene som har blitt gitt et ansvar for dem. Disse oppgavene blir løst av små grupper som typisk vil bestå av prosesseier og andre interessenter og med eventuell bistand fra medlemmer i arbeidsgruppen. Typiske oppgaver i en slik implementering vil være:

- Foreta en kartlegging av de rutiner og opplegg vi allerede har for kvalitetsstyring.
- Finne fram til hva som mangler for at det skal kunne bli et nyttig system for løpende forbedring av arbeidet.
- Bestemme hva som trengs av dokumentasjon og hvordan resultater skal dras sammen og rapporteres.
- Bli enige om hvordan avvik fra ønskede resultater skal behandles.

En tids- og aktivitetsplan for implementeringsprosjektet vil kunne komme på plass etter at personalseminaret er gjennomført. Utvalget vil også måtte arbeide videre med oppgaver som omfatter hele organisasjonen, f.eks. utvikling av gode opplegg for evaluering, rapportering og dokumentasjon.

Ved siden av det ansvaret som er lagt på utpekte prosesseiere for den løpende planleggingen og gjennomføringen av de forskjellige prosessene, foreslår vi at valgte organ i styringssystemet vårt kan gis ansvar for at evaluering av prosessene finner sted. Resultatene skal rapporteres opp i hierarkiet som underlag for den endelige og årlige rapporten for styret om skolens arbeid med kvalitetsstyring. Det blir en vesentlig oppgave i løpet av implementeringen å bestemme hvilken rolle de forskjellige utvalgene skal spille. Blant de utvalgene som vi har i vår organisasjon og som det blir naturlig å involvere er:

- *Læringsmiljøutvalget*
- *Etter- og videreutdanningsutvalget*
- *Studielederutvalget*
- *Utvalget for internasjonalisering*
- *Dr.gradsutvalget*
- *Forskningsutvalget*
- *Likestillingsutvalget*
- *Arbeidsmiljøutvalget*

4.3 Rapportering i systemet

Økt autonomi og frihet for institusjoner i høyere utdanning betales gjennom økte krav til rapportering og dokumentasjon. HSM rapporterer på forskjellig vis, til forskjellige tider og innen forskjellige arbeidsområder om vår aktivitet. Når vi nå stilles overfor krav til rapportering om arbeidet med kvalitetsstyring, blir det en utfordring å se hvordan dette kan knyttes sammen med og bli en del av den rapporteringen som skjer allerede. Slik håper vi å oppfylle kravene uten at det påfører oss alt for mye ekstra arbeid.

NOKUT har som et krav til kvalitetssystemet, at det utarbeides en årlig rapport for styret om arbeidet med kvalitetsstyringen ved skolen og hvilke resultater som er avdekket. Denne rapporten må baseres på evaluering og rapportering på lavere nivå og vi mener at ansvaret for å samle evalueringresultater innenfor de spesielle arbeidsområdene bør kunne legges til de forskjellige utvalgene som er nevnt i forrige avsnitt.

Læringsmiljøutvalget har et overordnet ansvar for at læringsmiljøet ved skolen blir godt ivaretatt. De vil samle resultater fra evalueringer av undervisning og alle nødvendige støtteprosesser, og levere en delrapport om kvaliteten i læringsmiljøet.

Forskningsutvalget får det tilsvarende ansvaret for oppfølgingen og rapporteringen av forskning- og formidlingsaktivitetene, og Etter- og videreutdanningsutvalget får ansvaret for oppfølging av EoV-virksomheten.

Det er ikke noe mål i seg selv å rapportere mest mulig. Vi må vise at vi blir i stand til å rapporterte resultater og avvik på en slik måte at relevante tiltak for å bedre kvaliteten trer tydelig fram. Med tiden håper vi å kunne basere framstillingen av rapporter mer og mindre automatisk på grunnlag av data og informasjon som blir samlet og lagret i forskjellige administrative støttesystemer slik som M-stas, Arena, Class Fronter osv. Det bør bidra til å gjøre rapporteringen til et tålelig ekstraarbeid.

4.4 Systemdokumentasjon og webløsning

All dokumentasjon av kvalitetssystemet skal være tilgjengelig for alle ansatte og det er naturlig at dokumentasjon av systemet er tilgjengelig fra høgskolens web-sider. Den valgte systemstrukturen blir lagt til grunn, og fra systemmodellene vil det være linker til mer detaljert dokumentasjon for de enkelte prosessene og prosedyrene. Det blir de enkelte implementeringsgruppene som får ansvaret for å beskrive de nødvendige detaljene i systemet og knytte dem til web-dokumentasjonen.

Strukturen i kvalitetsstyringssystemet slik det er beskrevet i kapittel 3, er et forslag fra arbeidsgruppen. Den vil selvsagt bli utfordret og evaluert mange ganger gjennom implementeringen og bli endret etter hvert som behovene for det kommer for dagen.

5 VURDERING AV SYSTEMET I FORHOLD TIL NOKUTS KRITERIER

Kvalitetssystemet, slik det er beskrevet, består av mange elementer som dels er implementert i virksomheten allerede, dels er under utvikling og noen som bare har nådd ønske- og planleggingsstadiet. Men tilsammen vil de oppfylle NOKUTs krav til kvalitet i undervisningen. Nedenfor lister vi opp alle NOKUTs 10 kriterier og knytter noen kommentarer til hver av dem:

- 1. Det skal klargjøres hvordan arbeidet med studiekvalitet inngår som en del av institusjonens strategiske arbeid.*

Ønsket om å få utviklet et kvalitetssikringssystem som omfatter all virksomhet ved Høgskolen i Molde er nedfelt i skolens 'Strategi- og handlingsplan 2002-2007'. Høgskolestyret, som har det strategiske ansvaret, behandler den årlige rapporten om studiekvalitet og setter nye krav til strategisk tilpasning av systemet.

2. Systemet skal omfatte institusjonens definerte mål for kvalitetsarbeidet.

Demings kvalitetssirkel ligger til grunn for gjennomføringen av alle aktiviteter i høgskolens produksjon. Derfor vil formulering av både produksjons- og kvalitetsmål alltid være en sentral del av aktivitetene.

3. Systemet skal forankre kvalitetsarbeidet i ledelsen på alle nivå i organisasjonen.

Ansvar for at kvalitetssystemet til enhver tid fungerer slik det er tenkt og vedtatt, ligger på høgskolens øverste ledelse, mens det mer konkrete prosessansvaret ligger hos forskjellige administrative enheter, instituttledelsen, de faglig ansatte og studentene. Ansvarskart sammen med prosess- og aktivitetsbeskrivelser illustrerer disse sammenhengene mer presist.

4. Systemet skal organisere kvalitetsarbeidet i rutiner og tiltak som sikrer bred medvirkning, med definerte ansvarsforhold og myndighetsfordeling for de ulike ledd i arbeidet.

Fordelingen av ansvar for arbeidsområder, prosesser og aktiviteter som er beskrevet i kvalitetssystemet sørger for den nødvendige forankringen av kvalitetsarbeidet i de forskjellige organisasjonsenheterne. Hver prosesseier eller ansvarlig vil definere produksjons- og kvalitetsmål og sørge for at arbeidet blir evaluert på en hensiktsmessig måte ved hjelp av de forskjellige 'kundene' til resultatet fra prosessen, - alt i henhold til 'Demings kvalitetssirkel'.

5. Systemet må sørge for 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 organisasjonen.

Intensjonene med kvalitetssystemet sier at alle repeterende prosesser og aktiviteter skal resultatmåles og evalueres og at evalueringsresultatene skal være en vesentlig input til planleggingen av neste gjennomføring av prosessen.

Systemet beskriver hvordan måledata på lavere nivå akkumuleres og rapporteres videre til høyere nivå i organisasjonen med den årlige kvalitetsrapporten til høgskolestyret som den øverste rapporten.

6. Systemet skal analysere informasjon for vurdering av måloppnåelse i kvalitetsarbeidet.

Grunnlaget for dette er beskrevet under kapittel 4, men i tillegg til manuell måling og oppsummering, vil koplingen til studentadministrative system (MSTAS og Arena Høgskole) kunne generere en del måledata og statistikker automatisk. Hensikten med all slik måling er selvsagt at informasjonen som kommer fram skal si noe om produksjons- og kvalitetsmål er nådd og hvilke forbedringstiltak som det er naturlig å ta til.

7. *Systemet må sørge for at resultatene fra kvalitetsarbeidet blir brukt som grunnlag for beslutninger og tiltak, med sikte på å sikre og videreutvikle studiekvaliteten.*

Dette blir ivarettatt i kvalitetssystemet ved at alt arbeid gjennomføres i henhold til Demings sirkel der avsluttende måling, evaluering og vurdering av resultatene legges til grunn for beslutninger om nye tiltak og justeringer av prosessene.

Framhenting av resultatdata og evalueringer skjer på forskjellige måter bestemt av hva som oppfattes som mest tjenlig for den enkelte prosessen. Det kan være statistikker som hentes ut av forskjellige datasystem, spørreskjema og sjekklister, men uansett type, skal de fortelle om sentrale produksjons- og kvalitetsmål er nådd i prosessen og hvis ikke, hva som kan være nødvendige tiltak for å få prosessen på sporet.

8. *Systemet skal klargjøre hvordan kvalitetsarbeidet bidrar til ressursstyring og prioriteringer ved institusjonen (menneskelige ressurser, infrastruktur, service).*

En god gjennomføring av prosesser og arbeid krever ressurser, evaluering og rapportering, og kvalitetssystemet vil gi grunnlag for ressursstyring og prioriteringer i alle deler av organisasjonen. Avvik som registreres må korrigeres gjennom tiltak som kan omfatte både servicenivået og alle typer av ressurser både mennesker og infrastruktur.

9. *Systemet må sikre studentenes aktive medvirkning i kvalitetsarbeidet og fokus på det totale læringsmiljøet.*

Implementeringen av kvalitetssystemet innebærer en løpende informering og skolering av de ansatte og alle skolens studenter. Alle skal være klar over og ha akseptert sitt ansvar for kvalitetsstyringen i høgskolens forskjellige aktiviteter. Når systemet er ferdig implementert, må informasjonen som gis til nye studenter klargjøre hvilken rolle og hvilket ansvar de har i forhold til skolens kvalitetssystem.

10. *Systemet skal levere 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.*

Den årlige rapporten om 'rikets tilstand' og høgskolens arbeid med kvalitetsstyring blir utarbeidet på grunnlag av informasjon fra instituttene, læringsmiljøutvalget, administrative enheter og Studentsamskipnaden i Molde. Rapporten behandles av styret i sammenheng med plan- og budsjettarbeidet for kommende år. I rapporten det finnes en oppsummering av forbedringsbehov, og på den måten vil forslag til forbedringer bli knyttet direkte opp mot planer, ressurskrav og budsjettmessige konsekvenser.

6. FORKLARING AV SENTRALE BEGREP

Aktivitet	En avgrenset arbeidsoppgave som vanligvis utføres av en aktør. Aktivitet utgjør nivå 3 av 3 i systemhierarkiet. Aktiviteter dokumenteres i detalj som prosedyre- eller rutinebeskrivelser.
Aktør	Person eller organisasjonsenhet som utfører en oppgave.
Ansvarlig faglærer	Et emne kan gjennomføres av flere faglærere, hjelpelærere osv., men det vil alltid være en utpekt faglig ansvarlig for planleggingen, gjennomføringen og evalueringen av emnet.
Arbeidsområde	Høgskolens oppgaver er i kvalitetssystemet inndelt i fire arbeidsområder: 1. Styring/koordinering 2. Forskning 3. Ordinære studier 4. Ekstern virksomhet Arbeidsområde utgjør nivå 1 av 3 i systemhierarkiet.
Arbeidsprosess	En samling av sammenhørende arbeidsoppgaver eller aktiviteter som fører til et resultat (verdi) for en kunde. Arbeidsprosesser utgjør nivå 2 av 3 i systemhierarkiet.
Emne	Synonymt med kurs. Emne er innarbeidet som begrep i sentrale dokumenter.
Evaluering	Måling og analyse av gjennomføringen av en prosess for å se i hvilken grad kvalitetsmålene er nådd.
Hjelpelærer	Person som deltar i undervisning under ledelse av ansvarlig faglærer. Typiske oppgaver for en hjelpelærer vil være å gi studenter assistanse ved øvinger og andre praktiske oppgaver.
Kunde	Som oftest studenten, men også et samlebegrep for alle interessenter til vår virksomhet og produksjon. Person eller organisasjon som mottar (nyter godt av) prosessens resultat eller produkt.
Kvalitet	I hvilken grad en samling av iboende egenskaper ved et product oppfyller krav.
Kvalitetsmål	Noe som forsøkes oppnådd, eller som det siktes mot når det gjelder kvalitet.

Kvalitetspolitikk	Organisasjonens overordnede hensikter og retning angående kvalitet, slik dette formelt er uttrykt av den øverste ledelsen.
Kvalitetssikring	Del av kvalitetsstyring, med fokus på å skaffe tiltro til at krav til kvalitet vil bli oppfylt.
Kvalitetsstyring	Koordinerte aktiviteter for å rettlede og styre en organisasjon når det gjelder kvalitet.
NOKUT	Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen
Primærprosess	Synonymt med kjerneprosess. En prosess som bidrar direkte til genereringen av et ønsket produkt.
Prosedyre	Synonymt med rutine. Detaljert beskrivelse av rekkefølge av en arbeidsprosess eller en aktivitet. Prosedyrer går inn på nivå 3 av 3 i systemhierarkiet.
Prosesseier	Den i organisasjonen som er gitt et ansvar for gjennomføringen av en prosess. Prosesseier får også et naturlig ansvar for kvaliteten i resultatet fra prosessen.
Sluttbruker	Se kunde.
Støtteprosess	Prosess som gir støtte til en primærprosess. Det vil si at den bidrar til at primærprosessen kan gjennomføres.
System for kvalitetsstyring	Synonymt med 'kvalitetssystem'. Styringssystem for å rettlede og styre en organisasjon når det gjelder kvalitet.
UFD	Utdanning og forskningsdepartementet
Verdikjede	En modell av kjerne- eller primærprosesser og støtteprosesser som sammen bidrar til et ønsket resultat eller produkt.
Vurdering	Måling av studentens prestasjoner. Tradisjonelt utført gjennom en avsluttende eksamen, men kan etterhvert ta andre former.

LITTERATUR:

- HSM, 2002: 'Høgskolen i Molde: En møteplass for integrert kunnskapsbygging'
Strategi- og handlingsplan 2002-2007, vedtatt i høskolestyret januar 2002.
- HSM, 2003: 'Serviceerklæring for Høgskolen i Molde' publ.nov.2003 på høgskolens web-side.
- NOKUT, 2002 (Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen):
'Forskrift om standarder og kriterier for evaluering og akkreditering av norsk høgre utdaning, - høringsutkast', 17.12.2002.
- UFD, 2003 (Det kongelige forsknings- og utdanningsdepartement):
'Forskrift om akkreditering, evaluering og godkjenning etter lov om universiteter og høyskoler og lov om private høyskoler',
Rundskriv nr. F-01-03, 2.1.2003.
- NOKUT, 2003: 'Kriterier for evaluering av universiteters og høyskolars kvalitetssikringssystem for utdanningsvirksomheten',
Brev med vedlegg, 09.05.2003.
- Kaplan, R.S. og Norton, D.P., "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Measurement System", *Harvard Business Review*, Jan-Feb 1992, s 71-79.
- Statskonsult, 2001:
'Balansert målstyring i offentlig sektor' Rapport nr.23:2001. Rapporten kan bestilles fra: <http://www.statskonsult.no/publik/rapporter/index.htm>
- Statskonsult, 2003:
'En kvalitetsmodell for offentlige virksomheter', Hefte online, 19.05.2003.
Kan leses fra: <http://www.statskonsult.no/publik/bokhefteveil/caf.htm>
- NIST, 2003 (National Institute of Standards and Technology) and Baldrige National Quality Program:
'Education Criteria for Performance Excellence', Kriterier for 'The 2003 Award'. Kan hentes fra:
http://www.quality.nist.gov/Education_Criteria.htm
- EU, (Benchmarking in Europe):
'Introduction to benchmarking' og 'Benchmarking explained',
To artikler hentet fra:

<http://www.benchmarking-in-europe.com/1024.htm> Øvrig stoff:
<http://www.isobenchmarking.com/>

NTNU, 2003: 'Du trenger ikke være dårlig for å bli bedre..., - kvalitetssikring ved NTNU med fokus på studieprosessen', innstilling del I, NTNU 2003.

NLH, 2003: 'NLHs kvalitetssikringssystem for utdanningsvirksomheten'. Kan hentes fra: <http://www.nlh.no/kvalitet>

NOKUT, 2004:
'Evaluerings av Norges Landbrukshøgskoles system for sikring av utdanningskvaliteten'. Kan hentes fra: <http://www.nokut.no/>

Norsk Standard, 2000:
'Systemer for kvalitetsstyring, - grunntrekk og terminologi, (ISO 9000:2000)