NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
28.05.13/TS
Arkiv:

O-sak 4/13

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Institusjonsevalueringer og kvalitetsutvikling

Denne saken legges fram for styret til orientering og en første drøfting. Rektor ber styret vurdere hvorvidt det vil anbefale at det foretas en bred gjennomgang av våre systemer og rutiner for kvalitetssikring av virksomheten.

Bakgrunn

Ved flere anledninger i det siste året har universitetsstyret fått seg forelagt og diskutert saker vedrørende kvalitet i universitetets faglige virksomhet. I november 2012 drøftet styret temaet Kvalitet i forskning (S-sak 48/12). En del av bakgrunnen var at styret hadde bedt om en mer systematisk gjennomgang av de evalueringer av flere fagområder som er gjort av Forskningsrådet de senere årene. Styret ble orientert om NTNUs resultater i nasjonale fagevalueringer på 2000-tallet i juni 2012 (O-sak 6/12). I den forbindelse ba styrerepresentant Karin Røding om at rektor la fram erfaringene med de institusjonsevalueringer som er gjennomført ved en rekke svenske universiteter, og utrede om dette kan være en tilnærmingsmåte for videre kvalitetsutvikling av vår faglige virksomhet.

Etter den tid har NOKUT gjennomført en vurdering av NTNUs systemer for kvalitetssikring av utdanningen. Som kjent ble vurderingen fra NOKUTs side at vårt kvalitetssystem ikke er godt nok, og at det må etableres et forbedret system. Universitetsstyret vil få seg forelagt egen sak om hvordan dette kan gjøres.

Styret har i de senere årene ikke diskutert kvalitetssikring og institusjonelle systemer for dette på et mer generelt grunnlag. Det kan være gode grunner for å gjøre det nå, i samband med NOKUT-evalueringen og med de erfaringer vi har med forskningsevalueringer. I den sammenheng gjennomgås her noen viktige erfaringer universitetet har hatt med institusjonelle evalueringer og kvalitetsarbeid generelt. Dernest vil vi se på noen konkrete erfaringer fra svenske universiteter. Avslutningsvis vil vi forsøke å reise noen sentrale problemstillinger for å belyse overfor styret mulige veivalg vi kan ta for videre arbeid med kvalitetsutvikling av den faglige virksomheten.

Evalueringer av NTNUs virksomhet

Etter at NTNU ble et samlet universitet i 1996 tok daværende rektor Emil Spjøtvoll initiativ til en institusjonsevaluering av det nye universitetet. Evalueringen ble gjennomført i regi av den europeiske organisasjonen CRE (Conférence des Recteurs Européenne) og utført av et internasjonalt sammensatt panel. Tilnærmingsmåten var å vurdere om universitetet hadde strukturelle, organisatoriske, ledelsesmessige og økonomiske systemer som skapte gode betingelser for utførelse av faglig virksomhet på høyt nivå. Evalueringens hensikt var ikke å vurdere spesifikt det faglige nivået på enkeltvise fagområder. Rapporten fra CRE ble lagt fram i 1997.

Noen år etter ble det tatt et initiativ fra Norgesnettrådet (forløper for NOKUT) til å foreta en institusjonsevaluering av flere norske universiteter, deriblant NTNU. Første steg i denne prosessen var å utarbeide en egenevaluering av universitetets virksomhet. Rapporten «Fremad - i alle retninger?» (2001) ble lagt til grunn for det neste steget i evalueringen fra Norgesnettrådets side. Rådet oppnevnte et internasjonalt panel av *peer reviewers* for å gjennomgå organisatoriske og økonomiske forhold ved universitetet, på liknende måte som det var gjort i CRE-evalueringen noen år tidligere. På bakgrunn av denne vurderingen la Norgesnettrådet fram en endelig rapport med sine anbefalinger i 2002.

Forskningsrådet har ansvaret for løpende evaluering av norsk forskning. Evalueringene foretas av internasjonale paneler, og skal etter planen skje hvert 10. år. Dette har stor verdi for det enkelte fagmiljø i forhold til videre faglig utvikling. Styret har vært orientert om og drøftet disse evalueringene. I styrets sak S-6/12 gjennomgås de evalueringer som er gjort siden 2000, og det redegjøres for mandat, hovedtrekkene i gjennomføring og metodiske tilnærminger. Videre drøftes evalueringenes gyldighet, relevans og legitimitet. Det redegjøres også for vesentlige forhold knyttet til oppfølging av evalueringene, både fra Forskningsrådets og NTNUs side. Det pekes på tre tilnærminger til hvordan universitetets egen oppfølging kan være. For det første vil det være gjennom styringsdialogene med fakultetene, for det andre i dekanmøter og møter i Det sentrale forskningsutvalget, og som et tredje element gjennom sentrale økonomiske og andre incentiver.

Liknende faglige evalueringer har vært gjort i andre sammenhenger. Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi (IVT) har gjennomført eksterne vurderinger av deler av sin faglige virksomhet gjennom *peer reviews* fra internasjonale paneler. Disse er lagt til grunn for videre utvikling av fakultetets forskning og undervisning. For sivilingeniørutdanningen ble det i 2008 gjort en evaluering gjennom en internasjonal ekspertgruppe (Steinbach evaluation), der det ble anbefalt en rekke forbedringer av hvordan denne utdanningen kan møte de krav om kvalitet som følger av internasjonale sammenlikninger.

<u>Svenske erfaringer med institusjonsevalueringer</u>
Uppsala universitet startet opp en prosess med å utvikle og gjennomføre en samlet institusjonsevaluering i 2006. Evalueringen innebar en faglig gjennomgang av et bredt utvalg av fagområder fra flere internasjonale paneler av *peer reviewers*. Det ble utarbeidet en standard mal for arbeidet, med kriterier for hvordan evalueringsarbeidet skulle gjennomføres på de ulike fagområdene. I tillegg ble det lagt opp til en samtidighet i evalueringsprosessen, der alle *peer reviewers* var tilstede og gjorde sitt arbeid ved universitetet stort sett på samme tidspunkt. Evalueringsarbeidet fikk derigjennom et sterkt samlet institusjonelt grep.

Parallelt med dette ble det gjennomført en ekstern bibliometrisk analyse av universitetets vitenskapelige publisering og siteringsfrekvenser i internasjonale fagtidsskrifter. CWTS ved Universitetet i Leiden, Nederland, gjennomførte dette. Resultatene ble vurdert og sammenholdt med de gjennomførte *peer reviews*, og dette utgjorde det samlede grunnlaget for oppfølging og intern kvalitetsutvikling av den faglige virksomheten *(*Kvalité och förnying 2007 – KoF07*)*.

Institusjonsevalueringen ble generelt ansett som verdifull. Det ble derfor i 2011 gjennomført en ny institusjonsevaluering ved Uppsala universitet (KoF11*)*, etter samme opplegg som den forrige. Ved denne anledningen ble det i tillegg foretatt en bibliometrisk undersøkelse av publisering innenfor humaniora og samfunnsvitenskap etter den norske modellen (Norsk vitenskapsindeks).

Kungliga Tekniska Høgskolan (KTH) har også gjort to institusjonsevalueringer i samme periode. Gjennomføringen har vært relativt lik den måten Uppsala universitet la opp sitt evalueringsarbeid på.

Begge universiteter har vurdert både forskningsvirksomheten og utdanningen. Ved KTH er det kanskje lagt enda mer vekt på at institusjonsevalueringer må være en integrert del av det generelle kvalitetsarbeidet ved institusjonen. Det kan også observeres ulikheter mellom Uppsala universitet og KTH i evalueringsarbeidet som er knyttet til den forskjellige faglige profilen de to institusjonene har. Men samlet sett er erfaringene like i den forstand at institusjonsevaluering er vurdert å være et nyttig tiltak for å sikre og utvikle kvalitet i den faglige virksomheten.

En rekke andre svenske universiteter og høyskoler planlegger eller har gjennomført institusjonsevalueringer med et tilsvarende opplegg. Vi har ikke gjort undersøkelser om erfaringene fra disse. I denne omgangen begrenses redegjørelsen overfor styret til å beskrive helt kort noen av de aktivitetene vi har gjort oss kjent med så langt.

I en eventuell videre utredning vil det være aktuelt å beskrive mer utførlig de *økonomiske og andre ressursmessige innsatser* som er gjort ved de to institusjonene for gjennomføringen av institusjonsevalueringene. For Uppsala universitet sin del var eksempelvis de direkte utgiftene for KoF11 på 7-8 mill SEK. I tillegg kommer arbeidsinnsats.

Det må også redegjøres for de antatte *faglige resultater* som er oppnådd, med sikte på kvalitetsutvikling av den faglige virksomheten. Uppsala universitet formulerte sitt utgangspunkt for sin institusjonsevaluering slik:

«The primary goal of KoF11, as for KoF07, was to identify strong areas of research and successful research constellations at Uppsala University. Furthermore, it aimed at finding emerging science and identifying opportunities for new research by probing the standing of research at Uppsala University in national and international perspectives"(Uppsala University, Quality and Renewal 2011 (KoF11).

Ekspertpanlene delte sine kommentarer inn i tre grupper:

- Rekruttering og karrierer
- Forskningsaktiviteter og formidling
- Overordnet planlegging og infrastruktur

Vurderingen er at en slik gjennomgående og bred evaluering fra internasjonale ekspertpaneler har gitt mye viktig kunnskap om den faglige virksomheten, og et godt grunnlag for tiltak både i de enkelte fagområder og ut fra et institusjonelt ståsted. I tillegg kommer verdifull informasjon gjennom de bibliometriske undersøkelsene. Det vil i en eventuell senere sak til styret bli redegjort nærmere for dette.

Det samme gjelder for erfaringer i forhold til *internasjonal faglig synlighet* for de to institusjonene vi har omtalt så langt. Dette er ikke dokumentert i rapportene som foreligger, men er et interessant aspekt ved internasjonale evalueringer i seg selv, slik erfaringer fra prosjektene formidles fra ledelsen både ved Uppsala universitet og KTH.

<u>Systematisering og strukturering av kvalitetsarbeidet (et samlet kvalitetssystem)</u>

I en drøfting av *kvalitetsutvikling* er det nødvendig å sondre mellom noen sentrale begreper. For å utvikle *kvalitet* må det gjennomføres vurderinger og evalueringer av den virksomheten vi driver. Det skjer gjerne gjennom eksterne vurderinger og gjennom analyser av den dokumentasjon som foreligger om resultatene av virksomheten. Dette er gjort i de institusjonsevalueringer som svenske universiteter har utført, og delvis også gjennom tidligere institusjonsevalueringer ved NTNU. Et

tilsvarende eksempel er Forskningsrådets evalueringer, som gir oss viktig kunnskap om forskningskvalitet. En sentral del av kvalitetsutviklingen vil være den oppfølging institusjonen setter i verk ut fra resultatene og anbefalingene fra evalueringene.

Et annet sentralt begrep er *kvalitetssikring.* Dersom en skal oppnå god kvalitet i en organisasjon må evalueringsprosesser, dokumentasjon og analyser struktureres i et *kvalitetssystem*, som også beskriver ansvaret for oppfølging av dem. NOKUT har som sitt mandat å vurdere om vi har et slikt kvalitetssystem, men vurderer som kjent ikke nærmere selve kvaliteten av virksomheten.

Ut fra de erfaringer vi nå har fra kvalitetsprosesser bør kanskje universitetet vurdere nærmere sine systemer for kvalitetssikring av virksomheten. Det kan eksempelvis være behov for å etablere en større systematikk i det samlede kvalitetsarbeidet. Det kan tenkes flere tilnærmingsmåter her. En institusjonell tilnærming gjennom større eksterne evalueringer er et alternativ. Dette har som ovenfor nevnt NTNU gjort flere ganger de siste 15 årene, men til en viss grad uten å oppsummere og følge opp resultatene på en systematisk måte. Disse evalueringene har dessuten vært noe smale, og konsentrert om institusjonelle virkemidler knyttet til organisatoriske og økonomiske forhold med stor betydning for hvordan det faglige arbeidet kan stimuleres og utvikles.

De svenske erfaringene med institusjonsevalueringer er en noe annen tilnærming, der grunnlaget for de institusjonelle vurderingene ligger i den faglige evalueringen av de enkelte fagmiljø. Slike evalueringer er svært nyttige for den faglige virksomheten i seg selv. De kan også være nyttige for å vurdere den organisatoriske og økonomiske tilretteleggingen for forskning og utdanning. Slik evaluering krever stor ressursmessig innsats fra alle ledd i organisasjonen. Derfor må dette vurderes opp mot annet kvalitetsarbeid, men vil samtidig kunne være en del av dette.

Forskningsvirksomheten ved universitetet blir evaluert på en god måte gjennom fagevalueringene fra Forskningsrådet. Men det går lang tid imellom, vanligvis i gjennomsnitt 10 år. Dette er kanskje et for stort tidsspenn. En annen side ved dette er at universitetet har behov for selv å definere hvilken del av den faglige virksomheten som bør evalueres eksternt. Det kan derfor være grunn til å supplere Forskningsrådets fagevalueringer gjennom et kvalitetssikringsarbeid som universitetet selv initierer. Ett alternativ her er evalueringer i tråd med hva Uppsala universitet har gjort med sin forskning. Den brede tilnærmingen som er gjort der ved eksterne *peer reviews*, ekstern vurdering av publisering og siteringsfrekvenser, og i tillegg publiseringsnivå og volum, kan være en interessant tilnærmingsmåte. Et særlig interessant aspekt ved dette er den mulighet for tverrfaglige vurderinger som det gir, i motsetning til Forskningsrådets mer fagspesifikke evalueringer.

Hos oss har NOKUT ansvar for å gjennomføre jevnlige prosesser for å sikre at institusjonene har systemer for å kvalitetssikre utdanningsvirksomheten. Men ansvaret for å sikre kvaliteten ligger hos institusjonene selv. Vi kan stille oss spørsmål om et kvalitetssikringssystem i større grad bør følge opp utdanningskvaliteten mer løpende. Det kan også tenkes at dette gjøres gjennom sentrale initiativer til evalueringer av spesifikke fagområder, i tråd med det blant annet IVT-fakultetet har gjort for sin del. En samlet institusjonsevaluering som omfatter både forskning og utdanning samlet vil være et godt virkemiddel.

Et hovedpoeng er at det kan ligge stor merverdi i å vurdere de ulike virkemidlene vi har i dag som deler av et samlet og helhetlig kvalitetssystem. I stedet for å drøfte enkelttiltak for å vurdere og forbedre kvalitet bør vi kanskje se mer samlet på hvilke virkemidler vi skal bruke, på hvilken måte vi plasserer oppfølgingsansvar, og hvordan vi kan dokumentere kvalitetsarbeidet. En sentral problemstilling blir da om det skal tas sterkere *sentrale initiativer* til å evaluere vår faglige virksomhet, som ledd i en samlet plan for kvalitetssikring og kvalitetsutvikling ved universitetet. I

dag utøves ansvaret for faglig kvalitet av ledelsen på fakultet og institutt. Ut over dette vurderes kvalitet i den løpende dialog mellom ledernivåene, primært som en del av vårt målstyringssystem og gjennom styringsdialoger. Dokumentasjon av disse prosessene kan være utilstrekkelige. I tillegg kan oppfølgingen av slike prosesser gjennom ansvarsavklaringer for kvalitetsforbedrende tiltak også være et forhold som bør vurderes.

Den faglige virksomheten er også avhengig av god administrativ tilrettelegging. NTNU har ingen aktive gjennomgående prosesser for å sikre den administrative kvaliteten. Vi kan finne noen mindre elementer av kvalitetssikring i den løpende styringsdialogen basert på de fastsatte mål og indikatorer som gjelder. Men dette dekker bare noen utvalgte områder, og er neppe tilstrekkelig for å sikre god kvalitet i alle administrative prosesser. Det kan være rom for forbedringer her.

Kort oppsummert kan det være grunn til å hevde at vi generelt trenger en bred gjennomgang av våre systemer og rutiner for kvalitetssikring av virksomheten vår. Målet med dette må være å oppnå kvalitetsforbedring. Vi må i større grad vurdere og formulere krav til *gjennomgående metoder* for kvalitetsprosessene. Slike prosesser må *dokumenteres bedre.* Dette trengs for å foreta en *tydeliggjøring av ansvar* for oppfølging av de resultater som evalueringer peker på.

Videre utredninger om evalueringer av vår faglige virksomhet og av kvalitetssystemer i sin helhet vil bli satt i gang etter en første drøfting i og innspill fra styret. Det vil være nødvendig at ny ledelse ved universitetet drøfter saken videre etter dette. Utvikling av kvalitet er et så viktig strategisk spørsmål for universitetet at det må drøftes på alle nivå gjennom en grundig prosess. Rektor legger fram saken til orientering og en første drøfting i styret ut fra en slik forutsetning.