

Systematisk kvalitetsarbeid ved NHH

KVALITETSSYSTEM FOR UTDANNINGEN

NHH



Versjon 3.0
Vedtatt av NHHs styre
7.desember 2017
Sist revidert av rektor 30.01.18



INNHold

1. FORMÅL	3
2. KVALITETSASPEKTER	4
3. HØYSKOLENS ORGANISERING	6
4. OPPNÅELSE AV LÆRINGSUTBYTTE (ASSURANCE OF LEARNING – AOL)	7
5. ANSVARSLINJER: RAPPORTERING OG OPPFØLGING	8
5.1 Ansvar i det studienære kvalitetsarbeidet	8
5.2 Rapportering	9
5.3 Årshjul for kvalitetsprosessene	10
6. VEDLEGG 1 – ROLLER OG ANSVAR	12

Begrepsforklaringer

Studieprogram	Gradsgivende studieprogram
Studietilbud	Inkluderer både gradsgivende studieprogram og kortere ikke gradsgivende moduler/kurs
Kurs	Studieprogrammene på bachelor/master/ph.d består av kurs (emner)
Modul	Et kortere, ikke gradsgivende program på etter- og videreutdanningene

1. FORMÅL

NHHs strategi 2014-2017 har følgende mål på utdanningsfeltet:

- Inntakskvalitet: Studieprogrammene skal være klare førstevalg innenfor økonomisk-administrative fag og tiltrekke seg de beste norske og høyt kvalifiserte internasjonale studenter.
- Studiekvalitet: Undervisningen, studieprogrammene og studiemiljøet ved NHH skal være på høyde med de beste internasjonale studiene.
- Kandidatkvalitet: NHHs kandidater skal være foretrukne i det nasjonale og attraktive i det internasjonale arbeidsmarkedet.
- Forskerutdanningen skal være en godt integrert del av forskningen på NHH.

Kvalitetssystemet skal bidra til at NHH når disse målene. Systemet skal videre legge til rette for løpende utvikling av utdanningskvaliteten, kunne avdekke sviktende kvalitet i studietilbudene og sikre tilfredsstillende dokumentasjon av kvalitetsarbeidet. I tillegg er NHH opptatt av gode eksterne akkrediteringer som også bidrar til økt kvalitet. NHH er EQUIS-akkreditert, medlem av CEMS og jobber mot en AACSB-akkreditering.

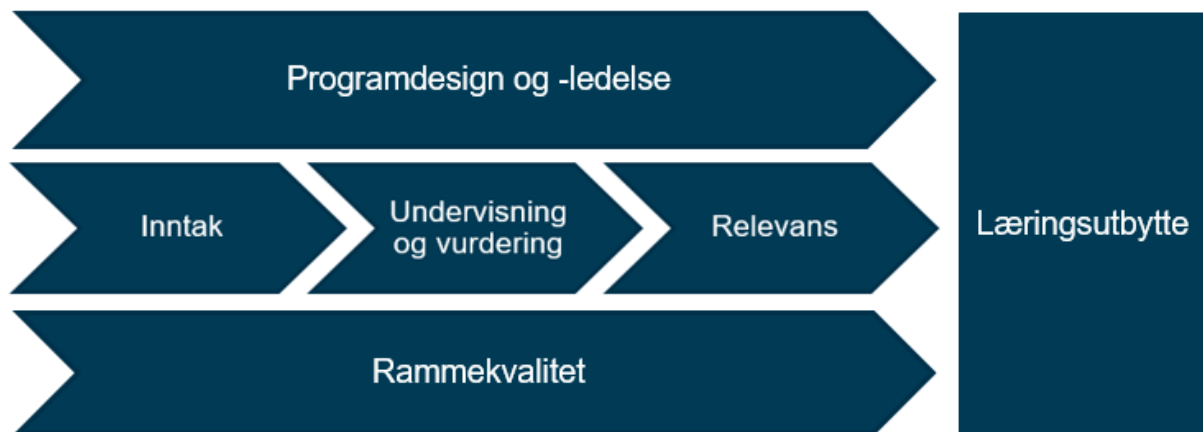
Dette dokumentet beskriver NHHs systematiske kvalitetsarbeid i utdanningene (systembeskrivelse). Systemet omfatter alle vesentlige forhold av betydning for utdanningskvaliteten, fra informasjon til potensielle søkere til kandidatens oppnådde læringsutbytte etter endt studie og studieprogrammenes relevans. Kvalitetssystemet omfatter alle studietilbudene ved NHH – fra bachelor til etter- og videreutdanningene, både gradsgivende og ikke-gradsgivende studietilbud.

Eksterne føringer for kvalitetsarbeidet:

- [Universitets- og høyskoleloven](#)
- [Forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning](#) (KD)
- [Forskrift om tilsyn med utdanningskvaliteten i høyere utdanning](#) (studietilsynsforskriften) (NOKUT)

2. KVALITETASPEKTER

For å kunne jobbe systematisk med utdanningskvalitet er begrepet delt opp i seks aspekter, der alle aspektene er dekket gjennom kvalitetsarbeidet i ethvert studietilbud.



Programdesign og -ledelse¹

NHH skal tilby en helhetlig portefølje av relevante studietilbud innenfor økonomisk administrative fag av høy internasjonal kvalitet i tråd med NHHs strategi. Programdesign handler om hvordan studietilbudene er strukturert og bygget opp hver for seg og som en helhet. Programmene skal gi god og relevant læring og skal være bygget opp slik at studentene oppnår læringsutbyttet på programnivå. Programmet må inneholde alle elementene i programmets læringsutbyttebeskrivelser, og det må være sammenheng mellom undervisnings-, vurderingsformer og læringsutbyttet på programnivå, og det skal legges til rette for faglig progresjon og opparbeiding av relevant internasjonal kompetanse. Et godt programdesign krever god ledelse både av det enkelte program og av NHHs overordnede studietilbud.

Inntakskvalitet

Inntakskvalitet er de forkunnskapene og ferdighetene studentene har når de starter studiene. NHH skal ta opp søkere med gode karakterer og relevante forkunnskaper som er motiverte til å lære og til å bidra til et godt læringsmiljø. NHH skal videre tilstrebe en variert studentmasse, noe som bidrar til å gi en god arena for læring.

Undervisning og vurdering

Undervisningskvalitet omfatter kvaliteten på aktivitetene som skal bidra til studentenes læring. Undervisnings- og vurderingsformer skal være tilpasset læringsutbyttet, og hensiktsmessige pedagogiske verktøy skal brukes. Både studenten og underviser skal møtes med høye forventninger.

¹ Når det her snakkes om «program» og «programdesign» inkluderer det gradsgivende og kortere ikke-gradsgivende studietilbud.

Relevans

Relevans i denne sammenheng betyr hvordan studieprogrammet, undervisningen og vurderinger er satt sammen for å utdanne kandidater med kunnskap, ferdigheter og kompetanse som arbeidslivet trenger, som står seg over tid, og som danner grunnlag for livslang læring. Utviklingen av studieprogrammet skjer i takt med utviklingen i samfunnet generelt og i arbeidslivet.

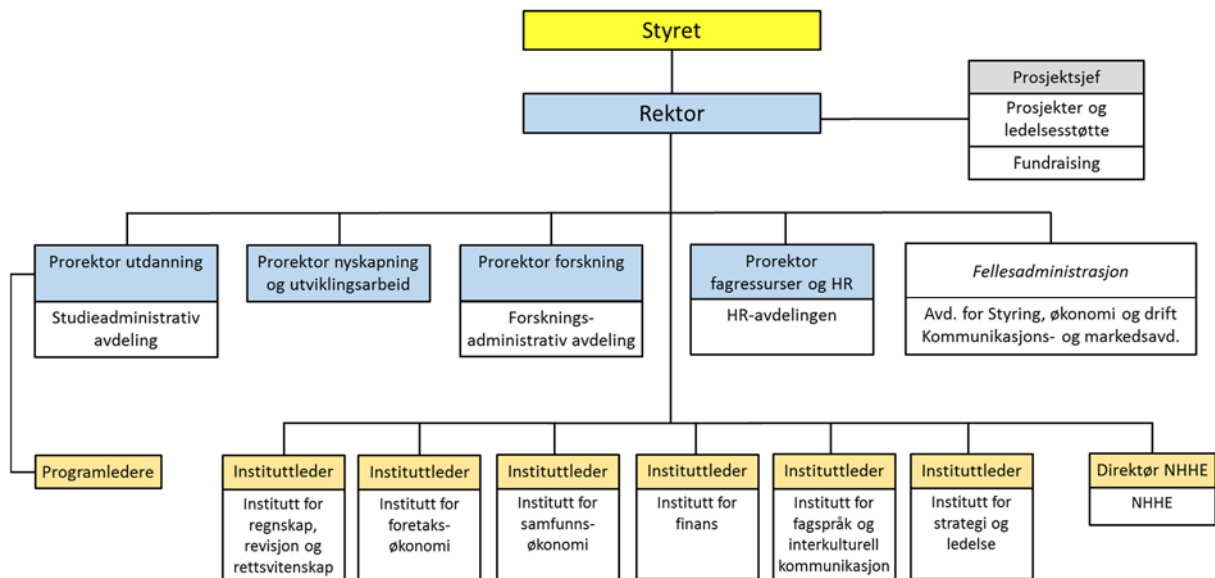
Rammekvalitet

Rammekvalitet omfatter forutsetningene for studentens læring, og inkluderer studentenes fysiske og psykososiale arbeidsmiljø. De ansattes kompetanse, herunder undervisernes utdanningsfaglige kompetanse, og det at NHH har effektive og hensiktsmessige administrative funksjoner og informasjonssystemer er også en del av programmets rammekvalitet.

Læringsutbytte

Læringsutbytte er de kunnskapene, ferdighetene og den generelle kompetansen studenten har tilegnet seg etter endt studium. Alle aspektene i kvalitetsarbeidet bidrar til at studenten oppnår læringsutbyttet.

3. HØYSKOLENS ORGANISERING



Styret har det overordnede ansvaret for at NHH driver et systematisk kvalitetsarbeid. Ansvaret for gjennomføring av kvalitetsarbeidet er forankret i NHHs ledelsesmodell, der rektor, prorektorer, programledere og instituttledere alle har ansvar for at kvalitetsarbeidet gjennomføres i henhold til kravene.

NHH har enhetlig ledelse med tilsatt rektor som øverste faglige og administrative leder. Styret er høgskolens øverste styringsorgan og har en ekstern styreleder. NHH har fire prorektorer for henholdsvis utdanning, forskning, fagressurser, og nyskapning og utviklingsarbeid.

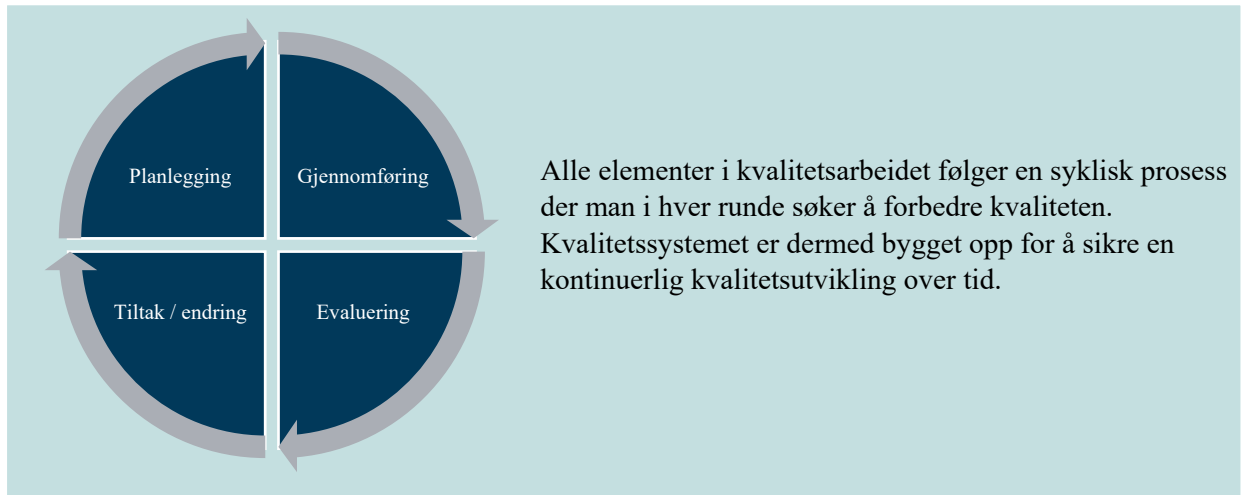
Fulltidsutdanningene (bachelor/master/ph.d) er faglig organisert etter en matrisemodell. Seks institutter er leverandører av kurs (tilbudssiden), mens programlederne for de ulike programmene (prorektor for forskning når det gjelder doktorgradsutdanningen) ivaretar etterspørselssiden.

Matrisemodellen reflekterer at NHH tilbyr studieprogram som innbefatter brede og tverrfaglige/flerfaglige studietilbud, der graden av bredde henger sammen med studienivå. Bachelornivået har det bredeste studieprogrammet, mens doktorgradsnivået er mer disiplinbasert. Studieprogrammene er et resultat av et samarbeid mellom de enhetene som bidrar til programmene.

Etter- og videreutdanningen (NHH Executive/NHHE) er organisert som en avdeling direkte under rektor. NHHE ledes av en direktør som har faglig, organisatorisk og økonomisk ansvar for etter- og videreutdanningstilbudet. Direktør har to rådgivende organ: NHHEs fagråd i saker som omhandler faglig innhold i studietilbudet og NHHE Strategic Board i saker som gjelder den strategiske og markedsmessige utviklingen av tilbudet. Hvert studietilbud har en programleder/fagansvarlig som rapporterer til direktør NHHE.

Roller og ansvar i kvalitetsarbeidet ved NHH er beskrevet i vedlegg 1.

4. OPPNÅELSE AV LÆRINGSUTBYTTE (ASSURANCE OF LEARNING – AOL)

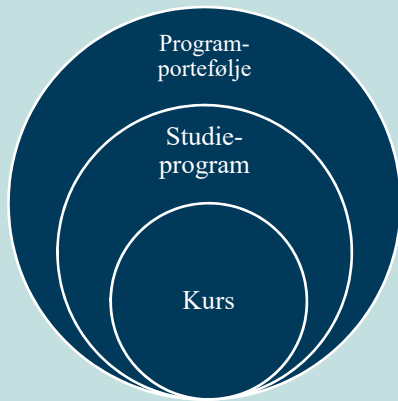


Kvalitetsarbeidet ved NHH er sentrert rundt studieprogrammene. NHH skal tilby en portefølje av studieprogram som oppfyller NHHs samfunnsoppdrag ved å gi relevant utdanning av høy internasjonal kvalitet i tråd med høyskolens strategi. Basert på dette er det overordnede målet for kvalitetsarbeidet at studentene oppnår læringsutbytte som er fastsatt for hvert enkelt studieprogram på best mulig måte. Læringsutbyttet må være relevante både i forhold til arbeidslivet studentene skal ut i etter endt grad og videre studier, men også i et livslangt læringsperspektiv.

Studieprogrammene består av kurs.² De enkelte kursene må være utformet på en slik måte at studentene oppnår kursets læringsutbytte; her spiller valg av undervisnings- og vurderingsform inn. Men de enkelte kursene er også en del av en større helhet, som er studieprogrammet de inngår i. For å sikre at helheten ivaretas, og at studentene både oppnår faglig progresjon gjennom studiet og læringsutbyttet for programmet, er det programleders ansvar å sikre at de ulike læringsutbyttene oppnås og på riktig stadium i studiet. Hvert læringsutbytte på programnivå testes på ulike steder i programmet for å sjekke om studentene faktisk når de ulike læringsutbyttene. Dersom resultatene viser at studentene ikke i tilstrekkelig grad oppnår læringsutbyttet, settes det i verk tiltak, for eksempel innføre eller endre aktiviteter som skal trene studentene på det spesifikke læringsutbyttet (gjerne i et annet sted i programmet enn der det ble testet).

² I tillegg til kursene består en stor del av ph.d-programmet av arbeidet med avhandlingen. Studieprogrammene på NHHE er enten helhetlige eller modulbasert.

5. ANSVARSLINJER: RAPPORTERING OG OPPFØLGING



Rektoratet har ansvar for utvikling av NHHs samlede programportefølje. På studieprogramnivå har alle studieprogram en programleder som ivaretar helheten i programmet. Alle kvalitetsaspektene skissert i kapittel 2 ivaretas i hvert enkelt studietilbud. Instituttene har ansvar for kvaliteten i kursene de tilbyr og at instituttets samlede tilbud reflekterer instituttets fagområde(r).

5.1 Ansvar i det studienære kvalitetsarbeidet

Bachelor- og masterutdanningen

Bachelor- og masterprogrammene på fulltid ledes av en programleder. Programlederen har en egen rådgivende referansegruppe. Mens instituttene har ansvar for kvaliteten i de enkelte kursene som inngår i studieprogrammet, har programleder ansvar for kvaliteten i programmet som en helhet. Programleder følger opp resultater fra evalueringer (inkludert kursevalueringene), undersøkelser, tester og nøkkeltall på studieprogramnivå som genereres i kvalitetssystemet, herunder testing av læringsutbytte på programnivå.

Prorektor for utdanning har et særskilt ansvar for oppfølging av saker som går på tvers av studieprogrammene, og som er av en overordnet, strategisk eller prinsipiell karakter. Rådgivende organ for prorektor for utdanning er Utdanningsutvalget.

Ph.d-utdanningen

Ph.d-utdanningen ledes av prorektor for forskning. Prorektor for forskning har øverste ansvar for kvaliteten i ph.d-utdanningen, deriblant for oppfølging av evalueringer og resultater som genereres i kvalitetssystemet. Rådgivende organ for prorektor for forskninger er utvalg for forskning, formidling og forskerutdanningen.

Etter- og videreutdanningene

Hvert studietilbud har en programleder³. Programleder er en fagperson med et særskilt ansvar for kvalitetsarbeidet i sitt studietilbud. Programleder planlegger og koordinerer gjennomføringen av programmet, og følger opp evalueringer og resultater generert gjennom kvalitetsarbeidet.

Programleder rapporterer til direktør NHHE. NHHE Fagråd er rådgivende organ for rektor og direktør NHHE i saker som omhandler faglig innhold i studietilbudene, herunder kvalitetsforbedring og – utvikling. Opprettelse av studieprogram, studieplaner og evalueringresultater skal diskuteres i fagrådet før eventuelle vedtak. Rektor fatter vedtak om opprettelse av ikke-gradsgivende program i

³ Kortere etter- og videreutdanningstilbud har fagansvarlig.

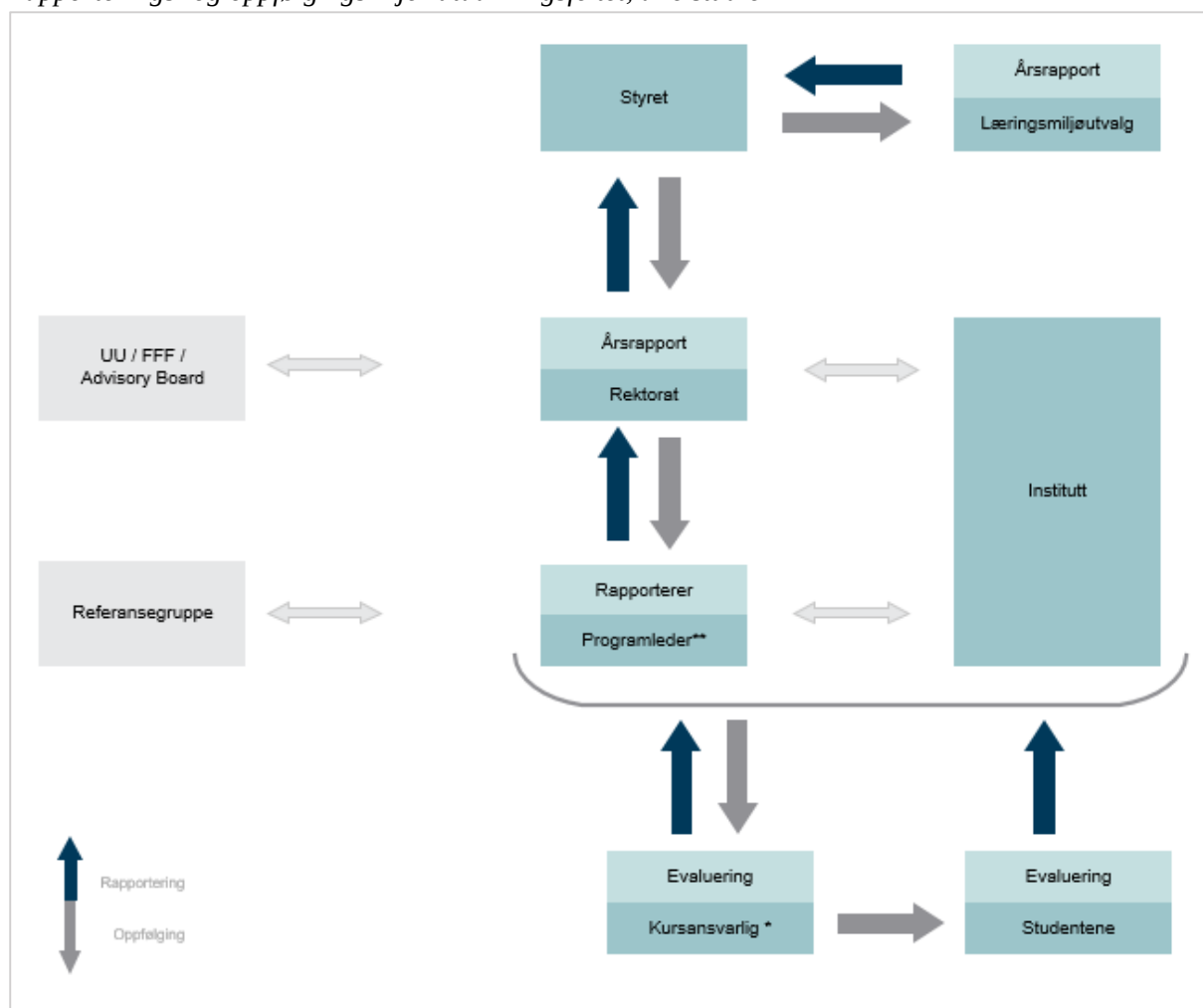
samråd med direktør NHHE. Det samme gjelder endringer i læringsutbyttebeskrivelser på programnivå. Vedtak om opprettelse av nye gradsgivende program gjøres i styret. Myndighet i øvrige saker ligger hos direktør NHHE.

5.2 Rapportering

Figuren under viser prosessen for rapportering og oppfølging gjennom vedtak og tiltak. Kursansvarlig og studenter rapporterer gjennom underviseres kursrapport og studentenes kursevalueringer til programleder og institutt.⁴ Programleder rapporterer til prorektor for utdanning gjennom programmeldingen, og prorektor rapporterer på utdanningsfeltet til styret gjennom årsrapporten.

Under beskrives rapporteringen til de ulike nivåene mer i detalj.

Rapporterings- og oppfølgingslinjer utdanningsfeltet, alle studier



* Doktorgradsstudiet: veileder. NHHE: programdirektør/programansvarlig

** Direktør NHHE

⁴ Gjelder bachelor og masterprogrammene på fulltid. For ph.d og etter- og videreutdanningen, se utfyllende tekst under.

Til styret

Årsrapporten er en årlig tilstandsrapport om høyskolens virksomhet, og er et av høyskolens viktigste styringsdokumenter. Rapporten omfatter alle deler av høyskolens kjernevirksomhet – utdanning, forskning, formidling og samfunnskontakt. På utdanningsfeltet er årsrapporten rektoratets årlige rapportering om kvaliteten i studieprogrammene ut i fra høyskolens strategi, samt tiltak og tema for videreutvikling i kommende år.

Til rektoratet

På bachelor og masterutdanningene rapporterer programlederne årlig til prorektor for utdanning gjennom en *programmelding*. Programmeldingen diskuteres i Utdanningsutvalget. NHHE fagråd sender sine innstillinger til rektor i form av møteprotokoller. Direktør NHHE rapporterer til rektor gjennom faste møter minst to ganger per semester.

Til programleder og institutt

Kursene på bachelor- og masterstudiene evalueres hver gang de går. Kursansvarlig utarbeider *undervisers kursrapport* på bakgrunn av *studentenes kursevaluering*, som sammen sendes programleder og instituttleder. Programleder og instituttledelsen møtes minimum én gang i året til *dialogmøter* der evalueringsresultatene blir gjennomgått, sammen med relevante nøkkeltall for studieprogrammet. Dialogmøtene skal munne ut i tiltak.

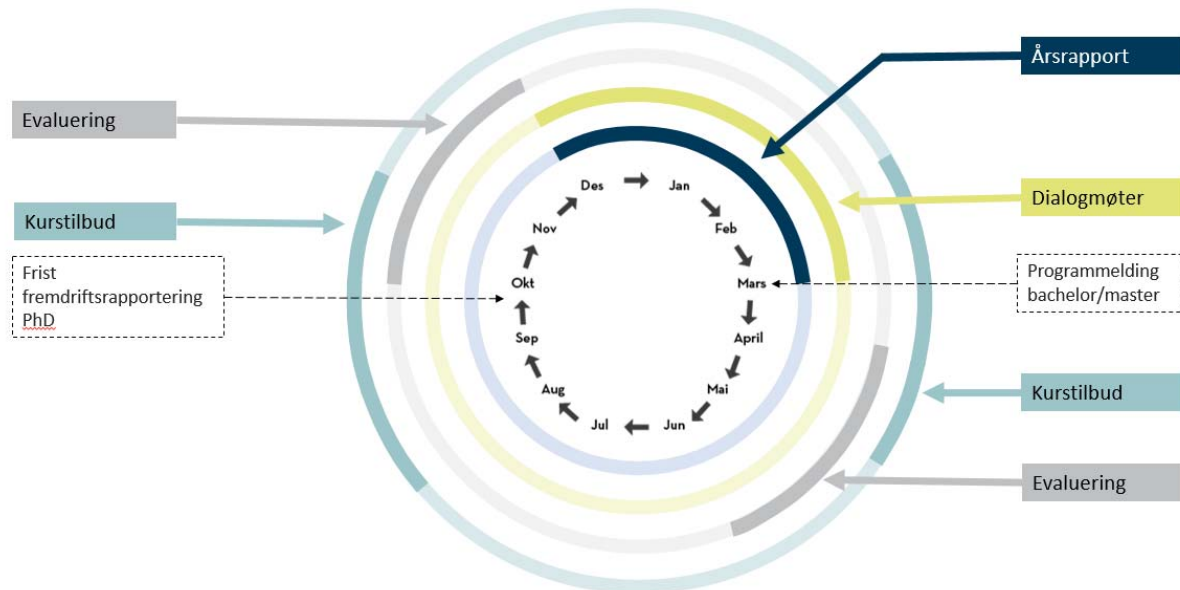
På ph.d-nivå rapporterer kandidaten og veileder hvert år om progresjon mm. og arbeidet med artiklene/monografien i doktorgradsavhandlingen gjennom *fremdriftsrapporteringen*. Rapportene sendes til instituttene og prorektor for forskning (som også innehar rollen som programleder), og gjennomgås i årlige *dialogmøter*. Her er det fokus på den enkelte ph.d-kandidat. Eventuelle tiltak vedtas i møtet.

Ved etter- og videreutdanningstilbudet leverer programleder rapport til direktør NHHE etter endt program. Rapporten diskuteres i fagrådet, som gir sine innstillinger til rektor og NHHE direktør.

5.3 Årshjul for kvalitetsprosessene

NHHs årsrapport er, i tillegg til å være institusjonens årlig rapportering til Kunnskapsdepartementet, også den viktigste rapporteringen av kvalitetsarbeidet i utdanningen. Ved å omfatte informasjon og sentrale resultater fra kvalitetsarbeidet, samt å beskrive tiltak og oppfølging, omfatter årsrapporten rapportering og oppfølging på alle nivåer i organisasjonen.

Felles årshjul for kvalitetsarbeidet



Kursene som tilbys på vårsemesteret vedtas i oktober/november, og i april/mai for kursene som går i høstsemesteret. For etter- og videreutdanningen er denne prosessen i større grad knyttet opp til markedet.

Kursene på bachelor og masterstudiene evalueres etter hver gang de går. Ved NHHE følger evalueringssyklusen studieprogrammene/moduleenes gjennomføringsperiode, disse følger nødvendigvis ikke tradisjonell semesterinndeling, men er markedstilpasset.

Det er utarbeidet utfyllende beskrivelser av kvalitetsarbeidet for bachelor- og masterstudiene, for ph.d-studiet og for etter- og videreutdanningstilbudene. Her beskrives ansvar og oppfølging av momentene i kvalitetsarbeidet i detalj.⁵

⁵ [lenke til nettsider om kvalitetssystemet på nhh.no]

6. VEDLEGG 1 – ROLLER OG ANSVAR

*Her finnes utfyllende instruks/mandat

	HVA	ANSVAR I KVALITETSARBEIDET
STYRE OG UTVALG		
NHHS STYRE	Styret er NHHs øverste styringsorgan. Styret har ekstern styreleder utpekt av Kunnskapsdepartementet. Rektor er sekretær for styret.	Styret har det overordnede ansvaret for utforming og oppfølging av høyskolens strategi, ressursdisponering og resultatrapportering, også innenfor kvalitetsarbeidet. Styret vedtar opprettelse og nedleggelse av nye gradsgivende studieprogram, og har videre det overordnede ansvaret for at NHH driver systematiske kvalitetsarbeid. Styret behandler årlig høyskolens Årsrapport, Tilsettingsutvalgets årsrapport og årsmelding fra LMU.
UTDANNINGSUTVALGET (UU)*	Utdanningsutvalget er et rådgivende og koordinerende utvalg for institusjonsledelsen og prorektor for utdanning i saker som gjelder utdanningsstrategiske og utdanningspolitiske saker knyttet til bachelor- og masterutdanningene på fulltid. Prorektor for utdanning leder utvalget, som har representanter fra instituttene, administrasjonen og studentene.	Utvalget skal bl.a. gi råd om kvalitetsforbedring av utdanningsfeltet, gi innspill til framtidige satsninger innenfor studie- og utdanningstilbud og ta initiativ og inspirere til utviklingsarbeid på bakgrunn av styrets strategiske føringer.
UTVALG FOR FORSKNING, FORMIDLING OG FORSKERUTDANNING (FFF)*	FFF er et rådgivende utvalg for Prorektor for forskning i forhold eller saker av forskningspolitisk/-strategisk karakter, og for forhold knyttet til doktorgradsutdanningen og kvalitetssikringen av denne.	Utvalget skal bl.a gi råd om forskerutdanningen, inkludert kvalitetstiltak og bidra til at den til enhver tid er faglig og pedagogisk best mulig tilpasset nåværende og framtidige behov i forskning og samfunnet for øvrig.
NHHS ADVISORY BOARD*	Rådgivende organ for høyskolens ledelse. Organet har et internasjonalt fokus.	Organet rådgir høyskolens ledelse på områder som strategi og utvikling, og skal slik hjelpe høyskolen å nå målene sine.
NHHE STRATEGIC BOARD (SB)*	NHHE Strategic Board (SB) er et rådgivende utvalg for direktør NHHE i saker som gjelder den strategiske og markedsmessige utviklingen av NHHs tilbud av etter- og videreutdanning.	SB skal gi råd i forhold til at NHHE til enhver tid har en relevant og attraktiv programportefølje som bidrar til NHHs strategiske målsettinger, samt leverer kommersielle resultater.

EXECUTIVE FAGRÅD*	NHHE fagråd (Fagrådet) er et rådgivende faglig utvalg som skal gi råd til rektor NHH og direktør NHHE i saker som omhandler faglig innhold i studietilbudene, herunder kvalitetsforbedring og -utvikling.	Fagrådet skal bidra til å sikre at alle NHHE sine kurs og programmer holder høyt faglig nivå. Fagrådets arbeid skal baseres på relevante NOKUT-krav og retningslinjer for å bidra til at NHHEs studier tilfredsstiller disse.
LÆRINGSMILJØUTVALGET (LMU)	Læringsmiljøutvalgets arbeid er regulert i Lov om universiteter og høyskoler § 4-3. Utvalget er et rådgivende organ for styret mht. studentenes læringsmiljø, og er direkte underlagt styret. Utvalget rapporterer årlig til styret.	Utvalget skal bidra til å forbedre studentvelferden, det fysiske og psykososiale læringsmiljøet og til å tilrettelegge for studenter med særskilte behov.
INSTITUTTENE	NHH har seks institutter som alle er involvert i både forskning, formidling og undervisning. Instituttene ledes av en valgt instituttleder og et valgt instituttstyre.	Instituttene er ansvarlig for utvikling, planlegging og gjennomføring av undervisningen. De driver nyskaping på utdanningsområdet innen sitt fagfelt ved å utvikle nye kurs. Instituttene har videre ansvar for det faglige innholdet i kursene, inkludert oppfølging av kursevalueringer.
TILSETTINGSUTVALGET	Tilsettingsutvalget fatter vedtak om tilsetting i undervisnings- og forskerstillinger. Utvalget ledes av viserektor for fagressurser.	Utvalget skal blant annet sikre de vitenskapeliges faglige og utdanningsfaglige (UH-pedagogiske og didaktiske) kompetanse.

PERSONROLLER

REKTOR	Rektor er høyskolens øverste faglige og administrative leder og er sekretær for styret.	Rektor har det overordnede ansvaret for kvaliteten og kvalitetsarbeidet i utdanningene. For heltidsutdanningene er ansvaret delegert til prorektor for utdanning og prorektor for forskning. For NHHE har rektor delegert de faglige fullmaktene til direktør NHHE. Opprettelse av nye studietilbud og endring av læringsutbyttene i studieprogrammene vedtas av rektor.
PROREKTOR FOR UTDANNING*	Prorektor for utdanning er øverste leder for studieadministrativ avdeling og faglig ansvarlig for bachelor- og masterprogrammene. Han/hun inngår i rektors ledergruppe og er rektors stedfortreder.	Prorektor har den faglige og administrative beslutningsmyndigheten for bachelor- og masterutdanningene på fulltid. Det ligger i prorektors fullmakt å fastsette innholdet i studieplanene, herunder opprette, endre og legge ned profiler og kurs i eksisterende studieprogram. Han/hun leder Utdanningsutvalget

PROREKTOR FOR FORSKNING*	Prorektor for forskning er øverste leder for forskningsadministrativ avdeling og faglig ansvarlig for forskerutdanningen. Han/hun inngår i rektors ledergruppe.	Prorektor har den faglige og administrative beslutningsmyndigheten for forskerutdanningen. Han/hun leder Utvalg for forskning, formidling og forskerutdanningen (FFF). Prorektor har det overordnede ansvar for kvalitetsarbeidet i forskerutdanningen.
PROGRAMLEDER*	Programleder er studieprogrammets faglige leder og koordinator. ⁶	Programleder har en utøvende rolle i kvalitetsarbeidet, og skal blant annet følge opp evalueringer og resultater som genereres av kvalitetsarbeidet på programnivå. På bachelor og masterstudiene etterspør programleder kurs fra instituttene og godkjenner det samlede kurstilbudet som skal inngå i sitt studieprogram.
DIREKTØR NHHE*	Direktør NHHE er øverste leder for NHH Executive.	Direktør NHHE har den faglige og administrative beslutningsmyndigheten for etter- og videreutdanningen, med mindre beslutningen ligger hos rektor eller styret selv. Direktør NHHE har det ansvar for kvalitetsarbeidet i etter- og videreutdanningen. Direktør leder NHHE Strategic Board og er sekretær for NHHE fagråd.
INSTITUTTLEDER	Instituttleder er instituttets øverste leder og er valgt for en periode på 4 år.	Som leder for instituttet er instituttleder ansvarlig for planlegging, gjennomføring og evaluering av undervisning og vurdering. Det er instituttleder som har ansvar for at nødvendige endringer blir gjort på bakgrunn av kursevalueringene.
UNDERVISNINGSANSVARLIG*	Hvert institutt har en undervisningsansvarlig. Personen inngår i instituttledelsen og er medlem av det sentrale Utdanningsutvalget.	Undervisningsansvarlig skal blant annet koordinere instituttets fagressurser slik at instituttets kurstilbud reflekterer fagområdet og er i samsvar med læringsutbyttet til relevant program/profil. Undervisningsansvarlig skal videre legge til rette for planlegging, gjennomføring og evaluering av instituttets kurstilbud.
KURSANSVARLIG*	Hvert kurs har en kursansvarlig som oppnevnes av instituttledelsen.	Kursansvarlig har ansvar for å planlegge, gjennomføre, vurdere og evaluere kurset. Kursansvarlig har videre et selvstendig ansvar for videreutvikling av kurset.
PROFILKOORDINATOR*	Alle hovedprofilene i masterstudiet i økonomi og administrasjon (MØA) har en koordinator. Profilkordinator utnevnes av programleder for MØA i samråd med prorektor for utdanning.	Profilkoordinator har ansvar for sammensetningen av profilens kursportefølje, og profilens faglige helhet, indre sammenheng og progresjon.

⁶ På doktorgradsprogrammet blir programlederrollen ivaretatt av Prorektor for forskning. Etter- og videreutdanningsprogrammene har programdirektører/ansvarlig som ivaretar denne rollen.

PH.D-ANSVARLIG	Hvert institutt har en ph.d.-ansvarlig som inngår i instituttets ledelse.	Ph.d-ansvarlig har faglig ansvar for å følge opp ph.d.-kandidatene ved instituttet. Ph.d.-ansvarlig har ansvar for sammensetningen av instituttets kursportefølje og spesialiseringens faglige helhet.
PH.D-KANDIDAT	Den enkelte ph.d-kandidat forventes å årlig rapportere om sin fremdrift m.m. til prorektor for forskning og til instituttene, og å delta aktivt i undersøkelser som sendes ut. Ved representasjon deltar ph.d-kandidatene gjennom deltakelse i FFF.	
STUDENT	Den enkelte student forventes å delta aktivt i evaluering ved å gi løpende tilbakemelding til kursansvarlig, undervisere og referansegruppene for sine kurs, og å delta i referansegrupper, spørreundersøkelser, møter med mer. Studentene forventes også å melde fra til studenttillitsvalgte, instituttledelse, programledelse eller rektorat om de opplever at evalueringer ikke blir gjennomført eller fulgt opp i henhold til NHHs krav. Ved representasjon tar studentene også del i kvalitetsarbeidet gjennom deltakelse i høyskolens styre samt ulike råd og utvalg.	

ANDRE FORA

INSTITUTTLEDERFORUM	Rektors ledergruppe og instituttlederne	4-5 møter i semesteret hvor høyskolens ledelse tar opp saker/tema med instituttlederne som er av strategisk, faglig, drifts- og budsjettmessig karakter. Enkelsaker diskuteres også ved behov.
UTVIDET LEDERGRUPPE	Rektors ledergruppe, instituttledere, administrative ledere og to representanter fra NHHS (leder og fagpolitisk ansvarlig)	4-5 møter i semesteret hvor høyskolens ledelse tar opp saker/tema som er relevant for både faglig og administrativ ledelse, samt studenter. Møtene er i hovedsak fremad skuende med hensyn til saksbehandling og sakstilfang og vil i særlig grad dreie seg om saker av strategisk karakter.
REKTORKAFFE	Rektoratet har jevnlig møter med representanter fra Kjernestyret (studentforeningens styre) og studentmedlemmene i NHHs styre.	Ved rektorkaffen utveksler man generell informasjon og diskuterer saker som studentene er opptatt av, samt saker som rektoratet ønsker å ta opp med studentene.
PROGRAMLEDERMØTER	Møteplass mellom prorektor for utdanning og programledere	Møtene har en koordinerende funksjon og skal sikre enhetlig faglig ledelse som jobber mot felles mål.
ALLMØTER	Felles allmøter for alle som jobber på NHH	3-4 møter i semesteret hvor høyskolens ledelse inviterer hele NHHs stab for å informere om pågående saker av bred almen interesse samt ferske nyheter fra sist styremøte etc. (allmøtene legges ofte rett

	i etterkant av styremøte). En tar sikte på at allmøtene skal ha en «kulturbyggende» effekt på organisasjonen. Allmøtene foregår på engelsk.
--	---