

Auditering af Syddansk Universitet

2005

DANMARKS
EVALUERINGSINSTITUT

Auditering af Syddansk Universitet

© 2005 Danmarks Evalueringsinstitut

Trykt hos Vester Kopi

Eftertryk med kildeangivelse er tilladt

Bemærk:

Danmarks Evalueringsinstitut sætter komma
efter Dansk Sprognævns anbefalinger

Bestilles hos:

Alle boghandlere eller på EVA's hjemmeside
www.eva.dk

40,- kr. inkl. moms

ISBN 87-7958-261-3

Indhold

Forord	5
1 Resume	7
2 Indledning	11
2.1 Baggrund	11
2.2 Formål	12
2.3 Auditeringspanel og projektgruppe	12
2.4 Metode og dokumentation	13
2.5 Auditeringens præmisser	15
2.6 Rapportens opbygning	17
2.7 Anbefalinger og opfølgning	17
3 SDU's kvalitetskultur	19
3.1 Kvalitetsopfattelser	19
3.2 Kvalitetsarbejde	20
3.3 Den foreslåede kvalitetsorganisation	22
3.4 Mod en forbedret kvalitetskultur	25
4 Strategi og ledelse	29
4.1 Ledelsesstruktur	29
4.2 Strategisk ledelse	29
4.3 Mission og vision	30
4.4 Styring af kvalitetsarbejdet	31
5 Campusstrukturen	33

5.1	Mål og strategi	33
5.2	Den enkelte campus	34
5.3	Kvalitetsarbejde med campusfokus	35
5.3.1	Campusprofiler	35
5.3.2	Regional forankring	35
5.3.3	Kommunikation	36
5.3.4	Små fag- og studiemiljøer	37
6	Informations- og dokumentations-systemer	39
6.1	Systemerne som kvalitetsredskaber	39
6.1.1	Organisering og opgaver	39
6.1.2	Brug af systemerne	40
6.2	Kvalitetssikring og -udvikling af systemerne	42
7	Organisering og praksis	43
7.1	Indsatsområder	43
7.1.1	Inddragelse af studerende og andre interessenter	43
7.1.2	Sammenhæng i kvalitetsarbejdet	44
7.1.3	Deling af viden	45
7.1.4	Mål og opfølgning	45
7.2	Praktisk og formel organisering	46
7.2.1	Udvikling og revision af uddannelse	46
7.2.2	Uddannelsesstart	47
7.2.3	Uddannelserne	48
7.2.4	Efter uddannelsen	57
Appendiks		
Appendiks A:	Oversigt over anbefalinger	59
Appendiks B:	Kommissorium	63
Appendiks C:	Om auditeringspanelet	67
Appendiks D:	Besøgsplan	69
Appendiks E:	Ledelsesstruktur	71
Appendiks F:	Uddannelser der har deltaget i auditeringsprocessen	73
Rapporter fra EVA		75

Forord

Danmarks Evalueringsinstitut, EVA, fremlægger i denne rapport auditeringen af Syddansk Universitet, SDU.

Auditeringen undersøger SDU's nuværende kvalitetsarbejde med uddannelserne, ser på organisering og gennemførelse af kvalitetsarbejdet og fremhæver styrker og svagheder. Rapporten giver anbefalinger til hvordan SDU kan udvikle et sammenhængende kvalitetssystem som dækker alle forhold og arbejdsprocesser i forbindelse med uddannelserne på en måde som understøtter universitetets strategiske mål.

Vi forventer at rapporten vil danne grundlag for SDU's fortsatte arbejde med at forbedre sit kvalitetsarbejde for uddannelserne. Vi håber desuden at rapporten kan inspirere andre universiteter i deres interne arbejde med at sikre og udvikle kvaliteten.

Auditeringen indgår i EVA's handlingsplan for 2005 og er gennemført i perioden november 2004 til december 2005.

Knud Larsen
Formand for auditeringspanelet

Christian Thune
Direktør for EVA

1 Resume

Formålet med auditeringen af Syddansk Universitet (SDU) er at belyse og vurdere universitetets kvalitetsarbejde med uddannelserne og at fremhæve styrker og svagheder. Auditeringen har derfor set på hvordan SDU forstår og arbejder med kvalitet, på universitetets strategi og ledelse som kvalitetsarbejdets grundlag, på campusstrukturens betydning for kvalitetsarbejdet og på universitetets informations- og dokumentationssystemer. På denne baggrund giver panelet sine anbefalinger til hvordan SDU kan videreudvikle sit kvalitetsarbejde.

Overordnede konklusioner

Auditeringen har vist at ansatte og studerende generelt er meget bevidste om kvalitet i uddannelserne, og at de har vilje til udvikling for at sikre og forbedre denne kvalitet. SDU's nuværende kvalitetsarbejde er kendetegnet ved mange forskellige indsatser, procedurer og praksisser som er forankret decentralt på fakulteter, institutter og uddannelser. Måderne at varetage kvalitetsarbejdet varierer hvilket hænger sammen med at det hidtil har været båret frem af lokale initiativer fra engagerede ansatte og studerende.

Universitetet er endnu ikke nået så langt med at sætte kvalitetsarbejdet ind i en strategisk sammenhæng og at systematisere det. Og det er heller ikke alle områder af arbejdet med uddannelserne som kvalitetssikres. De nuværende kvalitetsindsatser foregår overvejende uden at man prioriterer og koordinerer dem, og uden at man efterfølgende videndeler om dem. Da kvalitetsarbejdet ofte mangler klare mål og indikatorer for kvalitet, er det vanskeligt at vurdere og følge op på analyser og evalueringresultater. Det nuværende kvalitetsarbejde giver således ikke tilstrækkelig sikkerhed for at uddannelserne gennemføres med den ønskede kvalitet og løbende udvikles.

Auditeringspanelets centrale anbefalinger

Organiser kvalitetsarbejdet

SDU må som noget af det første vælge hvordan kvalitetsarbejdet skal organiseres. Organiseringen skal sikre en tydelig ansvars- og rollefordeling, nærhed til ledelsen og en solid organisatorisk forankring. SDU bør overveje at udpege en kvalitetschef til at stå i spidsen for kvalitetsarbejdet og

sikre at udviklingsprocessen får den fornødne drivkraft. SDU bør dog være opmærksom på at ansvaret for og den løbende udøvelse af kvalitetsarbejdet ikke må delegeres bort fra de udøvende niveauer.

Anbefalingen har til formål at fastholde engagementet i og fremme processen med at udvikle kvalitetsarbejdet ved at skabe klarhed om rollefordeling, at forpligte de ansvarlige på en måde der er tydelig for alle, og at sikre kvalitetsarbejdet bredt ejerskab i organisationen.

Find balancen mellem centralt og decentralt kvalitetsarbejde

Universitetets ledelse må hurtigt finde en hensigtsmæssig balance mellem de elementer af kvalitetsarbejdet som den ønsker at fastlægge centralt, og de opgaver den vil lægge ud til beslutning og udmøntning på de decentrale niveauer hos fakulteter, institutter og uddannelser. På den ene side er det afgørende at kvalitetsarbejdet understøtter universitetets strategier, og det må derfor foregå inden for visse centralt fastsatte rammer. På den anden side er det vigtigt at de decentrale niveauer inden for disse rammer kan træffe selvstændige beslutninger og udmønte dem i overensstemmelse med lokale ønsker og praksisser.

Anbefalingen sigter mod at gøre kvalitetsarbejdet til en fælles bestræbelse for universitetet, det vil sige med fælles overordnede rammer og mål og med et bredt organisatorisk ejerskab.

Skab sammenhæng og system i kvalitetsarbejdet

SDU bør udarbejde en kvalitetsstrategi for universitetet som helhed som beskriver målene for kvalitetsarbejdet, og hvordan målene nås. Kvalitetsstrategien må relateres til universitetets overordnede mål og værdier. På den baggrund skal kvalitetsarbejdet tilrettelægges i et sammenhængende, formaliseret kvalitetssystem. Informations- og dokumentationssystemerne må tænkes ind i kvalitetsstrategien og i det samlede kvalitetssystem så de organiseres og afrapporteres målrettet og hensigtsmæssigt og gør det muligt at følge kvalitetsarbejdet i et kvantitativt perspektiv.

Anbefalingen har til hensigt at sikre at kvalitetsarbejdet tilrettelægges og gennemføres så det understøtter universitetets strategiske mål for uddannelserne.

Gør kvalitetskulturen procesorienteret

SDU må udvikle sin kvalitetstænkning og -terminologi og opnå en mere nuanceret og procesorienteret forståelse af kvalitet og kvalitetsarbejde. Det må gøres ved at alle organisationsniveauer drøfter kvalitet som grundlæggende begreb, kvalitetsarbejde som udviklingsredskab, kvalitetsarbejdets mål, opgaveområder og midler, kvalitetskrav og -indikatorer mv. Baggrunden er at de nuværende opfattelser af kvalitet og måder at arbejde med kvalitetssikring på SDU er overvejende output-orienterede og ikke i tilstrækkelig grad sikrer uddannelsesprocessen.

Hensigten med denne anbefaling er at SDU ved at udvikle forståelserne af kvalitet og kvalitetsarbejde får bedre forudsætninger for at tilrettelægge kvalitetsarbejdet som en kontinuerlig proces med mål der fortløbende justeres, og for at kvalitetssikre og -udvikle hele uddannelsesprocessen og dens støttefunktioner.

Inddrag interessenterne

SDU bør styrke og målrette inddragelse af interne og eksterne interessenter generelt. Men der skal især lægges vægt på at inddrage de studerende og give dem forudsætninger så de fremover kan være med til at præge udviklingen af kvalitetsarbejdet og sikre kvaliteten løbende.

Anbefalingen har til formål at udnytte interessenternes erfarings- og videnressourcer bedst muligt til at understøtte det strategiske, planlægningsmæssige og praktiske arbejde med uddannelserne, og at understrege vigtigheden af at det lykkes at få de studerende til at deltage i kvalitetsarbejdet.

Styrk videndelingen

SDU bør målrette og forbedre sin videndeling om kvalitetsarbejdet. Videndelingen bør sættes i system gennem klare procedurer og metoder for erfaringsudveksling og ved at identificere og formidle god praksis. Det skal ske uden at lægge op til at kvalitetsarbejdet ensrettes.

Anbefalingen sigter mod at erfaringer udnyttes til læring, og at opmærksomheden på hvad der er god praksis øges. Videndeling understøtter samtidig udvikling af kvalitetskulturen ved at lægge op til debat af de forskellige praksisser.

Anbefalingernes status

Rapportens vurderinger og anbefalinger er foretaget af et eksternt, fagligt auditeringspanel og er tænkt som redskaber til udvikling af SDU's kvalitetsarbejde. Rapporten indeholder flere anbefalinger end anført i dette resumé. Anbefalingerne optræder undervejs i rapporten i forlængelse af de analyser der ligger til grund for dem. En liste over samtlige anbefalinger i rapporten findes i appendiks A.

2 Indledning

SDU har ønsket at lade sig auditere for at styrke arbejdet med kvalitet i universitetets uddannelser på tværs af organisatoriske og faglige skel. Auditeringsprocessen har involveret en lang række aktører på SDU og har været præget af stort engagement, vilje til at sætte kvalitet på dagsordenen og parathed til forandring og forbedring. SDU har kommunikeret åbent under hele forløbet og synes opsat på at kvalitetsbestrebelsene skal fortsætte og styrkes i fremtiden. Den samlede auditeringsproces kan således blive et godt udgangspunkt for at bygge videre på det allerede eksisterende kvalitetsarbejde.

2.1 Baggrund

SDU

SDU blev dannet i 1998 som en fusion mellem de tre selvstændige institutioner Odense Universitet, Handelshøjskole Syd - Ingeniørhøjskole Syd og Sydjysk Universitetscenter. Universitetet har campusser i Odense, Kolding, Esbjerg og Sønderborg/Flensborg og har i dag ca. 16.500 studerende og korttids-, deltids- og heltidsansatte svarende til ca. 2.000 årsværk.

Universitetet er organiseret omkring de fire fakulteter for samfundsvidenskab, naturvidenskab og teknik, humaniora og sundhedsvidenskab. Alle fakulteterne har uddannelser i flere campusbyer. Det Humanistiske Fakultet og Det Samfundsvidenskabelige Fakultet er placeret i alle fire campusbyer, Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet i Odense og Esbjerg og Det Naturvidenskabelige og Tekniske Fakultet i Odense og Sønderborg. Langt den største del af de studerende går på uddannelserne i Odense, som også er hjemsted for universitetets øverste ledelse, fællesadministration mv.

Auditeringen

I 2003-04 gennemførte Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) sin første runde af auditeringer der omfattede auditeringer af Københavns Universitet og Danmarks Tekniske Universitet. Som led i EVA's handlingsplan for 2005 og i overensstemmelse med Rektorkollegiets ønske blev de øvrige

danske universiteter inviteret til at være med i anden auditeringsrunde. Her ønskede SDU at deltage.

SDU's deltagelse i auditeringen er motiveret af to udfordringer for kvalitetsarbejdet. For det første stiller universitetsloven fra 2003 krav til de danske universiteters kvalitetsarbejde. For det andet udgør SDU's decentrale campusstruktur en særlig udfordring for universitets arbejde med at sikre og udvikle uddannelsernes kvalitet. Campusstrukturen forstærker den udfordring der ofte vil være til stede på et flerfakultært universitet, nemlig at finde den rette balance mellem centrale og decentrale indsats. På den ene side er det vigtigt at kvalitetsarbejdet er en fælles bestræbelse på SDU. På den anden side er det vigtigt at der er frihed til decentrale beslutninger for at skabe ejerskab og udnytte de lokale styrker. Auditeringen af SDU tager udgangspunkt i disse udfordringer.

2.2 Formål

Auditeringen af SDU har to hovedformål:

- Auditeringen skal skabe et overblik over SDU's nuværende kvalitetsarbejde med uddannelserne og give en vurdering af stærke og svage sider.
- Auditeringen skal give anbefalinger til hvordan SDU kan etablere et mere systematisk kvalitetsarbejde for uddannelserne.

Et systematisk kvalitetsarbejde skal gøre det muligt at dokumentere resultaterne og kvaliteten af universitetets uddannelsesaktiviteter bredt set og skal samtidig sikre at de enkelte uddannelser og det samlede uddannelsesudbud løbende bliver udviklet og opdateret.

2.3 Auditeringspanel og projektgruppe

I forbindelse med auditeringen er der nedsat et auditeringspanel. Auditeringspanelet er sammensat af skandinaviske eksperter og har det faglige ansvar for auditeringens analyser, vurderinger og anbefalinger. Panelets medlemmer er:

- Knud Larsen, tidligere departementschef i Forskningsministeriet (formand for panelet)
- Tove Bull, professor i nordisk sprogvidenskab ved Universitetet i Tromsø
- Bente Kristensen, prorektor ved Copenhagen Business School
- Per Morten Schiefloe, professor i sociologi ved Norges teknisk-naturvidenskabelige Universitet
- Åke Wasteson, vicerektor ved Linköpings Universitet.

Der findes yderligere information om panelets medlemmer i appendiks C.

Auditeringspanelet er sammensat så gruppen som helhed har viden om og erfaring med:

- den danske universitetssektor, herunder organisering og delegering af kompetence og ansvar på det enkelte universitet og mellem universiteterne og de statslige myndigheder
- planlægning, organisering og gennemførelse af uddannelse på universitetsniveau
- vilkår som følger af en flercampusstruktur
- planlægning og gennemførelse af kvalitetssikring og kvalitetsudvikling.

En projektgruppe fra EVA har det metodiske og praktiske ansvar for auditeringen og har bl.a. skrevet rapporten. Projektgruppens medlemmer er:

- Inge Enroth, evalueringskonsulent (projektleder)
- Søren Friis Larsen, evalueringskonsulent
- Hanna Line Jakobsen, evalueringsmedarbejder.

2.4 Metode og dokumentation

Metode

Auditeringen er gennemført på baggrund af et kommissorium som blev vedtaget af EVA's bestyrelse i november 2004. Kommissoriet gør rede for auditeringens formål, organisering og metode og findes i appendiks B.

Auditeringens metode er kendetegnet ved at:

- Auditeringen gennemføres af en uafhængig evalueringsinstitution (EVA) i samarbejde med et eksternt auditeringspanel.
- SDU gennemfører en selvevaluering og udarbejder en selvevalueringsrapport.
- Auditeringspanelet og EVA besøger SDU.
- Den endelige auditeringsrapport offentliggøres.

De metodiske elementer er uddybet i Konceptbeskrivelse for auditeringen af SDU som kan findes på www.eva.dk.

Dokumentation

Auditeringen er gennemført på baggrund af to typer af dokumentation: selvevalueringsrapport og institutionsbesøg.

Selvevaluering

SDU har i perioden fra januar til april 2005 gennemført selvevaluering på baggrund af en skriftlig vejledning fra EVA. Over 100 mennesker, herunder både studerende, undervisere, teknisk-administrativt personale og ledelsesrepræsentanter, har været involveret i selvevalueringsarbejdet.

SDU har udarbejdet en selvevalueringsrapport som består af en hovedrapport, en række bilag udarbejdet til selvevalueringen og en kildesamling af allerede eksisterende dokumenter. Bilags-samlingen indeholder bl.a. en række uddannelsers beskrivelser af eget kvalitetsarbejde. Se appendiks F for en oversigt over de valgte uddannelser.

SDU valgte otte uddannelser til at deltage i selvevalueringen ud fra kriterier om campusforan-kring, hovedområde, uddannelsesniveau (bachelor-, kandidat- og masteruddannelser) og uddan-nelsernes størrelse for at opnå en bred repræsentation. Desuden valgte SDU også at udarbejde beskrivelser af kvalitetsarbejdet for ph.d.-uddannelserne. Uddannelsernes beskrivelser udgør SDU's eget dokumentationsgrundlag for selvevalueringsrapportens afsnit om kvalitetsarbejde i praksis, hvor bidragene er redigeret sammen tematisk og i kortfattet form.

Nogle af uddannelsernes aktivitetsområder er vel beskrevet og kommenteret i et kvalitetsperspek-tiv i selvevalueringsrapporten, men der er også mange eksempler på at enkeltaktiviteter kun be-skrives overfladisk. Selvevalueringsrapportens emnemæssige bredde er fremkommet på bekost-ning af præcision og analyse. Det er således ikke i alle tilfælde muligt at læse ud af rapporten hvad man egentlig gør på SDU for at sikre og udvikle uddannelsernes kvalitet, hvorfor man gør det, og hvordan det virker, ligesom panelet stærkt har savnet SDU's egne overordnede analyser og vurderinger.

Institutionsbesøg

Auditeringspanelet og EVA's projektgruppe besøgte SDU's fire campusser over fire dage i maj 2005. Under besøget blev der afholdt i alt 24 møder med ledelse, videnskabeligt og teknisk-administrativt personale, studerende og aftagere. Det samlede besøgsprogram findes i appendiks D. Samtalerne tog udgangspunkt i selvevalueringsrapporten, og deltagerne havde mulighed for at uddybe, drøfte og reflektere over selvevalueringen, deres egen indsats i og opfattelser af kvali-tets-arbejdet på SDU.

Deltagerne var aktive, åbne og engagerede i drøftelserne. Samtalerne har bidraget til denne rap-port med eksempler på kvalitetsarbejde, men især med at identificere de udfordringer som SDU står over for, og de løsninger som ledelse, medarbejdere og studerende selv ser.

Metodiske overvejelser

Auditeringen har bl.a. til formål at skabe et overblik over SDU's nuværende kvalitetsarbejde med uddannelserne, fremhæve eksempler på god praksis og påpege svagheder og mangler. Denne rapport evaluerer SDU's kvalitetsarbejde for uddannelserne i et samlet perspektiv. De otte uddan-nelsers bidrag i selvevalueringsrapporten indgår i auditeringsrapporten som eksempler på nuvæ-rende praksis.

Det skal bemærkes at det opnåede overblik er i højere grad baseret på et overordnet indtryk af SDU's kvalitetsarbejde end på et detaljeret kendskab til alle SDU's kvalitetsindsatser. Rapportens eksempler på kvalitetsarbejde skal ses på denne baggrund.

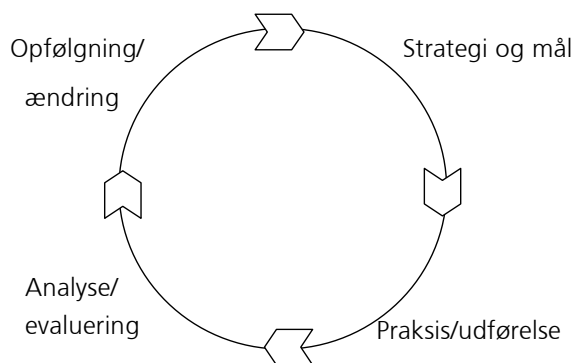
Auditeringsrapporten beskæftiger sig med kvalitetssikring og -udvikling af uddannelserne på SDU på et overordnet niveau. Selvevalueringsrapporten og besøgssamtalerne har berørt mange områder som er vigtige for arbejdet med kvaliteten af SDU's uddannelser, men det har ikke været muligt at behandle alle emner og aktiviteter i dybden. Det gælder fx biblioteket, karriere- og erhvervsvejledningen. Og det gælder også forskelle i kvalitetsarbejdet på de forskellige uddannelsesniveauer som bachelor, kandidat, master og ph.d., der som hovedregel behandles under ét.

2.5 Auditeringens præmisser

Denne rapportes anbefalinger sigter mod at SDU udvikler et sammenhængende system for kvalitetssikring og kvalitetsudvikling. Systemet skal gælde for hele det flerfakultære universitet og kunne rumme strukturen med de geografisk adskilte campusser. Kvalitetssystemet skal tilgodese de faglige og kulturelle forskelle mellem de tidligere selvstændige institutioner som i dag udgør SDU.

Auditeringen benytter en såkaldt fitness for purpose-tilgang hvor SDU's egne målsætninger er afsæt for panelets vurderinger, og hvor anbefalingerne er specifikt målrettet mod SDU. Herudover er analyser, vurderinger og anbefalinger styret af panelets holdninger til hvad der kendetegner godt kvalitetsarbejde:

- Kvalitetsarbejdet skal tage udgangspunkt i og understøtte institutionens overordnede værdier og mål.
- Kvalitetsarbejdet skal være forankret i den formelle ledelsesstruktur, og der skal være en klar ansvarsfordeling.
- Det primære mål med kvalitetsarbejde er at udvikle og forbedre uddannelseskvaliteten. Løbende sikring og kontrol er vigtige midler til og forudsætninger for at fastholde og udvikle kvalitet.
- Kvalitetsarbejde skal være løbende og systematisk. Ideelt set skal hver aktivitet følge faserne i kvalitetshjulet, som er afbildet nedenfor. Kvalitetshjulet fremstiller en idealmodelel hvor en aktivitet kontinuerligt gennemløber en proces der omfatter: formulering af mål og strategier for aktiviteten, herunder planlægning og ressourcetildeling, udførelse af aktiviteten i praksis, analyse/evaluering af aktiviteten og opfølgning i form af revision af målsætninger eller ændring af praksis – og så videre.



- Kvalitetsarbejdet i sig selv skal løbende sikres og udvikles så fokus justeres i forhold til ændringer i vilkårene. Det gode kvalitetssystem skal løbende kunne udpege de forhold, aktiviteter og processer der skal være omfattet af kvalitetsarbejde.
- Kvalitetsarbejdet skal være integreret i alle aktiviteter og processer på alle niveauer. Det må ikke blive et selvstændigt system med egne rutiner, mål og kriterier.
- Rutiner for dokumentation og rapportering skal give sikkerhed for at planlagte kvalitetsindsatser bliver gennemført.
- Kvalitetsarbejde skal inddrage relevante interessenter.

Det er desuden en vigtig præmis at SDU med auditeringen tager de første skridt mod udviklingen af et mere systematisk kvalitetsarbejde. Universitetet betragter selv det aktuelle kvalitetssystem som "version 0". Panelet anerkender universitetets åbenhed og selvindsigt og tilslutter sig universitetets vurdering. Det er samtidig vigtigt at anerkende indsatserne fra de ansatte og studerende som allerede er engageret i arbejdet med at sikre og udvikle kvaliteten af uddannelserne. Rapportens hovedvægt vil ligge på det udviklingsorienterede i form af anbefalinger til hvordan SDU kan udvikle et systematisk kvalitetsarbejde som bygger videre på de nuværende kvalitetsindsatser.

Midtvejs i auditeringsprocessen offentliggjorde The European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) en række standarder for kvalitetsarbejde, som er beskrevet i rapporten "Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area". Rapporten blev i maj 2005 tiltrådt af undervisningsministrene for de lande der deltager i Bologna-processen. Det fremgår af selvevalueringssrapporten at SDU allerede er opmærksom på at ENQA-standarderne for intern kvalitetssikring indarbejdes i det fortsatte kvalitetsarbejde. Auditeringsrapportens vurderinger og anbefalinger ligger i forlængelse af ENQA-standarderne, som løbende inddrages. ENQA-rapporten kan findes på www.enqa.net.

2.6 Rapportens opbygning

Ud over resuméet og dette indledende kapitel indeholder rapporten følgende kapitler: Kapitel 3 fremhæver en række fællestræk ved SDU's kvalitetskultur. Kapitel 4 handler om strategi, ledelse og styring af kvalitetsarbejdet på SDU. Kapitel 5 behandler de udfordringer campusstrukturen giver for kvalitetsarbejdet. Kapitel 6 ser nærmere på de informations- og dokumentationssystemer SDU benytter i kvalitetsarbejdet. Kapitel 7 behandler SDU's kvalitetsarbejde i forbindelse med uddannelserne. Det gælder både den formelle organisering af kvalitetsarbejdet og arbejdet i praksis.

Rapportens struktur følger i hovedtræk de fokusområder der oprindeligt blev præsenteret i auditeringens konceptbeskrivelse. Det skal dog bemærkes at behandlingen af fokusområderne "Organisering af kvalitetsarbejdet" og "Kvalitetsarbejdet i praksis" af formidlingsmæssige årsager er slået sammen i denne rapport's kapitel 7.

2.7 anbefalinger og opfølgning

Auditeringspanelet giver vurderinger og anbefalinger på baggrund af analyser af det samlede dokumentationsmateriale. Anbefalingerne er placeret i forbindelse med den analyse de udspringer af, og optræder derfor løbende gennem rapporten.

Nogle anbefalinger er rettet mod SDU som helhed, mens andre har mere præcist adressat. Det gælder selvfølgelig generelt at SDU's øverste ledelse har et særligt ansvar, ikke bare for anbefalingerne til ledelsen, men også for at sikre at andre relevante aktører følger op på rapportens anbefalinger.

I appendiks A findes en samlet liste over rapportens anbefalinger.

3 SDU's kvalitetskultur

I denne rapport anvendes begrebet kvalitetskultur som samlet betegnelse for de måder man tænker på, taler om og arbejder med kvalitet på SDU. Kapitlet fremhæver fire fællestræk ved kvalitetskulturen som har kunnet iagttages på tværs af de kvalitetsopfattelser og det kvalitetsarbejde som SDU har præsenteret i forbindelse med auditeringen.

De to første fællestræk behandles i afsnit 3.1 om kvalitetsopfattelser. De handler om at kvalitet forstås som faglig kvalitet, og at der er tale om en "ydre" kvalitetsopfattelse. De to andre fællestræk behandles i afsnit 3.2 om det nuværende kvalitetsarbejde og går på at kvalitetsarbejdet på SDU er henholdsvis decentralt og reaktivt. Hvert af de fire træk har klare styrker som SDU må søge at fastholde, men også konsekvenser som SDU bør forsøge at undgå.

I afsnit 3.3 kommenterer panelet SDU's forslag til en ny kvalitetsorganisation. Kapitlet slutter med at se frem mod SDU's videre udvikling af en kvalitetskultur i afsnit 3.4.

3.1 Kvalitetsopfattelser

Kvalitet forstået som faglig kvalitet

I SDU's fagmiljøer findes stærke faglige identiteter og et markant fokus på faglighed og faglig kvalitet. En høj kvalitet i uddannelsernes faglighed er selvsagt afgørende, og det er nødvendigt at der findes drivkraft for hele tiden at udvikle den faglige kvalitet. Fokus på faglighed hos ansatte og studerende er i denne henseende en klar styrke.

I nogle tilfælde virker denne kvalitetsforståelse dog som en barriere mod at beskæftige sig med kvalitetsarbejde der er rettet mod andre forhold end egen faglighed, fx videndeling, pædagogisk udvikling eller vejledning. Nogle ansatte oplever et modsætningsforhold mellem kvalitetsarbejdet og det de selv forstår som kvalitet. Kvalitetsarbejde opleves i dette perspektiv som ineffektivt tids- og ressourceforbrug på bekostning af fagligheden.

”Ydre” kvalitetsforståelse

Det andet gennemgående træk ved kvalitetsforståelsen og -tænkningen på SDU er et stærkt fokus på eksterne opfattelser af uddannelsernes kvalitet. Kvalitet bliver i dette perspektiv til et spørgsmål om hvad andre mener om kvaliteten af SDU’s uddannelser, vurderet på fx aftagernes opfattelser af de færdige kandidater og på beskæftigelsestal, altså ydre kvalitetskriterier.

Det må betragtes som en styrke at SDU’s kvalitetstænkning har en høj grad af opmærksomhed på aftagerne, og hvad de forstår som kvalitet, og dette fokus bør fastholdes. Men kvalitet i uddannelserne kan ikke opnås alene ved at fokusere på at producere brugbare kandidater til erhvervslivet. De dele af universitetet som ikke udfordres af fx aftagernes behov eller tallene for dimittendledigheden, omfattes ikke nødvendigvis af et kvalitetsarbejde der er orienteret mod eksterne kriterier. Det drejer sig interne forhold som fx selve undervisningen, pædagogiske kompetencer, studiemiljøet og arbejdet med internationalisering, men også om biblioteket som tilsyneladende kun har en mindre rolle i undervisningen. SDU’s output-orienterede, ydre kvalitetsopfattelse er således ikke tilstrækkelig som udgangspunkt for at udvikle det nødvendige kvalitetsarbejde for hele uddannelsesprocessen. Den må derfor suppleres med kriterier for intern kvalitet i uddannelsesforløb og læringsprocesser.

Sammenfattende er både faglig kvalitet og eksterne opfattelser af kvalitet vigtige områder at fokusere på. Men andre forhold, bl.a. dem som er nævnt ovenfor, bidrager dog også til uddannelsernes kvalitet, og disse forhold tilgodeses i mange tilfælde ikke tilstrækkeligt i SDU’s nuværende kvalitetsarbejde. Derfor er der behov for at SDU anlægger en bredere forståelse af kvalitet så man også inddrager de andre områder i kvalitetsarbejdet, hvilket der også er lagt op til i selvevalueringsrapporten.

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU arbejder på at få en bredere opfattelse af kvalitetsbegrebet så det i højere grad også omfatter de indre forhold der bidrager til uddannelsernes kvalitet – herunder uddannelsesprocessen og dens støttefunktioner.

3.2 Kvalitetsarbejde

Decentralt kvalitetsarbejde

SDU’s nuværende kvalitetsarbejde er overvejende decentralt forankret på fakulteter, institutter og uddannelser. Det er nødvendigt og derfor positivt at kvalitetsarbejdet finder sted tæt på de aktivi-

teter der ønskes kvalitetssikret eller -udviklet. Den decentrale forankring er en naturlig følge af at det overvejende er lokale initiativer der hidtil har båret kvalitetsarbejdet. På SDU's fakulteter, institutter og uddannelser findes mange eksempler på kvalitetsarbejde i form af fastlagte procedurer, uformelle rutiner, enkeltstående undersøgelser mv. Disse procedurer og rutiner er typisk opstået på lokale initiativer uafhængigt af hinanden, og de er udviklet lokalt over tid. Derfor har de ofte forskellig fokus og udformning. Men det er problematisk at kvalitetsarbejdet generelt set har karakter af at være decentrale kvalitets-øer snarere end at være et sammenhængende kvalitetssystem. Da de enkelte kvalitetsindsatser ikke indgår i vertikale og horisontale sammenhænge inden for de organisatoriske rammer, sikres den nødvendige videndeling ikke. Ligeledes er det et problem at kvalitetsarbejdet ikke alle steder er styret af klart formulerede mål.

De manglende målsætninger og organisatoriske sammenhænge for kvalitetsarbejdet betyder at der ikke sker tilstrækkelig systematisk opfølgning, og at kvalitetsarbejdet ikke udnyttes tilstrækkeligt til udvikling og læring eller til at understøtte SDU's strategier. Set i sammenhæng med fraværet af klare rapporteringsprocedurer, fx for kursusevalueringer, betyder det at resultaterne af kvalitetsarbejdet ikke systematisk formidles til den ledelsesansvarlige og til de personer der har bidraget til kvalitetsarbejdet, fx studerende og undervisere. De ledelsesansvarlige sikrer ikke og har ikke sikkerhed for at der foregår kvalitetsarbejde på alle områder.

En af de vigtige udfordringer for SDU er som tidligere nævnt at finde en hensigtsmæssig balance mellem centrale og decentrale indsatser i kvalitetsarbejdet. Det er panelets vurdering at de overordnede mål, rammer og retningslinjer må fastlægges centralt, ligesom det er ledelsens opgave at tydeliggøre ansvar for kvalitetsarbejdet på de forskellige organisationsniveauer. De centrale bestemmelser må dog rumme mulighed for at målene kan nås ad forskellige veje i det løbende kvalitetsarbejde, fx via delmål eller særlige kvalitetsparametre som de forskellige uddannelser selv definerer i overensstemmelse med den faglige kultur. Derudover skal de centrale bestemmelser sikre at man kan nå målene ved hjælp af forskellige midler i form af procedurer og praksis som kan fastlægges decentralt, fx procedurer for kursusevalueringer og sikring af undervisningsfaciliteter og -udstyr. De decentrale niveauer, fx uddannelserne, bør have et entydigt ansvar for at kvalitets-sikring gennemføres, men betydelig frihed til at vælge hvordan det gøres.

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU's ledelse drøfter, fastlægger og formidler hvilke elementer i kvalitetsarbejdet ledelsen vil fastlægge centralt, og hvad den vil lægge ud til decentrale beslutninger og initiativer.

Reaktivt kvalitetsarbejde

Det er karakteristisk for kvalitetsarbejdet på SDU at de enkelte tiltag, herunder fx revision af studieordninger og inddragelse af eksterne interessenter, sættes i værk som reaktion på et ydre forventningspres eller ændrede samfundsmæssige omstændigheder. Bl.a. har faktorer som øget dimittendledighed eller erhvervslivets behov for særlige kvalifikationer hos kandidaterne medført at aktiviteter der skal sikre at uddannelserne får den ønskede kvalitet, er blevet sat i værk.

Det er vigtigt at fastholde styrken i universitetets åbenhed og interesse i at interagere med omverdenen og i dets evne til at omstille sig efter skiftende vilkår. SDU har allerede mange erfaringer med at inddrage eksterne interessenter i kvalitetsarbejdet som kan udnyttes. Men SDU's fokus på eksterne interessenter, på deres behov for arbejdskraft og (som omtalt i afsnit 3.1.) på deres opfattelser af kvalitet, betyder dog at kvalitetsarbejdet fremstår som overvejende reaktivt eftersom det sigter mod at sikre de eksisterende forhold. Kvalitetsarbejdet synes oftere at være udtryk for at SDU reagerer på opståede problemer, end det er resultat af fremadrettet planlægning. Når det er tilfældet at kvalitetsarbejdet er reaktivt, er konsekvensen at det mere langsigtede perspektiv overses.

Inddragelse af eksterne interessenter i kvalitetsarbejdet er et vigtigt og positivt træk ved SDU's kvalitetskultur, men det er samtidig vigtigt at afveje det eksterne input i forhold til mere langsigtet og proaktiv planlægning på de forskellige organisatoriske niveauer. Udvikling og implementering af strategi og procedurer for kvalitetsarbejdet vil desuden fremover være en forpligtelse ifølge ENQA-standarderne.

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU udarbejder en fremadrettet strategi for kvalitetsarbejdet og udmønter den i en overordnet handlingsplan med mål og tidsfrister for både centrale og decentrale indsatser.

3.3 Den foreslåede kvalitetsorganisation

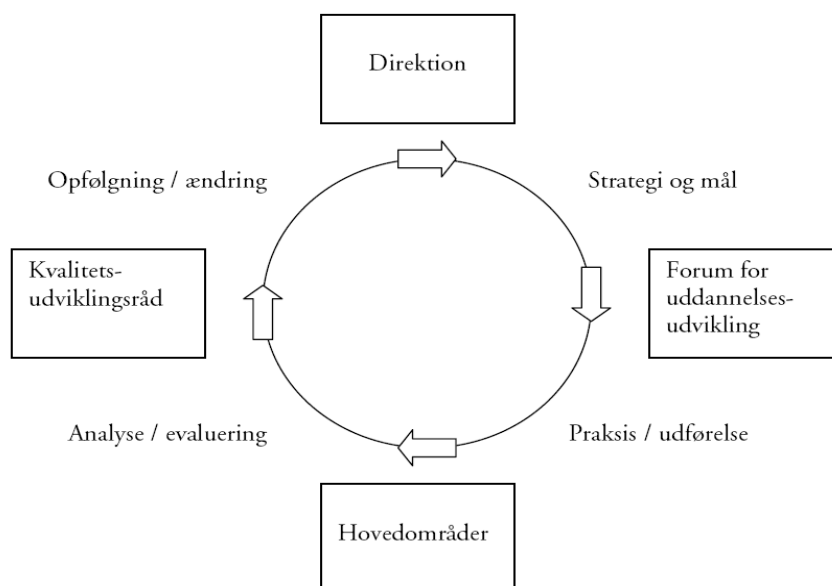
Som led i kvalitetsprocessen præsenterer SDU's ledelse i selvevalueringsrapporten (s. 25 ff.) en ledelsesmodel og -tænkning for kvalitetsarbejdet. Herudover stiller ledelsen forslag til en "supplerende organisation, der anses for hensigtsmæssig for at synliggøre og styrke kvalitetsarbejdet for uddannelser ved Syddansk Universitet som overbygning på de ansvarlige enheder, der allerede er forankret i den eksisterende organisation".

Denne kvalitetsorganisation skal omfatte to nye organer: et Kvalitetsudviklingsråd og et Forum for uddannelsesudvikling. Kvalitetsudviklingsrådet skal overvåge og koordinere uddannelseskvaliteten på SDU og stille forslag til forbedringer og særlige fokusområder. Et medlem af universitetets ledelse skal deltage i rådets arbejde, koordinere med og referere til den øvrige ledelse. Desuden skal Kvalitetsudviklingsrådet bestå af repræsentanter fra hvert af de fire fakulteter, de studerende, relevante driftsområder og biblioteket. Ledelsen forventer at Kvalitetsudviklingsrådet mødes to gange årligt, måske noget oftere i opstartsfasen.

Forum for uddannelsesudvikling skal koordinere studieadministrative tiltag, fx kvaliteten af forslag til nye uddannelser og dokumentationsmateriale til brug for beslutninger om uddannelser. Det skal også "sikre koordinering og erfaringsudveksling vedrørende uddannelsesmæssige aktiviteter, som led i uddannelsesarbejdet i praksis" herunder pædagogisk udviklingsarbejde. Forum for uddannelsesudvikling sammensættes af både VIP- og TAP-repræsentanter fra fakulteterne og fra relevante driftsområder.

Arbejdet i Forum for uddannelsesudvikling koordineres med Kvalitetsudviklingsrådets arbejde af studiechefen og det ledelsesmedlem der sidder i rådet. I selvevalueringsrapporten beskriver SDU ved hjælp af kvalitetshjulet hvordan de to kvalitetsorganer skal spille sammen med direktionen og hovedområderne:

Kvalitetsorganisationen på SDU og kvalitetscirklen



Det er en styrke at universitetet lægger op til at kvalitetsarbejdet og kvalitetsorganiseringen i de to organer knyttes tæt sammen med den eksisterende faglige og administrative ledelsesstruktur. Det er en vigtig pointe i forhold til at sikre en klar og entydig kompetencefordeling og fremdrift i kvalitetsarbejdet. Det er ligeledes positivt at medarbejdere og studerende fra hovedområderne tænkes inddraget i organiseringen fordi det kan bidrage til den nødvendige forankring i organisationen.

Det fremgår imidlertid ikke klart af selvevalueringsrapporten hvordan SDU's ledelsesmodel og -tænkning kan bidrage til en hensigtsmæssig organisering af kvalitetsarbejdet. SDU's beskrivelse af organiseringen i selvevalueringsrapporten definerer ikke helt tydeligt rolle- og ansvarsfordelingen mellem Kvalitetsudviklingsrådet – som fremstår som et overordnet organ – Forum for uddannelsesudvikling – der fremstår som et mere administrativt organ – og direktionen der ifølge fremstillingen har det politiske, strategiske ansvar for at udstikke de overordnede mål for kvaliteten. Særligt synes der at være behov for at afklare rolle- og ansvarsfordelingen mellem ledelsen og Kvalitetsudviklingsrådet, især med henblik på at sikre Kvalitetsudviklingsrådet mandat og tilstrækkelig troværdighed i den samlede organisation.

Forum for uddannelsesudviklings profil fremstår ikke tilstrækkeligt klart. Organet er både tiltænkt studieadministrative og pædagogisk-didaktiske opgaver. Men det fremgår ikke hvilke fordele SDU forventer ved at samle disse forskelligartede opgaver i samme organ, eller hvad forholdet er mellem det nye organ og det eksisterende Center for Universitetspædagogik hvis opgaver synes at overlape. SDU kan derfor overveje om nogle af de aktiviteter, fx erfaringsudveksling om uddannelsesaktiviteter og pædagogisk udvikling, der er tiltænkt Forum for Uddannelsesudvikling, i stedet bør ligge hos fakulteterne eller i Center for Universitetspædagogik.

Som ovenstående figur fremstiller organiseringen og ansvarsfordelingen mellem de implicerede i kvalitetsarbejdet, kan man betvivle at sammenhængen i hele kvalitetshjulets proces kan sikres. Fremstillingen anvender kvalitetshjulet til at vise kvalitetsarbejdets sammenhæng på det overordnede niveau og lægger op til at de forskellige faser tillægges forskellige organer eller aktører. Implementering af den foreslåede organisation rummer dermed risiko for at ansvaret for kvalitetsarbejdet splittes op og fragmenteres. Som det dog samtidig fremgår af selvevalueringsrapporten (s. 26), er det vigtigt at understrege at den proces-tænkning som hjulet udtrykker, må gøres gældende for hver kvalitetsindsats på alle organisationsniveauer. Såvel på øverste ledelsesniveau som på undervisningsniveau må hver aktør eller organ tilrettelægge sine aktiviteter eller processer i forhold til de faser kvalitetshjulet beskriver.

Endelig kan der sættes spørgsmålstegn ved om to, eventuelt lidt flere årlige møder i Kvalitetsudviklingsrådet med et medlem af direktionen kan sikre nærheden til ledelsen, den tilstrækkelige integration i den generelle ledelsesstruktur og tyngde og gennemslagskraft i hele organisationen.

SDU bør derfor fortsætte sine overvejelser over kvalitetsorganisation, herunder hvordan kvalitetsarbejdet får den stærkest mulige organisatoriske placering og forankring, klar ledelse og ansvarsfordeling i øvrigt. SDU bør overveje at udpege en kvalitetschef til at stå i spidsen for universitetets kvalitetsarbejde og lede det kvalitetsorgan SDU når frem til. Hensigten skal være at styrke kvalitetsarbejdet ved at samle ansvar og overblik over kvalitetsarbejdets aktivitetsområder hos én person. Kvalitetschefen skal have kvalitetsarbejdet som sin hovedopgave og kunne sikre dets fremdrift. Kvalitetschefen skal sikre at kvalitetsindsatser prioriteres og koordineres i forhold til målsætninger og skal skabe opmærksomhed om kvalitetsarbejdet og formidle dets vigtighed og fordele.

En sådan kvalitetschef bør ideelt være kendetegnet ved:

- betydelige kvalifikationer inden for og erfaringer med kvalitetsarbejde
- faglig og personlig kompetence og integritet der giver gennemslagskraft og respekt
- at være en del af direktionen og referere til rektor
- uafhængighed i forhold til faglige ledelsesopgaver
- adgang til det nødvendige administrative apparat
- markant synlighed på hele SDU.

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU overvejer at udpege en kvalitetschef.

- at SDU sikrer at der er meget klar ansvars- og rollefordeling i organiseringen af kvalitetsarbejdet, fx mellem direktion, kvalitetschef, kvalitetsudviklingsråd og det øvrige universitet, og at kvalitetsarbejdet er forankret i organisationen.

3.4 Mod en forbedret kvalitetskultur

ENQA-standarderne fremhæver at de højere uddannelsesinstitutioner eksplicit skal forpligte sig til at udvikle en kultur som anerkender vigtigheden af kvalitet og kvalitetssikring i institutionens arbejde. Dette afsnit peger på en række forhold som er centrale når SDU skal udvikle sin kvalitetskultur, sætte kvalitet og kvalitetsarbejde på universitetets dagsorden og skabe det ønskede engagement og ejerskab hos ansatte og studerende. Afsnittet bygger på de foregående afsnits analyser, vurderinger og anbefalinger og på panelets egne overvejelser og erfaringer. Hele afsnittet er fremadrettet og har anbefalende karakter.

Tydelig ledelse

Både ledelsesniveauer, undervisere, administrativt personale og de studerende har positive forventninger til at kvalitetsarbejdet nu skal i fokus og at ledelsen også skal være en vigtig drivkraft i processen.

Det er af afgørende betydning for processen og de løbende resultater at ledelsen tydeligt tilkendegiver værdier, strategier og prioriteringer i forhold til kvalitetsarbejde og skaber rammer som støtter og fremmer det. Ledelsen skal sørge for at krav og forventninger til det kommende kvalitetsarbejde er synlige. Uden den ledelsesmæssige opbakning vil kvalitetsarbejde i for høj grad forblive lokalt og ikke få bred virkning for hele universitetets udvikling og læring.

Bredt ejerskab

Kvalitetsarbejdet bør forankres bredt i organisationen, og de ledelsesansvarlige må sikre at både ansatte og studerende inddrages i og har ejerskab til processen. Kvalitetsarbejdet lykkes kun hvis det videnskabelige personale er overbevist om at det også er nyttigt for den faglige virksomhed. Kvalitet bør derfor drøftes på de forskellige organisationsniveauer for at afklare kvalitetsarbejdets fordele for såvel de enkelte uddannelser som hele universitetet. Det er vigtigt at processen er løbende og åben og inkluderer så mange mennesker som muligt. Gennem drøftelserne af kvalitet kan universitetet opnå en mere nuanceret kvalitetsforståelse og -terminologi. Det er vigtige forudsætninger for at arbejde effektivt med kvalitet og for at opbygge og kommunikere en stærk kvalitetskultur på SDU.

Kommunikation med alle

Kommunikation er en væsentlig forudsætning for at opbygge en god kvalitetskultur – og for at videreføre og løbende forbedre den. SDU's ledelse synes opmærksom på kommunikationsaspektet idet den har været meget åben om auditeringsprocessen, bl.a. ved løbende at opdatere information på universitetets hjemmeside. Her har ledelsen opfordret alle, ansatte som studerende, til at give deres kommentarer til selvevalueringsrapporten.

Kommunikation bør tænkes ind i alle dele af kvalitetsarbejdet fremover, og SDU må overveje hvordan dette gøres bedst muligt. SDU kan fx overveje om man vil formulere en kommunikationsstrategi for kvalitetsarbejdet. Sammen med de personer der bliver særligt ansvarlige for kvalitetsarbejdet, bør SDU's ledelse afklare hvordan kommunikationsbehovet skal imødekommes for hele SDU og for særlige grupper på universitetet, men også uden for SDU, fx aftagere. Der må lægges stor vægt på hvordan kommunikationen kan blive gensidig, og hvordan de forskellige grupper kan komme til orde.

Omstillingsvilje

Når man vil implementere kvalitetsarbejde i alle uddannelsesaktiviteter og indføre nye metoder og processer, medfører det at nogle af de kendte måder at gøre tingene på må ændres. Det kræver derfor omstillingsvilje og -evne. Det gælder ikke mindst hos underviserne som har den vigtige rolle at skulle udføre eller bidrage til en stor del af kvalitetsarbejdet. Underviserens deltagelse er nødvendig for at SDU kan udvikle et anvendeligt kvalitetssystem inden for de fælles rammer som forudsættes at blive fastsat.

Der påhviler således underviserne en særlig forpligtelse til at bidrage til at udvikle og gennemføre kvalitetsarbejdet. Underviserne skal have tilstrækkelig viden og kompetence for at gennemføre den nødvendige omstilling af arbejdsgange og bidrage effektivt til at udvikle kvalitetsarbejde. Dette kan opnås ved hjælp af effektiv intern kommunikation, bl.a. om kvalitetsarbejdets mål og midler, og ved kompetenceudvikling, fx i metodik for undervisningsevaluering og curriculumudvikling. Det påhviler ledelsen at sørge for at underviserne har den tilstrækkelige viden, og at de bliver tilbudt den nødvendige kompetenceudvikling.

Procesorienteret kvalitetsarbejde

Det vil være en langstrakt proces for en stor og kompleks organisation som SDU at udvikle kvalitetskulturen i den retning man ønsker, og det skal fremover være en fortsat bestræbelse at forny den. Kvalitetskulturen skal derfor være procesorienteret så kvalitetsarbejdet kendetegnes ved at være:

- en fortløbende proces hvor kvalitetskulturen hele tiden udvikles
- integreret i alle relevante dele af uddannelsesprocesserne hver for sig, men også i deres sammenhæng for at sikre kvalitet i grænsesnittene, fx mellem fag eller mellem undervisning og støttefunktioner.

Klar ansvars- og rollefordeling

Fordelingen af ansvar og roller i kvalitetsarbejdet bør være klar og tydeligt formidlet. Procedurer for at afrapportere kvalitetsarbejdets forløb spiller en væsentlig rolle for de ansvarlige. Det skal derfor drøftes, fastlægges og formidles:

- Hvem har ansvar for at gennemføre kvalitetsindsatser på hvilke områder?
- Hvem analyserer de data som samles ind, løbende som ad hoc?
- Hvem har ansvar for at følge op på resultaterne og melde tilbage til ledelsen og dem som har bidraget til resultaterne, fx ved evalueringer?
- Hvad skal rapporteres til de forskellige ledelsesniveauer?

Det er på hvert ledelsesniveau en opgave løbende at sikre at kvalitetsarbejdet gennemføres som planlagt og at følge op og gribe ind hvis der afdækkes uacceptable kvalitetsafvigelser som ikke kan håndteres på de udøvende niveauer. Derfor må SDU udvikle rutiner for rapportering og af-

grænse hvad, hvordan og hvor ofte der skal rapporteres til overordnede organer dels om gennemførelse af kvalitetssikring og -udvikling, dels om resultater af kvalitetsmålinger i form af kvalitetsindikatorer.

4 Strategi og ledelse

Dette kapitel beskriver SDU's ledelsesstruktur og den aktuelle ledelsesreform. Desuden vurderes universitetets tilgang til det overordnede strategiske arbejde, herunder hvordan strategi og ledelse har betydning for kvalitetsarbejdet.

4.1 Ledelsesstruktur

Universitetsloven af 2003 er udgangspunktet for SDU's organisatoriske og ledelsesmæssige opbygning og danner rammen om universitetets gældende vedtægt. Universitetslov og vedtægt fastlægger således formelt de væsentligste aktører og disses samspil i universitetets organisatoriske og ledelsesmæssige opbygning. Ledelsesniveauerne i SDU's formelle organisation er beskrevet i appendiks E.

Universitetsloven fastsætter at universitetslederne fremover skal ansættes i en enstrengt ledelsesstruktur, og SDU er i gang med at implementere de ledelsesmæssige og organisatoriske ændringer loven giver anledning til. Rektor blev ansat af SDU's bestyrelse i oktober 2004. Ansættelse af dekaner og institutledere er gennemført eller pågår. En fuld implementering af ledelsesreformen vil give bedre mulighed for en klar og synlig sammenhæng mellem ledelsesniveauerne og gøre placeringen af ansvar tydeligere.

4.2 Strategisk ledelse

Universitetets centrale styringsdokumenter er udviklingskontrakten mellem SDU's bestyrelse og Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling (MVTU), universitetsloven og SDU's vedtægt. Mens universitetsloven og vedtægten angiver de formelle rammer, fremstår udviklingskontrakten som det vigtigste strategiske dokument. Udviklingskontrakten anfører indsatsområder for uddannelse, herunder kvalitetssikring og -udvikling. For hvert indsatsområde er det anført hvilke mål man vil arbejde for at nå i den givne periode, og for nogle også hvordan man vil arbejde med området i perioden for næste udviklingskontrakt. Målene er overvejende kvantitative.

Udviklingskontrakten fastlægger at der skal indgås underliggende udviklingskontrakter mellem rektor og de enkelte dekaner og mellem dekanerne og de enkelte institutledere når disse ansættes. Det er tanken på denne måde at skabe sammenhæng mellem ledelsesniveauerne fra rektor og direktion til de ansvarlige for uddannelsesområdet. Udviklingskontrakten får dermed stor styringsmæssig og strategisk betydning hvilken forstærkes af at den ikke suppleres af andre overordnede retningsangivende dokumenter som fx mission eller vision eller af mere langsigtede mål for SDU's virke.

Udviklingskontrakten giver gode muligheder for at kvalitetssikre de konkrete resultatmål som er anført deri. Ligeledes er det en styrke at udviklingskontrakten konkret angiver arbejdsområder og i nogle tilfælde arbejdsmetoder til at opnå målene. Dermed bliver mål og indsatsområder tydelige for både interne og eksterne interessenter. Der er dog samtidig en risiko for at det konkrete niveau kan medføre en for kvantitativ tilgang til opfyldelse af mål og deraf følgende nedprioritering af mere kvalitative mål. Desuden er det en mangel at de samlede strategiske overvejelser og prioriteringer som ligger til grund for udviklingskontraktens fastsættelse af mål, ikke er synlige for interessenterne.

Udviklingskontrakten er at betragte som universitetets strategiske handlingsplan. Med kontraktens fokus på kvantitative mål er den ikke i sig selv tilstrækkelig som styringsdokument og som pejlemærke for et samlet kvalitetssystem. Udviklingskontrakten må derfor udmøntes i strategier, herunder i en strategi for kvalitetsarbejdet der fastlægger mål, og hvordan de forventes opnået.

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU's bestyrelse i samarbejde med ledelsen udmønter udviklingskontrakten i strategier for de forskellige områder som kontrakten omfatter.

4.3 Mission og vision

Det fremgår ikke eksplicit af udviklingskontrakten eller andre tilgængelige dokumenter hvordan SDU forstår sin mission og vision, eller hvilket værdigrundlag universitetet bygger målsætning, planlægning og aktiviteter på.

Man kan derfor spørge hvordan SDU's bestyrelse og ledelse vil sikre at de langsigtede perspektiver for uddannelsesområdets udvikling bæres igennem fra den ene udviklingskontrakt til den næste. Panelet finder det relevant at bestyrelsen og ledelsen overvejer om SDU vil have fordel af at formulere en klar mission som viser hvordan SDU selv forstår sine overordnede opgaver inden for

universitetslovens rammer og i forhold til de internationale udfordringer som europæiske universiteter står over for. Desuden bør bestyrelse og ledelse overveje om en vision som aftegner en efterstræbelsesværdig position for universitetet, ville kunne bidrage positivt til at man også mere langsigtet sikrer og udvikler kvaliteten i uddannelserne.

Hvis SDU vælger at formulere og ekspliciterer universitetets mission og vision, må hensigten i givet fald være at udstikke en retning for de strategier som skal udmønte udviklingskontrakten. Mens udviklingskontrakten er tænkt som et dynamisk dokument med konkrete mål som jævnligt fornyes, må mission og vision udformes med det langsigtede perspektiv for øje. Panelet forventer desuden at det kan bidrage til at udvikle og fastholde en SDU-kultur eller -identitet som kan fremme at medarbejdere og studerende udvikler tilhørsforholdet til universitetet. Det vil også kunne spille en rolle i universitetets markedsføring.

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU overvejer at formulere universitetets mission og vision for at sikre langsigtet udvikling af uddannelserne. Mission og vision bør i givet fald give retning til de strategier som udmønter udviklingskontrakten.

4.4 Styring af kvalitetsarbejdet

SDU's ledelse betragter kvalitetsarbejde som en integreret del af den eksisterende organisation og ledelsesmodel og skriver således i selvevalueringsrapporten (s. 25): "for kvalitetsarbejdet gælder, at ledelsestænkning, politikker og formelle procedurer samt dokumentation af kvalitetsarbejdet ikke principielt adskiller sig fra organisering omkring målsætning, strategi og politikker for andre aktivitetsområder ved Syddansk Universitet".

SDU vil også lade de kommende underliggende udviklingskontrakter mellem rektor og dekaner og mellem dekaner og institutledere inkludere mål for kvalitetsarbejdet. SDU har desuden skrevet auditeringen ind i den nuværende udviklingskontrakt for 2005.

SDU har med auditeringen taget et vigtigt skridt på vejen til at gøre kvalitetssikring og -udvikling til et fællesanliggende for universitetet. Kvalitetsarbejdets forankring i den eksisterende ledelsesstruktur er i overensstemmelse med universitetslovens placering af ansvaret for kvalitetsarbejde. Det er vigtigt at ansvarsplaceringen er kendt og tydelig for andre. At inddrage mål for kvalitetsarbejdet i de kommende underliggende udviklingskontrakter vil give kvalitetsarbejdet prioritet og en naturlig forankring i den eksisterende ledelsesmodel. Men hvis udviklingskontrakterne står

alene, må de betragtes som utilstrækkelige styringsredskaber. Det gælder følgelig også for området for kvalitetsarbejde som ved styring via udviklingskontrakter risikerer at blive for ensidigt orienteret mod output og kvantitative parametre. Der er derfor behov for at supplere udviklingskontrakterne med et værdibaseret og kvalitativt styringsredskab, jfr. ovenfor.

SDU's betragtninger over kvalitetsarbejdets forankring i den eksisterende ledelsesstruktur må også relateres til SDU's bestyrelse, som ikke har vist sin synlighed i kvalitetsarbejdet i forbindelse med auditeringen. Panelet vurderer imidlertid at bestyrelsens indflydelse på kvalitetsarbejdet ikke bør være mindre end på andre områder af central betydning for universitetets organisation, langsigtede virksomhed og udvikling.

Auditeringspanelet anbefaler

- at bestyrelsen aktivt og synligt tager ansvar for den strategiske dagsorden for SDU's kvalitetsarbejde og fungerer som ledelsens sparringspartner i kvalitetsspørgsmål af strategisk karakter.

5 Campusstrukturen

SDU er resultatet af den fusion der i 1998 samlede Odense Universitet, Handelshøjskole Syd - Ingeniørhøjskole Syd med hovedsæde i Sønderborg og Sydjysk Universitetscenter i Esbjerg i én institution. Fusionen byggede på et allerede komplekst grundlag idet Handelshøjskole Syd oprindeligt blev skabt som en fusion af såkaldte handelshøjskoleafdelinger i Sønderborg, Kolding, Esbjerg og Varde. Der er med andre ord et fint forgrenet net af lokale hensyn og interesser SDU skal forholde sig til.

SDU's ansatte og studerende oplever i dag campusstrukturen som et accepteret grundvilkår der medfører både fordele og ulemper i det daglige arbejde. Der er ikke altid en fælles identitetsfølelse til stede i en grad så alle studerende og ansatte opfatter sig som en del af SDU. Det kan have flere årsager som fx forskelle i faglige kulturer, de geografiske afstande og spor af de tidligere selvstændige institutioners kulturer. Det kan dog samtidig anskues som en generel problemstilling der også findes på andre universiteter, men som i SDU's tilfælde forstærkes af afstanden mellem de jyske campusser og hovedsædet i Odense.

Dette kapitel behandler kvalitetssikring og -udvikling af de særlige forhold som campusstrukturen medfører. Kapitlet tager især afsæt i besøgssamtalerne i alle campusbyer.

5.1 Mål og strategi

Universitetets ledelse fremhæver at universitetet har påtaget sig de administrative, praktiske og økonomiske udfordringer som campusstrukturen medfører, for at kunne tilbyde universitetsuddannelse i områder af Danmark hvor der ellers ville være begrænsede muligheder for at tage en lang videregående uddannelse. Men det har overrasket panelet at campusstrukturen og argumenter for SDU som campusuniversitet stort set ikke nævnes i de dokumenter der angiver de overordnede retningslinjer for universitetet. Det kan skyldes at man i bestræbelserne på at samle SDU ikke har fokuseret tilstrækkeligt på forskellene mellem campusserne og de dermed forbundne fordele og ulemper. Under alle omstændigheder er det vanskeligt at kvalitetssikre og -udvikle de styrker og svagheder som campusstrukturen medfører, uden strategiske retningslinjer

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU udarbejder og implementerer en campusstrategi med vision, mission og mål for SDU som campusuniversitet eller sikrer at disse forhold fremgår af den overordnede strategi. Strategien må også pege på fordelene ved campusstrukturen, og hvordan de kan udnyttes.

5.2 Den enkelte campus

Den enkelte campus udgør en praktisk og administrativ ramme om den løbende drift med bl.a. økonomi, kantine og lokaleadministration mv. Hver af de tre jyske campusser har en campuschef som leder den daglige administrative drift. Campuschefen er fremover tiltænkt en rolle ud over det administrative som formidler af en fælles SDU-kultur på den pågældende campus. Campuschefen refererer formelt til universitetsdirektøren. Chefen for det centrale studiekontor og campuscheferne mødes regelmæssigt og drøfter og beslutter vedrørende overordnede administrative forhold som har implikationer på tværs af campusserne.

Hver af de tre jyske campusser har oprettet campusråd. Rådene er ikke obligatoriske eller en del af den formelle organisation, og deres udformning varierer mellem byerne. Formålet med rådene er at koordinere og orientere om opgaver og initiativer for hele campussen. Rådene kan have deltagelse af de tilknyttede institutledere, faglige ledere, campusbibliotekarerne, administrationen og campuschefen.

Der er studenterorganisationer på alle campusser, dog uden stor tilslutning, og studenterorganisationernes kontakt på tværs af campusserne er beskedent. Studerende fra de enkelte campusser kan være repræsenteret i de overordnede repræsentative organer, bestyrelsen og i de akademiske råd, men har ikke øremærkede pladser.

Det kan være en god idé at campuscheferne får en rolle som kulturbærere, men det er nødvendigt først at udvikle en klar forståelse af SDU's kultur, som endnu ikke er tydelig og ekspliciteret. Kulturen må være i overensstemmelse med og bygge på SDU's eksplicit formulerede værdigrundlag. Desuden må det overvejes nærmere hvordan og med hvilke formål den formidles til de enkelte campusser.

Overordnet set indtager den enkelte campus ikke en central plads i SDU's kvalitetsarbejde der som tidligere beskrevet primært foregår med udgangspunkt i fakulteter, institutter eller uddannelser. Der synes ikke at være grund til at det ikke også fremover skulle forholde sig sådan. Campusstrukturen medfører dog nogle særlige forhold som ikke i tilstrækkelig grad er dækket af kva-

litetsarbejdet på fakulteter, institutter og uddannelser. Det drejer sig om campusprofiler, regional forankring, kommunikation mellem campusser og små fag- og studiemiljøer. I det følgende præsenteres disse emner, og det anbefales hvordan SDU kan sikre og udvikle kvaliteten på områderne.

5.3 Kvalitetsarbejde med campusfokus

5.3.1 Campusprofiler

Efter fusionen af de tre institutioner til SDU har universitetet i en årrække arbejdet på at fremme sammenhængen i den geografisk spredte organisation. Fx har man fra centralt hold ønsket at uddannelser og fagmiljøer på de jyske campusser blev markedsført under et fælles SDU-brand frem for som campusbaseret aktivitet. Derudover har man etableret "virtuelle" institutter hvilket er et institut som ikke er defineret ved sin geografiske beliggenhed, men som kan ligge på flere campusser. Hensigten var at overskride de geografiske skel. Dette organiseringsprincip er man nu på vej væk fra for at gå over til "geografiske" institutter som vil være placeret på én campus. Formålet er bl.a. at give de ansatte og de studerende et stærkere tilhørsforhold til institutter og campusser ved at skabe klare institut- og campusprofiler.

SDU ser et behov for at profilere de jyske campusser, og ledelse og medarbejdere drøfter p.t. hvordan dette kan gøres på den mest hensigtsmæssige måde der også tilgodeser de eksisterende faglige miljøer. SDU ønsker at profilerne bl.a. skal:

- skabe bedre tilhørsforhold for studerende og ansatte
- danne grundlag for hver campus' arbejde med at udvikle uddannelses- og forskningsmiljøer
- fremme målrettet rekruttering af medarbejdere
- fremme målrettet markedsføring over for potentielle studerende og aftagerne af SDU's dimitter.

Campusstrukturen er en af SDU's store udfordringer. Opgaven består i fortsat at arbejde på at opretholde sammenhængskraften i ét samlet universitet og samtidig skærpe og udnytte de enkelte campusers egenart og medarbejdernes særlige kompetencer. Det er derfor fornuftigt at SDU arbejder videre med at definere og udvikle profilerne for de jyske campusser og herigennem udnytter de eksisterende forskelligheder til en styrke. Udvikling af campusprofilerne kræver dog den afklaring af mål og mission for SDU som campusuniversitet (se også afsnit 5.1.).

5.3.2 Regional forankring

Flere uddannelser formår at udnytte den regionale beliggenhed til kontakt til det lokale erhvervs- liv, fx ved at inddrage erhvervslivet i arrangementer, projekter, opgaver mv. Der er desuden i nogle tilfælde særdeles gode jobmuligheder for de færdige kandidater lokalt.

Der forekommer dog at være større forskelle i uddannelsernes udnyttelse af den regionale beliggenhed end de faglige forskelle kan begrunde. Det synes derfor oplagt at drage læring af de uddannelser eller fagmiljøer der har opbygget gode regionale kontakter.

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU udvikler og implementerer mål og procedurer for systematisk kvalitetssikring og -udvikling af samarbejde med regionale aktører, herunder erhvervslivet.

5.3.3 Kommunikation

Ansatte og studerende på de jyske campusser oplever afstanden til Odense som et problem, men dog i varierende grad. Afstanden betyder at det er svært at sikre ens vilkår og bredt ejerskab til fælles aktiviteter. Fx afholdes fællesmøder oftest i Odense, bl.a. flertallet af møder i de akademiske råd. Det betyder at det hovedsagelig er deltagere fra de jyske campusser der belastes af rejsetid.

Afstandene virker som barrierer for kommunikation og interaktion mellem campusserne. Ifølge uddannelserne kræver det ekstra personressourcer at sikre kontakt med uddannelser på andre campusser hvilket især er nødvendigt for uddannelser der deler undervisere, og fagområder der ligger tæt op ad hinanden og må koordinere indhold.

Også de studerendes interaktion på tværs af campusskel er stærkt begrænset. De studerende på de jyske campusser mangler angiveligt viden om bestyrelsens og de akademiske råds arbejde, som er lokaliseret i Odense, og det betyder at det er sværere at rekruttere studerende fra de jyske campusser til disse centrale organer. På samme tid vanskeliggør de studerendes manglende eller begrænsede kendskab til hinandens vilkår også arbejdet med at repræsentere alle medstuderende for de studerende som sidder i bestyrelsen og de akademiske råd.

Den geografiske spredning stiller tydeligvis krav til kommunikation og formidling som endnu ikke er indfriet. Det kan undre at SDU ikke i højere grad anvender informations- og kommunikationsteknologi, fx videokonferencer mv., til at imødekomme udfordringerne og fremme kommunikation og større grad af fælles ejerskab til beslutninger. Det vil formentlig være hensigtsmæssigt med en afklaring af kommunikationsproblemer og -behov hos de berørte campusser.

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU forbedrer kommunikationen mellem campusserne ved at identificere udfordringer, fastlægge mål og implementere procedurer for systematisk kvalitetsarbejde på kommunikationsområdet.

5.3.4 Små fag- og studiemiljøer

Det er en almen udfordring for alle universiteter at de skal være særligt opmærksomme på de små uddannelser og fag og sikre at miljøerne ikke bliver så små at de mister faglig og pædagogisk kvalitet og dynamik. Problemstillingen forstærkes på SDU's campusser på grund af de små fags afstand til et større akademisk miljø. Det skal dog understreges at dokumentationen ikke giver belæg for at vurdere om der aktuelt er kvalitetsproblemer med de små fag- og studiemiljøer på de jyske campusser.

SDU's ledelse drøfter årligt studenteroptaget og vurderer i den forbindelse udviklingen på de enkelte campusser, bl.a. forhold som kritisk masse på de mindre uddannelser, bæredygtigheden af disse uddannelsers faglige og studiemæssige miljøer og det økonomiske grundlag, herunder hvilke uddannelser der skal subsidieres økonomisk.

Studerende på de jyske campusser fremhæver at de små studiemiljøer har en særlig tiltrækningskraft fordi der er en god og nær kontakt mellem de studerende og de ansatte, både VIP'er og TAP'er. Og de ansatte synes tilsvarende indstillet på at tilbyde nær kontakt og højt serviceniveau til de studerende.

Panelet har således observeret en god kontakt og åben kommunikation mellem de studerende og det videnskabelige og administrative personale på alle campusser og har erfaret at mange af de daglige udfordringer og problemer i undervisningen håndteres via uformelle kanaler. Uden at underkende de oplagte kvaliteter herved må det påpeges at uformel kontakt ikke giver reel sikkerhed for at kvaliteten er i orden, og at udvikling finder sted som ønsket.

Det er en særlig udfordring ved de små fag- og studiemiljøer at jo mindre miljøerne bliver, jo mere sårbare bliver de. De studerendes valgmuligheder mindskes, og undervisningens forskningsbasering kan være svær at sikre. Desuden øges afhængigheden af enkeltpersoner, og det kan forekomme vanskeligt for ledelsen at iværksætte nødvendige korrigerende tiltag, fx vedrørende ansættelsesforhold eller økonomi. På forhånd fastlagte kvalitetskrav og -procedurer kan være en hjælp og sikkerhed for alle parter i denne sammenhæng.

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU fastlægger kvalitetsparametre og -krav for fag- og studiemiljøerne samt faste procedurer som skal følges hvis kravene ikke opfyldes.

6 Informations- og dokumentations-systemer

Dette kapitel behandler SDU's anvendelse af informations- og dokumentationssystemer. Systemerne bidrager til at kvalificere planlægning og beslutninger for uddannelserne med kvantitative oplysninger som fx STÅ-opgørelser og -prognoser, lovbestemte registerdata og frafaldsprocenter. Vigtigheden af effektive informations- og dokumentationssystemer understreges i ENQA-standarderne for kvalitetssikring som angiver at institutionerne skal indhente, analysere og bruge relevant information om egen praksis i styringsarbejdet.

Informations- og dokumentationssystemerne ses som redskaber for universitetets arbejde med kvalitet i afsnit 6.1. Afsnit 6.2 ser på hvordan systemerne i sig selv kvalitetssikres og -udvikles.

6.1 Systemerne som kvalitetsredskaber

6.1.1 Organisering og opgaver

SDU's informations- og dokumentationssystemer skal levere lovpligtig information og dokumentation og har til opgave at bidrage til det videnskæssige grundlag for ledelsesniveauernes styringsarbejde. Der er ingen overordnet, eksplicit strategi eller mål for hvordan disse opgaver løses.

Arbejdet med informations- og dokumentationssystemerne foregår i flere enheder. Studiekontoret varetager centrale serviceopgaver i forbindelse med data og dokumentation. Studiekontoret er ansvarligt for universitetets STudieADministrative System (STADS) og for bearbejdelsen af data. Dette varetages af henholdsvis STADS-funktionen og statistikfunktionen.

STADS indeholder registerdata for alle studerende på universitetet, herunder indskrivningsdata, resultater, data om studenterårsværk (STÅ), personoplysninger, etc. STADS-funktionen har til opgave at vedligeholde og udvikle STADS og hjælpe brugerne ved indberetning og udtræk af oplysninger til og fra STADS. STADS-systemet beskrives i selvevalueringsrapporten som et driftssy-

stem hvis strategi og mål er løbende udvikling af systemet så det lever op til gældende myndighedskrav og brugerønsker. Strategi og mål er ikke yderligere ekspliciteret.

Statistikfunktionen udarbejder analyser på baggrund af data, primært hentet fra STADS. Statistikfunktionen løser faste opgaver som hovedsagelig er defineret af myndighedskrav og af ledelsens behov for information. Fx er statistikfunktionen i samarbejde med budget- og planlægningskontoret ansvarlig for at udarbejde de årlige STÅ-opgørelser og STÅ-prognoser, der tjener som dokumentation for universitetets taxameterbevillinger. Statistikfunktionen udarbejder årligt ansøger- og optagelsesstatistikker samt bachelor- og kandidatstatistikker, som ledelsen anvender som baggrund for at drøfte og følge op på ændringer i uddannelsernes betingelser. Herudover løser statistikfunktionen ad hoc-opgaver på efterspørgsel fra mange forskellige brugere. Disse kan være brugere fra SDU, men også eksterne kunder. Der er ingen strategi eller mål for statistikberedskabet eller dets anvendelse.

Budget- og planlægningskontoret står for løbende at udarbejde og kontrollere budgetter og er derfor en central aftager af data fra STADS- og statistikfunktionen. Desuden yder budget- og planlægningskontoret administrativ bistand til fakulteternes udarbejdelse af budgetter for uddannelsesområderne. Aktuelt er der forskellig praksis for hvordan hvert fakultet udarbejder information og dokumentation om budgetter og økonomi, herunder beregning af minimumsop-tag. Der udarbejdes ikke systematisk budgetter for de enkelte uddannelser.

6.1.2 Brug af systemerne

Brugerne vurderer generelt at de enheder der arbejder med informations- og dokumentationssystemerne, er lydhøre over for brugernes ønsker og behov. Men selvevalueringsrapporten peger også på områder hvor rutiner kan forbedres for at lette brugen af informationer i styringsarbejdet. Fx er det et problem at forløbs- og STÅ-statistik kommer sent i forhold til tidspunktet for de ledelsesmæssige beslutninger der skal bygge på dette materiale. Selvevalueringsrapporten peger desuden på uopfyldte behov hos uddannelserne for detaljerede statistikker om de studerendes frafald, eksamensforhold, forsinkelser og fravalg samt løbende og detaljerede meddelelser om STÅ-produktion.

SDU deltager i forskellige udviklingsprojekter for at imødekomme brugernes ønsker. Der er fx sat fokus på at udvikle et internetbaseret STADS, det såkaldte I-STADS, der fremover skal gøre det lettere for lejlighedsvis brugere at anvende systemet. Desuden arbejder statistikfunktionen som noget nyt med forløbsanalyser for hvert fakultet. Hensigten er systematisk at belyse forhold omkring fx frafald og studieadfærd som kan hjælpe både centrale og decentrale aktører med at forstå og imødekomme problemer. Statistikfunktionen har planlagt en dialogproces for at tilpasse forløbsanalysernes form og indhold til fakulteternes behov. Endelig foretager SDU i løbet af sommeren 2005 en dimittendundersøgelse der skal bruges til at udarbejde en central alumnedata-

tabase. Formålet er bl.a. at styrke informations- og vejledningsindsatsen over for kommende studerende og kandidater fra SDU. Der synes endnu at være nogen uklarhed om forholdet mellem den centrale database og de decentrale databaser som fakulteterne allerede har oprettet.

Forløbsanalyserne kan forventes at blive gode redskaber til at kvalificere arbejdet omkring uddannelserne, særligt når også uddannelser bliver hørt i den igangværende dialogproces. Med relevante nøgletal vil forløbsanalyserne kunne anvendes som monitorerings- og styringsredskab for alle ledelses- og administrationsniveauer til at planlægge hensigtsmæssige uddannelsesforløb og forholde sig til ændringer over tid. Den centrale alumnedatabase er ligeledes et fornuftigt initiativ for at kvalificere en målrettet kommunikation mellem SDU og kommende studerende og kandidater i form af vejledning, men også markedsføring.

Der er således flere eksempler på gode enkeltstående initiativer som skal tilvejebringe bearbejdede data, men SDU har ikke systematisk afklaret de praktiske eller strategiske behov for information og dokumentation. Det betyder at man ikke har sikkerhed for at den nødvendige information identificeres, eller at den information der identificeres, er relevant.

Universitetet står over for opgaven med at koble indsamling og brug af data sammen med kvalitetssikring og -udvikling. Det skal sikres at det er den rette information og dokumentation der bliver indsamlet, og ikke mindst at den bliver analyseret og brugt optimalt til at kvalificere beslutninger, planlægning og aktiviteter i forbindelse med uddannelsesarbejdet. For at bidrage som kvalitetsudviklingsredskaber skal informations- og dokumentationssystemerne indrettes så det er muligt for de ansvarlige løbende at monitorere uddannelsesarbejdet i forhold til bestemte nøgletals status og udvikling over tid. SDU må derfor udvikle procedurer og praksis for afrapportering af data og analyseresultater. Se også afsnit 3.4 om afrapportering.

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU formulerer og implementerer overordnede mål og en strategi for hvordan relevant information og dokumentation skal identificeres, indsamles, bearbejdes, formidles og anvendes.
- at SDU identificerer relevante nøgletal som gør det muligt systematisk at følge udviklingen på ønskede områder over tid. Det skal følges af mål og procedurer for hvordan denne information skal anvendes i de forskellige organisationsniveaues planlægnings- og beslutningsarbejde.

6.2 Kvalitetssikring og -udvikling af systemerne

Sikringen og udviklingen af kvaliteten af informations- og dokumentationssystemerne er hovedsagelig uformel og sker på baggrund af ønsker og tilbagemeldinger fra brugere. Der er ingen systematiske evalueringer eller brugertilfredshedsundersøgelser af STADS- eller statistikfunktionens ydelser eller af udarbejdelsen af budgetter og økonomiske nøgletal.

Kvalitetsarbejdet omkring STADS kombinerer dog fastlagte procedurer og uformelle rutiner. I selvevalueringsrapporten anføres det at STADS løbende er under udvikling for blandt andet at leve op til myndighedskrav. Der er nedsat en koordinationsgruppe med brugerrepræsentanter, og SDU indgår i et tværinstitutionel samarbejde der skal sikre erfaringsudveksling med andre institutioner som benytter STADS. Men SDU er samtidig opmærksom på at udviklingen ikke er systematiseret og blot foregår som en bottom up-proces med meldinger fra den enkelte bruger til det tværinstitutionelle samarbejde eller koordinationsgruppen.

Selvevalueringsrapporten peger på at manglen på formelle procedurer for kvalitetssikring og -udvikling for informations- og dokumentationssystemerne bl.a. skyldes manglen på en overordnet strategi for området. Den løbende, uformelle tilbagemeldingsproces for STADS og de øvrige systemer fremstår i sig selv som velfungerende, men også som overvejende orienteret mod at rette fejl og udbedre mangler, og processen giver ikke sikkerhed for kvalitet i systemerne som helhed.

Fraværet af formelle procedurer gør det vanskeligt at sikre kvaliteten af informations- og dokumentationssystemerne og betyder at fokus på kvalitetsudvikling er mindre.

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU indfører mål og procedurer for kvalitetssikring og -udvikling af SDU's informations- og dokumentationssystemer.

7 Organisering og praksis

Da kvalitet i stigende grad er blevet et konkurrenceparameter på området for videregående uddannelser, er omverdenens opfattelse af det enkelte universitets kvalitet central. Det påvirker fx universitetets evne til at tiltrække og fastholde de studerende, hvilket igen har indflydelse på taksometerbevillingerne og dermed på uddannelsernes økonomiske grundlag. Ligeledes påvirker det universitetets muligheder for at rekruttere VIP'er og TAP'er og for at indgå i internationale og nationale samarbejder. SDU's arbejde for at opretholde og styrke uddannelserne er derfor også forbundet med om SDU formår at gøre høj kvalitet til sit varemærke. Og her er et godt og synligt kvalitetsarbejde der tildeler de studerende en betydelig rolle, en vigtig forudsætning.

Dette kapitel beskriver og vurderer SDU's organisering og praktiske håndtering af det løbende kvalitetsarbejde. Kapitlet gennemgår først i afsnit 7.1 hvilke indsatsområder panelet mener SDU bør arbejde med. Derefter følger i afsnit 7.2 en nærmere gennemgang og vurdering af hvordan SDU organiserer og gennemfører sit kvalitetsarbejde i praksis.

7.1 Indsatsområder

Afsnit 7.1.1-7.1.4 fremhæver fire overordnede konklusioner på baggrund af det kvalitetsarbejde SDU har præsenteret i forbindelse med auditeringen. De fire konklusioner peger på vigtige indsatsområder for SDU's kvalitetsarbejde.

7.1.1 Inddragelse af studerende og andre interessenter

Dokumentationen indeholder gode eksempler på hvordan interessenter er inddraget i kvalitetsarbejdet, fx i de velfungerende studienævn hvor både undervisere og studerende er repræsenteret. På negotuddannelsen har de studerendes PR-udvalg og de faglige vejledere faste observatørposter i studienævnet. Desuden er der flere steder oprettet aftagerpaneler eller uddannelsesråd hvor også eksterne interessenter, fx dimittender og repræsentanter fra erhvervsliv, fagforbund og aftagersammenslutninger, rådgiver uddannelserne i forbindelse med udformning af studieordningerne. Men ud over det obligatoriske studienævnsarbejde er der endnu ikke systematiske meto-

der og procedurer som i tilstrækkelig grad sikrer at interessenterne bidrager til kvalitetsarbejdet som SDU ønsker det.

Som tidligere nævnt er det ledelsens ansvar at udstikke overordnede mål og rammer for det kommende kvalitetsarbejde. Det bliver en afgørende del af opgaven at tage stilling til hvornår og hvordan interessenter skal inddrages i kvalitetsarbejdet, og om dette skal fastsættes centralt eller decentralt. Det er nødvendigt at SDU afklarer hvilken rolle universitetet ønsker at interne og eksterne interessenter skal spille i kvalitetsarbejdet, herunder både studerende, ansatte, dimittender og aftagere.

De studerende er endnu kun inddraget i kvalitetsarbejdet i ringe grad, og de må fremover spille en langt større rolle. Det centrale niveau må tydeligt formidle sine forventninger om inddragelse af studerende i kvalitetsarbejdet og formulere de minimumskrav som skal udmøntes decentralt. Det bliver en væsentlig præmis for kvalitetsarbejdets succes at universitetet finder måder at engagere og motivere de studerende. Universitetet kan i den forbindelse overveje at inddrage studerende i at formulere, tilrettelægge og gennemføre konkrete, kvalitetsfremmende projekter. Det kan fx dreje sig om emner som god praksis for projektvejledning eller undervisningsformer.

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU fastlægger og implementerer mål og procedurer for at inddrage interne og eksterne interessenter i kvalitetsarbejdet. Mål og procedurer skal have særligt fokus på de studerende.

7.1.2 Sammenhæng i kvalitetsarbejdet

SDU har en række bestemmelser og procedurer for hvordan kvalitetsarbejde skal gennemføres. Af dokumentationen fremgår dog ingen sammenhæng eller systematik i og mellem disse procedurer. Det gælder både horisontalt på sidestillede niveauer, fx mellem institutter eller uddannelser, og vertikalt fra det centrale til de decentrale niveauer. Det er derfor vanskeligt at opnå et overblik og afgøre om nogle af procedurerne overlapper hinanden så samme aktivitet er reguleret af forskellige procedurer, eller om nogle aktiviteter slet ikke er omfattet af kvalitetsarbejde.

Det manglende overblik betyder at det er vanskeligt at drage læring af kvalitetsarbejdet, at udnytte mulige synergieffekter og at sætte ind over for svagheder eller mangler. En bedre sammenhæng i kvalitetsarbejdet vil gøre det lettere for SDU at foretage systematiske forbedringer af kvalitetsarbejdet. Det er vigtigt at kvalitetssystemet også sikrer koordinering i forhold til grænsefladerne mellem fag, uddannelser, institutter og fakulteter.

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU organiserer kvalitetsarbejdet systematisk på en måde der også tager højde for sammenhænge og grænseflader mellem områder og indsatser.

7.1.3 Deling af viden

De fire fakulteter har hver deres tilgang til den formelle organisering af kvalitetsarbejdet. Fælles for dem er de indeholder mange overvejelser og gode indsatser for at sikre og udvikle kvaliteten af hovedområdernes uddannelser.

Det kan derfor undre at der tilsyneladende ikke findes procedurer eller metoder som har til formål at fremme erfaringsudveksling og videndeling om kvalitetsarbejde, hverken på fakultetsniveau eller andre organisatoriske niveauer. Sidestillede niveauer som institutter, uddannelser eller fag jævnfører sjældent deres kvalitetsarbejde og lærer ikke tilstrækkeligt af hinandens erfaringer, fx gennem systematisk at identificere god praksis. Dermed udnyttes den opnåede viden ikke optimalt i organisationen.

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU fastlægger og implementerer mål og procedurer for videndeling så gode eksempler på kvalitetsarbejde indsamles, bearbejdes og formidles som god praksis.

7.1.4 Mål og opfølgning

SDU har på en række områder forskellige evalueringsprocedurer, men mangler i vid udstrækning at etablere procedurer og placere ansvar for at evaluering rent faktisk gennemføres, og at evalueringresultaterne vurderes og følges op. Det fremstår ikke altid klart om og i givet fald hvordan evalueringresultater vurderes, i forhold til hvilke kriterier og af hvem. Desuden vanskeliggøres opfølgingsarbejdet af at der i mange tilfælde ikke er formuleret målsætninger som evaluering- eller analyseresultater kan holdes op imod. Dermed bliver der ikke i tilstrækkelig grad fulgt op på SDU's kvalitetsarbejde.

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU sikrer systematisk opfølgning ved at fastlægge og implementere mål, klare procedurer og ansvarsfordeling for kvalitetsarbejdet.

7.2 Praktisk og formel organisering

Midlerne til at nå høj kvalitet i uddannelserne er mange, fordi det afhænger af så forskellige forhold som fx de enkelte kursers faglige indhold, undervisernes kompetencer, it-faciliteter, samarbejde med udenlandske universiteter og erhvervsvejledning. De følgende afsnit beskriver og vurderer hvordan SDU's kvalitetsarbejde er organiseret, formelt og praktisk, og hvordan det løbende gennemføres. Beskrivelserne og vurderingerne uddyber forrige afsnits konklusioner og anbefalinger. Afsnittene er struktureret efter temaerne i SDU's selvevalueringsrapport og behandler aktivitetsområder fra før uddannelsesstart til efter afsluttet uddannelse.

7.2.1 Udvikling og revision af uddannelse

På SDU er der forskel på procedurer og praksis for udvikling og revision af uddannelse fra fakultet til fakultet og uddannelse til uddannelse. Ikke alle fakulteter har formelle procedurer, men dog forskellige former for retningslinjer for uddannelsernes studieordninger. I praksis er det ofte de faglige miljøer som, evt. efter kontakt til aftagere, tager initiativ til revision og udvikling af uddannelser.

Både interne og eksterne interessenter er typisk involveret i arbejdet med at udvikle og revidere uddannelserne. De interne interessenter omfatter i denne forbindelse de faglige miljøer og studerende som involveres via studienævnene. De studerende bidrager desuden via kursusevalueringer.

En række uddannelser har som tidligere nævnt etableret aftagerpaneler eller uddannelsesråd som rådgiver i forbindelse med udformning af studieordningerne. Der er dog ikke overalt systematiske procedurer for at inddrage interessenter på denne eller andre måder, ligesom det ikke er afklaret hvordan eventuelle tilkendegivelser fra interessenterne skal indgå.

Den manglende afklaring kan bl.a. skyldes at fakulteterne endnu ikke er nået langt med at formulere målsætninger og arbejde systematisk med udvikling og revision af uddannelser. Kun Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet har formuleret en uddannelsesstrategi, der bl.a. omhandler det fremtidige uddannelsesudbud. Ved at formulere uddannelsesstrategier kan fakulteterne fremover samle sine bestræbelser om en given udvikling og desuden sikre at udviklingen af campusprofiler og fakulteternes uddannelsesstrategier understøtter hinanden.

Aftagerpaneler eller uddannelsesråd er en god måde at indhente eksterne interessenters synspunkter, som kan indgå i de interne drøftelser af studieordningernes udformning. Studienævnene ville være bedre rustet til arbejdet med studieordningerne hvis der var fastlagte procedurer for hvordan de studerende skulle inddrages.

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakulteterne formulerer og implementerer strategier for deres fremtidige uddannelsesudbud. Strategierne skal udgøre rammerne for udviklingen af nye uddannelser, understøtte udviklingen af campusprofiler og inddragelse af interessenter i kvalitetsarbejdet.

- at studienævnene etablerer procedurer for at man årligt vurderer behovet for revision af uddannelserne og fastlægger hvilken dokumentation fra interne og eksterne interessenter studienævnet skal have til rådighed for sin vurdering.

7.2.2 Uddannelsesstart

Optag af nye studerende

SDU gennemfører årligt en undersøgelse af optaget. Undersøgelsen reflekterer over årsager til forskelle i optag fra år til år, og resultaterne bliver forelagt ledelsen som vurderer adgangskravene på de forskellige uddannelser, også i forhold til andre universiteter.

Undersøgelsen fremstår som et godt redskab til kvalitetssikring, hvis værdi kan øges hvis undersøgelsen også bliver brugt decentralt, fx på uddannelsesniveau, og ikke hovedsagelig på ledelsesniveau.

På medicinstudiet gennemføres individuelle samtaler med ansøgerne, og disse samtaler indgår i vurderingsgrundlaget for optagelse. Panelet finder denne praksis interessant.

Informations- og markedsføringsindsats

SDU lægger i selvevalueringen vægt på at information til potentielle studerende er vigtig i forhold til både at tiltrække de studerende og sikre at de vælger den rigtige uddannelse. Opgaven med at markedsføre og informere om uddannelserne varetages centralt af informationskontoret og decentralt af fakulteterne og de enkelte uddannelser. Der findes ingen eksplicite strategier for SDU's markedsføringsindsats. Det Naturvidenskabelige og Tekniske Fakultet har udarbejdet sit eget notat om markedsføring og rekruttering og en plan for international markedsføring.

En del af informations- og markedsføringsaktiviteterne evalueres, men det sker ikke systematisk og med sikkerhed for opfølgning. Dermed mangler universitetet viden om 1) informationsbehovet – er det de rigtige informationer der gives, hvilken information er vigtig for potentielle studerende? 2) informationsformen – hvordan informeres bedst, hvilke medier egner sig? 3) informationseffekten – har markedsføringen den ønskede kvalitet og effekt, hvad virker bedst?

Både nuværende og potentielle studerende kan give værdifuldt input til kvalitetssikring og kvalitetsudvikling af informations- og markedsføringsindsatsen, og de bør inddrages i evaluering af de forskellige aktiviteter. Alumnedatabasen og forløbsanalyserne, der som tidligere nævnt er under udarbejdelse, må ligeledes forventes at kvalificere informations- og markedsføringsindsatserne.

Informationskontoret, fakulteterne og uddannelserne bør understøtte hinanden i markedsføringen, og der synes at være grund til at afklare opgaverne og forbedre samarbejdet. Selvevalueringssrapportens fokus på at ekspliciterer og sikre kendskab til en overordnet markedsførings- og informationsstrategi for SDU er positivt. En sådan strategi skal synliggøre de overordnede mål og grænseflader mellem centrale og decentrale tiltag så de peger i samme retning og understøtter hinanden.

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU ekspliciterer sin strategi for information og markedsføring, koordinerer centrale og decentrale indsatser og sikrer systematisk evaluering heraf.

7.2.3 Uddannelserne

Studiestart

Introduktion til studiet

SDU ønsker at tage godt imod nye studerende så de hurtigt falder til fagligt og socialt. Uddannelserne har ofte planer for studiestartsforløbet som udmøntes i introduktionsforløb med faglige og sociale elementer.

I praksis satser man ofte på studiegrupper som redskab til at indlære studiekompetencer og integrere nye studerende socialt. Fx har Det Naturvidenskabelige og Tekniske Fakultet en særlig kontaktgruppeordning for nye studerende. Ordningen går ud på at en underviser og en ældre studerende tilknyttes tre-seks nye studerende de første tre semestre.

Der foregår nogen evaluering og opfølgning af de forskellige introduktionselementer. Økonomi-studiet har eksempelvis en systematisk evalueringspraksis der følger op på introduktionsforløbet med et særligt spørgeskema, og som udfører en trivselsundersøgelse i starten af andet semester. Den i øvrigt generelt manglende systematiske opfølgning på uddannelsernes introduktionsforløb gør det vanskeligt at sikre og udvikle kvaliteten af studiestarten.

Vejledning

Ved studiestart modtager de nye studerende et omfattende skriftligt informationsmateriale. Materialets relevans og kvalitet evalueres ikke særskilt. Der er sjældent formelle procedurer for supplerende vejledning af nye studerende.

SDU arbejder på et udkast til en samlet strategi for universitetets vejledningsindsatser som kan fremme at SDU effektiviserer og målretter vejledningen, også ved studiestarten, og dermed gøre det lettere at kvalitetssikre og -udvikle indsatsen.

EVA har tidligere evalueret SDU's og andres universiteters vejledningsindsats i rapporten Studie- og erhvervsvejledningen på universiteterne (2005). Det er en af rapportens centrale anbefalinger at universiteterne skal fokusere på kvalitetssikring af vejledningsindsatsen. Se denne rapport for en nærmere gennemgang af kvalitetssikring af vejledningsområdet.

Auditeringspanelet anbefaler

- at uddannelserne udvikler målsætninger og planer for studiestart og sikrer evaluering og opfølgning på studiestart i forhold til målene.

Plan og rammer

Tværgående planlægning og koordinering

SDU en række uddannelser og kurser som stiller særlige krav til planlægning og koordinering. Det gælder uddannelser der omfatter fag fra flere hovedområder, uddannelser der benytter samlæsning hvor studerende fra forskellige uddannelser undervises sammen i fælles fag, og kurser som indgår på tværs af studieretninger, uddannelser og fakulteter. Det er en udfordring fx når studerende, som fra deres uddannelse har forskellige niveauer og faglige indfaldsvinkler til et fag, undervises sammen.

SDU's ledere og undervisere synes generelt at være opmærksomme på både muligheder og problemer i forbindelse med tværgående uddannelse og undervisning, og der arbejdes med pro-

blemstillingerne på mange måder og i flere fora. Ikke alle uddannelser har dog procedurer for at sikre den nødvendige koordinering, som fx kan gå ud på at indsamle og registrere pensumlistes. I stedet overlades det til uformelle og individuelle kontakter at sikre mod overlap i pensum. Det faglige niveau udgør også et problem idet der er eksempler på at studerende "samundervises" såvel under som over deres niveau.

Ikke alle problemer er afhjulpet med de nuværende indsatser der fremstår som indrettet på at udbedre allerede opståede problemer snarere end at udvikle god praksis. Det er ikke muligt ud fra dokumentationen at vurdere om de enkelte planlægnings- og koordineringsinitiativer er hensigtsmæssige, eller at få overblik over forholdet mellem de forskellige initiativer og om der er overensstemmelse i deres metoder og mål. Der synes derfor at være grund til at SDU vurderer og koordinerer de mange forskellige indsatser.

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU udvikler hensigtsmæssige måder at kvalitetssikre og -udvikle samlæsning og andre metoder til undervisning og studietilrettelæggelse som kræver særlig koordinering og planlægning.

Kompetencemål

I 2004 opfordrede MVTU de danske universiteter til at udarbejde kvalifikationsbeskrivelser for uddannelsesudbuddene med udgangspunkt i den danske kvalifikationsnøgle og i forlængelse af Bologna-processen. Det fremgår ikke af dokumentationen om det centrale niveau på SDU har udmøntet denne opfordring i konkrete tiltag, men uddannelserne er i gang med at formulere kompetencemål eller har planlagt indsatser på området. Kompetencemålene fastlægges typisk i studieordninger eller i nye uddannelsers ansøgning til ministeriet om omrettelse.

Det er vigtigt at arbejdet med kompetencemålene også indebærer at man fokuserer mere på læring end på undervisning. For at bringe læringsprocessen i centrum må arbejdet med kompetencemål ledsages af gennemgang og revision af kursusbeskrivelser og undervisnings- og eksamensformer. Arbejdet med at beskrive kompetencemål for uddannelserne bør være tæt forbundet med det pædagogiske udviklingsarbejde.

Forskningsbaseret undervisning

Forskningsbaseret undervisning søges kvalitetssikret på forskellig vis, fx ved at studienævnet kontrollerer at institutternes bemandingsplaner lever op til kravet om forskningsbaseret undervisning og påtaler eventuelle problemer.

Forskningsbaseret undervisning er et helt centralt kvalitetsparameter, og det kan derfor undre at det kun behandles sporadisk i selvevalueringsrapporten. Det er vanskeligt at se hvordan SDU forstår begrebet, hvordan det er prioriteret, og hvordan kvalitetssikring i forhold til forskningsbaseret undervisning tænkes operationaliseret.

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU drøfter og formulerer hvilke krav man vil stille til forskningsbaseret undervisning så det bliver muligt at kvalitetssikre og dokumentere at undervisningen er forskningsbaseret.

Studieledelse/studieadministration

Skema- og eksamensplanlægning

De fleste fakulteter har procedurer for skema- og eksamensplanlægning. Der findes desuden en række centrale formelle dokumenter som beskriver kvalitetssikring af eksamener, herunder inddragelse af censorkorps mv., mens udvikling af eksisterende eksamensformer og -procedurer ikke er systematiseret.

Evaluering og eventuel justering af metoderne for skema- eller eksamensplanlægning er ikke systematisk, men forekommer typisk hvis der har været klager over forløbene.

E-læring

SDU har en formel e-læringsstrategi som opdateres hvert år. E-læring er et forholdsvis nyt redskab på universitetet, og uddannelserne er på forskellige niveauer i forhold til at implementere strategien i praksis. Dokumentationen viser at den praktiske anvendelse af e-læring endnu ikke evalueres, men at evaluering er planlagt i september 2005.

Der synes generelt at være et grundlæggende kendskab til den fælles undervisningsplatform Blackboard på uddannelserne, men det varierer i hvor høj grad platformen anvendes som pædagogisk redskab i undervisningen. E-læringskoordinatorer tilbyder underviserne kurser i de tekniske og pædagogiske muligheder i Blackboard.

Det er positivt at universitetet søger at sikre at underviserne får de særlige pædagogiske kvalifikationer som e-læring kræver. Strategien beskriver gode forslag til at implementere e-læring decentralt i samarbejde mellem e-læringsstrategiudvalget, fakulteter og studienævn. Kvalitetsarbejdet i forbindelse med e-læring kunne suppleres med konkrete e-læringsmål i studieordningerne og ved at inkludere e-læring i kursusevalueringer.

Pædagogiske rammer

Pædagogisk udviklingsarbejde

Center for Universitetspædagogik har til opgave at fremme den universitetspædagogiske debat, kontakt og tværvideenskabelig dialog mellem fakulteterne om undervisning. Centret skal også sikre erfaringsudveksling mellem initiativer inden for fagdidaktik og universitetspædagogik. De fire fakulteter er repræsenteret ved medarbejdere i det tværfakultære center.

Enhed for Uddannelsesudvikling på Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet har drifts-, rådgivnings- og formidlingsopgaver i forbindelse med kvalitetssikring og -udvikling af fakultetets uddannelser. Enheden udbyder pædagogiske kurser og workshopper og har desuden en række udviklingsprojekter i forhold til fx evalueringsformer, e-læring og prøveformer.

En stor del af det pædagogiske udviklingsarbejde initieres decentralt, fx på studienævnsniveau hvor det institutionelle ansvar for uddannelseskvaliteten ligger. Dokumentationen tyder på at der over studienævnsniveau ikke er noget overblik over aktiviteterne, og at de ikke foregår efter prioritering eller samlede strategiske overvejelser.

Det er typisk de stærke faglige miljøer der er underviserens primære referenceramme. Man må derfor overveje hvordan man kan benytte fagene og fagdidaktikken som indgang til en bredt funderet pædagogisk udvikling. Men dokumentationen peger også på at det kan være nødvendigt med en fælles politik på området for at skabe opmærksomhed og stille mindstekrav.

Pædagogisk kompetence

Formelle strategier for pædagogisk kompetenceudvikling på uddannelsesniveau er udbredte, og kompetenceudviklingsudvalg forekommer også. Der er fokus på de pædagogiske kompetencer og udviklingen af dem selvom uddannelserne prioriterer området på varierende måder. I praksis foregår meget af den pædagogiske kompetenceudvikling gennem adjunktpædagogikum der udbydes og administreres af Center for Universitetspædagogik.

Rekruttering af undervisere foregår typisk uden rekrutteringsstrategier, og ud over kursusevalueringer er der ingen metoder til at vurdere underviserens pædagogiske niveau, hverken ved ansættelsen eller løbende.

ENQA-standarderne for kvalitetssikring påpeger universiteternes forpligtigelse til fremover at sikre og dokumentere undervisernes pædagogiske kompetencer. Center for Universitetspædagogik har imidlertid hverken til formål eller kapacitet til at stå for sikring og udvikling af pædagogiske kompetence på hele universitetet. Kvalitetssikring af de ansattes pædagogiske kompetencer og dokumentation heraf er et område som SDU må udvikle for at leve op til ENQA-standarderne.

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU fastlægger og implementerer mål og procedurer for at sikre et højt pædagogisk niveau i undervisningen og iværksætter den pædagogiske kompetenceudvikling af underviserne som målene lægger op til.

Incitament

Fleere uddannelser anvender undervisningspriser og i begrænset omfang ny løn til at anerkende og fremme gode undervisningspræstationer.

Disse incitament er fornuftige, men utilstrækkelige. Universitetet må arbejde for at skabe bedre incitament for den gode undervisning og udvikle redskaber eller systemer der synliggør undervisningserfaring og -kompetence. I den forbindelse kan man overveje at introducere såkaldte porteføljer hvor den enkelte underviser samlet og løbende kan dokumentere sine kompetencer og resultater inden for undervisning og eventuelt også vejledning. SDU bør også overveje alle muligheder for økonomiske og karrieremæssige incitament.

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU skaber klare og effektive incitament for god undervisning og vejledning af de studerende.

Internationalisering

Det er SDU's målsætning at være et internationalt orienteret universitet, og fakulteterne udbyder uddannelser og fag på engelsk for både danske og udenlandske studerende, ligesom studerende ved SDU kan tage dele af deres uddannelser i udlandet som studier eller praktik. Nogle uddannelser tilrettelægger særlige forløb for internationale studerende.

SDU har en ekspliciteret internationaliseringsstrategi der bl.a. indeholder en overordnet målsætning om at kvalitetssikre og -udvikle internationaliseringsområdet.

Internationalisering er et vigtigt parameter for kvalitet i uddannelserne, og det er positivt at SDU har arbejdet med en samlet strategi for området. Internationaliseringsstrategien er dog ikke implementeret fuldt ud i praksis. Det sker fx ingen sikring af underviseres og studerendes sprogfærdigheder i engelsk, og SDU mangler også muligheder for at kvalitetssikre de uddannelseselementer som uddannelsernes studerende tager i udlandet. Universitetet sikrer heller ikke tilstrækkeligt at de udenlandske studerende er fagligt og socialt integrerede på SDU.

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU i forlængelse af sin internationaliseringsstrategi fastlægger procedurer for at kvalitetssikre og -udvikle den internationaliserede undervisning på SDU og de uddannelseselementer studerende ved SDU tager i udlandet.

Studiemiljø

SDU's løbende kvalitetsarbejde rettet mod studiemiljøet er begrænset, men der er både centrale og decentrale tiltag med sigte på at vurdere og forbedre studiemiljøet.

I 2004 gennemførte SDU en samlet undersøgelse af studiemiljøet, hvor de studerende vurderede studiemiljøet i bred forstand. Universitetet inddrog de studerende i tilrettelæggelsen af undersøgelsesprocessen for at opnå større respons.

SDU er opmærksom på at de fysiske rammer ikke alle steder er optimale i forhold til at understøtte et aktivt og attraktivt studiemiljø. Universitetet søger aktuelt at forbedre det fysiske studiemiljø ved det igangværende nybyggeri til campus i Sønderborg, men det fysiske studiemiljø er endnu ikke genstand for løbende kvalitetsarbejde.

Biblioteket evaluerer løbende kvaliteten af sin service og faciliteter som fx studie zoner gennem brugerundersøgelser. Biblioteket forventer at gennemføre fokusgruppeinterviews for at afdække de studerendes behov og vurdering af kvaliteten.

Universitetets geografiske adskilthed gør det vigtigt at være opmærksom på at skabe et miljø blandt ph.d.-studerende på tværs af campusser, ikke mindst for studerende som beskæftiger sig med beslægtede faglige problemstillinger. Dette område synes aktuelt ikke at have nogen opmærksomhed.

Undersøgelsen af studiemiljøet fra 2004 kan medvirke til at løfte studiemiljøets kvalitet. Fremover bør studiemiljøet dog også følges løbende, som fx biblioteket praktiserer, og det bør være klart hvordan der efterfølgende skal følges op på resultaterne. Uddannelsernes og universitetets ledelse bør engagere sig stærkt i at sikre et godt studiemiljø, og det er uomgængeligt at de studerende bidrager til denne opgave.

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU inddrager de studerende i at udvikle og implementere mål og procedurer for systematisk kvalitetssikring og -udvikling af studiemiljøet.

Evaluering

Intern evaluering

Hvert fakultet har fastlagt egne rammer for intern evaluering på uddannelserne. Forskellige systemer for kursus- eller modulevaluering er udbredte, mens det er mindre brugt at evaluere sammenhængende forløb, der bl.a. kan afdække om arbejdsbyrden er jævnt og hensigtsmæssigt fordelt på tværs af fag eller mellem semestre.

Ifølge dokumentationen er det ikke almindeligt med fastlagte procedurer for opfølgning på evalueringresultaterne. Kun Det Samfundsvidenskabelige Fakultet har beskrevet hvordan selve kursevalueringerne, sammenfatningen af resultaterne og deres videre behandling skal foregå, samt beskrevet procedurer for opfølgning på utilfredsstillende evalueringer. Det synes dog at være uformel praksis ved dårlige evalueringresultater at studielederen følger op ved at tage en samtale med underviseren og fx give tilbud om pædagogisk kompetenceudvikling.

Der er desuden en forståelig, men uheldig tendens til at mindre uddannelser finder at den tætte kontakt mellem undervisere og studerende kan erstatte formelle evalueringprocedurer. Mens der kan være unikke kvaliteter ved den tætte kontakt i sig selv, er der ingen sikkerhed for at kontakten sikrer og udvikler den ønskede kvalitet.

Generelt fremstår målsætninger for evaluering ikke tydelige, og evalueringer ses i for høj grad som et værktøj til at identificere fejl snarere end gode eksempler. Evalueringerne udnyttes dermed ikke tilstrækkeligt til proaktiv udvikling af undervisningskvalitet. Særligt opfølgning synes ikke at være indarbejdet i praksis, og ansvaret for opfølgning er ikke klarlagt. Både i selvevalueringssrapporten og besøgssamtalerne blev studienævnene fremhævet som ansvarlige for mere opfølgningsarbejde end de realistisk set vil kunne påtage sig i den nuvæ-

rende struktur. De manglende formelle procedurer for opfølgning fx på dårlige resultater af undervisningsevaluering betyder at alle parter stilles ringe fordi det er op til den enkelte studieleder eller studienævn at håndtere den potentielt vanskelige situation. Det betyder også at de studerende ikke har sikkerhed for at der følges op på deres tilkendegivelser i en evaluering.

Det er fornuftigt at fakulteterne fortsat overvejer fordele og ulemper ved fælles evalueringssystemer. Det er vigtigt at overveje graden af fleksibilitet og fitness for purpose i udformning af evalueringssystemer over for hensynet til ensartethed og muligheden for at sammenligne på tværs af fag og kurser og for at rapportere op i systemet. Der må dog stilles krav om at de forskellige former for undervisningsevalueringer gennemføres med en minimumfrekvens i alle fag, og at det gøres klart 1) hvem der er ansvarlig for at evalueringerne faktisk gennemføres, 2) hvem der har adgang til og analyserer de data som indsamles, 3) hvem der er ansvarlig for at resultaterne følges op og meldes tilbage til de studerende, og 4) hvad der eventuelt skal rapporteres tilbage til forskellige ledelsesniveauer.

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU sikrer at alle anvendte evalueringssystemer omfatter målsætning, planlægning, gennemførelse, vurdering, afrapportering og opfølgning.

Ekstern evaluering og benchmarking

Universitetsloven lægger op til at universiteterne iværksætter eksterne turnusevalueringer der sammenligner deres uddannelser med beslægtede uddannelser ved andre universiteter. Dette kan fx gennemføres som benchmarking. Der er begrænset erfaring med metoder til benchmarking på de fleste danske universiteter, herunder SDU, men uddannelsen i medicin på SDU er ved at etablere et samarbejde omkring benchmarking med det medicinske fakultet på Lunds Universitet.

En række uddannelser har tidligere indgået i eksterne evalueringer foretaget af EVA, men før udviklingskontrakten for 2005 som nævner auditeringen, har der ikke været mål eller procedurer for ekstern evaluering. Den kommende udviklingskontrakt for 2006-2009 skal indeholde universitetets konkrete evalueringsplan med hensyn til turnusevaluering, uddannelsesevaluering og valg af ekstern evalueringsorganisation.

Censorinstitutionen

Brugen af censorkorpset som et instrument i kvalitetsarbejdet forekommer ujævn selvom censorbekendtgørelsen stiller krav om at der løbende skal være en dialog om kvalitetsudvikling mellem uddannelsesinstitutionerne og censorkorpset. Der er eksempler på formaliseret indsamling af erfaringer og fremadrettede input fra censorerne, men også på at censorinstitutionens bidrag til kvalitetsarbejdet alene sker mere uformelt når den enkelte censor og underviser møder hinanden ved eksamen.

SDU udnytter dermed ikke censorkorpset og de erfaringer fra forsknings- og aftagermiljøerne som censorerne repræsenterer fuldt ud i det udviklingsorienterede kvalitetsarbejdet.

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU sikrer at censorerne inddrages systematisk og målrettet i kvalitetsarbejdet.

7.2.4 Efter uddannelsen

Vejledning

Karrierevejledningen foregår i Karrierecentret der er oprettet i 2004 efter internationalt forbillede for at hjælpe dimittender med overgangen til arbejdsmarkedet. Karrierecentret har også til opgave at kanalisere input fra erhvervslivet til uddannelserne så der produceres mere attraktive kandidater. Centeret hjælper desuden studerende med kontakter til erhvervslivet, fx i forbindelse med projekter og opgaver for virksomheder. Uddannelserne supplerer typisk centrets karrierevejledningsaktiviteter med egne arrangementer, fx karrieredage og lignende.

Der er fastsat klare og evaluerbare målsætninger for Karrierecenterets årlige aktiviteter, men dokumentationen viser ikke systematisk evaluering af hverken Karrierecentrets eller uddannelsernes vejledningsaktiviteter. Den praktiske opfølgning i forhold til karrierevejledningen fremhæves som et svagt punkt i selvevalueringsrapporten.

Karrierecentret er et interessant initiativ. SDU må fremover løbende udvikle centret og dets vidensbase, bl.a. ved at evaluere centrets virksomhed og den oplevede effekt heraf via kontakt til dimittender og alumner.

Aftager- og alumnekontakt

Det er løbende behandlet i denne rapport hvordan SDU har kontakter med aftagere og dimittender, og hvordan disse kontakter sikres. Det drejer sig fx om dimittendundersøgelsen fra 2005 der

skal munde ud i oprettelsen af en central alumnedatabase eller alumneportal. Og det drejer sig om uddannelsesudvalg, uddannelsesråd og aftagerpaneler hvor repræsentanter fra aftagere og dimittender kan rådgive om uddannelsernes indhold og tilrettelæggelse.

Det er en udbredt praksis på SDU at uddannelserne har kontakt til aftagere og tidligere studerende, men praksis er ikke systematiseret eller målrettet på det overordnede plan. I forlængelse af tidligere anbefaling om inddragelse af interessenter er det vigtigt at SDU fastlægger mål og procedurer for at inddrage dimittender og aftagere i kvalitetsarbejdet.

Appendiks A

Oversigt over anbefalinger

SDU's kvalitetskultur (kapitel 3)

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU arbejder på at få en bredere opfattelse af kvalitetsbegrebet så det i højere grad også omfatter de indre forhold der bidrager til uddannelsernes kvalitet – herunder uddannelsesprocessen og dens støttefunktioner.
- at SDU's ledelse drøfter, fastlægger og formidler hvilke elementer i kvalitetsarbejdet ledelsen vil fastlægge centralt, og hvad den vil lægge ud til decentrale beslutninger og initiativer.
- at SDU udarbejder en fremadrettet strategi for kvalitetsarbejde og udmønter den i en overordnet handlingsplan med mål og tidsfrister for både centrale og decentrale indsatser.
- at SDU overvejer at udpege en kvalitetschef.
- at SDU sikrer at der er meget klar ansvars- og rollefordeling i organiseringen af kvalitetsarbejdet, fx mellem direktion, kvalitetschef, kvalitetsudviklingsråd og det øvrige universitet, og at kvalitetsarbejdet er forankret i organisationen.

Strategi og ledelse (kapitel 4)

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU's bestyrelse i samarbejde med ledelsen udmønter udviklingskontrakten i strategier for de forskellige områder som kontrakten omfatter.
- at SDU overvejer at formulere universitetets mission og vision for at sikre langsigtet udvikling af uddannelserne. Mission og vision bør i givet fald give retning til de strategier som udmønter udviklingskontrakten.
- at bestyrelsen aktivt og synligt tager ansvar for den strategiske dagsorden for SDU's kvalitetsarbejde og fungerer som ledelsens sparringspartner i kvalitetsspørgsmål af strategisk karakter.

Campusstrukturen (kapitel 5)

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU udarbejder og implementerer en campusstrategi med vision, mission og mål for SDU som campusuniversitet eller sikrer at disse forhold fremgår af den overordnede strategi. Strategien må også pege på fordelene ved campusstrukturen, og hvordan de kan udnyttes.
- at SDU udvikler og implementerer mål og procedurer for systematisk kvalitetssikring og –udvikling af samarbejde med regionale aktører, herunder erhvervslivet.
- at SDU forbedrer kommunikationen mellem campusserne ved at identificere udfordringer, fastlægge mål og implementere procedurer for systematisk kvalitetsarbejde på kommunikationsområdet.
- at SDU fastlægger kvalitetsparametre og -krav for fag- og studiemiljøerne samt faste procedurer som skal følges hvis kravene ikke opfyldes.

Informations- og dokumentationssystemer (kapitel 6)

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU formulerer og implementerer overordnede mål og en strategi for hvordan relevant information og dokumentation skal identificeres, indsamles, bearbejdes, formidles og anvendes.
- at SDU identificerer relevante nøgletal som gør det muligt systematisk at følge udviklingen på ønskede områder over tid. Det skal følges af mål og procedurer for hvordan denne information skal anvendes i de forskellige organisationsniveaues planlægnings- og beslutningsarbejde.
- at SDU indfører mål og procedurer for kvalitetssikring og –udvikling af SDU's informations- og dokumentationssystemer.

Løbende kvalitetsarbejde (kapitel 7)

Auditeringspanelet anbefaler

- at SDU fastlægger og implementerer mål og procedurer for at inddrage interne og eksterne interessenter i kvalitetsarbejdet. Mål og procedurer skal have særligt fokus på de studerende.
- at SDU organiserer kvalitetsarbejdet systematisk på en måde der også tager højde for sammenhænge og grænseflader mellem områder og indsatser.
- at SDU fastlægger og implementerer mål og procedurer for videndeling så gode eksempler på kvalitetsarbejde indsamles, bearbejdes og formidles som god praksis.
- at SDU sikrer systematisk opfølgning ved at fastlægge og implementere mål, klare procedurer og ansvarsfordeling for kvalitetsarbejdet.
- at fakulteterne formulerer og implementerer strategier for deres fremtidige uddannelsesudbud. Strategierne skal udgøre rammerne for udviklingen af nye uddannelser, understøtte udviklingen af campusprofiler og inddragelse af interessenter i kvalitetsarbejdet.

- at studienævnene etablerer procedurer for at man årligt vurderer behovet for revision af uddannelserne og fastlægger hvilken dokumentation fra interne og eksterne interessenter studienævnet skal have til rådighed for sin vurdering.
- at SDU ekspliciterer sin strategi for information og markedsføring, koordinerer centrale og decentrale indsatser og sikrer systematisk evaluering heraf.
- at uddannelserne udvikler målsætninger og planer for studiestart og sikrer evaluering og opfølgning på studiestart i forhold til målene.
- at SDU overvejer og udvikler hensigtsmæssige måder at kvalitetssikre og –udvikle samlæsning og andre metoder til undervisning og studietilrettelæggelse som kræver særlig koordinering og planlægning.
- at SDU drøfter og formulerer hvilke krav man vil stille til forskningsbaseret undervisning så det bliver muligt at kvalitetssikre og dokumentere at undervisningen er forskningsbaseret.
- at SDU fastlægger og implementerer mål og procedurer for at sikre et højt pædagogisk niveau i undervisningen og iværksætter den pædagogiske kompetenceudvikling af underviserne som målene lægger op til.
- at SDU skaber klare og effektive incitamenter for god undervisning og vejledning af de studerende.
- at SDU i forlængelse af sin internationaliseringsstrategi fastlægger procedurer for at kvalitetssikre og -udvikle den internationaliserede undervisning på SDU og de uddannelseselementer studerende ved SDU tager i udlandet.
- at SDU inddrager de studerende i at udvikle og implementere mål og procedurer for systematisk kvalitetssikring og -udvikling af studiemiljøet.
- at SDU sikrer at alle anvendte evalueringssystemer omfatter målsætning, planlægning, gennemførelse, vurdering, afrapportering og opfølgning.
- at SDU sikrer at censorerne inddrages systematisk og målrettet i kvalitetsarbejdet.

Appendiks B

Kommissorium

Baggrund

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har besluttet at auditere to universiteter som led i sin handlingsplan for 2005, og Syddansk Universitet (SDU) har ønsket at deltage. Dette kommissorium redegør for baggrund, formål, organisering og metode i forbindelse med auditeringen af SDU.

SDU ønsker at lade sig auditere for at styrke universitetets kvalitetsarbejde med uddannelserne – også på tværs af organisatoriske og faglige skel. Et systematisk kvalitetsarbejde skal gøre det muligt at dokumentere resultaterne og kvaliteten af universitetets uddannelsesaktiviteter bredt set og skal samtidig sikre at uddannelserne løbende bliver udviklet og opdateret.

SDU's deltagelse i auditeringen er motiveret af to udfordringer i deres kvalitetsarbejde. For det første stiller universitetsloven fra 2003 en række krav til de danske universiteters kvalitetsarbejde. For det andet udgør SDU's struktur med campusser i både Odense, Kolding, Esbjerg og Sønderborg/Flensborg en særlig udfordring for universitetets arbejde med at sikre og udvikle uddannelsernes kvalitet.

Auditeringen af SDU tager udgangspunkt i de to udfordringer og skal understøtte universitetets ønske om at videreudvikle det nuværende kvalitetsarbejde for uddannelserne.

Auditeringens formål

Auditeringen af SDU har to hovedformål:

- Auditeringen skal skabe et overblik over SDU's nuværende kvalitetsarbejde med uddannelserne og give en vurdering af stærke og svage sider.
- Auditeringen skal give anbefalinger til hvordan SDU kan etablere et mere systematisk kvalitetsarbejde for uddannelserne.

Auditeringsområde

Auditeringen skal søge svar på hvordan SDU bedst muligt kan sikre og forbedre kvaliteten af sine uddannelsesaktiviteter. Derfor vil auditeringen fokusere på målsætninger, strategi og ledelse, retningslinjer, procedurer og processer, metoder til resultat- og kvalitetsvurdering, inddragelse af interessenter, organisering, fordeling af kompetence og ansvar, kulturelle aspekter og andre forhold der har betydning for universitetets evne til at levere uddannelse af høj kvalitet.

Auditeringen omfatter principielt alle SDU's uddannelser og alle organisatoriske og geografiske enheder, men i den praktiske gennemførelse vil der blive foretaget de nødvendige afgrænsninger.

Auditeringen sigter mod at vurdere SDU's kvalitetsarbejde som helhed. Derfor vil SDU's arbejde med kvalitetssikring og -udvikling af uddannelserne blive analyseret på alle ledelsesniveauer fra studienævn, institutter og fakulteter til rektorat og bestyrelse. Forhold relateret til SDU's struktur som et universitet med flere campusser vil få en selvstændig prioritering i auditeringsprocessen.

Auditeringens organisering

EVA udpeger et auditeringspanel sammensat af op til fem danske og nordiske eksperter. Panelets opgave består i at analysere SDU's selvevalueringsrapport og andet skriftligt dokumentationsmateriale, at deltage i efterfølgende besøg på SDU og at deltage i møder med EVA's projektgruppe. Derudover er det panelets ansvar at formulere vurderinger og anbefalinger i en endelig auditeringsrapport.

Auditeringspanelet sammensættes så den samlede profil afspejler de generelle og specifikke behov for indsigt og ekspertise som auditeringen kræver:

- indgående viden om den danske universitetssektor, fx om organisering og delegering af kompetence og ansvar på det enkelte universitet og mellem universiteterne og de statslige myndigheder
- erfaring med at planlægge, organisere og gennemføre uddannelse på universitetsniveau
- viden om og erfaring med kvalitetssikring af uddannelse på universiteter og med vurdering af universiteters interne kvalitetssikring
- viden om og erfaring med vilkår som knytter sig til flercampusstrukturen
- generel viden om planlægning og gennemførelse af kvalitetssikring og -udvikling.

Auditeringspanelet bør sammensættes så det også indeholder anerkendt faglighed inden for et eller flere af SDU's hovedområder samt en aftagersynsvinkel på SDU's uddannelsesaktiviteter.

Desuden bør alle auditeringspanelets medlemmer besidde følgende personlige kvalifikationer:

- evnen til at arbejde konstruktivt og effektivt i en gruppe
- evnen til at kommunikere på en hensigtsmæssig og etisk måde.

EVA nedsætter en projektgruppe der har det metodiske og praktiske ansvar for auditeringen. Projektgruppen yder sekretariatsbistand til auditeringspanelet og udarbejder udkast til den endelige rapport.

Dokumentation og metode

Kommissoriets metodiske ramme for auditeringen vil blive udfoldet i en separat konceptbeskrivelse efter drøftelse mellem SDU og EVA.

Auditeringen vil bygge på følgende metodiske elementer:

Selvevaluering

Som det første led i auditeringen foretager SDU en selvevaluering og udarbejder en selvevalueringsrapport. Selvevalueringsprocessen skal omfatte alle de relevante niveauer på SDU fra universitetsledelsen til studienævn. EVA udformer et oplæg til selvevalueringen så processen kan tjene to selvstændige mål:

- at skabe en stimulerende ramme for SDU's interne drøftelser af stærke og svage sider ved det nuværende kvalitetsarbejde som udgangspunkt for at forbedre og videreudvikle arbejdet
- at tilvejebringe den nødvendige dokumentation som grundlag for auditeringspanelets arbejde.

Institutionsbesøg

Auditeringspanelet og EVA's projektgruppe besøger SDU. Formålet med besøget er primært at efterprøve og uddybe oplysningerne i selvevalueringsrapporten. Besøget planlægges i samarbejde med SDU og vil sammen med selvevalueringsrapporten udgøre hovedgrundlaget for panelets konklusioner og anbefalinger.

Skriftlig dokumentation

I løbet af auditeringen kan SDU blive bedt om at fremlægge yderligere skriftlig dokumentation som bidrag til en fuldstændig og dækkende forståelse af universitetets nuværende kvalitetsarbejde. Der kan være tale om officielle visions- og målsætningspapirer, interne procedurer og tjeklister og eksempler på gennemført kvalitetssikring, fx resultater af kursusevalueringer. Desuden kan EVA indhente supplerende vurderinger af det nuværende kvalitetsarbejde og af fremtidige behov på SDU, fx i form af fokusgruppeinterview med studerende.

Auditeringsrapport

Den endelige rapport vil indeholde auditeringspanelets analyser, vurderinger og anbefalinger. SDU modtager et rapportudkast til høring. Formålet med høringen er at give SDU mulighed for at rette faktuelle fejl og kommentere auditeringens proces, metode og resultater. EVA offentliggør herefter den endelige auditeringsrapport.

I løbet af auditeringen vil SDU og EVA drøfte retningslinjer for hvordan SDU følger op på auditeringen. Opfølgingsaktiviteterne skal sigte på at videreudvikle kvalitetsarbejdet i overensstemmelse med auditeringspanelets anbefalinger.

Auditeringen kan eventuelt afsluttes med en konference om kvalitetssikring og -udvikling som både henvender sig til universitetets egne ansatte og eksterne interessenter, fx personer med ansvar for kvalitetssikring og -udvikling af uddannelserne på andre universiteter.

Appendiks C

Om auditeringspanelet

Knud Larsen (panelets formand) var departementschef i Forskningsministeriet 1993-2000. Fra 1986-1993 var han direktør i Undervisningsministeriet, først for Universitetsafdelingen og siden tillige for Forskningsafdelingen. Knud Larsen varetager en række bestyrelshverv og er formand for Dansk Flygtningehjælp. Han er cand.mag. og dr.phil. i historie og er adjungeret professor ved Copenhagen Business School.

Tove Bull er professor ved Institut for sprogvidenskab, Universitetet i Tromsø. Hun var rektor samme sted 1996-2001 og prorektor 1990-1996. Fra 1999-2002 var hun leder for Universitets- og højskolerådet. Tove Bull har deltaget i en lang række evalueringer og auditeringer af højere uddannelsesinstitutioner i Norge og flere andre lande.

Bente Kristensen er cand.jur. og prorektor ved Copenhagen Business School med overordnet ledelsesansvar for kvalitetsarbejdet. Bente Kristensen har stor national og international erfaring med evaluering og auditering. Hun er medlem af EUA's pulje af evaluatore, bestyrelsesmedlem i NOKUT og medlem af Högskoleverkets internationale Advisory Board. Bente Kristensen er forfatter til publikationer om blandt andet strategisk planlægning, ledelse, evalueringsstrategier, kvalitetsudvikling og kvalitetssikring.

Per Morten Schiefloe er doktor og professor i sociologi ved Norges teknisk-naturvidenskabelige Universitet (NTNU). Han er tidligere dekan (1990-1992) ved det samfundsvidenskabelige fakultet på Universitetet i Trondheim. Han har deltaget i en række evalueringer og auditeringer og ledet NTNU's udvalg for udvikling af kvalitetsstyring. Per Morten Schiefloe har skrevet en række bøger og artikler inden for det sociologiske fagområde.

Åke Wasteson er vicerektor ved Linköpings Universitet (LiU) med ansvar for kvalitetsudvikling, studentrelationer og mangfoldighedsspørgsmål. Han er samtidig professor i medicinsk cellebio-

logi ved Hälsouniversitetet, LiU, hvor han har været dekan. Åke Wasteson har deltaget i flere auditeringer og evalueringer.

Appendiks D

Besøgsplan

Tirsdag d. 17. maj – Odense	
08.45 – 9.45	Rektor
09.45 – 10.45	Dekaner, prorektorer og universitetsdirektør
11.00 – 11.45	Styregruppeformand
13.00 – 14.00	Valgte repræsentanter for de studerende fra: DSR/De Studerendes Repræsentantskab, SDU's bestyrelse, de fire fakulteters akademiske råd
14.00 – 14.45	Biblioteket
15.15 – 16.15	Referencegruppe, task force, Per Andersen og Steffen Nissen fra auditeringssekretariatet

Onsdag d. 18. maj – Sønderborg / Esbjerg	
08.00 – 09.00	Studerende, Mekatronik
09.00 – 10.00	Undervisere, Mekatronik
10.15 – 11.15	Ledelsen, Mekatronik
14.00 – 15.00	Studerende, Folkesundhedsvidenskab
15.00 – 16.00	Undervisere, Folkesundhedsvidenskab
16.15 – 17.15	Ledelsen, Folkesundhedsvidenskab

Torsdag d. 19. maj – Kolding / Odense	
08.00 – 09.00	Studerende, Dansk
09.00 – 10.00	Undervisere, Dansk
10.15 – 11.15	Ledelsen, Dansk
11.15 – 12.15	Repræsentanter fra alle fire campusser: DSR-repræsentanter, campusledelse og studieledere
14.15 – 15.15	Studerende, Økonomi
15.15 – 16.15	Undervisere, Økonomi
16.30 – 17.30	Ledelse, Økonomi

Fredag d. 20. maj – Odense	
8.00 – 09.00	Eksterne interessenter – censorer, virksomheder/aftagere, dimittender, rådgivende udvalg
09.00 – 09.45	Horisontal gruppe 3: Info- og dokumentationssystemer
10.15 – 11.15	Ph.d.-arbejdsgruppen
11.15 – 12.15	Repræsentanter som arbejder med pædagogisk udvikling, studievejledning og karrierevejledning
12.45 – 13.45	Rektor og styregruppen

Appendiks E

Ledelsesstruktur

Bestyrelsen

Bestyrelsen er SDU's øverste myndighed. Bestyrelsen består af ni medlemmer hvoraf fem er udefrakommende, et er valgt af og blandt universitetets videnskabelige medarbejdere og undervisere, et medlem er valgt af og blandt universitetets teknisk-administrative medarbejdere og to medlemmer er valgt af og blandt universitetets studerende. Bestyrelsen ansætter rektor, og den øvrige øverste ledelse ansættes af bestyrelsen efter indstilling fra rektor.

Repræsentantskabet

Repræsentantskabet består af fyrrer medlemmer fra erhvervsliv, kulturliv, uddannelsesinstitutioner og offentlige myndigheder i den syddanske region. Repræsentantskabet har bl.a. til opgave at udpege de udefrakommende medlemmer af bestyrelsen.

Rektor og direktion

Rektor varetager universitetets daglige ledelse inden for rammer udstukket af bestyrelsen. Rektor ansætter dekanerne og overbibliotekaren. Rektor beslutter hvilke arbejdsopgaver og kompetencer ledelsen skal have. Dette sker i form af delegationsskrivelser til prorektor, universitetsdirektøren, dekanerne og overbibliotekaren.

Direktionen består af rektor, prorektorer, universitetsdirektør, dekaner og overbibliotekar. Direktionen skal udmønte universitetets strategi og mål inden for de retningslinjer der er udstukket af bestyrelsen, og efter rektors nærmere bestemmelse.

Universitetsdirektør

Universitetsdirektøren er øverst ansvarlig for fællesadministrationen der bl.a. består af ledelsessekretariat, studiekontor, informationskontor og campusledelse for hver af de tre jyske campusser.

Dekan og akademisk råd

Hvert fakultet ledes af en dekan der repræsenterer fakultetet indadtil og udadtil efter rektors nærmere bemyndigelse. Dekanen har ansvaret for fakultetets forskning, undervisning og budgetter. Dekanen er således ansvarlig for kvaliteten af hovedområdetets forskning, uddannelser og undervisning og forestår kvalitetsudvikling.

Dekanen er formand for fakultetets akademiske råd, der desuden har deltagelse af ni andre medlemmer og to observatører. Seks medlemmer er valgt af og blandt fakultetets videnskabelige medarbejdere, tre medlemmer valgt af og blandt fakultetets studerende. De to observatører er valgt af og blandt fakultetets teknisk-administrative medarbejdere.

Instituteder

Institutederen har ansvaret for den daglige ledelse af instituttet og skal sikre at instituttet leverer relevant og kvalificeret undervisning, og at undervisningen formidles bedst mulige både fagligt, pædagogisk og didaktisk. Institutederen skal samarbejde herom med studienævn og studieledere.

Appendiks F

Uddannelser der har deltaget i auditeringsprocessen

Det Humanistiske Fakultet:

Negot (bachelor og kandidat) i Odense og Esbjerg

International Virksomhedskommunikation (kandidat) i Odense

Det Samfundsvidenskabelige Fakultet:

Økonomi (bachelor og kandidat) i Odense

Master of Public Management (master) i Odense

Det Naturvidenskabelige og Tekniske Fakultet:

Biomedicin (bachelor) i Odense

Civilingeniør i mekatronik (bachelor og kandidat) i Sønderborg

Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet:

Medicin (bachelor og kandidat) i Odense

Folkesundhedsvidenskab (bachelor) i Esbjerg

Ph.d.-uddannelsen – repræsenteret ved en tværfakultær arbejdsgruppe.

Rapporter fra EVA

Danmarks Evalueringsinstitut har tidligere udgivet:

- Skriftlige opgaver og vejledning, december 2000, ISBN 87-7958-001-7
- Social- og sundhedshjælperuddannelsen, 2001, ISBN 87-7958-003-3
- Socialrådgiver- og socialformidleruddannelserne, 2001, ISBN 87-7958-008-4
- Samarbejde og sammenhænge, 2001, ISBN 87-7958-010-6
- Sammenhænge og samspil, 2001, ISBN 87-7958-011-4
- Basisuddannelserne, 2001, ISBN 87-7958-013-0
- Historie med samfundskundskab i det almene gymnasium, 2001, ISBN 87-7958-017-3
- Fysik i skolen – skolen i fysik, 2001, ISBN 87-7958-020-3
- Overgange fra hhx og htx til videregående uddannelse, 2001, ISBN 87-7958-015-7
- Teknik og naturvidenskab, 2001, ISBN 87-7958-024-6
- Undervisning i pædagogik, 2002, ISBN 87-7958-056-4
- Efteruddannelse af lærere på erhvervsskoler og AMU-centre, 2002, ISBN 87-7958-062-9
- Det Teknisk-Naturvidenskabelige Fakultet ved Aalborg Universitet, 2002, ISBN 87-7958-032-7
- Profiler på hhx og htx, 2002, ISBN 87-7958-033-5
- Masteruddannelser, 2002, ISBN 87-7958-073-4
- Børnehaveklassen, 2002, ISBN 87-7958-077-7
- Datamatikeruddannelsen, 2002, ISBN 87-7958-078-5
- Agricultural Science, 2002, ISBN 87-7958-079-3
- Folkeskolens afgangsprøver, 2002, ISBN 87-7958-076-9
- Efter- og videreuddannelse af undervisere på mellemlange videregående uddannelser, 2003, ISBN 87-7958-096-3
- Pædagoguddannelsen, 2003, ISBN 87-7958-100-5
- Eksamensformer i det almene gymnasium, 2003, ISBN 87-7958-104-8
- Vilkår for pædagogisk udviklingsarbejde, 2003, ISBN 87-7958-107-2
- Engelsk i grundskolen, 2003, ISBN 87-7958-113-7
- Engelsk i grundskolen (delrapport), 2003, ISBN 87-7958-114-5
- Personlige uddannelsesplaner på tekniske erhvervsuddannelser, 2003, ISBN 87-7958-115-3

- Læreruddannelsen, 2003, ISBN 87-7958-123-4
- Tysk på universitetet, 2003, ISBN 87-7958-118-8
- Den internationale dimension i folkeskolen, 2003, ISBN 87-7958-124-2
- Specialundervisning for voksne, 2003, ISBN 87-7958-128-5
- Journalistuddannelserne, 2004, ISBN 87-7958-140-4
- Kvalitetssikring og kvalitetsudvikling af erhvervsuddannelserne, 2004, ISBN 87-7858-150-1
- Skriftlighed i gymnasiet, 2004, ISBN 87-7958-157-9
- Master of Public Health, 2004, ISBN 87-7958-156-0
- Idræt I folkeskolen, 2004, ISBN 87-7958-158-7
- Engelsk i gymnasiale uddannelser, 2004, ISBN 87-7958-168-4
- Auditering af DTU, 2004, ISBN 87-7958-175-7
- Audit of University of Copenhagen, 2004, ISBN 87-7958-174-9
- Undervisningsdifferentiering i folkeskolen, 2004, ISBN 87-7958-162-5
- Forberedende voksenundervisning, 2005, ISBN 87-7958-210-9
- Kommunernes kvalitetssikring af folkeskolen, 2005, ISBN 87-7958-230-3
- VUC, 2005, ISBN 87-7958-234-6
- Kvalitetssikring på erhvervsakademiuddannelserne, 2005, ISBN 87-7958-240-0
- Studie- og erhvervsvejledning på universiteterne, 2005, ISBN 87-7958-242-7
- It på de gymnasiale uddannelser, 2005, ISBN 87-7958-241-9
- Læsning i folkeskolen, 2005, ISBN 87-7958-248-6
- Engelsk i det danske uddannelsessystem, 2005, ISBN 87-7958-259-1
- Videregående engelskuddannelser, 2005, ISBN 87-7958-999-5
- Auditering af Syddansk Universitet, 2005, ISBN 87-7958-261-3

Rapporterne kan læses og bestilles på EVA's hjemmeside www.eva.dk eller bestilles hos alle boghandlere.