

# Pilotauditering af Professionshøjskolen VIA University College

Evaluering af VIAs kvalitetsarbejde

© 2011 Danmarks Evalueringsinstitut

Citat med kildeangivelse er tilladt

Bemærk:

EVA sætter komma efter Dansk Sprognævn's anbefalinger, dvs. at der som hovedregel ikke sættes komma foran ledsætninger.

Publikationen er kun udgivet i elektronisk form på: [www.eva.dk](http://www.eva.dk)

# Indhold

<b>1</b>	<b>Kort resume</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Indledning</b>	<b>7</b>
2.1	Auditeringens baggrund og formål	7
2.2	Auditeringspanel og projektgruppe	8
2.3	Auditeringens metode	9
2.4	Rapportens opbygning	10
<b>3</b>	<b>Kvalitetskultur og kvalitetssystem på VIA</b>	<b>12</b>
3.1	Generelt om kvalitetskultur og kvalitetssystem	12
3.2	Kvalitetsopfattelser på VIA	12
3.2.1	VIA centralt	12
3.2.2	Kvalitetsopfattelser på uddannelserne	14
3.3	Vurdering og anbefaling	16
<b>4</b>	<b>Strategi for og organisering af kvalitetsarbejdet</b>	<b>18</b>
4.1	Redegørelse for VIAs strategi og kvalitetsmodel	18
4.2	Vurdering og anbefalinger	22
<b>5</b>	<b>Kvalitetssikring af uddannelsernes videngrundlag</b>	<b>30</b>
5.1	Redegørelse for VIAs strategi og praksis	30
5.2	Vurdering og anbefalinger	31
<b>6</b>	<b>Kvalitetssikring af nye uddannelsesudbud</b>	<b>33</b>
6.1	Redegørelse for VIAs strategi og praksis	33
6.2	Vurdering og anbefalinger	34
<b>7</b>	<b>Sikring af uddannelsers relevans</b>	<b>35</b>
7.1	Dimittend- og kompetenceefterspørgsel	35
7.2	Beskæftigelsesundersøgelser blandt dimittender	36
7.2.1	Redegørelse for VIAs strategi og praksis	36
7.2.2	Vurdering og anbefalinger	37
7.3	Kontakt og dialog med arbejdsmarkedet	38
7.3.1	Redegørelse for VIAs strategi og praksis	38
7.3.2	Vurdering og anbefalinger	39
<b>8</b>	<b>Kvalitetssikring af uddannelsers tilrettelæggelse og gennemførelse</b>	<b>42</b>
8.1	Studerendes vurderinger	42
8.1.1	Redegørelse for VIAs strategi og praksis	42
8.1.2	Vurdering og anbefalinger	44
8.2	Eksterne interessenters vurderinger	45
8.2.1	Redegørelse for VIAs strategi og praksis	45
8.2.2	Vurdering og anbefalinger	46

<b>8.3</b>	<b>Underviseres og uddannelsesledelsens evaluering og opsamling</b>	<b>48</b>
8.3.1	Redegørelse for VIAs strategi og praksis	48
8.3.2	Vurdering og anbefalinger	49
<b>9</b>	<b>Kvalitetssikring af undervisere</b>	<b>51</b>
<b>9.1</b>	<b>Redegørelse for VIAs strategi og praksis</b>	<b>51</b>
<b>9.2</b>	<b>Vurdering og anbefalinger</b>	<b>53</b>

## Appendiks:

Appendiks A: Auditeringspanelets anbefalinger knyttet til auditeringskriterierne

Appendiks B: Besøgsprogram

Appendiks C: Præsentation af Professionshøjskolen VIA University College  
(VIAs selvevalueringsrapport, bilag A 0.0.0, s. 1-2)

# 1 Kort resume

Professionshøjskolen VIA University College (VIA) som officielt blev etableret den 1. januar 2008, arbejder aktuelt med at udarbejde en koncernstrategi for sit kvalitetsarbejde. I den forbindelse har VIA valgt at deltage i en auditering for at få en ekstern vurdering af sit kvalitetsarbejde og modtage input til sine overvejelser om den videre udvikling.

Auditeringen er gennemført af Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) som en *pilotauditering* der indgår som led i et projekt der skal udvikle og afprøve et auditeringskoncept. Pilotauditeringen er gennemført som en rigtig auditering hvor et auditeringspanel bestående af eksterne eksperter har foretaget den faglige vurdering af VIAs kvalitetsarbejde. Der henvises til kapitel 2 for en nærmere præsentation af projektets baggrund og organisering og deltagerne i auditeringspanelet.

Nedenfor præsenteres auditeringspanelets overordnede konklusion samt anbefalinger.

## **Auditeringspanelets overordnede konklusion**

Auditeringspanelet vurderer at VIA har sat fokus på noget meget væsentligt og centralt med sine overvejelser om hvordan der etableres en hensigtsmæssig balance mellem central og decentral styring af kvalitetsarbejdet. VIAs overvejelser især om hvordan ledelsesinformationerne kan systematiseres og formaliseres og undervisernes involvering i kvalitetsarbejdet sikres bedst, vurderes at være et vigtigt skridt på vejen i forhold til at give professionshøjskoleledelsen det rette grundlag for at vurdere og udvikle kvaliteten i VIAs uddannelser og undervisning.

Ifølge panelets vurdering er VIA også inde på et rigtigt spor ved at have tilrettelagt sit kvalitetssystem så det giver rum for lokale tilrettelæggelsesformer og processer. En forudsætning for at skabe en kvalitetskultur er at deltagerne kan se en mening med og relevans af det kvalitetsarbejde de skal lave, og dermed får ejerskab til de forandringer der skal gennemføres. Det er væsentligt at kvalitetsarbejdet ikke overvejende får karakter af kontrol fordi det gør kvalitetsarbejdet bagudskuende og reaktivt og i mindre grad udviklende. Dette tager VIAs kvalitetsmodel allerede højde for.

Det er dog også panelets vurdering at det er vigtigt samtidig at være opmærksom på at al udvikling ikke nødvendigvis kommer fra uddannelserne selv, men forudsætter dialog med de studerende og en foranderlig omverden, herunder praktiksteder og aftagere, ligesom også ledelsen skal have de relevante informationer til rådighed for at kunne træffe kvalificerede beslutninger om uddannelsernes udvikling. For at sikre at afrapportering til ledelsen ikke opleves som kontrol, men som en proces der bidrager til læring på de forskellige uddannelsessteder, er det væsentligt at der er overensstemmelse imellem professionshøjskoleledelsens fokus, højskoleledelsens fokus og uddannelsesstedernes fokus i kvalitetsarbejdet. Det er panelets vurdering at der på nuværende tidspunkt ikke nødvendigvis altid er en sådan overensstemmelse mellem det lokale og det centrale fokus i kvalitetsarbejdet på VIAs uddannelsessteder, og at dette kan ses som en konsekvens af VIAs organisering med forholdsvis få obligatoriske elementer i det fælles kvalitetssystem og en høj grad af frihed i tilrettelæggelsen lokalt. Panelet anbefaler at det bliver et særligt opmærksomhedspunkt i VIAs videre arbejde med at udvikle sin kvalitetsmodel at skabe sammenhæng mellem VIAs "store" kvalitetshjul og de mange lokale kvalitetshjul.

Det er tydeligt at VIA fortløbende udvikler sin kvalitetsmodel, og en række af de forhold som har påkaldt sig auditeringspanelets opmærksomhed, kan muligvis forklares med at kvalitetsmodellens implementering er i sin vorden. Betragtet på nuværende tidspunkt vurderer panelet imidlertid at

den meget decentrale kvalitetsmodel har den svaghed at den giver plads til meget store forskelle i kvalitetsarbejdets standarder. Panelet anbefaler derfor at indføre mere faste tværgående processtandarder for det lokale kvalitetsarbejde, hvorfor fælles processtandarder er en af de gennemgående overskrifter for panelets anbefalinger knyttet til de forskellige auditeringskriterier. Fælles processtandarder beskriver det forventede indhold og omfang af kvalitetsarbejdet på et givent område, men giver samtidig frihed til at tilrettelægge arbejdet lokalt. Med fælles processtandarder kan det sikres at der skabes et mere systematisk og dækkende kvalitetsarbejde, og samtidig kan man opretholde muligheden for at man lokalt på uddannelserne kan anvende forskellige konkrete metoder som vurderes egnede i forhold til de lokale udfordringer.

Panelet anbefaler eksempelvis at indføre fælles processtandarder som skal sikre et minimumsniveau i forbindelse med inddragelsen af de studerende i evaluering af undervisningsnære forhold og i forbindelse med systematik i opfølgningen på evalueringsresultaterne. Et andet eksempel på en anbefaling om at indføre processtandarder knytter sig til den udfordring som er typisk for kvalitetsarbejde, nemlig at følge op på indhentede data med egentlig analyse af problemstillinger som afsæt for at igangsætte forbedringstiltag. Auditeringspanelet anbefaler at VIA udarbejder en processtandard der beskriver minimumskrav til analysen af data, og som sikrer en formalisering af de mundtlige drøftelser.

Auditeringspanelet fremhæver også at der på VIA er et stort, men ikke fuldt udnyttet, potentiale for at dele viden og styrke læring på tværs af organisationen. Det er panelets vurdering at den nuværende organisering af kvalitetsarbejdet kan karakteriseres som et 'enten-eller'-princip i relationen mellem kvalitetsafdelingen og de lokale uddannelsessteder. På den ene side opereres der med centralt færdigudviklede koncepter til brug for kvalitetsarbejdet. På den anden side er det – ud over de få obligatoriske fælles aktiviteter – muligt at arbejde helt autonomt med den lokale tilrettelæggelse hvis man ikke ønsker at benytte de frivillige koncepter og ikke selv inddrager kvalitetsafdelingen som sparringspartner. Panelet anbefaler derfor at VIA arbejder med at styrke rammerne for videndeling og fælles løsninger på tværs af organisationen. En mulighed kunne være at kvalitetsafdelingen spiller en større rolle i forhold til at samle viden om forskellige løsninger på problemer der har generel karakter, og i forhold til at sprede viden om god praksis på tværs af organisationen. Fx vil der i arbejdet med anbefalingerne af processtandarder, som er omtalt ovenfor, med fordel kunne tages afsæt i gode erfaringer fra enkeltuddannelser. Som inspiration til dette arbejde har panelet i rapporten fremhævet gode eksempler fra de fire lokale uddannelsessteder der er inddraget i auditeringen.

Sammenfattende rummer VIAs decentrale og tillidsbaserede kvalitetsmodel nogle klare styrker, men den rummer også en svaghed, idet modellen ikke altid *sikrer*, men overvejende *understøtter* det decentrale kvalitetsarbejde på de lokale uddannelsessteder. Ifølge panelets vurdering er spørgsmålet om ledelsesinformation derfor også meget centralt. Panelet anbefaler at det især overvejes hvilken ledelsesinformation der er relevant for højskoleledelserne, herunder behovet for nøgletal og procesoplysninger om det lokale kvalitetsarbejde. Det anbefales i den forbindelse at det overvejes om ledelsesinformationen bør lægge større vægt på aggregerede resultater af de faglige miljøers (undervisersteam m.fl.) egenanalyser af kvaliteten.

I kapitel 4-9 giver panelet en række mere konkrete anbefalinger. I appendiks A vises en samlet oversigt over anbefalingerne.

## 2 Indledning

### 2.1 Auditeringens baggrund og formål

Professionshøjskolen VIA University College (VIA) som er en relativt nyetableret organisation, arbejder aktuelt med at udarbejde en koncernstrategi for sit kvalitetsarbejde. VIA er således i en proces hvor man er ved at give kvalitetsarbejdets mål og retning en mere fast form. I den forbindelse har VIA valgt at deltage i en auditering for at få sit kvalitetsarbejde vurderet med eksterne øjne og modtage input til sine overvejelser om den videre udvikling.

En auditering er en ekstern evaluering af en institutions eget kvalitetsarbejde. I en auditering er formålet at undersøge hvor effektivt og professionelt institutionen holder øje med og vurderer egen kvalitet og egne resultater og bruger den viden den har fået, i planlægningen af og arbejdet med at forbedre aktiviteterne. Da en auditering ser på styrker og svagheder ved institutionens kvalitetsarbejde, kan den være et relevant valg for den institution som ønsker på en systematisk måde at understøtte sit arbejde med at udvikle sit kvalitetsarbejde.

Auditeringen er gennemført af Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) som en *pilotauditering* der indgår som led i et projekt der skal udvikle og afprøve et auditeringskoncept. Baggrunden for EVA's udviklingsprojekt er at erhvervsakademier og professionshøjskoler efter institutionslovgivningen er pålagt at have et internt system til kvalitetssikring og resultatvurdering af deres uddannelser, udviklingsarbejde og videntcenterfunktion. EVA ønsker at kunne tilbyde de relativt nydannede institutioner at gennemføre auditeringer, og EVA har derfor valgt at videreudvikle sit auditeringskoncept målrettet disse institutioner for erhvervs- og professionsbaserede uddannelser. Auditeringskonceptet har særligt fokus på kvalitetssikringen af uddannelser.

I dag er akkreditering den fremherskende metode til ekstern kvalitetssikring af de videregående uddannelser i Danmark. Efter akkrediteringsloven af 2007 skal uddannelsernes relevans og kvalitet akkrediteringsvurderes af EVA på hver enkelt adresse hvor udbuddet gennemføres. Disse udbudsakkrediteringer vurderer de enkelte udbud og behandler ikke institutionsniveauet og kvalitetsarbejdet som helhed på institutionen. En auditering skal i sammenhæng hermed ses som et tilbud til institutionerne om at få gennemført en evaluering som har fokus på institutionsniveauet og på hvor godt institutionen selv har styr på sin kvalitet, med det formål at fremme institutionens egen udvikling og læring.

EVA har også et ønske om at bygge viden op om evalueringsmetoder med institutionelt fokus. Internationalt ses der en tendens til at auditering ikke blot anvendes som et redskab til kvalitetsudvikling på institutionerne, men også i flere lande indgår i deres systemer til ekstern kvalitetssikring af videregående uddannelser. I flere lande, fx i Norge, Finland og Irland, anvendes auditering som det primære redskab, og i nogle lande indgår auditering i en kombination med udbudsakkreditering, fx i Tyskland og Holland. Erfaringerne fra pilotauditeringen vil kunne være input til de politiske overvejelser der aktuelt pågår om det fremtidige danske kvalitetssikringssystem.

Opsummerende kan det siges at EVA's formål med at videreudvikle sit auditeringskoncept er to-delt: Dels er det formålet at udvikle et auditeringskoncept som kan understøtte erhvervsakademiernes og professionshøjskolernes kvalitetssikring og -udvikling, dvs. et redskab primært til udviklingsformål. Dels skal udviklingsarbejdet indeholde indledende overvejelser og indhente erfaringer

som kan indgå i et eventuelt senere projekt om at videreudvikle auditeringskonceptet til et institutionsakkrediteringskoncept, dvs. med hovedvægten på ekstern kvalitetssikring.

EVA har gennemført auditeringer siden 2004. Som led i sin handlingsplan for 2009 har EVA nu udviklet et nyt auditeringskoncept målrettet erhvervsakademier og professionshøjskoler. Det er dette koncept som i vinteren/foråret 2011 er blevet afprøvet på Professionshøjskolen VIA UC. Erfaringerne fra pilotauditeringen vil blive inddraget i færdigudviklingen af konceptet.

## 2.2 Auditeringspanel og projektgruppe

Vurderingen af VIAs kvalitetsarbejde i pilotauditeringen er foretaget af et auditeringspanel sammensat af eksterne faglige eksperter. Panelet har haft det faglige ansvar for auditeringens analyser, vurderinger og anbefalinger. Panelet er sammensat så dets medlemmer tilsammen dækker følgende kompetenceområder:

- Erfaring med at planlægge, organisere og gennemføre uddannelse på samme type uddannelsesinstitution som auditeringen retter sig imod
- Erfaring med at organisere og gennemføre kvalitetsarbejde på videregående uddannelser
- Erfaring med at vurdere kvalitetsarbejde på videregående uddannelser, evt. i international sammenhæng
- Erfaring med kvalitetsarbejde set fra den studerendes synsvinkel.

Medlemmerne af auditeringspanelet er:

- Martin Bayer, institutleder ved Institut for Kultur og Identitet, Roskilde Universitet. Lektor. Har tidligere været institutleder og lektor ved Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet. Har gennemført en række forskningsprojekter inden for især pædagogik og professionslæring. Medlem af ekspertpanel vedrørende pædagogisk praksisforskning i Norsk Forskningsråd.
- Svein Møthe, direktør for Høgskolen i Buskerud. Har tidligere været høgskoledirektør for Buskerud fylke og rådgiver for det norske undervisningsministeriums afdeling for videregående uddannelser. Har varetaget opgaver som formand for auditeringspaneler i forbindelse med flere auditeringer af norske videregående uddannelsesinstitutioner.
- Randi Brinckmann Wiencke, dekan for det Sundhedsfaglige og Teknologiske Fakultet ved Professionshøjskolen Metropol. Har tidligere været studierektor ved CVU Øresund /Den Flerfaglige Professionshøjskole i Region Hovedstaden og vicerektor ved Sygepleje- og Radiografskolen, Københavns Amt.
- Jon Haakstad, seniorrådgiver ved Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT). Har tidligere været direktør i Nokut for området Institutionsauditeringer og for området Analyse og udvikling. Tidligere fakultetsdirektør på Høgskolen i Tromsø.
- Line Hjarsø, lærerstuderende på Professionshøjskolen UCC. Har tidligere været formand for Lærerstuderendes Landskreds og medlem af Rådet for Erhvervsakademiuddannelser og Professionsbacheloruddannelser som repræsentant for de studerende. Tidligere repræsentant for de lærerstuderende i bestyrelsen for Zahles Seminarium.

VIA har haft mulighed for at gøre begrundet indsigelse ved evt. tvivl om panelmedlemmernes habilitet.

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

- Birgitte Thomsen, specialkonsulent (projektleder)
- Christina Laugesen, evalueringskonsulent.

## 2.3 Auditeringens metode

Auditeringen tager udgangspunkt i følgende seks kriterier for godt kvalitetsarbejde:

Kriterium 1: Strategi for og organisering af kvalitetsarbejdet

Kriterium 2: Kvalitetssikring af uddannelsernes videngrundlag

Kriterium 3: Kvalitetssikring af nye uddannelsesudbud

Kriterium 4: Sikring af uddannelsernes relevans

Kriterium 5: Kvalitetssikring af uddannelsers tilrettelæggelse og gennemførelse

Kriterium 6: Kvalitetssikring af undervisere

Auditeringen fokuserer på *institutionens kvalitetsarbejde som helhed*, og dette fokus afspejles i alle seks kriterier. For at kunne vurdere om kvalitetssystemet er velfungerende i praksis, er måden som kvalitetsarbejdet gennemføres på i praksis, desuden blevet undersøgt lokalt på fire udvalgte uddannelsessteder i form af stikprøveundersøgelser. Undersøgelserne på uddannelsesstederne indgår i vurderingen af tre af kriterierne: kriterium 4, 5 og 6. Stikprøvernes formål er at give en indikation på om institutionen som helhed har styr på sit kvalitetsarbejde. Det er således ikke et selvstændigt formål med stikprøverne at vurdere kvalitetsarbejdet eller uddannelseskvaliteten konkret ved de fire specifikke uddannelsessteder.

De lokale uddannelsessteder er udvalgt på grundlag af resultatnøgletal, således at der indgår uddannelsessteder med både store og små kvalitetsudfordringer set i forhold til institutionen generelt. Udvælgelsen af udbuddene er sket i dialog mellem VIA og EVA.

I "Vejledning til auditering, pilotauditering 2010/2011" findes en nærmere redegørelse for det auditeringskoncept som er blevet anvendt ved pilotauditeringen, bl.a. er auditeringskriterierne nærmere beskrevet. Vejledningen findes på EVA's hjemmeside:

<http://www.eva.dk/projekter/2010/udvikling-af-auditeringskoncept/vejledning-til-pilottest>.

Auditeringen bygger på metodiske elementer som er internationalt anerkendte, og på de europæiske standarder og retningslinjer for kvalitetssikring af videregående uddannelse. Auditeringen omfatter:

- Selvevaluering
- Institutionsbesøg
- Ekstern vurdering ved et fagligt auditeringspanel
- Offentliggørelse af en rapport.

### Selvevaluering

Som det første led i auditeringen foretog VIA en selvevaluering og udarbejdede en selvevalueringssrapport som redegør for hvordan VIA ifølge sin egen vurdering opfylder hvert af de seks auditeringskriterier. VIA har underbygget sine udsagn og sin egenvurdering gennem en bilagssamling som består af bl.a. officielle dokumenter fra VIA og dokumenter der aktuelt anvendes i kvalitetsarbejdet.

Det er et særligt mål for auditeringen at selvevalueringssprocessen skal give institutionen en anledning til at vurdere egen praksis og lære af denne proces. Kriterierne og auditeringsvejledningen skal bidrage til at strukturere og fokusere overvejelserne mens denne selvevaluering står på. Det er også en intention at selvevalueringen også efter auditeringen vil kunne udgøre en fælles referenceramme på institutionen for videre refleksion og læring.

Et andet formål med selvevalueringen er at selvevalueringssrapporten skal indeholde nødvendig dokumentation som kan danne udgangspunkt for auditeringspanelets vurdering af institutionens kvalitetsarbejde.

## Institutionsbesøg

Auditeringspanelet og EVA besøgte VIA og gennemførte en række interview med repræsentanter for henholdsvis ledelsen, medarbejdere, studerende og arbejdsmarkedsaftagere. Besøget varede 3 dage og fandt sted fra den 30. maj til 1. juni 2011.

Besøget tog udgangspunkt i VIAs selvevalueringsrapport, og formålet var at uddybe og efterprøve oplysningerne i selvevalueringsrapporten. På møderne havde deltagerne mulighed for at uddybe, drøfte og reflektere over selvevalueringen og komme med yderligere input til auditeringspanelet. Programmet for besøget findes i appendiks B.

Deltagerne i de mange møder medvirkede aktivt til at gøre besøget til en værdifuld del af det samlede grundlag for auditeringspanelets vurdering. Auditeringspanelet oplevede et meget velorganiseret besøg på VIA, at deltagerne udviste en høj grad af åbenhed, interesse og fagligt engagement, og at besøget udvidede og uddybede panelets forståelse af kvalitetsarbejdet på VIA.

## Ekstern vurdering ved et fagligt auditeringspanel

På baggrund af det samlede vurderingsgrundlag, dvs. selvevalueringsrapport, bilag og oplysninger indhentet under institutionsbesøget, har auditeringspanelet foretaget to typer af vurderinger:

- En vurdering af styrker og svagheder ved VIAs kvalitetsarbejde i forhold til hvert af auditeringskriterierne. Der lægges ikke vægt på om kvalitetsarbejdet opfylder kriterierne på en måde som kan besvares enkelt med ja eller nej. Dette ville være relevant i forbindelse med en institutionsakkreditering. I forbindelse med en auditering er det snarere spørgsmålet om hvordan kvalitetsarbejdet lever op til kriteriernes krav, som er det centrale.
- En samlet vurdering af kvalitetsarbejdet. I sammenhæng hermed giver panelet sine anbefalinger til hvordan institutionen kan udvikle og forbedre sit kvalitetsarbejde.

## Rapport

Auditeringspanelet har analyseret og vurderet VIAs kvalitetsarbejde og formuleret anbefalinger til VIAs fortsatte udvikling af kvalitetsarbejdet i denne rapport.

Som tidligere nævnt fokuserer auditeringen på institutionens kvalitetsarbejde som helhed. Da undersøgelserne på de fire lokale uddannelsessteder indgår som *eksempler* på hvordan kvalitetsarbejdet udføres i praksis, og med det formål at give en indikation på om institutionen som helhed har styr på sit kvalitetsarbejde, er rapportens beskrivelse af praksis ved de enkelte uddannelsessteder anonymiseret.

VIA har haft mulighed for at korrigere evt. faktuelle fejl i et udkast til rapporten og i øvrigt kommentere auditeringen.

På et møde mellem VIA, auditeringspanelet og EVA den 12. september 2010 er auditeringspanelets anbefalinger blevet præsenteret og drøftet. På dette møde har VIA desuden givet feedback på auditeringskonceptet og -processen som input til EVA's arbejde med at færdiggøre auditeringskonceptet.

## 2.4 Rapportens opbygning

Ud over denne indledning indeholder rapporten 8 kapitler:

Kapitel 1, *Kort resume*, præsenterer auditeringspanelets hovedkonklusion og indeholder en samlet oversigt over panelets anbefalinger knyttet til de enkelte auditeringskriterier. For et mere fylldigt resume henvises til kapitel 4.

Kapitel 3, *Kvalitetskultur og kvalitetssystem på VIA*, tager afsæt i den antagelse at den måde hvorpå man tænker på og taler om kvalitet, har betydning for den måde kvalitetsarbejdet håndteres på, og dermed for hvordan et kvalitetssystem kan etableres. I kapitlet vurderer auditerings-

panelet bl.a. de forskellige kvalitetsopfattelser panelet har fået indtryk af er styrende for kvalitetsarbejdet på de fire lokale uddannelsessteder.

Kapitel 4, *Strategi for og organisering af kvalitetsarbejdet*, omhandler auditeringskriterium 1. Kapitellet omhandler VIAs strategi for og organisering af kvalitetsarbejdet og behandler derved overordnede forhold på tværs af alle auditeringskriterierne. Kapitellet kan derfor læses som en **opsummering** af auditeringspanelets vurdering af VIAs kvalitetsarbejde set på tværs af auditeringskriterierne.

Kapitel 5-9 omhandler de øvrige auditeringskriterier:

- *Kvalitetssikring af uddannelsernes videngrundlag*
- *Kvalitetssikring af nye uddannelsesudbud*
- *Sikring af uddannelsernes relevans*
- *Kvalitetssikring af uddannelsers tilrettelæggelse og gennemførelse*
- *Kvalitetssikring af undervisere*

I kapitlerne 4-9 hvori kvalitetsarbejdet vurderes ud fra hvert af de seks auditeringskriterier, redegøres først for VIAs strategi og organisering samt for konkrete aktiviteter og opfølgning. Derefter følger panelets vurdering og anbefalinger til VIAs videre arbejde.

Det skal bemærkes at en række forhold går igen i flere af kapitlerne, og at der er to hovedårsager til dette: Dels er der en række gennemgående forhold i VIAs overordnede kvalitetsmodel, fx uformelt videnflow og en høj grad af decentralisering, som præger det konkrete kvalitetsarbejde under flere af kriterierne. Det er valgt at behandle stoffet i alle de relevante kapitler ud fra de enkelte kriteriers konkrete vinkling, idet de gennemgående forhold præger kvalitetsarbejdet på forskellige måder konkret og giver anledning til forskellige anbefalinger fra auditeringspanelet under de forskellige kriterier. Dels har kriterium 1 en overordnet og generel karakter som spænder over alle de øvrige, mere specifikke kriterier. I behandlingen af kriterium 1 (i kapitel 4) er det valgt at gennemgå helheden på tværs af alle kriterierne, men på et overordnet og generelt plan.

# 3 Kvalitetskultur og kvalitetssystem på VIA

Kapitlet omhandler kvalitetsopfattelser, kvalitetskultur og kvalitetssystemer på VIA. Kapitlet baserer sig på det hovedindtryk auditeringspanelet har dannet sig efter læsning af VIAs selvevalueringsrapport og interview med ledelsen, undervisere og andre medarbejdere samt studerende og aftagere under besøget på VIA.

Antagelsen er at den måde hvorpå man tænker på og taler om kvalitet, har betydning for den måde kvalitetsarbejdet håndteres på, og dermed for hvordan et kvalitetssystem kan etableres.

## 3.1 Generelt om kvalitetskultur og kvalitetssystem

Panelet finder at det kan være formålstjenligt at skelne analytisk mellem kvalitetskultur og kvalitetssystem, samtidig med at man er sig bevidst om det tætte indbyrdes samspil der er.

Et *veludviklet kvalitetssystem* benyttes her som en betegnelse for systematiske og begrundede metoder og procedurer der kvalitetssikrer, dvs. dokumenterer og udvikler kvaliteten af, institutionens uddannelser og undervisning.

En *veludviklet kvalitetskultur* vil sikre at kvalitetsaktiviteter er en integreret del af det daglige arbejde for undervisere, studerende og ledelse på institutionen. Kvalitetsaktiviteter vil ikke alene være aktiviteter man gennemfører for at tilfredsstille eksterne krav, de gennemføres også for at tilfredsstille interne behov for kvalitetsudvikling. Uden en kvalitetskultur vil et kvalitetssystem ikke kunne fungere som et effektivt redskab for udvikling af og læring i organisationen.

En udviklet kvalitetskultur er kendetegnet ved ønsket om at

- involvere interne og eksterne interessenter i definering af kvalitetsbegrebet og vurdering af kvalitetsstandarder
- samarbejde og efterspørge feedback fra en bred vifte af interessenter
- bruge dokumentation og viden om interessenters synspunkter som udgangspunkt for åben og kritisk refleksion over egen praksis og de antagelser man gør sig, om hvad der skaber kvalitet
- arbejde systematisk
- engagere sig i kvalitetsforbedringer og i at dele erfaringer og viden i organisationen.

Samtidig med at kvalitetskulturen er en forudsætning for et velfungerende kvalitetssystem, vil kvalitetssystemet også have betydning for hvordan kvalitetskulturen kan udvikles; dette vil blive uddybet nedenfor. Et kvalitetssystem vil derfor skulle have til formål at understøtte kvalitetssikring og -udvikling såvel som udvikling af en velfungerende kvalitetskultur.

## 3.2 Kvalitetsopfattelser på VIA

### 3.2.1 VIA centralt

VIA blev officielt dannet den 1. januar 2008 ved en sammenlægning af seks tidligere centre for videregående uddannelse (CVU'er). CVU'erne blev etableret i 2001 som en fusion af en lang række enkelte uddannelsessteder som pædagogseminarer, lærerseminarer, sygeplejerskeskoler etc. Af de fire uddannelser som indgår i auditeringen, er de tre professionsbacheloruddannelser,

dvs. bioanalytikeruddannelsen, uddannelsen til psykomotorisk terapeut og pædagoguddannelsen, alle oprindeligt blevet etableret som selvstændige monofaglige institutioner, mens erhvervsakademiuddannelsen til produktionsteknolog er startet i CVU-regi. VIA er således en relativt ny-etableret organisation, og dette er naturligvis centralt for at forstå konteksten for udviklingen af kvalitetsarbejdet på institutionsniveauet. VIA forklarer at de hensyn der har været tungtvejende ved implementering af VIAs kvalitetsmodel, er at man fundet det vigtigt at skabe fornyet interesse for kvalitetsarbejdet og sikre underviserens direkte involvering, og at man vurderede at en af forudsætningerne har været at skabe tillid til kvalitetsarbejdet (VIAs selvevalueringsrapport, s. 22).

VIAs kvalitetssystem tager afsæt i VIAs overordnede strategi og mål som er fastlagt af professionshøjskoleledelsen for 2010-2012. Det fastlægger en række indikatorer som udgør det grundlag som VIAs øverste ledelse, professionshøjskoleledelsen, har for at følge udviklingen af institutionens resultater og kvalitetsarbejde (VIAs organisering med professionshøjskoleledelsen sammen med rektoratet varetager den daglige ledelse af VIA, er beskrevet i appendiks C). VIA arbejder for øjeblikket med at udarbejde en koncernstrategi for kvalitetsarbejde og er således midt i en proces hvor mål og retning for kvalitetsarbejdet er ved at antage en mere fast form.

VIA beskriver selv at "formålet med VIAs systematiske kvalitetsarbejde (er) både at dokumentere den gode praksis på VIAs uddannelser og at forbedre og udvikle uddannelserne, så vi sikrer at uddannelserne til stadighed lever op til eksterne og interne interessenters krav og forventninger" (VIAs selvevalueringsrapport, s. 18).

Den balancering der her nævnes mellem eksterne og interne interessenters krav og forventninger, afspejles i høj grad i den måde kvalitetssystemet er tilrettelagt på. Dette uddybes i de følgende afsnit.

### **Kvalitetssystemet og eksterne interessenters krav og forventninger**

Som nævnt følger den øverste ledelse udviklingen af uddannelserne og resultatet af deres kvalitetsarbejde på grundlag af en række faste mål og indikatorer. Ledelsen har eksempelvis fastlagt det mål for 2011 at minimum 80 % af dimittenderne fra en uddannelse skal være i beskæftigelse eller i videre uddannelse senest et år efter afsluttet uddannelse. VIAs mål og indikatorer indeholder de krav og forventninger som Undervisningsministeriet har til VIA udtrykt i VIAs udviklingskontrakt, ressourceregnskab og resultatløb. I denne kvalitetsopfattelse viser VIA sin kvalitet ved at dokumentere at den lever op til de *eksterne* krav der stilles.

I forbindelse med VIAs tilrettelæggelse af afrapporteringen om indikatorerne gennemføres der på hver enkelt af VIAs højskoler en selvevaluering hvor man forholder sig til graden af egen målopfyldelse ifølge hver af de konkrete indikatorer (VIAs organisering med højskoler er beskrevet i appendiks C). At koble selvevaluering til afrapporteringen er udtryk for at VIA søger at integrere de eksterne krav på en måde som, ud over dokumentationsformål, kan bidrage konstruktivt til uddannelsesstedets egne refleksioner om udviklingsbehov og -muligheder. VIA har også integreret andre eksterne krav direkte i sit kvalitetssystem, fx er akkrediteringskriterierne indarbejdet i de fælles spørgerammer som kvalitetsafdelingen har udarbejdet som grundlag for at gennemføre selvevalueringer på de enkelte uddannelsessteder.

Panelet ser det som en stor styrke i VIAs kvalitetssystem at man på den måde søger at integrere eksterne krav og forventninger direkte i institutionens interne kvalitetsarbejde. Med udgangspunkt i definitionen ovenfor om at en udviklet kvalitetskultur er kendetegnet ved at sikre at kvalitetsaktiviteter ikke blot er noget man gør for at tilfredsstille eksterne krav, men også for at fremme intern læring og udvikling, er VIA godt på vej.

### **Kvalitetssystemet og interne interessenters krav og forventninger**

Kvalitetssystemets balancering i forhold til *interne* interessenters krav og forventninger kommer til udtryk i VIAs valg af organisering af kvalitetsarbejdet med en meget høj grad af decentral tilrettelæggelse på de lokale uddannelsessteder. VIA har kun ganske få fælles kvalitetssikringsaktiviteter som er obligatoriske for uddannelsesstederne. Hertil kommer at de fælles aktiviteter overvejende er baseret på selvevaluering, og at der ikke er afrapporteringskrav forbundet med aktiviteterne.

VIA har uddannet en række medarbejdere til proceskonsulenter, og disse medarbejdere skal understøtte selvevalueringsprocesserne på de lokale uddannelsessteder.

VIA har også udviklet en række fælles koncepter som det er frivilligt for uddannelsesstederne at anvende. Disse koncepter udstikker rammer for og giver inspiration til arbejdet, men definerer ikke nærmere hvordan uddannelsesstedernes aktiviteter konkret skal foregå.

Med denne meget decentrale organisering er der ikke en formel struktur der sikrer at ledelseslag over uddannelsesledelsen får viden om hvorvidt kvalitetsarbejdet gennemføres, om det virker, hvilke kvalitetsudfordringer uddannelserne står over for, og hvilken kvalitetsstandard uddannelserne har. Organisationens videnflow vedrørende kvalitetsarbejdet er i høj grad af uformel karakter.

VIA forklarer baggrunden for denne decentrale og tillidsbaserede organisering med at man har fundet det vigtigt at sikre undervisernes direkte involvering. VIA arbejder som nævnt fortløbende på at udvikle kvalitetsarbejdet og er for øjeblikket ved at udarbejde en koncernstrategi for kvalitetsudvikling. Fremadrettet overvejes det især hvordan ledelsesinformationen i højere grad kan systematiseres og formaliseres. Det er samtidig panelets indtryk at det er en bevidst prioritering at kvalitetssystemet også fremover skal rumme lokale frihedsgrader i tilrettelæggelsen.

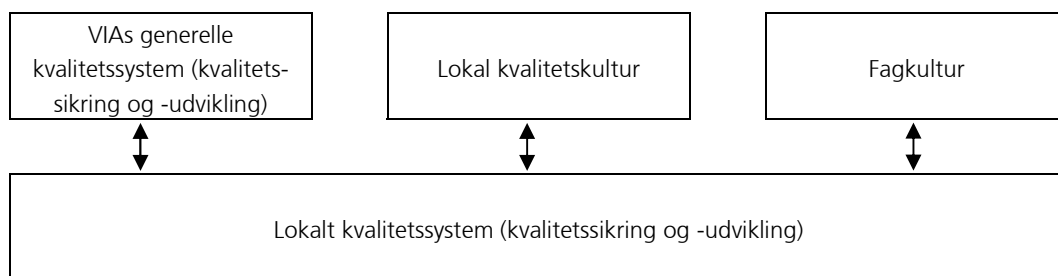
Panelet vurderer at VIAs igangværende overvejelser om balancen mellem central og decentral styring af kvalitetsarbejdet, herunder overvejelser om hvordan ledelsesinformationen kan systematiseres og formaliseres, og hvordan undervisernes involvering i kvalitetsarbejdet bedst sikres, er et vigtigt skridt på vejen i forhold til at give professionshøjskoleledelsen det rette grundlag for at vurdere og udvikle kvaliteten af VIAs praksis. Som VIAs kvalitetsmodel er tilrettelagt i dag, vurderer panelet dog samtidig at den meget decentrale og tillidsbaserede model også rummer en svaghed, idet den ikke altid *sikrer*, men overvejende *understøtter* det decentrale kvalitetsarbejde på uddannelserne.

Som led i panelets overvejelser om anbefalinger til VIA om en overordnet retning for den videre udvikling af kvalitetsmodellen redegøres der i det følgende afsnit for de forskellige kvalitetsopfattelser panelet har mødt på de fire uddannelsessteder der indgår i auditeringen.

### **3.2.2 Kvalitetsopfattelser på uddannelserne**

Det er auditeringspanelets indtryk på baggrund af selvevalueringsrapporten og besøgene på de fire uddannelsessteder at det lokale kvalitetsarbejde er styret af forskellige kvalitetsopfattelser.

*VIAs generelle kvalitetssystem* indebærer et kvalitetsarbejde på uddannelsesstederne som kan karakteriseres som ikke alene eksternt initieret, men også eksternt orienteret fordi det i praksis har mindre betydning for kvalitetsarbejdet lokalt. Det er panelets indtryk at de centralt initierede selvevalueringer og indikatorer som afrapporteres til professionshøjskoleledelsen, kun tillægges en lille rolle i kvalitetsarbejdet på uddannelsesniveaet. Deltagelse i dette kvalitetsarbejde sker primært for at dokumentere at uddannelsesstedet lever op til de fastlagte krav og mål. Dette kan være et udtryk for hvor langt VIA er nået i implementeringen af kvalitetsmodellen. Som det også omtales i kapitel 4, er det dog panelets vurdering at fokus i det lokale kvalitetsarbejde på nuværende tidspunkt adskiller sig fra fokus i det centralt initierede arbejde.



Panelet mødte også en anden type kvalitetsopfattelse på de lokale uddannelsessteder som hænger sammen med uddannelsesstedernes forskellige *fagkulturer*, dvs. det uformelle og faginterne kvalitetsarbejde. Denne type kvalitetsopfattelse er bestemt af uddannelsens faglige identitet og fagtraditionen for kvalitetssikring og -udvikling. Fagkulturerne på de forskellige uddannelsessteder kan indebære kvalitetsopfattelser der umiddelbart understøtter en kvalitetskultur som den er defineret indledningsvis i dette kapitel – eller som ser sig selv som mere eller mindre i modsætning hertil.

På produktionsteknologuddannelsen kan fagkulturen illustreres gennem dette eksempel på hvordan uddannelsen sammenligner sig selv med et produktionsanlæg:

*Produktionsteknologuddannelsen på TMH har et ønske om i fremtiden at udarbejde og udtænke et system for måling af vores succes ud fra følgende 3 succesrater:*

*Vi har, som uddannelsessted og uddannelse, succes når:*

- *De studerende er tilfredse og føler, at de har fået den bedste uddannelse*
- *Underviserne er tilfredse og føler glæde over deres arbejde*
- *Erhvervslivet er tilfreds og føler, at vores studerende kan bidrage med udviklingen af deres virksomhed og giver dem de bedste jobs*

*Målingen skal udføres via elektroniske spørgeskemaer, og resultatet skal vises som tre %-tal og et samlet %-tal (de 3 faktorer multipliceret) – akkurat som når man i en produktionsvirksomhed måler OEE på et anlæg/en maskine (selvevalueringsrapporten, s. 90. OEE står for overall equipment effectiveness).*

Eksemplet er udtryk for en meget høj grad af åbenhed både over for forskellige interessenters vurderinger af kvaliteten og over for at lade sig vurdere og måle meget eksakt.

For bioanalytikeruddannelsens vedkommende er der et krav om autorisation fra Sundhedsstyrelsen. Studieordningen skal derfor dels godkendes af Sundhedsstyrelsen, dels er den karakteriseret ved på et meget detaljeret niveau at beskrive hvordan uddannelsesstedet skal samarbejde med aftagerne og de kliniske uddannelsessteder om at sikre uddannelsens relevans og kvalitet. Den faglige identitet på uddannelsesstedet er stærkt præget af uddannelsesreglernes fokus på kvalitet, og det synes at være uden for diskussion at kvalitetsarbejde er en nødvendighed:

*Bioanalytikere er kvalitetsmestre (interview med undervisere ved bioanalytikeruddannelsen under besøget).*

For psykomotorikuddannelsens vedkommende er det panelets indtryk at den faglige identitet bærer præg af at man uddanner til et diffust arbejdsmarked. På den ene side betyder det at uddannelsen har en høj grad af autonomi til selv at definere sin faglige profil, og på den anden side kræves det af uddannelsen at den konstant skal være åben for selv at finde en plads på det foranderlige arbejdsmarked der ikke automatisk tilbyder veldefinerede jobmuligheder. På uddannelsesstedet mødte panelet en indstilling til kvalitetsarbejdet som var meget konstruktiv i forhold til at se og udnytte muligheder for hvordan det lokale kvalitetsarbejde kan bringes i overensstemmelse med VIAs generelle kvalitetssystem:

*Vi er godt hjulpet af at vi tidligere har udviklet vores eget kvalitetssystem. Nu kobler vi VIA-aktiviteterne ind, og det giver god mening (interview med ledelsen på psykomotorikuddannelsen under besøget).*

På pædagoguddannelsen var der en tro på at kvalitet sikres bedre via fagkulturen, dvs. uformelt og internt og båret af den enkelte undervisers indsigt i hvad faglig kvalitet indebærer, end gennem professionalisering af kvalitetsarbejdet, dvs. formelt og eksternt. I denne kvalitetsopfattelse er kvalitet det samme som faglig kvalitet:

*Jeg kender ikke VIAs kvalitetskultur, men vi har en kvalitetskultur på JYDSK. (...) Vores kvalitetskultur er kendetegnet ved fagstolthed og pædagogisk handlekompetence på et professionelt niveau (interview med undervisere ved pædagoguddannelsen under besøget).*

En sådan stræben efter højeste faglige kvalitet er en positiv drivkraft som betyder at underviserne stiller krav til og udvikler deres faglighed. En opfattelse af at kvalitet alene skal vurderes på faglighedens præmisser, indebærer dog samtidig en risiko for at de faginterne diskussioner opfattes som tilstrækkelige til at sikre udvikling. At sætte mål for arbejdet og inddrage interessenter uden for det specifikke faglige miljø kan anses for irrelevant fordi målene allerede er implicite, og fordi personer uden for fagmiljøet ikke er i stand til at vurdere den faglige kvalitet.

### 3.3 Vurdering og anbefaling

Efter panelets opfattelse er de kvalitetsopfattelser der er fremherskende ved de fire uddannelsessteder, meget forskellige. Et generelt træk ved uddannelsesstederne er at der er et stort engagement i kvalitet og et stærkt ønske om at opretholde muligheden for selvstændigt at kunne tilrettelægge kvalitetsarbejdet i lyset af de lokale kvalitetsudfordringer og behov.

Hvis fagkulturen definerer sig selv som en modsætning til professionel kvalitetssikring, kan omverdenens forventninger og krav om formalisering let blive opfattet som mistænkeliggørelse af de faglige miljøers evne til at sikre kvaliteten, og der kan opstå en konkurrencelignende tilstand mellem den faginterne kvalitetssikring og eksterne krav og forventninger om dokumentation. Det er imidlertid meget afgørende at kvalitetsopfattelserne ikke opfattes som konkurrerende og modarbejdende, for så bliver det svært at se de ønskværdige elementer de hver for sig og tilsammen kunne have. I det videre arbejde med at udvikle en kvalitetskultur er det derfor meget væsentligt at se at fagkultur ikke er i modstrid med kvalitetskultur. Spørgsmålet er ikke hvilken af kvalitetsopfattelserne der er den rigtige, for begge former for kvalitetsarbejde indeholder hver for sig helt nødvendige elementer og fordele for institutionen. Fagkulturer og professionel kvalitetskultur skal supplere hinanden i en hensigtsmæssig balance.

Det er auditeringspanelets vurdering at det i arbejdet med at sætte en kvalitetskultur i system er vigtigt at være opmærksom på at det er en forudsætning for at skabe en kvalitetskultur at deltagerne kan se en mening med og relevans af det kvalitetsarbejde de skal lave, og dermed får ejerskab til de forandringer der skal gennemføres. Dvs. at arbejdet ikke overvejende får karakter af kontrol fordi det gør kvalitetsarbejdet bagudskuende og reaktivt og i mindre grad udviklende. Derfor er det væsentligt at kvalitetssystemet rummer lokale frihedsgrader i tilrettelæggelsen af arbejdet. Samtidig er det vigtigt at være opmærksom på at al udvikling ikke nødvendigvis kommer fra uddannelserne selv. Dialog med de studerende og en foranderlig omverden, herunder praktiksteder og aftagere, er en nødvendig forudsætning for en kvalitetskultur, ligesom også de forskellige ledelsesniveauer skal have relevante informationer til rådighed for at kunne træffe kvalificerede beslutninger om uddannelsernes udvikling. Ledelsesinformation er væsentlig, og for at sikre at afrapportering til ledelsen ikke opleves som kontrol, men som en proces der bidrager til læring på udbudsniveau, er det væsentligt at der er overensstemmelse imellem professionshøjskoleledelsens fokus, højskoleledelsens fokus og uddannelsesstedernes fokus i kvalitetsarbejdet.

Det er tydeligt at VIA allerede har gjort sig overvejelser af denne karakter, og VIA er efter panelets vurdering inde på et rigtigt spor i sin tilrettelæggelse af kvalitetssystemet med rum for lokale kvalitetskulturer. Det skal også tilføjes at VIA fortløbende videreudvikler kvalitetssystemet. Betragtet på nuværende tidspunkt vurderer panelet imidlertid at kvalitetssystemet – samtidig med at det på

positiv vis giver plads til lokale tilrettelæggelsesformer og processer – har den svaghed at det også giver plads til meget store forskelle i kvalitetsarbejdets *standarder* (dette uddybes i de følgende kapitler).

Hvis man ønsker at opretholde muligheden for lokalt på uddannelserne at anvende forskellige konkrete metoder som vurderes egnede i forhold til de lokale udfordringer, og samtidig ønsker at sikre at der skabes et mere systematisk og dækkende kvalitetsarbejde, kan man indføre fælles *processtandarder* som er obligatoriske for de lokale uddannelsessteder. Processtandarder kan udformes så de giver mere eller mindre rum for at man lokalt på uddannelsesstederne kan vælge en konkret metode og tilrettelæggelsesform. Det er auditeringspanelets vurdering at processtandarderne bør fastsætte et minimumsniveau i kvalitetsarbejdets dækningsgrad, systematik og formalisering på centrale områder, fx ved at fastlægge hvilke (del)formål kvalitetsarbejdet skal dække, hvilke interessentgrupper der skal inddrages, og hvilke aktivitetstyper der er relevante, samt krav til systematik og formalisering.

Ved at anvende processtandarder kan man udnytte det potentiale der er ved at professionalisere kvalitetsarbejdet som supplement til den faglige kvalitet. Fælles processtandarder er derfor en af de gennemgående overskrifter for panelets anbefalinger knyttet til de forskellige auditeringskriterier.

*Det fede er at VIA giver plads til at vi kan opretholde vores kultur, samtidig med at vi systematiserer vores kvalitetsarbejde* (interview med uddannelseslederen på psykomotorikuddannelsen under besøget).

# 4 Strategi for og organisering af kvalitetsarbejdet

Dette kapitel sætter fokus på strategien for og organiseringen af kvalitetsarbejdet på VIA (auditeringskriterium 1). Kapitlet har et særligt fokus på kvalitetsarbejdets forankring i den øverste ledelse og de øvrige ledelseslag. Samtidig vurderes det om kvalitetssikringsarbejdet er baseret på en overordnet strategi og systematik. Panelet vurderer også i hvilken grad organisationsstrukturen er med til at understøtte implementeringen af den overordnede strategi og systematik. Samtidig har panelet også fokus på at vurdere om VIA fra centralt hold er med til at udbrede en kultur der fremmer systematisk kvalitetstænkning, og som fremmer en bred deltagelse i kvalitetsarbejdet. Kapitlet belyser med andre ord hvordan VIAs øverste ledelse og øvrige ledelseslag planlægger, gennemfører, evaluerer og følger op på kvalitetsarbejdet.

Kapitlet har til hensigt på et mere operationelt plan end det foregående kapitel at beskrive og vurdere styrker og svagheder ved organiseringen af kvalitetsarbejdet. I vurderingen inddrages de observationer panelet har gjort af hvordan kvalitetsarbejdet på de lokale uddannelsessteder fungerer i praksis, og af om det resulterer i at der igangsættes aktiviteter til udvikling af uddannelsesforløbene (kapitel 7-9).

I kapitlet redegøres først for VIAs strategi og kvalitetsmodel og for hvordan der følges op på de forskellige aktiviteter der indgår i kvalitetsarbejdet. Herefter følger panelets vurdering og anbefalinger til VIAs videre arbejde med sin kvalitetsmodel.

## 4.1 Redegørelse for VIAs strategi og kvalitetsmodel

VIAs kvalitetsarbejde tager afsæt i VIAs overordnede strategi og mål som er fastlagt af professionshøjskoleledelsen for 2010-2012. I strategien beskrives de fokusområder og mål som VIA vil give særlig opmærksomhed og særlige ressourcer i den nævnte periode, fx vil VIA opleves som en attraktiv samarbejdspartner i forhold til professionsforskning, ligesom VIA vil anvende bredden i sin uddannelsesportefølje til at udvikle nye uddannelser og ny viden rettet mod aftagernes behov. På baggrund af VIAs overordnede strategi og mål udarbejder alle uddannelsessteder handleplaner der beskriver hvordan der arbejdes med strategi og mål lokalt.

I strategien fremhæves kvalitetsarbejdet som en væsentlig forudsætning for udmøntningen af VIAs strategi. Kvalitetsmodellen skal medvirke til at sikre målsætningen om at VIA skal kunne levere kvalitet i VIAs kerne- og støtteprocesser (VIAs selvevalueringsrapport, s. 18). Hvor første strategi fra 2008 bar præg af at være en fusionsstrategi, er det VIAs egen oplevelse at der i den nu-gældende strategi er en tydeligere sammenhæng til kvalitetsarbejdet.

Strategien udgør således den overordnede ramme for det arbejde som kvalitetsmodellen opererer inden for. VIAs kvalitetsmodel udgør i forlængelse heraf rammerne for det generelle kvalitetssystem gældende for hele VIA.

Formålet med VIAs fælles kvalitetsmodel er:

- at sikre implementering af et kvalitetssystem i alle VIAs uddannelser
- at synliggøre kvaliteten i VIAs uddannelser og andre ydelser
- at støtte en bevidst udvikling af uddannelser og processer.

Indholdsmæssigt består VIAs kvalitetsmodel af to centrale dele som retter sig mod henholdsvis VIAs resultater og VIAs processer:

- Resultatmåling af indikatorer og procesmål der knytter sig til de strategiske fokusområder
- Et koncept for selvevaluering af VIAs kerne- og støtteprocesser.

Kvalitetsmodellens måling af resultater består af en dataindsamling og indhentning af nøgletal for de strategiske fokusområder. Nogle få nøgletal, fx beskæftigelsesfrekvens, trækkes fra Danmarks Statistik. I de fleste tilfælde genereres data gennem en decentral proces hvor alle uddannelsesudbud sender data ind til kvalitetsafdelingen som aggregerer data til uddannelses- højskole- eller VIA-niveau. På baggrund af denne dataindsamling udarbejder kvalitetsafdelingen en rapport der gør status over de udvalgte indikatorer for VIAs strategiske fokusområder og mål på aggregeret niveau på tværs af VIAs uddannelser. Samtidig er alle data tilgængelige på VIAs intranet på alle niveauer. Ansvar for at holde sig orienteret om egne data og følge op på dem er placeret hos højskole- og uddannelsesledelsen.

Indikatorer og procesmål for de strategiske indsatsområder er fastlagt af VIAs bestyrelse og professionshøjskoleledelse. De indeholder indikatorer og procesmål som også indgår i VIAs udviklingskontrakt med Undervisningsministeriet og ressourceregnskab, og er suppleret med en række internt fastlagte indikatorer i VIA. De to centrale elementer i VIAs kvalitetsmodel er altså et top-down-element i form af topledelsens strategisk fastlagte resultatmål og en betydelig autonomi på det decentrale niveau hvor uddannelsesstederne frit kan vælge tema for den årlige selvevaluering (uddybes nedenfor).

I forbindelse med afrapportering af VIAs udviklingskontrakt dokumenterer hvert af VIAs lokale uddannelsessteder målopfyldelsen af de enkelte milepæle. Afrapporteringen indeholder også et obligatorisk selvevalueringselement der består i at hver enkelt højskole forholder sig til graden af egen målopfyldelse i forbindelse med hver af de valgte indikatorer. Drøftelsen foregår altså i regi af højskoleledelserne som trækker på data fra de lokale uddannelsessteder. Selvevalueringstoden er valgt af VIA for at understøtte den organisatoriske læring.

Anden del – selvevalueringskonceptet – indebærer at uddannelsesstederne årligt skal gennemføre en workshop inden for et tema som de enkelte uddannelsesledere selv vælger inden for de områder VIA har defineret som centrale kerne- og støtteprocesser.

Vælger uddannelseslederne at selvevaluere en kerneprocess, kan de sætte fokus på én af de følgende fem aktiviteter: udvikle uddannelse, undervise, udvikle viden, formidle viden og yde konsulentbistand, mens VIAs støtteprocesser omhandler fx vejledning, administration, samarbejde og kommunikation. De lokale selvevalueringssketcher planlægges og gennemføres af VIAs proceskonsulenter der organisatorisk er placeret på den pågældende højskole eller i VIAs kvalitetsafdeling, og som er trænet i selvevalueringskonceptet.

Derudover er der fastlagt følgende obligatoriske krav til de lokale indsatser:

- Gennemførelse af tilfredshedsundersøgelser (hvert andet år efter fælles koncept)
- Gennemførelse af arbejdspladsvurdering (APV) og udarbejdelse af handlingsplan på baggrund af denne
- Gennemførelse af dimittendundersøgelse (fælles spørgeskemakoncept under implementering)
- Gennemførelse af aftagerundersøgelse (fælles koncept med lokal udmøntning under implementering).

Samtidig er der udviklet frivillige koncepter for:

- Gennemførelse af undervisningsevaluering (fælles inspirationsmateriale)
- Gennemførelse af praktikevaluering (dog obligatorisk i forhold til klinisk undervisning).

Fremadrettet planlægges det desuden at udarbejde et fælles koncept for aftagerevaluering af dimittendernes faglige og internationale kompetencer.

Samtidig resulterer strategien på højskoleniveau i at der iværksættes fælles initiativer på tværs af VIA, fx en årlig dag med aftagere eller udvikling af en fælles it-strategi som udspringer af it-behov og problemstillinger på tværs af højskolen.

VIA's kvalitetsarbejde er forankret i kvalitetsafdelingen under prorektor. Ansvar for kvalitetsarbejdet er fordelt sådan at kvalitetschefen er ansvarlig for det faglige indhold af kvalitetssystemet og den løbende udvikling, mens højskoleledelserne er ansvarlige for implementeringen af det fælles kvalitetssystem på uddannelserne og i enhederne. Uddannelseslederne er i forlængelse af dette ansvarlige for at undervisning og øvrige kerneydelser kvalitetssikres og udvikles på baggrund af interessedundersøgelser. Samtidig er uddannelseslederne ansvarlige for at medarbejdere og undervisere på VIA får viden om de anvendte kvalitetssikringsmekanismer så medarbejderne har forudsætninger for at anvende de værktøjer der stilles til rådighed fra centralt hold.

Der er altså etableret en ansvarsfordeling mellem højskoleledelse og uddannelseslederne hvor ansvaret for implementering er placeret hos højskoleledelsen, mens opfølgning på kvalitetsarbejdet er placeret lokalt. Et eksempel på hvordan denne ansvarsfordeling foldes ud i praksis, kan ses i et opfølgingsnotat om resultaterne af VIAs obligatoriske tilfredshedsundersøgelse:

*PHL [professionshøjskoleledelsen] konstaterer, at der er forskelle mellem de enkelte uddannelsessteder, derfor er det PHL's holdning, at ansvaret for at følge op på tilfredshedsundersøgelsen med de studerende, planlægge og gennemføre forbedringstiltag entydigt er placeret hos ledelsen på de enkelte uddannelsessteder (VIAs selvevalueringsrapport, bilag 1.1.11).*

Eksemplet illustrerer at professionshøjskoleledelsen drøfter resultaterne af de centralt fastlagte elementer, mens ansvaret for at følge op og planlægge de nødvendige forbedringstiltag er placeret hos uddannelsesledelsen.

Til at sikre koordinering af kvalitetsarbejdet mellem kvalitetsafdelingen, uddannelserne og de lokale uddannelsessteder er der desuden nedsat et kvalitetsudvalg. VIA beskriver kvalitetsudvalget som kvalitetsafdelingens hørings- og inspirationsorgan der skal fungere som bindeled til VIAs organisatoriske enheder. En vigtig opgave for kvalitetsudvalget er at medvirke til at organisere kvalitetsarbejdet så der sikres opfølgning på information indsamlet gennem kvalitetssystemet. Samtidig skal medlemmerne fungere som ambassadører for de fælles koncepter for kvalitetssikring (VIAs selvevalueringsrapport, s. 19).

### **Opfølgning på det centralt fastlagte kvalitetsarbejde**

Resultaterne af VIAs arbejde målt ud fra de fastlagte indikatorer følges op på forskellig vis i ledelsessystemet på VIA-niveau i professionshøjskoleledelsen, på højskoleniveau og på uddannelsesstederne.

Professionshøjskoleledelsen følger op på arbejdet med strategien i forbindelse med afrapportering af resultatlønskontrakter, udviklingskontrakten indgået med Undervisningsministeriet (som også indeholder VIAs egne mål og strategiske indsatsområder) og ressourceregnskab. Sammenkædningen mellem de opnåede resultater og chefgruppens resultatlønskontrakter beskrives som VIAs formelle sikring af at der sættes fokus på de områder som professionshøjskoleledelsen ønsker at fokusere på.

Opfølgningen tager afsæt i en rapport hvor nøgletallene er aggregeret til VIA-niveau og i enkelte tilfælde til uddannelsesniveau. Rapporten udarbejdes af kvalitetsafdelingen overvejende på grundlag af nøgletal udarbejdet af de enkelte højskoler. Efter drøftelser med professionshøjskoleledelsen sætter kvalitetsafdelingen særligt fokus på udvalgte indikatorer i rapporten og prioriterer hvilke typer af data professionshøjskoleledelsen skal drøfte. Professionshøjskolens drøftelser fører til en samlet afrapportering af udviklingskontrakten til Undervisningsministeriet om de strategiske fokusområder og mål for hele VIA. Samtidig bruges overvågningen af nøgletallene til at opdatere

og udvikle VIAs institutionsgrundlag og udviklingskontrakt og til at prioritere hvilke strategiske områder der skal prioriteres særligt i næste strategiperiode.

Et konkret eksempel på professionshøjskoleledelsens opfølgning på kvalitetsarbejdet ved uddannelserne er at ledelsen som led i opfølgningen på tilfredshedsundersøgelsen blandt studerende i 2009/10 fastsatte at det i 2011 er målet at uddannelsessteder med studieglæde under 70 skal øge indekset med minimum 3 point eller til et indeks på 70. Uddannelsessteder med indeks på eller over 70 skal fastholde niveauet. Herefter er det uddannelsesstedernes ansvar at igangsætte lokale initiativer for at forbedre tallene. Auditeringspanelet er ikke blevet præsenteret for eksempler på at professionshøjskoleledelsens drøftelser af nøgletallene fører til igangsættelse af konkrete udviklingstiltag forud for den næste strategiproces eller fører til en fælles strategisk tilbage melding til uddannelseslederkredsen.

Professionshøjskoleledelsen eller højskoleledelserne giver som oftest ikke skriftlige tilbagemeldinger direkte til uddannelsesledelsen eller undervisergruppen på uddannelsesniveaue om de obligatoriske dele af VIAs kvalitetsmodel, men ledelsesgrupperne drøfter forhold der giver anledning til undren. Auditeringspanelet er kun bekendt med enkelte tilfælde hvor professionshøjskoleledelsen skriftligt formulerer hvordan der bør følges op af uddannelsesniveaue. Som opfølgning på den fælles tilfredshedsundersøgelse blandt studerende førte professionshøjskoleledelsens drøftelse til et notat der bl.a. opfordrede uddannelsesstederne til at være særligt opmærksomme på de spørgsmål der fik en markant lav vurdering af de studerende. Samtidig blev det ekspliciteret at opfølgningen burde drøftes med undervisere og teknisk-administrativt personale.

Højskoledirektørerne følger i dialog med uddannelsesledelsen op på om uddannelserne har levet op til de resultater der er fastlagt i de lokale handlingsplaner som udspringer af VIAs strategi og mål. Opsamlingen foregår ud fra lokalt udformede strategier og handleplaner som ikke følger en fælles afrapporteringsskabelon. Hvad angår den obligatoriske selvevalueringsproces på højskole-niveau der er en del af afrapporteringen af udviklingskontrakten til professionshøjskoleledelsen, er det panelets indtryk at opfølgningen ikke sker systematisk. Under besøgene på de fire uddannelsessteder fik panelet ikke indtryk af at denne selvevalueringsproces spiller en rolle hverken i uddannelsesledelsens eller i undervisergruppens kvalitetsarbejde.

Den anden centrale del af VIAs kvalitetsmodel, de lokale selvevalueringsworkshopper, resulterer i en kort opsamling udarbejdet af proceskonsulenten, men den har ikke karakter af en egentlig handleplan. Det videre arbejde med selvevalueringen overlades til uddannelsesledelserne lokalt. Der er ikke en formel proces som sikrer at opsamlingen på selvevalueringen kommunikeres videre til højskoleledelsen eller professionshøjskoleledelsen, og opsamlingen forbliver som oftest på uddannelsen.

VIA er i øjeblikket i gang med at drøfte den nuværende praksis i forbindelse med opsamling af viden fra de afholdte selvevalueringsworkshopper. Drøftelserne peger i retning af at det fremadrettet vil være sådan at uddannelseslederen vil skulle bringe resultatet af workshoppen videre til højskoleledelsen.

Afrapporteringen på baggrund af den fælles tilfredshedsundersøgelse drøftes af professionshøjskoleledelsen. Resultatet af dette blev, som nævnt i eksemplet ovenfor, en skriftlig tilbagemelding til de uddannelsesansvarlige. Også i dette tilfælde er ansvaret for opfølgningen placeret lokalt, dog her med centralt fastlagte retningslinjer for hvordan opfølgningen bør foregå.

### **Opfølgning på det decentralt fastlagte kvalitetsarbejde**

I de enkelte højskoleledelser er der, initieret af pilotauditeringen, igangsat drøftelser om på hvilket niveau data skal behandles, og hvilke spørgsmål det er centralt at dagsordenssætte på forskellige organisatoriske niveauer for at sikre en opfølgning på og anvendelse af den viden der kommer ud af de evalueringer og undersøgelser der gennemføres lokalt. Fx har de enkelte højskoleledelser drøftet om, og i givet fald hvordan, ledelsen på forskellige niveauer i organisationen skal opsamle og anvende relevant viden fra de mange evalueringer, afrapporteringer og undersøgelser som finder sted på uddannelsesniveaue (VIAs selvevalueringsrapport, s. 23). Disse drøftelser understreger at opfølgningen på de centralt fastlagte elementer i kvalitetsmodellen,

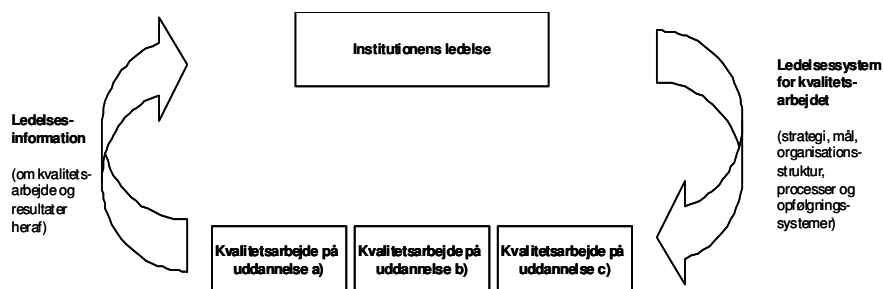
som omtalt i foregående afsnit, er et udviklingspunkt, og at det er en udfordring for professionshøjskoleledelsen at få indblik i den del af kvalitetsarbejdet der initieres decentralt.

Praksis på de fire uddannelsessteder viser at uddannelsesledelsens opfølgning på det lokalt forankrede kvalitetsarbejde varierer en del. Variationen i opfølgning er primært en følge af at standarden for det forudgående arbejde med at indhente relevante input til kvalitetsarbejdet varierer fra at være veltilrettelagt og systematisk til at være begrænset til få områder og af ad hoc-præget og personbåret karakter. På de lokale uddannelsessteder hvor der fx ikke på en systematisk måde indhentes input fra relevante interessenter til brug for kvalitetsarbejdet, eller hvor interessentkontakten er mangelfuld, vil dette naturligvis betyde at grundlaget for den efterfølgende opfølgning er svækket.

## 4.2 Vurdering og anbefalinger

Auditeringspanelets vurderinger og anbefalinger er delt i to hovedoverskrifter der omhandler dels balanceringen af det decentrale og det centrale niveau i kvalitetsarbejdet og dels ledelsens anvendelse af information og opfølgning på kvalitetsarbejdet.

De to hovedoverskrifter relaterer sig til det overordnede kvalitetshjul for kvalitetsarbejdets ledelsesforankring (Vejledning til auditering, s. 9):



Det første afsnit om balancerings af det centrale og det decentrale niveau omhandler kvalitetshjulets højre pil som drejer sig om hvorvidt institutionens samlede ledelsessystem – strategi, mål, organisationsstruktur, processer og opfølgningssystemer – fungerer hensigtsmæssigt og bidrager til at kvalitetsarbejdet på forskellige niveauer i organisationen kan nå sine mål. Det næste afsnit, ledelsens anvendelse af information og opfølgning på kvalitetsarbejdet, omhandler cirkelns venstre pil. Her drøftes det hvordan VIAs kvalitetsmodel medvirker til at der meldes tilbage fra det lokale kvalitetsarbejde til lederne på forskellige niveauer i organisationen med ledelsesinformation om kvalitetsarbejdet og resultater heraf på en måde der giver ledelsesgrupperne et afsæt for at justere eller forandre praksis.

Panelets vurderinger tager afsæt i en bestemt præmis som det kan være nyttigt at tydeliggøre indledningsvist: At et kvalitetssystem balancerer det centralt og det decentralt forankrede kvalitetsarbejde på en hensigtsmæssig måde, vil sige at systemet balancerer på den ene side et behov for fra *centralt* hold at have fastlagt visse mål og rammer som kan sikre at kvalitetsarbejdet understøtter institutionens strategier og opfylder visse minimumskrav, at resultater videndeles på tværs i organisationen så mulige synergieffekter kan udnyttes – og at kvalitetsarbejdet og resultater heraf rapporteres tilbage til ledelsen i form af ledelsesinformation. Og på den anden side et behov for på *decentrale* niveauer at have mulighed og ansvar for inden for disse rammer at træffe selvstændige beslutninger i overensstemmelse med lokale ønsker og praksisser (Vejledning til auditering, s. 9).

### Balancerings af det centrale og det decentrale niveau

Konsekvensen af VIAs organisering af kvalitetsarbejdet er at VIAs øverste ledelse har fokus på dokumentation af nøgletal og procesmål i et formaliseret videnflow, mens de lokale uddannelsesle-

delser har en høj grad af frihed til at prioritere og tilrettelægge processer i en ikke-formaliseret struktur.

Auditeringspanelet vurderer at det er en styrke ved modellen at der er plads til lokal indflydelse på hvordan man vil tilrettelægge kvalitetsarbejdet. Det giver et lokalt ejerskab der øger sandsynligheden for at resultaterne af kvalitetsarbejdet anvendes aktivt, og for at arbejdet vurderes som meningsfuldt. Samtidig kan der være faglige grunde til at give rum for visse forskelligheder i tilrettelæggelsen af kvalitetsarbejdet. Endelig giver decentraliseringen af ansvaret for at sikre og udvikle de faglige kerneydelser mulighed for et stort og handlekraftigt ledelsesrum for uddannelsesledelsen.

Panelet vurderer også at tilrettelæggelsen af VIAs kvalitetssystem i form af mekanismer til opfølgning på de centralt fastlagte mål og strategier udgør et godt princip i forhold til at fremme et veludviklet kvalitetssystem der anvender systematiske metoder og procedurer til at fremme kvaliteten af VIAs uddannelser og undervisning.

Den nuværende balance har dog også nogle svagheder og udfordringer der kan sammenfattes i følgende overskrifter:

- Forskelligt fokus på det centrale og det decentrale niveau
- Risiko for utilstrækkeligt fokus på kvalitetsarbejdet lokalt
- Begrænset overskuelighed og opfølgning
- Analytisk dimension og formalisering vs. manglende formalisering af analysen
- Potentiale for mere videndeling og større læringsrum

Nogle af udfordringerne under disse overskrifter er af mere generisk karakter og er typiske udfordringer i store organisationer, mens andre mere direkte udspringer af VIAs tilrettelæggelse af kvalitetsarbejdet. Det skal her bemærkes at de oplyste udfordringer gælder de enkelte lokale uddannelsessteder i meget forskellig grad. Risikoen for et utilstrækkeligt kvalitetsarbejde lokalt og en begrænset overskuelighed er temaer der berører forskellige udfordringer på forskellige lokale uddannelsessteder. Alle de nævnte udfordringer bør dog gives opmærksomhed centralt på VIA, da de forekommer på et eller flere af de lokale uddannelsessteder, og fordi det endelige kvalitetsansvar påhviler institutionens øverste ledelse. I flere tilfælde arbejder VIA allerede på nuværende tidspunkt med disse problemstillinger.

#### *Forskelligt fokus på det centrale og det decentrale niveau*

Som beskrevet i afsnittet om kvalitetskultur er kvalitetsarbejdet på de lokale uddannelsessteder i høj grad styret af den fagkultur der hersker på det konkrete uddannelsessted. Samtidig er det panelets vurdering at det forhold at fokus i kvalitetsarbejdet lokalt ikke nødvendigvis er i fuld overensstemmelse med de centrale intentioner med kvalitetsarbejde, kan ses som en konsekvens af VIAs organisering med forholdsvis få obligatoriske elementer i det fælles kvalitetssystem og en høj grad af frihed i tilrettelæggelsen lokalt. Flere af de centrale dele af kvalitetsmodellen – fx afholdelsen af en selvevalueringsworkshop og afrapporteringen af nøgletal – blev som nævnt givet ringe opmærksomhed i interviewene med ledelse og ansatte på uddannelsesstederne, og ikke alle steder opfattes de obligatoriske elementer som relevante aktiviteter i kvalitetsarbejdet. Auditeringspanelet vurderer at en del af dette også kan ses som et udtryk for at kvalitetsmodellens implementering er i sin vorden. Samtidig vurderer panelet også at de obligatoriske elementer i VIAs kvalitetsmodel er få og kun involverer en mindre del af medarbejdergruppen og de studerende på det lokale uddannelsessted, og at det kan have den konsekvens at VIAs kvalitetsmodel ikke står stærkt i bevidstheden lokalt. Fremadrettet kunne en opmærksomhed om at inddrage medarbejdere på uddannelsesstederne i den forestående evaluering af kvalitetsmodellen bidrage til at styrke både kendskab og ejerskabet til modellen.

Forskellen i fokus på det centrale og det decentrale niveau kan også skyldes at kvalitetssystemet tillægger kvalitetsarbejdet i organisationens top og bund stor vægt, mens kvalitetsarbejdet i de midterste lag af organisationen som skal forbinde VIAs "store" kvalitetshjul, jf. indledningen til afsnit 4.1.2, og de mange lokale kvalitetshjul, ikke i samme grad er formaliseret og forekommer mere utydeligt. Den manglende sammenhæng behøver ikke at have som konsekvens at det loka-

le kvalitetsarbejde ikke er velfungerende og veltilrettelagt, hvilket panelet som nævnt også så flere eksempler på. I de tilfælde hvor kvalitetsarbejde lokalt *ikke* er velfungerende, har den svage kobling imellem de centralt fastlagte aktiviteter og de lokale aktiviteter imidlertid den konsekvens at de centralt udarbejdede inspirationsmaterialer der kunne løfte niveauet for kvalitetsarbejdet lokalt, ikke bringes i anvendelse.

På baggrund af dette anbefaler auditeringspanelet at VIA fremadrettet arbejder med at betone vigtigheden af at der arbejdes lokalt med de centralt fastlagte elementer i kvalitetsmodellen, og med at udbrede kendskabet i organisationen til indholdet af alle dele (frivillige og obligatoriske) af modellen.

---

Auditeringspanelet anbefaler:

At styrke kendskabet til de obligatoriske dele af kvalitetsmodellen og sikre at en bredere kreds af medarbejdere og undervisere inddrages i arbejdet med denne.

---

Samtidig anbefaler panelet at VIA styrker informationsflowet vertikalt i organisationen med henblik på at forbedre sammenhængen mellem det centralt fastlagte kvalitetsarbejde og det kvalitetsarbejde der foregår lokalt. Styrkelsen af informationsflowet bør gå begge veje sådan at højskoleledelserne har en større viden om hvad der prioriteres lokalt, samtidig med at de obligatoriske elementer i kvalitetsmodellen tydeligt præsenteres som en del af VIAs generelle strategi for kvalitetsarbejdet. Samtidig vurderer panelet på baggrund af besøgene at det er hensigtsmæssigt at styrke involveringen af det lokale niveau i afrapporteringen af udviklingskontrakten.

---

Auditeringspanelet anbefaler:

At overvejelser om hvilken ledelsesinformation der er relevant for højskoleledelserne, drøftes og prioriteres, herunder behovet for nøgletal og procesoplysninger om det lokale kvalitetsarbejde. Det anbefales i den forbindelse at det overvejes om ledelsesinformationen bør lægge større vægt på aggregerede resultater af de faglige niveauers kvalitetsanalyser.

At overvejelser om hvordan ledelsesinformationen til højskoleledelserne i højere grad kan systematiseres og formaliseres, prioriteres højt i det fremadrettede arbejde.

---

#### *Utilstrækkeligt fokus på kvalitetsarbejde*

En anden konsekvens af en høj grad af decentralisering af den konkrete prioritering af aktiviteter og tilrettelæggelse på de lokale uddannelsessteder er ikke alene at det rummer mulighed for meget forskellige valg af metoder og redskaber i kvalitetsarbejdet, men også at det resulterer i forskellige kriterier og standarder for opgaveløsningen. Auditeringspanelet vurderer at VIAs nuværende tilrettelæggelse af kvalitetssystemet betyder at det er svært for ledelsen at indfange de tilfælde hvor den lokale kvalitetssikring er for svag. Der er ikke etableret en systematik for det lokale kvalitetsarbejde der giver højskoleledelserne mulighed for at sikre at der rent faktisk tages hånd om de mest aktuelle udfordringer, og for at vurdere i hvilke tilfælde kvalitetsarbejdet foregår uden en systematik der følger kvalitetshjulet.

De lokale uddannelsessteders gennemførelse af en selvevalueringsworkshop udgør på nuværende tidspunkt det mest eksplicite forsøg på at skabe en central ramme der sikrer en opfølgning på konkrete kvalitetsudfordringer. Panelet vurderer at selvevalueringsprincippet er godt, og at VIAs spørgerammer er gode redskaber som kan guide de lokale uddannelsessteder systematisk igen-

nem meget relevante overvejelser på en konstruktiv måde. Det er også positivt at spørgerammerne har integreret kriterierne der lægges til grund ved uddannelsesakkrediteringer. På nogle uddannelsessteder fungerer konceptet rigtigt godt.

Valg af tema for workshoppen er imidlertid frivilligt, hvorfor det er muligt at vælge at beskæftige sig med et område der i forvejen fungerer godt, samtidig med at modellen indebærer at der kan gå lang tid inden et uddannelsessted når igennem en selvevaluering af alle centrale kerneprocesser. Auditeringspanelet anbefaler på denne baggrund at kravene til selvevalueringen skærpes i form af en øget hyppighed i gennemførelsen på de store uddannelsessteder og i form af en central prioritering af hvilke temaer der inden for en bestemt tidshorisont skal være behandlet.

---

Auditeringspanelet anbefaler:

At kravene til selvevalueringen skærpes i form af øget hyppighed i gennemførelsen og i form af en sikring af at de lokale uddannelsessteder inden for en rimelig tidshorisont selvevaluerer de mest centrale kerneprocesser.

At der sikres en bredere deltagelse i de lokale selvevalueringsworkshopper sådan at disse får en højere grad af lokal forankring.

At indholdet og resultaterne af selvevaluering gøres til genstand for videndeling på professionshøjskolen.

---

Auditeringspanelet kan se mange fordele ved VIAs model for selvevalueringsworkshopper. Udfordringen ved denne model er imidlertid at selvevalueringen alene sætter fokus på enkelte dele af de samlede kerne- og støtteprocesser på uddannelsen. Som en anden mulighed kunne VIA overveje at iværksætte interne eller eksterne evalueringer af hele uddannelsesforløb der også indeholder et selvevalueringselement i en form så uddannelsesstederne undergår en samlet evaluering med en rimelig hyppighed, fx hvert 4. år. Dette ville sikre en samlet evaluering og ville også kunne erstatte nogle af de evalueringer blandt de studerende som flere af uddannelsesstederne foretager mange af i dag. Det skal dog her bemærkes at VIAs nuværende model skal ses i lyset af den nuværende lovbestemte eksterne kvalitetssikring med uddannelsesakkrediteringer der indebærer en vurdering af om kvaliteten af uddannelsen er på et tilstrækkeligt højt niveau. Som forberedelse til uddannelsesakkrediteringerne udarbejder hvert uddannelsessted en redegørelse der kan give anledning til intern refleksion over status over kvalitetsarbejdet. Panelet vurderer derfor at uddannelsesevalueringer på nuværende tidspunkt kun skal ses som et supplement der bør tilpasses tidspunktet for og indholdet af uddannelsesakkrediteringen.

#### *Begrænset overskuelighed og opfølgning*

En generel udfordring i en ny organisation der er resultatet af en række fusioner med mindre organisatoriske enheder, er at sikre at der ikke er unødvendige overlap eller uoverensstemmelser imellem de centralt fastlagte krav til kvalitetsarbejdet og tilrettelæggelsen af det kvalitetsarbejde der har været tradition for at gennemføre, og som fortsat gennemføres lokalt. Samtidig er en typisk problemstilling i denne forbindelse at organisationen risikerer at 'sande til' i data som følge af de mange evalueringer og undersøgelser der løbende afvikles både fra centralt hold og lokalt. Det er auditeringspanelets indtryk at nogle af disse udfordringer også gør sig gældende på VIA.

At VIA har valgt en fælles kvalitetsmodel med få obligatoriske aktiviteter, minimerer risikoen for at der opstår overlap mellem det centralt fastlagte og det decentrale kvalitetsarbejde. Til gengæld medfører friheden til at tilrettelægge arbejdet lokalt at der på nogle uddannelsessteder gennemføres en lang række evalueringer og undersøgelser lokalt sideløbende med de obligatoriske elementer i kvalitetsmodellen. Fx gennemføres der på nogle af de besøgte uddannelsessteder hyppige undervisningsevalueringer der dækker alle gennemførte undervisningsforløb. Som nævnt i det

ovenstående afsnit er det panelets vurdering at det er en udfordring for nogle af de lokale uddannelsessteder at overskue data fra de centrale og lokale evalueringer og undersøgelser der igangsættes i dag. Auditeringspanelet anbefaler i disse tilfælde at kvalitetsarbejdet i højere grad fokuserer på at evaluere hele uddannelsesforløb frem for at gennemføre systematiske evalueringer af alle gennemførte undervisningsforløb.

En anden udfordring på VIA som kan være med til at begrænse overskueligheden, er at der sjældent samles op på tværs af de mange kvalitetssikringsaktiviteter. Det er panelets indtryk at der udarbejdes en række handleplaner og opsamlingsiltag på baggrund af hver enkelt undersøgelse, men at disse for sjældent vurderes og prioriteres i en sammenhæng. Dette skaber problemer for overblikket både lokalt og centralt.

På det lokale niveau fordi der er risiko for ikke at anvende ressourcerne optimalt – fx ved at gennemføre unødvendigt mange evalueringer af ens undervisningsforløb – og ved at igangsætte opfølgende indsatser som ikke er prioriteret på baggrund af en samlet analyse af de resultater som undersøgelse har tilvejebragt. Auditeringspanelet anbefaler her at sammenfatte de mange små handleplaner i én samlet handleplan der følger op på og prioriterer de fremadrettede indsatser i en sammenhæng.

---

Auditeringspanelet anbefaler:

At kvalitetsarbejdet lokalt fokuseres sådan at det sikres at der alene igangsættes det nødvendige antal evalueringer, og at der foregår en systematisk helhedsorienteret opsamling på tværs af de igangsatte evalueringer.

---

På det centrale niveau vanskeliggør den manglende ensartethed i opsamlingerne på de obligatoriske dele af kvalitetsmodellen muligheden for at få et tværgående overblik over lokale udfordringer og initiativer. Som et eksempel kan nævnes de lokale uddannelsessteders arbejde med handleplaner der beskriver hvordan uddannelsesstedet vil arbejde med VIAs strategiske mål og fokusområder. På nuværende tidspunkt er der ikke alle steder indført en fælles skabelon, og det er panelets indtryk at det skaber unødigt meget arbejde for professionshøjskoleledelsen i forhold til at få et overblik.

Auditeringspanelet vurderer at det manglende centrale overblik over status over kvalitetsarbejdet medfører en risiko for at der kan være uddannelsessteder der ikke opfylder visse minimumskrav. På denne baggrund kunne det overvejes at fastlægge en ensartet form for opsamling der også kan rumme det lokale strategiarbejde og derved udgøre en samlet handleplan for det lokale uddannelsessted, fx inspireret af den model som den pædagogiske højskole har udarbejdet.

#### *Analytisk dimension og formalisering*

I forlængelse af den ovenfor beskrevne udfordring med at skabe overskuelighed over de indsamlede data vurderer panelet at det vil være hensigtsmæssigt hvis VIA styrker den analytiske dimension i opfølgningen på kvalitetsarbejdet og understøtter en højere grad af formalisering af dette arbejde, fx i form af en skabelon for et skriftligt format der fastholder de mundtlige drøftelser. Denne vurdering er foretaget på baggrund af besøgene på de lokale uddannelsessteder hvor panelet fik det indtryk at den analytiske dimension ofte er svag og ikke altid er formaliseret. Denne praksis betyder at resultater af vurderinger og analyser er vanskelige at fastholde over tid, og det kan vanskeliggøre dannelsen af en fælles indsigt og et overblik blandt de ofte mange personer som forudsættes at deltage aktivt i kvalitetsarbejdet.

En typisk udfordring i kvalitetsarbejde er ofte at praksis ikke justeres på baggrund af den viden som indhentes i et kvalitetssystem. Auditeringspanelet vurderer imidlertid at VIA har en kultur og en formaliseret mødestruktur der sikrer at de tiltag der gennemføres, gøres til genstand for en

drøftelse som også fører til konkrete initiativer. Problemet kan derimod være at der ofte mangler en egentlig analyse af hvad der er de centrale udfordringer i kvalitetsarbejdet, som afsæt for at igangsætte forbedringstiltag.

Auditeringspanelet vil på denne baggrund anbefale at VIA udarbejder en processtandard der beskriver minimumskrav til analysen af data, og som sikrer en formalisering af de mundtlige drøftelser. Formatet for en skriftlig formalisering bør være en ganske kort skriftlig fremstilling af analysen af resultaterne af kvalitetsarbejdet – fx maks. en A4-side der beskriver den analytiske baggrund for beslutningerne.

Anbefalingen om at udarbejde processtandarder for at sikre et minimumsniveau i kvalitetsarbejdet går på tværs af flere af de udfordringer panelet har observeret, og kan sammenfattes i denne generelle anbefaling:

---

Auditeringspanelet anbefaler:

At VIA udvikler fælles processtandarder for alle lokale uddannelsessteder som skal sikre et minimumsniveau i kvalitetsarbejdets dækningsgrad, systematik og formalisering.

---

I arbejdet med denne anbefaling kan der tages afsæt i gode erfaringer fra enkeltuddannelser. Som inspiration til dette arbejde har panelet i de kapitler der behandler de tre udbudskriterier, fremhævet gode eksempler til inspiration der evt. kan bidrage til dette arbejde.

#### *Potentiale for mere videndeling og et større læringsrum*

Det sidste tema panelet vil fremhæve i vurderingen af VIAs strategi for og organisering af kvalitetsarbejdet, omhandler et uudnyttet potentiale for at dele viden og styrke læring på tværs af organisationen.

Det er panelets vurdering at den nuværende organisering af kvalitetsarbejdet som hovedregel kan karakteriseres som et 'enten-eller'-princip i relationen mellem kvalitetsafdelingen og de lokale uddannelsessteder. På den ene side opereres der med centralt færdigudviklede koncepter til kvalitetsarbejdet. På den anden side er det – ud over de få obligatoriske fælles aktiviteter – muligt at arbejde helt autonomt med den lokale tilrettelæggelse hvis man ikke ønsker at benytte de frivillige koncepter eller selv inddrager kvalitetsafdelingen som sparringspartner.

Som et eksempel på at kvalitetsafdelingen kan bidrage til at sprede viden på tværs af VIA, skal her fremhæves kvalitetsafdelingens arbejde med at udvikle en fælles politik og procedure for undervisningsevaluering. Dette arbejde er igangsat i regi af Teknisk-Merkantil Højskole ud fra et ønske om at kunne tilrettelægge og følge op på undervisningsevalueringer på tværs af højskolens uddannelser. Med kvalitetsafdelingen som sparringspartner og vidensopsamler blev disse erfaringer bragt videre til andre uddannelser på VIA som også arbejder på at revidere arbejdet med undervisningsevaluering.

Auditeringspanelet ser en mulighed for at kvalitetsafdelingen kunne spille en større rolle i forhold til at indsamle viden om forskellige løsninger på problemer der har generel karakter, og sprede viden om god praksis på tværs af organisationen, fx ved blot at koble to uddannelsessteder der kunne have gavn af at udveksle erfaringer. Samtidig bør kvalitetsafdelingen også i højere grad gøre opmærksom på *muligheden* for at få rådgivning og inspiration til arbejdet fra en enhed der har viden om og erfaring med kvalitetsarbejdet generelt.

Panelet anbefaler således at der i højere grad udveksles viden om arbejdet med kvalitetssikring på tværs af uddannelsestilbud. Den nuværende praksis medfører en risiko for at der udformes lokale løsninger, også i tilfælde hvor der dybest set ikke er faglige grunde til forskellighed. Ved at sikre

en højere grad af videndeling på tværs ville der kunne spares tid og energi i det lokale arbejde med at planlægge og tilrettelægge kvalitetsarbejdet. I forlængelse af dette er det panelets vurdering at der med fordel kunne udvikles flere semicentrale løsninger. Eksempelvis kunne der til brug i spørgeskemaundersøgelser fra centralt hold udvikles en fast kerne af spørgsmål med mulighed for lokalt tilføjede spørgsmål.

En konsekvens af det begrænsede overblik over det samlede kvalitetsarbejde er også et manglende indblik i hvad der faktisk arbejdes med, hvorfor man på højskoleniveau mister en værdifuld mulighed for mere systematisk at lade sig inspirere af hinanden og lære af de gode eksempler. På nuværende tidspunkt er videndeling på VIA i høj grad personbåret og afhængig af at de rette mennesker mødes og udveksler netop de erfaringer som kunne være til inspiration for det igangværende kvalitetsarbejde. Offentliggørelse og deling af de centrale elementer i uddannelsesstedernes handleplaner der beskriver status over kvalitetsarbejdet og de tiltag der igangsættes, ville være et nyttigt skridt hen imod at sikre at viden spredes i organisationen og forankres i højskoleledelserne.

---

Auditeringspanelet anbefaler:

At VIA arbejder med at styrke rammerne for videndeling og fælles løsninger på tværs af organisationen.

---

Kvalitetsafdelingen og proceskonsulenterne der gennemfører de nuværende workshops, bør samtidig sikre at den uformelle viden der indhentes gennem deres arbejde, kan spredes i organisationen. På nuværende tidspunkt er det panelets opfattelse at kvalitetsafdelingen ligger inde med et overblik over de indsamlede data der ikke nødvendigvis spredes i organisationen. At der er adgang til lokale data via intranettet, er et vigtigt skridt, men medfører ikke i sig selv en sikring af at disse data bruges. Her kunne kvalitetsafdelingen hjælpe organisationen på vej ved at udarbejde korte oversigter over data som derefter kunne tolkes lokalt.

### **Ledelsens anvendelse af information og opfølgning på kvalitetsarbejdet**

I dette sidste afsnit vurderes professionshøjskoleledelsens anvendelse af information og dens forudsætninger for som øverste ansvarlig at følge op på kvalitetsarbejdet set i lyset af de beskrevne udfordringer ovenfor.

Auditeringspanelet vurderer at det er en styrke at udviklingskontrakten er indoptaget i VIAs kvalitetssystem. Som tidligere nævnt er VIA nået langt i forhold til at gøre eksterne krav til kvalitetsarbejdet interne og i forhold til at arbejde systematisk med den viden der indsamles i den forbindelse. Panelet vurderer dog at det grundlag som professionshøjskoleledelsen har for at drøfte status over det lokale kvalitetsarbejde, er for begrænset.

Nøgletal og resultatet af tilfredshedsundersøgelsen udgør professionshøjskoleledelsens hovedkilde til viden om de lokale uddannelsessteders kvalitetsarbejde, eftersom resultatet af de afholdte selvevalueringsworkshopper forbliver på uddannelsesstedet og de lokale handleplaner på baggrund af VIAs strategi på nuværende tidspunkt kun i nogle tilfælde udgør en god kilde til overblik. Nøgletallene i udviklingskontrakten er dog i nogen grad stadig under implementering og udgør derfor for flere indikatorers vedkommende et endnu ikke eksisterende grundlag for ledelsen. Professionshøjskoleledelsen har derfor på nuværende tidspunkt begrænset information om uddannelsernes styrker og svagheder.

Professionshøjskoleledelsens viden om de enkelte uddannelsers styrker og svagheder er baseret på viden om nøgletallene som dog oftest præsenteres på et aggregeret VIA-niveau og ikke giver viden om de enkelte uddannelsessteders resultater. Konsekvensen af dette er at professionshøjskoleledelsen får sin viden om uddannelserne gennem en ikke-formaliseret dialog på møder i professionshøjskoleledelsen og med de enkelte højskoledirektører. Auditeringspanelet vurderer at

det kan være fornuftigt at professionshøjskoleledelsen først og fremmest følger arbejdet ud fra de fastlagte indikatorer der belyser organisationen i forhold til nogle få generelle og strategisk fastlagte mål. Panelet vurderer dog at det er uhensigtsmæssigt at professionshøjskoleledelsen ikke har sikkerhed for at højskoleledelserne systematisk indhenter viden om kvalitetsarbejdet der sikrer det fornødne grundlag for at kunne følge op over for uddannelsessteder i tilfælde hvor kvalitetsarbejdet har svage punkter.

Det er auditeringspanelets opfattelse at de anbefalinger der er givet i det foregående afsnit, vil bidrage til at øge ledelsens viden om styrker og svagheder på VIA og dermed styrke muligheden for at få et godt beslutningsgrundlag.

# 5 Kvalitetssikring af uddannelsernes videngrundlag

Dette kapitel sætter fokus på hvordan VIA arbejder på et strategisk niveau med at sikre at uddannelserne er erhvervs- eller professionsbaserede samt udviklingsbaserede i relation til såvel erhverv/profession som forskningsviden (auditeringskriterium 2).

Auditeringspanelet har vurderet hvordan VIA understøtter og sikrer at der på de enkelte uddannelsessteder arbejdes løbende og systematisk med at kvalitetssikre og -udvikle uddannelsernes videngrundlag. Bl.a. om der på et strategisk niveau er formuleret mål for undervisernes deltagelse i projekter, samarbejder eller andre aktiviteter som udgør kilder til ny viden som samlet set er dækkende for uddannelserne, og om den ny viden løbende tilgår uddannelserne. Som en del af dette har auditeringspanelet også vurderet om VIAs ledelse er velorienteret om hvorvidt indsatsen fungerer hensigtsmæssigt i praksis, og om hovedresultater af arbejdet.

I kapitlet redegøres først for VIAs strategi og organisering samt aktiviteter og opfølgning. Herefter følger panelets vurdering og anbefalinger til VIAs videre arbejde.

## 5.1 Redegørelse for VIAs strategi og praksis

VIAs overordnede strategi for kvalitetssikring af uddannelsernes videngrundlag er beskrevet i VIAs strategiske fokusområder og mål for perioden 2010-2012. VIA opererer på det centrale niveau med følgende indikatorer for uddannelsernes videngrundlag:

- Andel af de studerendes bacheloropgaver der tager afsæt i institutionens forsknings- og udviklingsprojekter og/eller et konkret samarbejde med ekstern aktør fra praksisfeltet
- Aftages vurdering af dimittendernes faglige kvalifikationer og evner til at håndtere praksisudfordringer
- Aftagernes vurdering af sammenhængen mellem arbejdsmarkedets behov for kompetenceudvikling og professionshøjskolernes udbud af efter- og videreuddannelse
- Andel af samlede årsværk anvendt til forsknings- og udviklingsaktiviteter
- Andel af undervisere på uddannelserne der som minimum anvender 5 % af deres samlede arbejdstid på forsknings- og udviklingsaktiviteter
- Andel af undervisere fra grunduddannelser der indgår i efter- og videreuddannelsesaktiviteter
- Andel af undervisere og øvrige fastansatte medarbejdere og ledere med færdiggjort ph.d.
- Antal og andel af alle institutionens igangsatte forsknings- og udviklingsprojekter som er igangsat i samarbejde med eksterne parter, fx forskningsinstitutioner og offentlige og private virksomheder
- Omfang af ekstern finansiering af forsknings- og udviklingsaktiviteter
- Antal gennemførte eksternt rettede formidlinger af forsknings- og udviklingsaktiviteter
- Evaluering af udbytte blandt offentlige og private virksomheder der har samarbejdet med VIA om forsknings- og udviklingsarbejde
- Andel af alle institutionens igangsatte forsknings- og udviklingsprojekter der omhandler tværprofessionelle problemstillinger og/eller involverer undervisere fra flere uddannelser.

Forud for og som grundlag for afrapportering til professionshøjskoleledelsen om indikatorerne er der på hver enkelt højskole gennemført selvevaluering hvor man har forholdt sig graden af egen

målopfyldelse af den konkrete indikator. Denne selvevalueringsproces er beskrevet nærmere i kapitel 4 om VIAs overordnede kvalitetssystem.

Professionshøjskoleledelsen følger uddannelsesstedernes arbejde på et aggregeret niveau på baggrund af ovennævnte indikatorer, mens arbejdet med at etablere videngrundlag på uddannelserne organiseres og fastlægges lokalt på uddannelsesstederne. Professionshøjskoleledelsen drøfter målopfyldelsen på indikatorniveau med højskoleledelserne der er ansvarlige for den videre drøftelse med uddannelseslederne på VIAs uddannelser.

I VIAs strategi er de centrale elementer i sikringen af uddannelsernes videngrundlag VIAs videncentre, enheden for professionsforskning og VIA Bibliotekerne. Hertil kommer uddannelsesudvalg og andre fora hvor aftagere og relevante organisationer er repræsenteret. VIA har fx netop nedsat tre tænketanke for uddannelserne til henholdsvis pædagog, lærer og socialrådgiver. Andre særligt prioriterede videnkilder er ph.d.-forløb for underviserne. VIA tildeler også forsknings- og udviklingsmidler til enkeltunderviseres projekter direkte, dvs. uden for vicerterregi, fx i projektsamarbejde med andre institutioner.

Professionshøjskoleledelsen oplyste under besøget at VIA har forsøgt sig med forskellige organisatoriske placeringer af videncenterne ud fra overvejelser om at videncenterne både skal være udadvendte fyrtårne og videncentre indadtil på institutionen og levere viden som tilføjer værdi til uddannelserne.

Med henblik på at styrke videncenterenes relevans i forhold til uddannelsernes behov valgte institutionen for godt et år siden at omorganisere videncenterne så de i stedet for at være tilknyttet en central udviklingsdivision blev tilknyttet højskolerne. Alle medarbejdere på VIA kan søge om at deltage i forsknings- og udviklingsaktiviteter, og højskolerne har sat mål for deres forsknings- og udviklingsaktiviteter som bl.a. omfatter undervisernes involvering direkte i aktiviteterne, videncirkulation og formidlingsformer, projekter i samarbejde med eksterne samarbejdspartnere og ledelsens opfølgning på arbejdet. Intentionen om at være relevant for uddannelserne er også blevet fulgt op af en proces hvor uddannelserne har kunnet byde ind med projektforslag, et "call for projects" (interview med kvalitetsansvarlige under besøget).

Temaerne som videncenterne arbejder med, fastlægges i professionshøjskoleledelsen, mens tilrettelæggelsen af arbejdet fastlægges i højskoleregiet. Når et projekt skal vedtages, tages der stilling til om det understøtter og fremmer VIAs strategi.

Den nye organisering af videncenterne er blevet fulgt op af en evaluering af videncenterne og deres aktiviteter. Evalueringen pågår for øjeblikket, og den inddrager også uddannelsesstedernes vurderinger.

## 5.2 Vurdering og anbefalinger

Det er auditeringspanelets vurdering at VIAs strategi dækker kilder til både erhvervs- og professionsbaseret, udviklingsbaseret i relation til erhverv/profession og forskningsviden. Det er panelets indtryk at særligt VIAs interne videnproduktion i videncenterregiet er tiltænkt en central rolle i forhold til uddannelsernes videngrundlag. VIAs intention om at gøre videncenterne til mere relevante videnkilder for institutionens uddannelser vurderer panelet også som fornuftig, og det er positivt at VIA har valgt at gennemføre en evaluering af hvordan den nye organisering virker.

Det videngrundlag som VIA især satser på i sin overordnede strategi – videncenterenes projekter og ph.d.-forløb for underviserne – består overvejende af viden som er produceret på VIA. Det skal dog tilføjes at flere af de indikatorer som professionshøjskoleledelsen følger uddannelsernes udvikling på baggrund af, får ekstra opmærksomhed i de projekter som gennemføres i samarbejde med eksterne parter.

Set i forhold til det konkrete videnbehov på de fire lokale uddannelsessteder som panelet har besøgt, er det tydeligt at videncenterenes aktiviteter har meget forskellig relevans. På Pædagogisk-

Socialfaglig Højskole viser nøgletallet for undervisernes involvering at ca. 70 % er involveret med mere end 5 % af deres arbejdstimer. Det fremgik også af interviewet med underviserne på pædagoguddannelsen under besøget at hovedparten af underviserne deltager eller nyligt har deltaget i en fagrelevant aktivitet i videncenterregi. På de øvrige tre uddannelsessteder blev aktiviteterne derimod ikke vurderet relevante i forhold til at kunne bidrage til videngrundlaget for uddannelserne.

Videncentrene kan ikke dække alle enkeltuddannelsers videnbehov, og panelet ser det også som naturligt at uddannelsesstederne lokalt skal opbygge og vedligeholde deres videngrundlag, herunder etablere netværk og samarbejdsaftaler med erhvervet/professionen, andre relevante faglige miljøer og forskningsinstitutioner.

Hvad angår professionshøjskoleledelsens fokus på indikatorerne, er det dog en svaghed at det er væsentligt forskelligt fra det fokus som er relevant på flere af uddannelsesstederne. Panelets analyse af uddannelsesstedernes praksis i forhold til at sikre uddannelsens videngrundlag viser desuden at det ikke er alle uddannelsessteder som kvalitetssikrer deres videngrundlag inden for hele det brede felt af forskellige videntyper som kræves for erhvervsakademiuddannelser og professionsbacheloruddannelser. Panelet vurderer det særligt i det lys som en svaghed at indikatorerne som skulle virke retningsgivende for uddannelsernes arbejde, ikke understøtter uddannelserne bredt.

Efter panelets vurdering bør det overvejes om indikatorerne kan bringes bedre i overensstemmelse med det fokus de lokale uddannelsessteder har på arbejdet med at sikre uddannelsens videngrundlag. Panelet skal i den forbindelse også bemærke at det forekommer at indikatorerne overvejende har fokus på selve produktionen af viden, men kun i mindre grad på resultaterne af videnproduktionen og på om denne viden bliver anvendt i undervisningen.

Da indikatorerne udgør professionshøjskoleledelsens formelle videngrundlag, og da der ikke er etableret et systematisk videnflow fra uddannelsesniveau til højskoleledelserne, bliver det vanskeligt at opfange de tilfælde hvor videngrundlaget er mangelfuldt.

---

Auditeringspanelet anbefaler:

At professionshøjskoleledelsen i sine indikatorer for uddannelsens videngrundlag i højere grad har fokus på om de enkelte uddannelsers videngrundlag er tilstrækkeligt, og på om denne viden bringes ind i undervisningen.

---

Anbefalinger om at prioritere systematisering og formalisering af ledelsesinformation er uddybet i kapitel 4.

# 6 Kvalitetssikring af nye uddannelsesudbud

Dette kapitel sætter fokus på hvordan VIA arbejder med at kvalitetssikre nye udbud (auditeringskriterium 3).

Auditeringspanelet har vurderet hvordan VIA sørger for og sikrer at der arbejdes systematisk med at kvalitetssikre nye udbud fra udviklingsprocessens start og i udbuddenes etableringsfase. Det indgår også i vurderingen om institutionens ledelse er velorienteret om hvorvidt indsatsen fungerer hensigtsmæssigt i praksis, og om hovedresultater af arbejdet.

I kapitlet redegøres først for VIAs strategi og organisering samt aktiviteter og opfølgning herpå. Herefter følger panelets vurdering og anbefalinger til VIAs videre arbejde.

## 6.1 Redegørelse for VIAs strategi og praksis

VIAs overordnede strategi for kvalitetssikring af nye uddannelsesudbud er beskrevet i VIAs strategiske fokusområder og mål for perioden 2010-2012 og i VIAs strategi for regional uddannelsesdækning 2010-2012.

Organiseringen af kvalitetsarbejdet – knyttet både til de nye uddannelser og udbud som skal akkrediteres i forbindelse med etableringen, og til de nye udbud der ikke skal akkrediteres – er netop blevet lagt om fra en decentral praksis til en mere central organisering. Nye uddannelser og udbud skal fremover kvalitetssikres i et samarbejde mellem professionshøjskoleledelsen og kvalitetsafdelingen inden rektoratet indstiller nye uddannelser og udbud til bestyrelsen som træffer beslutning.

VIA har delt opgaver og beslutningskompetence i et strategisk spor og et teknisk spor. I forhold til det strategiske spor har professionshøjskoleledelsen fastlagt et sæt af kriterier for hvilke nye uddannelser og udbud VIA skal udvikle. Foruden krav om at de nye uddannelser og udbud skal leve op til akkrediteringskriterierne, indgår der kriterier om bl.a. dækningsforpligtelse og økonomi.

I det tekniske spor er det fastlagt at højskolerne står for udarbejdelse af ansøgninger, og at kvalitetsenheden deltager som sparringspartner. Som grundlag for denne proces og samarbejdet er det planen at udvikle en fælles procesplan som skitserer arbejdets forskellige faser.

Fremadrettet vil VIA anvende kriterierne i Undervisningsministeriets screeninger af nye uddannelser og udbud som grundlag for den interne kvalitetssikring inden nye uddannelser og udbud etableres.

Efter etableringen følges op med en evaluering efter det første gennemløb. På tilsvarende måde som ved eksisterende uddannelsesudbud på VIA skal de nyetablerede uddannelsessteder også gennemføre selvevalueringsworkshopper efter det princip som er beskrevet i kapitel 4. VIA har udviklet en særlig spørgeramme til brug for kvalitetssikring af nye udbud.

Denne spørgeramme og VIAs kvalitetssikring i forbindelse med at de nye uddannelser og udbud etableres, dækker tilsammen akkrediteringskriterierne for nye udbud.

## 6.2 Vurdering og anbefalinger

VIA's nye organiseringsform er endnu kun under implementering, og det er ikke muligt at se hvordan den fungerer i praksis. Auditeringspanelet vurderer imidlertid at den virker meget velorganiseret, og at der er tænkt en god kvalitetscirkel ind i modellen.

Panelet bemærker dog at opgaverne med at kvalitetssikre nye udbud ret tidligt i processen overgår til det nyetablerede uddannelsessteds egen varetagelse. Her er det især væsentligt at bemærke at den kvalitetssikring der foretages inden for en formaliseret ramme centralt på VIA inden udbuddet etableres, ikke dækker det nye udbuds videngrundlag. Videngrundlaget kvalitetssikres således alene gennem den selvevaluering som det nye uddannelsessted selv gennemfører. Resultatet af selvevalueringen forbliver på uddannelsesstedet, og der er ikke på VIA i øvrigt etableret et systematisk videnflow fra uddannelsesniveau til højskoleledelserne.

Set i lyset af at arbejdet med at sikre tilstrækkelige og dækkende videngrundlag for uddannelserne ofte kan være vanskeligt for uddannelsesstederne at løfte (jf. kapitel 9), er dette en svaghed i modellen. Det er derfor panelets opfattelse at kvalitetssikring af videngrundlag bør tilføjes i den skabelon som VIA anvender ved kvalitetssikring af nye udbud i forbindelse med etableringen.

---

Auditeringspanelet anbefaler:

At kvalitetssikring af videngrundlag tilføjes til den skabelon som VIA anvender ved kvalitetssikring af nye udbud i forbindelse med etableringen.

---

# 7 Sikring af uddannelsers relevans

Dette kapitel sætter fokus på hvordan VIA arbejder med at sikre at de enkelte uddannelser er relevante set i forhold til arbejdsmarkedets kompetencebehov (auditeringskonceptets kriterium 4).

Auditeringspanelet har først og fremmest vurderet hvordan VIA understøtter og sikrer at der på de enkelte uddannelser indhentes opdateret viden om arbejdsmarkedets udvikling, og at denne viden omsættes og anvendes til at øge uddannelsernes relevans. Som en del af dette har auditeringspanelet også vurderet i hvilken grad højskoleledelserne og professionshøjskoleledelsen på VIA har viden om hovedresultaterne af arbejdet på uddannelserne og sikkerhed for at kontakten til aftagere og dimittender er dækkende for uddannelsens beskæftigelsesområde, og at arbejdet gennemføres med en systematik der dækker de fire faser i kvalitetshjulet.

I kapitlet gennemgås det at VIA arbejder med to forskellige tilgange til arbejdet med relevans: beskæftigelsesundersøgelser blandt dimittender og kontakt og dialog med arbejdsmarkedet. Herefter følger en vurdering af VIAs arbejde illustreret gennem konkrete eksempler og beskrivelse af praksis fra de fire udbud som er udvalgt til pilotauditeringen. Panelets anbefalinger til VIA på baggrund af selvevalueringsrapporten og besøget på de fire uddannelsesudbud præsenteres fortløbende i kapitlet.

Det skal bemærkes at hovedparten af indholdet i studieordningerne for VIAs uddannelser er landsdækkende og er blevet fastlagt i landsdækkende netværkssamarbejder mellem alle de institutioner som udbyder den pågældende uddannelse i Danmark. Det er også i disse netværkssamarbejder at studieordningerne løbende udvikles og revideres. Arbejdet på dette landsdækkende niveau indfanges ikke særskilt i denne analyse af VIAs kvalitetsarbejde.

## 7.1 Dimittend- og kompetenceefterspørgsel

Indledningsvist kan det være nyttigt at uddybe den indledende skelnen mellem beskæftigelsesundersøgelser blandt dimittender og kontakt og dialog med arbejdsmarkedet. Forskellen mellem disse to kilder til viden om uddannelsernes relevans kan tydeliggøres ved at skelne mellem arbejdsmarkedets *dimittendefterspørgsel* og *kompetenceefterspørgsel*:

*Arbejdsmarkedets dimittendefterspørgsel.* Efter denne opfattelse bestemmes arbejdsmarkedets relevansen ud fra efterspørgselen efter dimittender. Spørgsmålet er her ganske enkelt om dimittenderne får job, og et centralt redskab til at undersøge dette er *beskæftigelsesundersøgelser blandt dimittender*, fx tilvejebragt gennem statistik eller egne undersøgelser blandt dimittenderne.

Succeskriteriet i denne opfattelse af relevans – om uddannelsen fører til beskæftigelse – kan siges at ligge på et basalt niveau. Hvis dimittenderne kan afsættes på arbejdsmarkedet, kan dette i sig selv også opfattes som et tegn på at uddannelsen er relevant. Tankegangen er at hvis dimittenderne kan afsættes på arbejdsmarkedet, må deres kompetencer være efterspurgt og derfor relevante. I de tilfælde hvor der foreligger en monopollignende situation hvor en specifik uddannelse har retten til at uddanne til et bestemt arbejdsmarked, behøver en høj grad af beskæftigelse dog ikke nødvendigvis at afspejle at dimittenderne har kompetencer der matcher arbejdsmarkedets aktuelle behov.

*Arbejdsmarkedets kompetenceefterspørgsel.* Efter denne opfattelse er relevans ikke blot et spørgsmål om at dimittenderne får beskæftigelse, men om at dimittenderne til enhver tid har de

kompetencer som efterspørges af et arbejdsmarked under stadig forandring. Spørgsmålet er her om uddannelsens indhold og tilrettelæggelse løbende videreudvikles så den er ajour med arbejdsmarkedets udvikling. Metoder til undersøgelse af dette baserer sig typisk på *løbende kontakt og dialog med arbejdsmarkedet*, herunder aftagerrepræsentanter, praktiksteder, dimittender, forskere m.fl. som har indsigt i det pågældende arbejdsmarked, med henblik på at indhente deres vurdering af relevansen af uddannelsens kompetenceprofil og for at opdatere institutionens egen viden om arbejdsmarkedets udviklingstendenser.

I den følgende gennemgang af VIAs kvalitetssikring af uddannelsernes relevans tages udgangspunkt i denne skelnen. I det første afsnit behandles dimittendefterspørgsel hvor kvalitetsarbejdet primært sker på grundlag af beskæftigelsesundersøgelser blandt dimittender. I det andet afsnit behandles kompetencefterspørgsel hvor kvalitetsarbejdet primært udføres på grundlag af kontakt og dialog med arbejdsmarkedet.

Det er panelets opfattelse at det ikke er tilstrækkeligt at fokusere på dimittendefterspørgsel alene, men at det også er nødvendigt at sikre at dimittendernes kompetenceprofiler modsvarer de kompetencer som efterspørges på det relevante arbejdsmarked.

## 7.2 Beskæftigelsesundersøgelser blandt dimittender

### 7.2.1 Redegørelse for VIAs strategi og praksis

#### VIA centralt

VIAs overordnede strategi for sikring af uddannelsernes relevans er beskrevet i VIAs strategiske fokusområder og mål for perioden 2010-2012. En del af målene er centralt fastlagte mål der fremgår af udviklingskontrakten for samme periode mellem Undervisningsministeriet og VIA (Undervisningsministeriet 2010). VIA opererer med følgende indikator for dimittendefterspørgsel:

- Andelen af dimittender der 0-1 år efter fuldførelse er i beskæftigelse eller i videre uddannelse

På det strategiske niveau er det besluttet at indhente eksterne data der belyser denne indikator på uddannelsesniveau. Alle uddannelser modtager som konsekvens heraf data om dimittendernes beskæftigelsessituation og videreuddannelsesfrekvens fra Danmarks Statistik.

Indikatoren giver professionshøjskoleledelsen mulighed for at følge den procentvise udvikling over tid for hele VIA og på uddannelsesniveau. I 2011 er målet at minimum 80 % af dimittenderne fra en uddannelse skal være i beskæftigelse eller i videre uddannelse senest et år efter afsluttet uddannelse. Gennemsnitligt er målet at 91 % af alle dimittenderne fra VIAs uddannelser er i beskæftigelse i løbet af det første år efter fuldført uddannelse.

Professionshøjskoleledelsen følger uddannelsernes arbejde på baggrund af denne indikator, mens det øvrige arbejde med dimittendekontakt organiseres og fastlægges lokalt på uddannelserne. Professionshøjskoleledelsen drøfter målopfølgelsen på indikatorniveau med højskoleledelserne der er ansvarlige for den videre drøftelse med uddannelseslederne på VIAs uddannelser.

Ud over overvågning af beskæftigelsesfrekvensen er der også fra centralt hold udarbejdet et fælles spørgeskemakoncept rettet mod dimittenderne som det planlægges at anvende på alle uddannelser. Disse undersøgelser vil mere nuanceret kunne belyse det arbejdsmarked som dimittenderne har fået beskæftigelse på efter afsluttet uddannelse.

#### Praksis på uddannelserne

Alle uddannelser modtager som nævnt dimittendestatistik omhandlende dimittendernes beskæftigelsessituation og videreuddannelsesfrekvens. Data drøftes på linje med andre nøgletal i højskoleledelserne, på uddannelsesledermøder eller i uddannelsesudvalg. Som opfølgning på højskolerens strategiske mål og indsatser udarbejder hvert uddannelsessted en handleplan for den kommende strategiperiode. Handleplanen følger op på de centralt fastlagte nøgletal, og det kan fx være her der træffes beslutninger om at igangsætte lokale initiativer for at forbedre tallene.

Et af de fire lokale uddannelsessteder har gennemført en dimittendundersøgelse efter det fælles VIA-koncept, mens et andet udbud stod over for at skulle anvende konceptet efter panelets besøg. Alle fire uddannelsessteder gennemfører dog eller er i gang med at implementere beskæftigelsesundersøgelser blandt dimittenderne. Tre udbud gennemfører årligt spørgeskemaundersøgelser blandt dimittender efter det fælles koncept eller efter et lokalt tilrettelagt koncept der uddyber inden for hvilke beskæftigelsesområder dimittender beskæftiges, om de anvender de kompetencer de har fået gennem uddannelsen, osv. Det fjerde uddannelsessted er på vej til at systematisere sin dimittendkontakt via LinkedIn hvor uddannelsesstedet har sikret at dimittenderne er blevet tilmeldt allerede under studiet. Dimittendernes løbende opdateringer af deres jobstatus på LinkedIn vil efterfølgende kunne følges af uddannelsesstedet, dog forudsat at det sikres at dimittenderne vedligeholder deres profil på LinkedIn. På alle uddannelsessteder er det således besluttet at der skal gennemføres regelmæssige dimittendundersøgelser om end metoderne nogle steder er lokalt fastlagt, ligesom hyppigheden og metodernes sikkerhed varierer. Undersøgelserne er dog ikke fuldt implementeret på alle uddannelsesstederne.

Praksis i forhold til hvordan resultaterne af dimittendundersøgelserne bearbejdes og anvendes, varierer også fra ingen bearbejdning af resultaterne på grund af manglende ressourcer over ad hoc-præget opfølgning til systematisk opfølgning på undersøgelserne.

### **7.2.2 Vurdering og anbefalinger**

VIA understøtter og sikrer en årlig tilgang af viden om dimittendernes beskæftigelsesfrekvens til alle uddannelsesledere.

VIA understøtter desuden at alle institutionens uddannelsessteder gennemfører andre typer af dimittendundersøgelser som giver et mere nuanceret billede af dimittendernes arbejdsmarked gennem et centralt udviklet spørgeskemakoncept for dimittenderne. Dette er positivt, da beskæftigelsesfrekvenser alene ikke siger noget om typen af dimittendernes arbejdsmarked.

Variationen i den nuværende praksis afdækker et enkelt tilfælde hvor en dimittendundersøgelse ikke er bearbejdet, og hvor der af ressourcemæssige årsager ikke er fulgt op på resultaterne. På dette udbud er der dog tidligere gennemført lignende dimittendundersøgelser der har givet uddannelsesstedet en viden om beskæftigelsessituationen blandt dimittenderne. Samtidig er der udarbejdet en plan for hvordan det fremadrettet sikres at data fra undersøgelserne bearbejdes og drøftes.

Samtidig er der også eksempler på en velfungerende opfølgning på dimittendundersøgelserne. Nedenfor præsenteres et eksempel på en sådan.

Sammenfattende kan det siges at VIA på nuværende tidspunkt understøtter at der gennemføres regelmæssige dimittendundersøgelser på alle uddannelsessteder som giver viden om dimittendernes arbejdsmarked og deres vurdering af i hvilken grad de kan bruge deres kompetencer fra uddannelsen. Fremadrettet er der desuden truffet beslutning om at alle uddannelsessteder skal implementere det fælles koncept for dimittendundersøgelser. Panelet vurderer dette meget positivt, eftersom dimittendernes vurderinger bedst indikeres ved at sammenligne dimittendvurderinger ved flere forskellige uddannelser eller institutioner. Dette forudsætter ensartede undersøgelsesmetoder.

### Eksempel til inspiration

#### *Systematisk opfølgning på dimittendundersøgelser*

På psykomotorikuddannelsen udarbejdes der en kort opsummering af hovedresultaterne af dimittendundersøgelsen i et notat. Herefter drøftes resultaterne sammen med andre relevante input på et årligt evalueringsmøde hvor alle undervisere og uddannelsesledelsen deltager. Et af resultaterne af en tidligere dimittendundersøgelse har været at dimittenderne har haft brug for hjælp til at 'sælge faget' på arbejdsmarkedet som for psykomotorikuddannelsens vedkommende ikke er særligt entydigt og velafgrænset.

På baggrund af resultaterne har uddannelsen taget initiativ til at oprette et kursus under overskriften *Hænger mit job på træerne?* der bl.a. havde til formål at hjælpe deltagerne med at oversætte de erhvervede kvalifikationer til konkrete jobannoncer og arbejdsfelter. Kurset indeholder to halve undervisningsdage og vejledning samt tilbud om et opfølgningssmøde.

## 7.3 Kontakt og dialog med arbejdsmarkedet

### 7.3.1 Redegørelse for VIAs strategi og praksis

#### VIA centralt

VIA opererer med følgende indikatorer/procesmål vedrørende kontakten til aftagerfeltet:

- Andel af studerendes bacheloropgaver der tager afsæt i institutionens forsknings- og udviklingsprojekter og/eller et konkret samarbejde med en ekstern aktør fra praksisfeltet
- Aftagernes vurdering af dimittendernes faglige kvalifikationer og evne til at håndtere praksisudfordringer

Begge er reguleret gennem udviklingskontrakten med Undervisningsministeriet. Den første indikator giver professionshøjskoleledelsen mulighed for at følge den procentvise udvikling over tid for hele VIA, mens det andet punkt er et procesmål der omhandler implementering af en fælles ramme for arbejdet med aftagerinddragelsen. På tværs af alle professionshøjskoler og erhvervsakademier er der i 2010 udviklet et koncept for systematisk inddragelse af aftagerne udviklet af en arbejdsgruppe i regi af Undervisningsministeriet. Det er VIAs hensigt at det fælles koncept skal omsættes i en lokal strategi og handlingsplan for kvalitetssikringen af aftagerkontakten.

Det fælles koncept udstikker en fælles ramme og giver inspiration til arbejdet, men definerer ikke nærmere hvordan aftagerinddragelsen konkret skal foregå. Der er med andre ord metodefrihed for uddannelserne i forhold til *hvordan* kontakten til aftagerne organiseres, og *hvor ofte* der skal være kontakt – det er valgfrit om det fx er gennem spørgeskemaundersøgelser, fokusgrupper eller løbende dialog i de fora hvor repræsentanter for uddannelserne og aftagere naturligt mødes.

I kvalitetsafdelingen på VIA er der løbende drøftelser om fordele og ulemper ved at udarbejde et mere styrende og obligatorisk koncept for aftagerinddragelse. Foreløbigt er vurderingen fra VIA at der er behov for at kunne tilrettelægge aftagerkontakten forskelligt på de enkelte uddannelser på måder der tager hensyn til lokale forskelle i rammer og traditioner for samarbejdet med aftagerne. Fremadrettet (i strategien for 2011-2012) planlægger VIA at der på alle uddannelser skal gennemføres undersøgelser af aftagernes vurdering af dimittendernes faglige kvalifikationer og internationale kompetencer. Opfølgningen på aftagerundersøgelserne vil skulle indgå som led i afrapporteringen af udviklingskontrakten til Undervisningsministeriet og dermed komme til at indgå i den selvevalueringsproces som højskolerne står for forud for afrapporteringen til professi-

onshøjskoleledelsen. Denne selvevalueringsproces er beskrevet nærmere i kapitel 4 om VIAs overordnede kvalitetssystem.

Efter uddannelsesreglerne er kontakten til uddannelsernes aftagere i alle tilfælde formaliseret gennem uddannelsesudvalg hvori aftagerrepræsentanter for erhvervet/professionen, kommuner, regioner eller evt. arbejdsgiverorganisationer er repræsenteret. Uddannelsesudvalgenes sammensætning er fastlagt af VIAs bestyrelse. Rektorater og højskoleledelser har dog ikke udarbejdet strategiske retningslinjer der fastlægger hvilke dele af kvalitetsarbejdet uddannelsesudvalgene skal involveres i.

### **Praksis på uddannelserne**

På nuværende tidspunkt varierer praksis på de fire uddannelsessteder fra en meget velorganiseret og systematisk aftagerkontakt over en ad hoc-præget kontakt til aftagerne til en meget begrænset kontakt med aftagerne.

Den velorganiserede og systematiske aftagerkontakt er kendetegnet ved en række forskellige samarbejdsudvalg og fora der sikrer et tæt samarbejde mellem uddannelsen og aftagerfeltet på flere niveauer (ledelse, underviser, studerende) fastlagt gennem studieordningen. Ud over disse faste fora inddrages aftagerne løbende i forbindelse med ændringer af studieordning og lignende. Fx afholdes stormøder hvor igangværende udviklingsprojekter og forskning fremlægges, og hvor aftagere kan fremlægge forslag til udvikling af uddannelsen på baggrund af ændrede krav på arbejdsmarkedet til dimittendernes kompetencer.

På uddannelser med en meget begrænset eller en mere ad hoc-præget kontakt til aftagerfeltet er dialogen med aftagere primært båret af personlige relationer til bestemte aftagere. På uddannelsen med begrænset kontakt med aftagerfeltet er det især manglende kontakt til og brug af viden fra praktiksteder der træder frem. I dette tilfælde begrænser kontakten mellem praktiksted og uddannelsen sig til et besøg undervejs i praktikken der alene har til formål at evaluere den studerende. Mødet udgør derfor ikke et egentlig dialogforum som kan bidrage til at der indhentes systematiske vurderinger af uddannelsen og de studerendes kompetencer. I stedet tillægges den studerende ansvaret for at bringe eventuelle input fra praktikstedet tilbage til uddannelsen. Dette indtryk fra interviewet med underviserne blev bekræftet af interviewet med aftager-/praktikstedsrepræsentanter der oplevede at det generelt var vanskeligt at få etableret et forum for dialog med uddannelsen.

Der er dog på alle fire uddannelsessteder eksempler på god dialog med aftagerne eller planer om at opprioritere kontakten, fx i form af tænketanke med aftagerrepræsentanter, ad hoc-grupper, underviseres deltagelse i klinisk praksis, stormøder med praktiksteder og aftagere, virksomhedsbesøg eller dimittendkontakt gennem sociale medier som LinkedIn.

Samtidig er det vigtigt her at bemærke at de enkelte uddannelsessteders aftagerkontakt vil være suppleret af samarbejde med aftagerrepræsentanter i uddannelsesstedernes landsdækkende netværk som udvikler og reviderer studieordningerne.

### **7.3.2 Vurdering og anbefalinger**

VIA *understøtter* at der løbende tilgår relevant viden om udviklingen af arbejdsmarkedets kompetencebehov gennem input fra de aftagere der er repræsenteret i uddannelsesudvalgene. Samtidig *understøtter* VIA arbejdet på uddannelserne gennem de fælles rammer for en systematisk aftagerkontakt og et fælles spørgeskemakoncept for dimittenderne.

VIA *sikrer* dog ikke på nuværende tidspunkt at kontakten til aftagerne i alle tilfælde foregår systematisk og dækkende for det relevante arbejdsmarked, eller at input fra aftagerne anvendes aktivt til at øge uddannelsernes arbejdsmarkedsrelevans. Praksis på uddannelsesstederne viser at den nuværende organisering giver rum for meget forskellige standarder for opgaveløsningen.

Her skal det dog bemærkes at VIA er midt i en proces vedrørende implementering af det fælles koncept for aftagerinddragelse udarbejdet af en arbejdsgruppe i regi af Undervisningsministeriet. Implementeringen af dette fælles koncept udgør et centralt skridt på vejen til at sikre at kontak-

ten til aftagerne foregår systematisk og dækkende og anvendes aktivt. I den forbindelse vurderes VIAs nuværende praksis med selvevaluering som afsæt for afrapportering af udviklingskontrakten som et hensigtsmæssigt redskab i implementeringen af den fælles ramme for aftagerkontakt på både uddannelses- og højskoleniveau. Dette forudsætter dog at selvevalueringen tillægges betydning og vægt på uddannelsesniveaue. På nuværende tidspunkt er det ikke panelets indtryk at selvevalueringprocessen spiller en rolle i kvalitetsarbejdet på uddannelsesniveaue. Dette kan dog være et udtryk for hvor langt VIA er nået i implementeringen af kvalitetsmodellen.

Med henblik på at styrke implementeringen af de fælles rammer og på at styrke opfølgningen på kontakten til aftagerfeltet på uddannelsesniveau foreslås det at resultater af aftager- og dimittendundersøgelser samt handleplaner udarbejdet på baggrund af disse offentliggøres.

---

Auditeringspanelet anbefaler:

At VIA udvikler fælles processtandarder for alle lokale uddannelsessteder som skal sikre at hovedresultaterne af aftager- og dimittendundersøgelser samt handleplaner på baggrund af disse offentliggøres.

---

Implementeringen af de fælles rammer for dialog med aftagerfeltet vurderes som en fornuftig vej at gå for at sikre kvaliteten i de tilfælde hvor aftagerkontakten ikke fungerer hensigtsmæssigt. I det følgende præsenteres panelets vurderinger af hvor VIAs kvalitetssikringsarbejde i forhold til aftagerfeltet befinder sig på nuværende tidspunkt, samt anbefalinger til hvordan VIA kan møde konkrete udfordringer i denne praksis. De følgende anbefalinger skal derfor alene ses som forslag til at løse nogle konkrete udfordringer og til at sikre et minimumsniveau af aftagerkontakt her og nu. Når implementeringen af den fælles ramme for aftagerkontakt er på plads, kan de følgende vurderinger og anbefalinger blot betragtes som opmærksomhedspunkter, hvoraf nogle formentlig vil være blevet overflødiggjort af implementeringen af fælles rammer for en mere systematisk dialog og kontakt med aftagerfeltet.

### **Vurdering af og anbefalinger til den nuværende praksis**

På nuværende tidspunkt efterlader VIAs organisering af arbejdet det indtryk at informationer om aftagerinddragelse ofte forbliver hos uddannelsesledelsen, og at det primært er uddannelsesledelsens ansvar at sikre at kontaktfladen til aftagere og dimittender er dækkende for det relevante arbejdsmarked. Ledelseslag over uddannelsesledelsen vil i disse tilfælde ikke have viden om hvorvidt kontakten til aftagerne gennemføres systematisk og generelt er velfungerende. I VIAs organisering som er baseret på tillid og uddelegering af ansvar, er kvaliteten og indholdet af løbende dialog på møder mellem højskoleledelse og uddannelsesledelse afgørende for højskoleledelsens grundlag for at kunne vurdere uddannelsernes kontakt med aftagerne. Strategiske retningslinjer for uddannelsesudvalgets arbejde kunne være en vej til at sikre kvaliteten og indholdet af samarbejdet med aftagerrepræsentanterne i dette forum.

Beskrivelsen af praksis illustrerer også at der er eksempler på god dialog med aftagerne på flere af de besøgte uddannelser. Med til dette billede hører dog også uddannelser hvor en væsentlig del af kontakten til aftagerne primært er båret af personlige relationer til bestemte aftagere. De personlige kontakter fremmer typisk en uformel og løbende erfaringsudveksling om dimittendernes kompetencer som ikke opnås i samme grad gennem mere formelle fora. Til gengæld medfører en sådan organisering at kontakten til aftagere ikke gennemføres systematisk, og at der er en risiko for at kontakten til aftagerne ikke afspejler det samlede arbejdsmarked. Samtidig betyder en meget individualiseret og personbåret aftagerkontakt at viden ikke nødvendigvis deles eller analyseres samlet i uddannelsesledelsen eller i undervisergruppen.

---

Auditeringspanelet anbefaler:

At VIA udvikler fælles processtandarder for alle lokale uddannelsessteder som skal sikre at der udarbejdes korte skriftlige analyser der løbende følger op på og gør status over uddannelsesstedets kontakt til aftagerfeltet.

---

Afslutningsvis bemærker panelet at praktikstederne ikke af alle udbud inddrages som kilde til viden om arbejdsmarkedets udvikling og kompetencebehov. Dette vurderes som en svaghed, idet løbende kontakt og dialog mellem uddannelsesinstitution og praktiksted på flere måder er et meget grundlæggende element i kvalitetssikring af professionsuddannelser. Potentialet i den løbende kontakt til praktiksteder som der i alle tilfælde bør være ved de erhvervs- og professionsrettede uddannelser som kilde til vurdering af relevansen af de studerendes kompetencer, bliver ikke i alle tilfælde udnyttet.

---

Auditeringspanelet anbefaler:

At kvalitetsafdelingen understøtter uddannelsernes arbejde med at anvende praktiksteder som kilde til viden om arbejdsmarkedets udvikling og kompetencebehov.

---

Variationen i de fire uddannelsessteders organisering og forskellige grader af systematik i opfølgningen på input fra aftagerne rummer som nævnt også eksempler på en meget velfungerende aftagerkontakt eller planer herom. I tekstboksen nedenfor præsenteres to små eksempler på en velfungerende kontakt og dialog mellem praktiksteder og undervisergruppen.

### **Eksempel til inspiration**

#### *Undervisernes kontakt til den kliniske praksis*

På bioanalytikeruddannelsen bruger alle underviserne 5 dage om året i den kliniske praksis for at blive opdateret om nye analysetilgange, arbejdsfunktioner osv. Samtidig anvendes noget af tiden til vejledning af de studerende som er i praktik på stedet.

To gange årligt afholdes fælles temadage – underviserforum – for bl.a. undervisere og praktikstedets uddannelsesansvarlige. Underviserforum planlægges i en koordineringsgruppe med repræsentanter for de uddannelsesansvarlige i praktikken og for institutionens undervisere. Temadagene omhandler pædagogiske tendenser i uddannelsen eller afholdes som faglige workshopper hvor nye ideer og forslag til undervisningen præsenteres, ajourføres og drøftes. Koordineringsgruppen har som sit formål at sikre at den nyeste viden om centrale tendenser i profession og forskning inddrages i undervisning og udviklingsprojekter.

# 8 Kvalitetssikring af uddannelsers tilrettelæggelse og gennemførelse

Dette kapitel sætter fokus på hvordan VIA arbejder med at kvalitetssikre undervisning og andre forhold knyttet til uddannelsesforløbet på en måde som understøtter at de studerende når de fastlagte læringsmål (auditeringskriterium 5). Auditeringspanelet har vurderet hvordan VIA understøtter og sikrer at der ved de enkelte uddannelser indhentes relevant viden om kvaliteten af uddannelsens tilrettelæggelse og gennemførelse, herunder viden om relevante interessenters vurderinger, og at denne viden omsættes og anvendes til at udvikle og forbedre tilrettelæggelsen og gennemførelsen. Som en del af dette har auditeringspanelet også vurderet om arbejdet gennemføres med en systematik der dækker de fire faser i kvalitetshjulet, og i hvilken grad højskoleledelserne og professionshøjskoleledelsen på VIA har viden om hovedresultaterne af arbejdet på uddannelserne.

I kapitlet gennemgås det hvordan VIA arbejder med kilder til løbende kvalitetssikring af uddannelsens tilrettelæggelse og gennemførelse: de studerendes og eksterne interessenters vurderinger af uddannelsens tilrettelæggelse og gennemførelse og undervisernes og uddannelsesledelsens opsamling og evaluering på grundlag af forskellige relevante videnkilder samt egnevaluering og opfølgning herpå med konkrete beslutninger. Panelets vurderinger af VIAs arbejde og anbefalinger til det videre arbejde præsenteres fortløbende i kapitlet.

Det skal bemærkes at hovedparten af indholdet i studieordningerne for VIAs uddannelser er landsdækkende og er blevet fastlagt i landsdækkende netværkssamarbejder mellem alle de institutioner som udbyder den pågældende uddannelse i Danmark. Det er også i disse netværkssamarbejder at studieordningerne løbende udvikles og revideres. Arbejdet på dette landsdækkende niveau indfanges ikke særskilt i denne analyse af VIAs kvalitetsarbejde.

## 8.1 Studerendes vurderinger

### 8.1.1 Redegørelse for VIAs strategi og praksis

#### **VIA centralt**

VIAs overordnede strategi for sikring af uddannelsernes tilrettelæggelse og gennemførelse er beskrevet i VIAs strategiske fokusområder og mål for perioden 2010-2012. VIA opererer på det centrale niveau med følgende indikator for inddragelse af de studerendes vurderinger i kvalitetssikringen af uddannelsernes tilrettelæggelse og gennemførelse.

- Score på indeks over studieglæde og udvikling i forhold til faktorer med stor betydning for studieglæde, herunder gennemført arbejde med forbedringsindsatser på baggrund af en måling i 2009.

VIA har fra centralt hold udarbejdet et fælles koncept for gennemførelse af tilfredshedsundersøgelserne. Undersøgelserne er første gang gennemført efter det fælles koncept på alle uddannelser i 2009 og tænkes gentaget hvert andet år. Undersøgelsen belyser de studerendes overordnede tilfredshed med uddannelsen i en række forhold: organisering af uddannelsen, undervisningen, understyr/materialer, fysisk miljø, socialt miljø, uddannelsens relevans og brugbarhed, praktik og eksamen/prøver.

Forud for og som grundlag for afrapportering til professionshøjskoleledelsen om indikatoren er der på hver enkelt højskole gennemført en selvevaluering hvor man har forholdt sig til graden af egen målopfyldelse af den konkrete indikator. Denne selvevalueringsproces er beskrevet nærmere i kapitel 4 om VIAs overordnede kvalitetssystem.

Professionshøjskoleledelsen følger uddannelsesstedernes arbejde på et aggregeret niveau på baggrund af denne indikator for studiegående opgjøret for VIA samlet. Professionshøjskoleledelsen har drøftet resultaterne af målingen i 2009 med højskoleledelserne der er ansvarlige for den videre drøftelse med uddannelseslederne på VIAs uddannelser. Kvalitetsafdelingen har desuden opsummeret professionshøjskoleledelsens drøftelser i en kort skriftlig orientering og tilbagemelding til de uddannelsesansvarlige. Det er obligatorisk at alle uddannelser drøfter resultaterne med de studerende, og at der udarbejdes handlingsplaner på baggrund af undersøgelsens resultater. Som led i opfølgningen opfordres uddannelserne til at gennemføre fokusgruppeinterview med de studerende til uddybning af resultaterne og workshops hvor der drøftes forbedringsforslag.

Som led i opfølgningen på målingen i 2009 har professionshøjskoleledelsen fastsat at det i 2011 er målet at uddannelsessteder med studiegående under 70 skal øge indekset med minimum 3 point eller til et indeks på 70. Uddannelsessteder med indeks på eller over 70 skal fastholde niveauet.

Mens professionshøjskoleledelsen følger uddannelsernes arbejde på baggrund af denne indikator, organiseres og fastlægges den øvrige mere undervisningsnære inddragelse af de studerende lokalt på uddannelserne. Som led i at understøtte dette lokale arbejde har VIA udarbejdet en fælles politik for evaluering af undervisning med anbefalinger til hvordan arbejdet kan systematiseres i form af midtvejs- og slutevalueringer af undervisningsforløb, understøttes af et årshjul og følges op af årsrapporter. Der er desuden udarbejdet forslag til konkrete metoder som kan anvendes til undervisningsevaluering.

### **Praksis på uddannelserne**

Alle uddannelser har i 2009 gennemført den overordnede tilfredshedsmåling efter VIAs fælles koncept i 2009 der belyser tilfredsheden på et generelt niveau for uddannelsen betragtet under ét. Hvad angår evaluering af de konkrete undervisningsforløb på uddannelserne som har til hensigt at få input til eksempelvis de enkelte underviseres pædagogiske overvejelser om lærings- og arbejdsformer, varierer praksis fra en meget velorganiseret, velbegrundet og systematisk studentinddragelse til en mere usystematisk, ad hoc-præget og begrænset studentinddragelse.

Tre af uddannelsesstederne gennemfører systematiske midtvejs- og/eller slutevalueringer i overensstemmelse med VIAs politik for undervisningsevaluering, men med forskellig tilrettelæggelse afhængigt af lokale ønsker. Evalueringerne dækker de mest væsentlige forhold ved uddannelserne, herunder også praktikelementerne.

På et enkelt af uddannelsesstederne giver de systematiske undervisningsevalueringer feedback fra de studerende om deres vurdering af enkeltunderviseres undervisning. Resultaterne på de to øvrige uddannelsessteder kan ikke relateres til enkeltundervisere, men alene til undervisningsmodul som helhed bestående af flere fagelementer og undervisere.

På alle disse tre uddannelsessteder er uddannelsesledelsen involveret i opfølgningen på undersøgelserne og i beslutningerne om handleplanen. Et eksempel på et resultat af evalueringerne blandt de studerende er at man på et uddannelsessted har søgt at afhjælpe gener ved stor arbejdsbelastning ved at indføre såkaldt gruppetræningstid hvor de studerende bl.a. vejledes i effektive samarbejdsformer. Et andet eksempel er at man gennem studenterevalueringerne fik tilbagevendende negative signaler om en underviser, og da uddannelsesstedet ikke kunne se nogen løsning på problemet, valgte man at afskedige vedkommende.

På det fjerde uddannelsessted gennemføres al undervisningsevaluering og opfølgningen herpå ad hoc og iværksættes af underviserne individuelt. Formen er uformel, og metode og temaer bestemmes af den enkelte underviser. Der anvendes typisk dialog på holdene i undervisningstimer, men enkelte undervisere anvender også indimellem deres eget spørgeskema. På grund af evaluering

ringernes ad hoc-præg og uformelle form er det vanskeligt at opgøre evalueringernes hyppighed. Underviserne på uddannelsesstedet oplyste under interviewet at de som hovedregel tager initiativ til dialog hver gang et undervisningsforløb afsluttes, men at det varierer. De studerende gav på dette uddannelsessted under interviewet udtryk for at de sjældent inddrages i evaluering af undervisningsforløb.

### 8.1.2 Vurdering og anbefalinger

VIA sikrer og understøtter at der på alle uddannelser gennemføres målinger af de studerendes generelle tilfredshed, og at viden om den generelle studieglæde på uddannelserne rapporteres til professionshøjskoleledelsen på indikatorniveau. Samtidig understøtter VIA med vejledning om metoder at der på uddannelsesniveau følges op på resultatet af målingen med fokusgruppeinterview og forbedringsworkshopper med de studerende, og VIA understøtter med en fælles politik for undervisningsevaluering at de studerende lokalt inddrages i evaluering af mere undervisningsnære forhold.

VIA sikrer imidlertid ikke at de studerende på alle uddannelsessteder inddrages i evaluering af undervisningsnære forhold, eller at input fra de studerende anvendes aktivt til at forbedre undervisningskvaliteten. Variationen i praksis på uddannelsesstederne viser meget forskellige standarder for opgaveløsningen, hvilket auditeringspanelet vurderer er en væsentlig svaghed. Det forekommer at tilrettelæggelsen af undervisningen overlades til de enkelte undervisere individuelt, at underviserne ikke drøfter eller har kendskab til hinandens undervisningsformer, evalueringspraksis og -resultater, og at heller ikke uddannelsesledelsen får indblik i de enkelte underviseres praksis og de studerendes tilbagemeldinger, da de indhentes gennem uformel dialog med de studerende og heller ikke opsummeres skriftligt. Dette understøttes af interviewene med underviserne og de studerende på et uddannelsessted som gav panelet det indtryk at der er en høj grad af uoverensstemmelse mellem underviserens og de studerendes opfattelse af hvor tilfredse de studerende er med undervisningen.

En sådan praksis indebærer efter panelets vurdering en risiko for at underviserens for forståelse af god undervisning ikke udfordres tilstrækkeligt, og at der ikke i tilstrækkelig grad følges op på de studerendes tilkendegivelser. Samtidig betyder en meget individualiseret og personbåret praksis at viden som ikke sammenfattes skriftligt, vanskeligt kan deles eller analyseres samlet i uddannelsesledelsen eller i undervisergruppen (dette uddybes nærmere i afsnit 8.3). Det kan også betyde at uddannelsesledelsen går glip af en mulighed for at få iværksat relevant kompetenceudvikling af undervisere. Det kan også indebære en risiko for en stadig ringere evalueringskultur, da det kan virke demotiverende for de studerende at deltage i evalueringer som opleves at foregå tilfældigt og uden synlig opfølgning på resultaterne.

Efter panelets vurdering er det også en svaghed at ikke alle underviserne får feedback fra de studerende på deres egen undervisning, da der så vil mangle væsentlige input til pædagogiske overvejelser og mulige forbedringer.

Det er heller ikke alle uddannelsessteder der samler resultaterne i en skriftlig opsummering, ligesom uddannelsesledelsen heller ikke alle steder involveres i opfølgningen på de studerendes vurderinger. Dette kan siges at udgøre et mindre problem hvis underviserne udgør et meget stærkt team som det var tilfældet på et af uddannelsesstederne hvor teamet i fællesskab systematisk analyserer resultaterne og åbent reflekterer over hvordan de enkelte underviseres praksis kan udvikles. Men det er en svaghed hvis det, som også nævnt ovenfor, overlades til de enkelte undervisere selv at fortolke behovet for at ændre egen praksis.

For i højere grad at sikre de studerendes inddragelse i vurderingen af de undervisningsnære forhold på alle uddannelsessteder kunne det være hensigtsmæssigt at indføre obligatoriske processtandarder. Standarderne kunne fastlægge hvilke temaer evalueringerne som minimum skal dække så alle væsentlige forhold for studiets kvalitet (læringsudbytte, tilrettelæggelse, praktik, undervisning og faciliteter og ressourcer) dækkes, så den indhentede viden om de studerendes vurdering også omfatter enkeltunderviseres undervisning, så den samlede viden om de studerendes vurderinger bliver opsummeret skriftligt, og så uddannelsesledelsen involveres aktivt i analysen af resultaterne og beslutninger om initiativer til forbedring og udvikling af såvel undervis-

ningsforløbet generelt som enkeltunderviseres praksis. Indførelse af processtandarder ville stadig give de lokale uddannelsessteder mulighed for selv at beslutte den konkrete metode.

---

Auditeringspanelet anbefaler:

At VIA udvikler fælles processtandarder for alle lokale uddannelsessteder som skal sikre et fælles minimumsniveau for inddragelsen af de studerende i evaluering af undervisningsnære forhold og for systematik i opfølgningen på evalueringresultaterne.

---

### **Eksempel til inspiration**

#### *Systematisk feedback fra de studerende til underviserne*

På produktionsteknologuddannelsen har man valgt at gennemføre systematiske undervisningsevalueringer af hvert undervisningssemester ved hjælp af spørgeskemaundersøgelser hvor resultaterne summeres op til et samlet billede for hver klasse, hvert fag og hver underviser. Resultaterne drøftes efterfølgende på et fælles evalueringsmøde hvor undervisergruppen, uddannelsesledelsen og klasserepræsentanter deltager, og hvor der drøftes forslag til forbedringer. Efter mødet følger uddannelsesledelsen op på forslagene.

Imellem evalueringerne anvendes en såkaldt dialogtavle hvor de studerende løbende kan give feedback om deres vurdering af uddannelsen. På ugentlige tirsdagsmøder mødes undervisere og studerende. Her drøftes de studerendes input og hvad underviserne sammen eller hver især i deres undervisning kan gøre for at imødekomme de studerendes synspunkter.

### **Eksempel til inspiration**

#### *Risiko for evalueringstræthed begrænses*

På bioanalytikeruddannelsen har man videreudviklet konceptet for evaluering af undervisningsmoduler med de studerende så de anvendte spørgeskemaer er bygget op efter en fast ramme, men med delvis forskelligt indhold tilpasset det enkelte modul. For at modvirke evalueringstræthed gennemføres ikke evalueringer ved hver eneste modulafslutning, men ved brug af rulleskemaer sikres det at alle moduler slutevalueres systematisk mindst en gang om året.

## **8.2 Eksterne interessenters vurderinger**

### **8.2.1 Redegørelse for VIAs strategi og praksis**

#### **VIA centralt**

Praktiksteder, eksterne censorer, dimittender og aftagere af dimittender er alle eksterne interessenter som det kan være relevant at inddrage i kvalitetsarbejdet. På VIA opereres der i de strategiske fokusområder og mål for perioden 2010-2012 med følgende centrale indikatorer for ind-

dragelse af eksterne interessenter i kvalitetssikringen af uddannelsernes tilrettelæggelse og gennemførelse.

- Aftagernes vurdering af dimittendernes faglige kvalifikationer og evne til at håndtere praksisudfordringer
- Andelen af dimittender der 0-1 år efter fuldførelse er i beskæftigelse eller i videre uddannelse

Som beskrevet i kapitel 7.3 om kontakt og dialog med aftagerfeltet rapporteres der endnu ikke om den førstnævnte indikator for aftageres vurdering, da konceptet endnu ikke er implementeret i praksis på VIA. Den anden indikator for dimittendbeskæftigelse indgår som en del af rapporteringen på VIAs udviklingskontrakt.

Professionshøjskoleledelsen har ikke udstukket mål for uddannelsesstedernes samarbejde med praktiksteder og inddragelse af censorevalueringer og følger ikke dette arbejde, men har valgt en organisering hvor dette fastlægges lokalt på uddannelserne med ansvaret placeret hos højskoleledere.

VIA understøtter uddannelsesstedernes inddragelse af praktiksteder gennem en fælles spørgeramme som uddannelsesstederne skal anvende hvis de vælger at selvevaluere processen "at undervise". Som led i en sådan selvevaluering skal uddannelsesstedet bl.a. overveje hvordan samarbejdet med praktikstedet er understøttet af procedurer generelt for dialogen og for det gensidige arbejde med at opstille krav til den studerendes praktikforløb.

### **Praksis på uddannelserne**

På uddannelsesstederne varierer kontakten til *praktikstederne* fra at være en meget velorganiseret og systematisk kontakt eller dialog – eksempelvis baseret på et fast samarbejdsforum og en fast mødestruktur, faste besøg på praktikstedet under alle praktikophold og systematiske spørgeskemaundersøgelser af praktikstedernes vurdering af studerendes kompetencer og samarbejdet med uddannelsesstedet m.m. – til at være en ret begrænset og mere ad hoc-præget kontakt.

I kapitel 7 som behandlede praktikstedernes rolle som kilde til viden om beskæftigelsesområdet udvikling, fremgik det at kontakten på et af uddannelsesstederne begrænser sig til møder på praktikstederne som ikke udgør egentlige samarbejds- eller dialogfora i forhold til uddannelsesforløbets gennemførelse, da møderne alene har til formål at evaluere den studerendes opfyldelse af læringsmålene. Det skal dog tilføjes at uddannelsesledelsen har besluttet at etablere et forum for videndeling mellem uddannelsen og praktikstederne.

På uddannelsessteder med en mere hyppig kontakt til praktikstederne følges der eksempelvis op på praktikstedernes tilbagemeldinger ved at resultaterne opsummeres skriftligt og drøftes på særlige praktikevalueringsmøder mellem den praktikansvarlige, praktikunderviserne og uddannelsesledelsen. På et årligt evalueringsmøde drøftes resultaterne igen i sammenhæng med en række andre input fra forskellige undersøgelser gennemført i året, nøgletal mv., og der tages beslutning om en samlet handlingsplan.

Hvad angår anvendelsen af *censorevalueringer* i kvalitetsarbejdet, varierer uddannelsesstedernes praksis fra ingen anvendelse til systematisk og aktiv anvendelse af censorrapporter. På et uddannelsessted har anvendelse eksempelvis resulteret i at uddannelsesstedet har besluttet at opprioritere sit arbejde med at sikre uddannelsens videngrundlag.

For en gennemgang af uddannelsesstedernes involvering af *aftagere* og *dimittender* i kvalitetsarbejdet henvises til kapitel 7.

### **8.2.2 Vurdering og anbefalinger**

Med en spørgeramme for selvevaluering *understøtter* VIA at uddannelsesstederne kan reflektere over egen praksis i forhold til samarbejde med eksterne interessenter, og panelet vurderer at VIAs spørgeramme på en meget hensigtsmæssig måde sætter fokus på praktikstedsamarbejdet. Panelet vurderer dog også at selvevalueringerne ikke nødvendigvis spiller en særlig tungtvejende rolle i uddannelsesstedernes kvalitetsarbejde. Dels er det frivilligt om uddannelsesstedet gennemfører

selvevaluering af processen "at undervise". Og dels er det ikke lykkedes at implementere selvevalueringprocessen efter intentionen på alle uddannelsessteder. På det uddannelsessted der som omtalt ovenfor har et meget begrænset samarbejde med praktikstederne om kvalitetssikring af undervisningsforløbene, valgte man faktisk at gennemføre selvevaluering af processen "at undervise", men interviewet med underviserne gav panelet det indtryk at kun et fåtal af undervisere deltog i eller kender til selvevalueringen. Underviserne oplyste at de ikke opfattede konceptet positivt, da det lagde op til en selvkritisk proces, og at de ikke vurderede at det havde skabt resultater.

VIA sikrer ikke at alle uddannelsessteder samarbejder systematisk med *praktikstederne*, og heller ikke at der inddrages censorevalueringer i kvalitetsarbejdet. Eksemplet med uddannelsesstedet med en meget begrænset kontakt til praktikstederne viser at den nuværende organisering giver rum for meget forskellige standarder for opgaveløsningen. Panelet vurderer at det er en svaghed at VIA ikke i højere grad sikrer at der på alle uddannelsessteder er et vist minimum af systematisk kontakt og dialog med praktikstederne. Dels udgør kvalitetssikring af praktikken og sammenhængen til uddannelsens øvrige dele et meget grundlæggende element i sikringen af at de studerende kan nå uddannelsens mål for læringsudbytte ved de erhvervs- og professionsrettede uddannelser. Og dels kan praktiksteder være indsigtfulde interessenter at inddrage i arbejdet med at udvikle egen praksis ved hjælp af vurderinger med eksterne øjne.

---

Auditeringspanelet anbefaler:

At VIA udvikler fælles processtandarder for alle lokale uddannelsessteder som skal sikre et fælles minimumsniveau for samarbejdet med praktiksteder.

---

Som panelet opfatter VIAs selvevalueringssrapport, har professionshøjskoleledelsen ikke et eksPLICIT kvalitetsbegreb for hvad det er at være en god professionsbacheloruddannelse eller erhvervsakademiuddannelse med det helt særlige formål uddannelsestypen har i forhold til at koble teoretisk viden med praksiserfaring. VIA kunne overveje om en udvikling af et sådant kvalitetsbegreb ville kunne understøtte og skabe retning for uddannelsesstedernes samarbejde med praktiksteder.

### **Eksempel til inspiration**

#### *Anvendelse af censorevalueringer*

På psykomotorikuddannelsen modtager uddannelsesledelsen og eksaminator de censorevalueringer som de eksterne censorer udarbejder efter hver eksamensafslutning, og resultaterne tages også op på interne evalueringsmøder. I censorevalueringerne vurderer censorerne en række faste spørgsmål med udgangspunkt i et skema udviklet af censorformanden. Bl.a. vurderes det om eksamenskrav og pensum stemmer overens med uddannelsens fag- og målbeskrivelse, og om de stillede eksamensspørgsmål svarer til eksamenskrav og pensum. Censorkorpset kan herudover tage særlige emner op til behandling.

Uddannelsesstedets behandling af censorevalueringerne har bl.a. resulteret i at man besluttede at opprioritere arbejdet med at sikre uddannelsens adgang til og anvendelse af ny forskningsviden i uddannelsen. Det resulterede bl.a. i at forskere gennemførte en forelæsningsrække på uddannelsesstedet om fagaktuelle emner.

## 8.3 Underviseres og uddannelsesledelsens evaluering og opsamling

I dette afsnit behandles underviseres og uddannelsesledelsens involvering i arbejdet med at kvalitetssikre uddannelsernes tilrettelæggelse og gennemførelse som et selvstændigt punkt. Afsnittet samler samtidig op på de foregående afsnit om inddragelse af studerendes og eksterne interessenters vurderinger, idet disse leverer input til underviseres og ledelsens evalueringer og opsamlinger.

### 8.3.1 Redegørelse for VIAs strategi og praksis

#### VIA centralt

Foruden indikatorerne for studieglæde, dimittendbeskæftigelse og aftageres vurderinger, omtalt i de foregående afsnit, opererer VIA på det centrale niveau med følgende indikatorer for kvalitet i uddannelsernes tilrettelæggelse og gennemførelse:

- Uddannelsernes implementering af LMS og brug af digitaliserede læringsressourcer og -objekter generelt, herunder ledelsens bevågenhed og involvering i samme
- Underviseres implementering af teknologier knyttet til de studerendes læreprocesser og egen forberedelse af undervisningen
- Andel af uddannelser udbudt med fleksible former for tilrettelæggelse, henholdsvis:
  - job/uddannelse
  - særlige spor/toninger
  - netbaseret undervisning.

Forud for og som grundlag for afrapportering til professionshøjskoleledelsen om indikatoren er der på hver enkelt højskole gennemført selvevaluering hvor man har forholdt sig til graden af egen målopfyldelse af den konkrete indikator. Denne selvevalueringsproces er beskrevet nærmere i kapitel 4 om VIAs overordnede kvalitetssystem.

Professionshøjskoleledelsen følger uddannelsesstedernes arbejde på et aggregeret niveau på baggrund af disse indikatorer opgjort for VIA samlet. Det øvrige arbejde med at kvalitetssikre uddannelsernes tilrettelæggelse og gennemførelse fastlægges lokalt på uddannelsesstederne. Professionshøjskoleledelsen drøfter målopfyldelsen på indikatorniveau med højskoleledelserne der er ansvarlige for den videre drøftelse med uddannelseslederne på VIAs uddannelser.

Det indgår desuden i VIAs kvalitetsmodel at de enkelte uddannelsessteder årligt skal gennemføre en selvevaluering af en selvvalgt proces som eksempelvis kan være "at undervise" eller et tema som eksempelvis frafald. Fra centralt hold understøttes selvevalueringen af en spørgeramme udarbejdet af kvalitetsafdelingen og proceskonsulenter fra den pågældende højskole eller kvalitetsafdelingen der tilknyttes selvevalueringen. Selvevalueringsprocessen er beskrevet nærmere i kapitel 4 om VIAs overordnede kvalitetssystem.

#### Praksis på uddannelserne

På alle uddannelsesstederne er der gennemført en eller flere selvevalueringsworkshopper efter VIAs fælles koncept hvor en af VIAs kerne- eller støtteprocesser evalueres. Alle har selvevalueret processen "at undervise", men med meget forskelligt udbytte, som også omtalt tidligere. Andelen af undervisere der har deltaget i eller blot kender til resultatet af selvevalueringen, er på nogle uddannelsessteder lille.

På alle uddannelsesstederne er der etableret en fast mødestruktur hvor de forskellige informationer behandles og følges op af beslutninger.

Der er imidlertid stor forskel på i hvilken grad underviserne og uddannelsesledelsen er involveret i opfølgningen. På et af de lokale uddannelsessteder arbejdes der meget systematisk med input fra alle relevante interessenter og med nøgletal som behandles enkeltvist på løbende evalueringsmøder og samles op på et årligt, mere helhedsorienteret evalueringsmøde. Både undervisere og uddannelsesledelsen deltager i drøftelserne, og der vedtages en samlet handleplan på det årlige

møde. Der er mange eksempler på konkrete resultater af evalueringerne, bl.a. en række tiltag for at reducere frafaldet, og efter ønske fra de studerende er der blevet udviklet en praktikmappe der indeholder vejledning til de studerende, og som opsamler de erfaringer de studerende og praktikunderviserne løbende indhenter.

På et andet uddannelsessted arbejdes der tilsvarende systematisk, og der inddrages en lang række relevante videnkilder, men her er det primært uddannelsesledelsen som følger op på de forskellige input og udarbejder en overordnet handleplan. Det er panelets indtryk at underviserne alene involveres direkte i forhold til tilrettelæggelsen af det eller de enkelte moduler de selv underviser i.

Hvad angår anvendelse af nøgletal og andre relevante kilder til viden som fx frafaldstal, karakterresultater, studieophold i udlandet og andre internationaliseringsaktiviteter og opfølgningen herpå, bemærkes det at registrering og opgørelse er under implementering, og at der er forskel på hvor langt uddannelsesstederne er nået.

På ingen af uddannelsesstederne gennemføres helhedsorienterede evalueringer af det samlede uddannelsesforløb.

### **8.3.2 Vurdering og anbefalinger**

VIA understøtter undervisernes direkte involvering i kvalitetsarbejdet ved at anvende selvevalueringsprincippet. VIA sikrer dog ikke undervisernes direkte involvering i kvalitetsarbejdet på alle uddannelsessteder. Selvevalueringsaktiviteterne efter VIAs fælles koncept er generelt ret få set i forhold til de mange processer dagligdagen består af på et uddannelsessted, og på nogle uddannelsessteder er det desuden kun en lille andel af undervisergruppen der har deltaget.

Panelet vurderer at selvevalueringsprincippet lever op til formålet, og at VIAs spørgerammer er relevante redskaber som kan guide de lokale uddannelsessteder systematisk igennem meget relevante overvejelser på en konstruktiv måde. På nogle uddannelsessteder fungerer konceptet meget hensigtsmæssigt. Panelet vurderer dog at konceptet bør omfatte mere end en årlig workshop på de større uddannelsessteder. Konceptet kan blive et meget nyttigt redskab, bl.a. ved at underviserne i højere grad involveres på de uddannelsessteder hvor der er tradition for at det er uddannelsesledelsen der står for evalueringen og opsamlingen, og ved at understøtte videndelingen på de uddannelsessteder hvor underviserne har tradition for at arbejde meget individuelt. Anbefalingerne gælder generelt flere af auditeringskriterierne, og den er uddybet i kapitel 4.

Grundlæggende er det auditeringspanelet indtryk at det er begrænset hvor meget kvalitetsarbejdet på de lokale uddannelsessteder baserer sig på de faglige niveauer (underviser-team m.fl.) systematiske egenanalyser af kvaliteten, og at dette er en svaghed, ligesom det er en mangel at sådanne analyser ikke aggregeres og rapporteres opad i organisationen. I de i dag anvendte kvalitetsindikatorer ses et stærkt fokus på "instrumentelle" vurderinger: Studerendes, dimittenders og aftageres vurderinger giver et brugerorienteret grundlag for kvalitetsanalyse, og de øvrige tre indikatorer (implementering af LMS, implementering af teknologier og brug af fleksibel tilrettelæggelse) er alle "teknisk" orienteret, mens den fagprofessionelle og kvalitative informationskanal i kvalitetssystemet synes begrænset.

Det er desuden en svaghed ved opfølgningen at de input som uddannelsesstederne indhenter gennem forskellige undersøgelser, dialogfora og kontakter, ofte ikke underkastes en analyse med en skriftlig opsummering af resultaterne som grundlag for prioritering af hvilke handlinger der skal iværksættes. I nogle tilfælde er det uddannelsesledelsen der modtager input og udarbejder en handlingsplan umiddelbart. I andre tilfælde er kvalitetsarbejdet meget individualiseret og personbåret, og den individuelle viden samles ikke op. Det er panelets opfattelse at kortfattede skriftlige analyser, fx blot en side som opsummerer analysens resultater og de problemstillinger som man vurderer kræver opfølgning, vil have stor værdi. Det vil også øge muligheden for at den enkelte underviser kan se relevansen af de forskellige aktiviteter der indgår i handlingsplanerne, og kan skabe sig et overblik. Dette vil skabe bedre forudsætninger for engagementet i kvalitetsarbejdet og for at skabe en kvalitetskultur. Mere praktisk vil det medvirke til at fastholde resultater over tid og sikre uddannelsesstederne mod videntab ved personaleskift.

En anden udfordring som kan være med til at give begrænset overskuelighed, er at der ikke på alle uddannelsessteder samles op på tværs af de mange kvalitetssikringsaktiviteter. Det er panelets indtryk at der udarbejdes en række handleplaner og opsamlingsiltag på baggrund af hver enkelt undersøgelse, men at disse sjældent vurderes og prioriteres i en sammenhæng. Anbefalinger om at styrke formalisering og helhedsorienteret opfølgning gælder flere af auditeringskriterierne og er uddybet i kapitel 4. Panelet vurderer også at det er en svaghed at uddannelsesstederne ikke med mellemrum gennemfører helhedsorienterede evalueringer af samlede uddannelsesforløb.

---

Auditeringspanelet anbefaler:

At VIA arbejder med at styrke de faglige niveauers systematiske egenanalyser af kvaliteten som led i det samlede kvalitetsarbejde og med at styrke formaliseret opfølgning herpå og ledelsesinformation herom. Som led i dette anbefales det at uddannelsesstederne regelmæssigt gennemfører helhedsorienterede evalueringer af samlede uddannelsesforløb.

---

# 9 Kvalitetssikring af undervisere

I dette kapitel behandles VIAs arbejde med at kvalitetssikre undervisernes kompetencer (auditeringskonceptets kriterium 6). Auditeringspanelet har vurderet hvordan VIA understøtter og sikrer at der ved de enkelte uddannelser arbejdes systematisk med at kvalitetssikre undervisernes kompetencer med afsæt i strategiske overvejelser om kompetencebehovet. Herunder behandles undervisernes formelle kompetenceniveau, pædagogiske kompetencer og løbende faglige ajourføring som led i at etablere det fornødne videngrundlag for uddannelserne.

I kapitlet gennemgås først VIAs strategi og praksis, og derefter præsenteres auditeringspanelets vurderinger og anbefalinger til det videre arbejde.

## 9.1 Redegørelse for VIAs strategi og praksis

### VIA centralt

VIAs overordnede strategi for kvalitetssikring af undervisernes kompetencer er beskrevet i VIAs strategiske fokusområder og mål for perioden 2010-2012. VIA opererer på det centrale niveau med følgende indikatorer for kvalitetssikring af underviserkompetencer:

- Andel af undervisere der gennemfører et undervisningsophold i udlandet
- Andel af undviserne på uddannelserne der som minimum anvender 5 % af deres samlede arbejdstid på forsknings- og udviklingsaktiviteter
- Andel af undervisere fra grunduddannelser der indgår i efter- og videreuddannelsesaktiviteter
- Andel af undervisere og øvrige fastansatte medarbejdere og ledere med færdiggjort ph.d.
- Antal gennemførte eksternt rettede formidlinger af forsknings- og udviklingsaktiviteter
- Undervisernes implementering af teknologier knyttet til de studerendes læreprocesser og egen forberedelse af undervisningen
- Andel af alle institutionens igangsatte forsknings- og udviklingsprojekter der omhandler tværprofessionelle problemstillinger og/eller involverer undervisere fra flere uddannelser
- Andel af samlede underviserårsværk faktisk anvendt på:
  - Undervisning
  - Aktiviteter knyttet til undervisning
  - Øvrige aktiviteter
  - Forsknings- og udviklingsaktiviteter.

Forud for og som grundlag for afrapportering til professionshøjskoleledelsen om indikatorerne er der på hver enkelt højskole gennemført selvevaluering hvor man har forholdt sig til graden af egen målopfyldelse af den konkrete indikator. Denne selvevalueringsproces er beskrevet nærmere i kapitel 4 om VIAs overordnede kvalitetssystem.

Professionshøjskoleledelsen følger uddannelsesstedernes arbejde på et aggregeret niveau på baggrund af ovennævnte indikatorer, mens arbejdet med at kvalitetssikre undervisernes kompetencer organiseres og fastlægges af højskoleledelserne og lokalt på uddannelsesstederne. Professionshøjskoleledelsen drøfter målopfyldelsen på indikatorniveau med højskoleledelserne der er ansvarlige for den videre drøftelse med uddannelseslederne på VIAs uddannelser.

I VIAs overordnede strategi er de centrale elementer i sikringen af uddannelsernes videngrundlag, især VIAs videncentre og ph.d.-forløb for undviserne. Der henvises til gennemgangen heraf i kapitel 5.

På alle højskolerne kvalitetssikres underviserkompetencerne på højskoleniveau gennem adjunkt- og lektorkvalificering. Normalt starter nyansatte undervisere på professionshøjskoler i en midlertidig adjunktstilling i 4 år og overgår derefter til en fast lektorstilling, forudsat at underviseren opnår en positiv lektorbedømmelse af sine pædagogiske og faglige kvalifikationer. Lektorbedømmelsen foretages af et landsdækkende bedømmelsesudvalg nedsat af Undervisningsministeriet og sker efter ministeriets bekendtgørelsesregler.

På alle højskolerne gennemføres desuden tværgående faglige arrangementer og kurser af bred relevans for højskolens uddannelser. Lederuddannelse varetages også af højskoleniveauet. Desuden er videntrenerne organisatorisk forankret i højskolerne.

Herudover har nogle af højskolerne fastholdelse og kompetenceudvikling af undervisere med ph.d.-grad som et særligt indsatsområde. Dette har eksempelvis i en højskole resulteret i at man har etableret et forum som skal medvirke til at der etableres netværk og faglige miljøer. Projekter og kurser som led i internationalisering og it-kurser er også typisk placeret på højskoleniveau.

Højskoleledelserne har generelt ansvaret for at følge op på uddannelsesstedernes kvalitetssikring af undervisernes kompetencer. Det formelle videngrundlag for denne opfølgning er uddannelsesstedernes rapporteringer om de samme indikatorer som professionshøjskoleledelsen anvender. Der er ikke herudover etableret et systematisk videnflow fra uddannelsesniveau til højskoleledelserne, men nøgletallene drøftes på møder mellem højskoleledelserne og uddannelseslederne.

### **Praksis på uddannelserne**

Undervisernes *formelle kompetenceniveau* sikres på alle uddannelserne gennem krav ved ansættelsen eller efterfølgende opkvalificering gennem masteruddannelser. På et af uddannelsesstederne hvor man foretrækker at ansætte undervisere som selv har gennemført uddannelsen, tager hovedparten af underviserne for øjeblikket i en masteruddannelse.

Hvad angår *løbende kompetenceudvikling*, gennemføres der på alle uddannelsessteder årlige medarbejderudviklingssamtaler (MUS), og på et enkelt uddannelsessted afholdes desuden teamudviklingssamtaler (TUS). Disse samtaler bruges til systematisk at gøre status over kompetenceudviklingsbehov for den enkelte underviser/teamet og til at fastlægge kommende kompetenceudviklingsaktiviteter.

*Pædagogiske kompetencer* søges på alle uddannelsessteder sikret gennem krav til underviserne om lektorkvalificering eller pædagogisk grunduddannelse. Den løbende kompetenceudvikling sker på forskellig måde gennem kurser og arrangementer. På et uddannelsessted afholdes fx "pædagogiske dage" hvert semester for den samlede undervisergruppe hvor der arbejdes med forskellige temaer.

Kun et af uddannelsesstederne har udarbejdet en egentlig strategi for undervisernes kompetencer som uddannelseslederen kan bruge som afsæt for at vurdere svage eller udækkede kompetenceområder i undervisergruppen. På de øvrige uddannelsessteder er det alene uddannelseslederen der har overblikket over undervisergruppens kompetencer, og der er ikke udarbejdet en formel kompetencestrategi.

Hvad angår kvalitetssikring af uddannelsernes *videngrundlag*, indebærer det generelt for erhvervsakademiuddannelser og professionsbacheloruddannelser at underviserne holder sig fagligt ajour med ny viden på flere felter: 1) viden om centrale udviklingstendenser på uddannelsernes beskæftigelsesområder, 2) ny viden fra forsøgs- og udviklingsarbejde som er relevant for beskæftigelsesområderne og 3) ny forskningsviden.

De kilder som VIA især satser på i sin overordnede strategi – videntreneres projekter og ph.d.-forløb for underviserne – har meget forskellig relevans for uddannelsesstederne, som det også allerede er nævnt i kapitel 7. På et enkelt af de fire uddannelsessteder er videntrenerne meget relevante videnkilder, og hovedparten af underviserne er involveret i projekter. På de tre øvrige uddannelsessteder finder man det derimod slet ikke relevant at anvende videntrenerne. Her

trækker man i stedet på andre videnkilder som man selv opsøger eller etablerer. Et eksempel herpå er et uddannelsessted som sammen med en forsker udviklede et særligt forløb for uddannelsens undervisergruppe som bl.a. indeholdt en række forelæsninger af forskellige forskere om uddannelsens fagaktuelle emner.

Det er panelets indtryk at der generelt på uddannelsesstederne følges op på den indhentede viden. Under besøgene på uddannelsesstederne redegjorde underviserne for at de løbende bringer den nye viden de tilegner sig, ind i undervisningen.

Det er dog samtidig panelets indtryk at der ikke på alle uddannelsessteder arbejdes med at kvalitetssikre videngrundlaget inden for alle de tre vidensområder som er beskrevet ovenfor. Bl.a. var undervisernes ajourføring med ny forskningsviden helt fraværende på et af uddannelsesstederne.

## 9.2 Vurdering og anbefalinger

Panelet vurderer at der på de forskellige organisationsniveauer på VIA findes relevante elementer i arbejdet med at sikre undervisernes kompetencer.

### Eksempel til inspiration

#### *Strategi for kvalitetssikring af underviserkompetencer*

På psykomotorikuddannelsen har man udarbejdet en strategi for undervisernes kompetencer som bruges som afsæt for at vurdere svage eller udækkede kompetenceområder i den samlede undervisergruppe. På uddannelsesstedet arbejdes der også systematisk med at skabe et samlet overblik over medarbejdergruppens faktiske kompetencer fordelt på forskellige vidensområder. Dette er gjort ved at de enkeltes CV'er er blevet samlet i én oversigt. Strategien og denne samlede kompetenceoversigt sammenholdes og bruges som redskab til at vurdere hvilke kompetenceprofiler der er behov for, fx når der skal ansættes nye undervisere eller videngrundlaget gås efter.

Det er imidlertid en svaghed at ikke alle uddannelsessteder arbejder strategisk og bevidst med at kvalitetssikre undervisernes kompetencer og med at sikre fornøden ajourføring med ny viden, da det indebærer en risiko for at videngrundlaget bliver mangelfuldt. Det er i den forbindelse også en svaghed at vurderinger af behov for kompetenceudvikling som oftest ikke kobles systematisk til evalueringer af undervisning og undervisere blandt de studerende.

---

Auditeringspanelet anbefaler:

At VIA, fx gennem videndeling mellem uddannelsessteder, understøtter uddannelsesstedernes strategiske overvejelser om hvilket videngrundlag der skal til for at sikre tilstrækkelig dækning, og hvilke typer af videnkilder det kræver.

At VIA udvikler fælles processtandarder for alle lokale uddannelsessteder som skal sikre at der ligger en strategi til grund for de konkrete aktiviteter der gennemføres for at ajourføre underviserne med ny viden. På alle uddannelsessteder bør man forholde sig eksplicit til hvordan uddannelsens videngrundlag kvalitetssikres.

---

# Appendiks A:

## Auditeringspanelets anbefalinger

### **Auditeringspanelet anbefaler:**

#### *Kriterium 1. Strategi for og organisering af kvalitetsarbejdet*

- At styrke kendskabet til de obligatoriske dele af kvalitetsmodellen og sikre at en bredere kreds af medarbejdere og undervisere inddrages i arbejdet med denne.
- At overvejelser om hvilken ledelsesinformation der er relevant for højskoleledelserne, drøftes og prioriteres, herunder behovet for nøgletal og procesoplysninger om det lokale kvalitetsarbejde. Det anbefales i den forbindelse at det overvejes om ledelsesinformationen bør lægge større vægt på aggregerede resultater af de faglige niveauers kvalitetsanalyser.
- At overvejelser om hvordan ledelsesinformationen til højskoleledelserne i højere grad kan systematiseres og formaliseres, prioriteres højt i det fremadrettede arbejde.
- At kravene til selvevalueringen skærpes i form af øget hyppighed i gennemførelse og i form af en sikring af at de lokale uddannelsessteder inden for en rimelig tidshorisont selvevaluerer de mest centrale kerneprocesser.
- At der sikres en bredere deltagelse i de lokale selvevalueringsworkshopper sådan at disse får en højere grad af lokal forankring.
- At indhold og resultater af selvevaluering gøres til genstand for videndeling på professionshøjskolen.
- At kvalitetsarbejdet lokalt fokuseres sådan at det sikres at der alene igangsættes det nødvendige antal evalueringer, og at der foregår en systematisk helhedsorienteret opsamling på tværs af de igangsatte evalueringer.
- At VIA udvikler fælles processtandarder for alle lokale uddannelsessteder som skal sikre et minimumsniveau i kvalitetsarbejdets dækningsgrad, systematik og formalisering.
- At VIA arbejder med at styrke rammerne for videndeling og fælles løsninger på tværs af organisationen.

#### *Kriterium 2. Kvalitetssikring af uddannelsernes videngrundlag*

- At professionshøjskoleledelsen i sine indikatorer for uddannelsernes videngrundlag i højere grad har fokus på om de enkelte uddannelsers videngrundlag er tilstrækkeligt, og på om denne viden bringes ind i undervisningen.

#### *Kriterium 3. Kvalitetssikring af nye uddannelsesudbud*

- At kvalitetssikring af videngrundlag tilføjes til den skabelon som VIA anvender ved kvalitetssikring af nye udbud i forbindelse med etableringen.

#### *Kriterium 4. Sikring af uddannelsers relevans*

- At VIA udvikler fælles processtandarder for alle lokale uddannelsessteder som skal sikre at hovedresultaterne af aftager- og dimittendundersøgelser samt handleplaner på baggrund af disse offentliggøres.
- At VIA udvikler fælles processtandarder for alle lokale uddannelsessteder som skal sikre at der udarbejdes korte skriftlige analyser der løbende følger op på og gør status over uddannelsesstedets kontakt til aftagerfeltet.
- At kvalitetsafdelingen understøtter uddannelsernes arbejde med at anvende praktiksteder som kilde til viden om arbejdsmarkedets udvikling og kompetencebehov.

#### *Kriterium 5. Kvalitetssikring af uddannelsers tilrettelæggelse og gennemførelse*

- At VIA udvikler fælles processtandarder for alle lokale uddannelsessteder som skal sikre et fælles minimumsniveau for inddragelsen af de studerende i evaluering af undervisningsnære forhold og for systematik i opfølgningen på evalueringsresultaterne.
- At VIA udvikler fælles processtandarder for alle lokale uddannelsessteder som skal sikre et fælles minimumsniveau for samarbejdet med praktiksteder.
- At VIA arbejder med at styrke de faglige niveaus systematiske egenanalyser af kvaliteten som led i det samlede kvalitetsarbejde og med at styrke formaliseret opfølgning herpå og ledelsesinformation herom. Som led i dette anbefales det at uddannelsesstederne regelmæssigt gennemfører helhedsorienterede evalueringer af samlede uddannelsesforløb.

#### *Kriterium 6. Kvalitetssikring af undervisere*

- At VIA, fx gennem videndeling mellem uddannelsessteder, understøtter uddannelsesstedernes strategiske overvejelser om hvilket videngrundlag der skal til for at sikre tilstrækkelig dækning, og hvilke typer af videnkilder det kræver.
- At VIA udvikler fælles processtandarder for alle lokale uddannelsessteder som skal sikre at der ligger en strategi til grund for de konkrete aktiviteter der gennemføres for at ajourføre underviserne med ny viden. På alle uddannelsessteder bør man forholde sig eksplicit til hvordan uddannelsens videngrundlag kvalitetssikres.

# Appendiks B: Besøgsprogram

## Mandag den 30. maj 2011

### Kvalitetsarbejdet overordnet betragtet, Skejbyvej 1, Risskov

Kl. 9.30 – 10.30	Rektoratet og højskoleledere	(1 t.)
Kl. 10.30 – 10.45	Opsamling/pause	(15 min.)
Kl. 10.45 – 12.15	Kvalitetsansvarlig	(1 t. 30 min.)
Kl. 12.15 – 13.00	Frokost/ opsamling/spadsere til Skejbyvej 29	(45 min.)

### Kvalitetsarbejdet ved pædagoguddannelsen Jydsk, Skejbyvej 29, Risskov

Kl. 13.00 – 13.45	Studieledelsen	(45 min.)
Kl. 13.45 – 14.00	Opsamling/pause	(15 min.)
Kl. 14.00 – 14.45	De studerende	(45 min.)
Kl. 14.45 – 15.00	Opsamling/pause	(15 min.)
Kl. 15.00 – 15.45	Underviserne og andet personale	(45 min.)
Kl. 15.45 – 16.00	Opsamling/pause	(15 min.)
Kl. 16.00 – 16.30	Studieledelsen	(30 min.)
Kl. 16.30 – 17.30	Opsamling panelet og EVA	(1 t.)

## Tirsdag den 31. maj 2011

### Auditeringspanelet deler sig i to parallelle besøg:

- Kvalitetsarbejdet ved uddannelsen til produktionsteknolog, Chr. M. Østergaards Vej 4, Horsens

- Kvalitetsarbejdet ved uddannelsen til psykomotorisk terapeut, Niels Brocks Gade 2, Randers

Kl. 9.00 – 9.45	Studieledelsen	(45 min.)
Kl. 9.45 – 10.00	Opsamling/pause	(15 min.)
Kl. 10.00 – 10.45	De studerende	(45 min.)
Kl. 10.45 – 11.00	Opsamling/pause	(15 min.)
Kl. 11.00 – 11.45	Underviserne og andet personale	(45 min.)
Kl. 11.45 – 12.00	Opsamling/pause	(15 min.)
Kl. 12.00 – 12.30	Studieledelsen	(30 min.)
Kl. 12.30 – 13.00	Frokost/ opsamling panelet og EVA	(30 min.)
Kl. 13.00 – 14.00	Transport til Kongsvang Alle 39, Århus	(1 t.)

### Kvalitetsarbejdet ved bioanalytikeruddannelsen, Kongsvang Alle 39, Århus

Kl. 13.30 – 14.00	Ankomst/opsamling panelet og EVA	
Kl. 14.00 – 14.45	Studieledelsen	(45 min.)
Kl. 14.45 – 15.15	Opsamling/pause	(30 min.)
Kl. 15.15 – 16.00	Underviserne og andet personale	(45 min.)
Kl. 16.00 – 16.15	Opsamling/pause	(15 min.)
Kl. 16.15 – 16.45	Studieledelsen	(30 min.)
Kl. 16.45 – 17.45	Opsamling panelet og EVA	(1 t.)

**Onsdag den 1. juni 2011**

**Eksterne interessenter og kvalitetsarbejdet overordnet betragtet, Skejbyvej 1, Risskov**

Kl. 8.30 – 9.15	Aftagere (samlet for de fire udbud)	(45 min.)
Kl. 9.15 – 10.15	Kvalitetsansvarlig	(1 t.)
Kl. 10.15 – 11.00	Opsamling panelet og EVA	(45 min.)
Kl. 11.00 – 11.30	Rektoratet og højskoleledere	(30 min.)
Kl. 11.30 – 15.00	Frokost/ opsamling panelet og EVA	(3 t. 30 min.)

# Appendiks C: Præsentation af VIA University College

Uddrag af VIAs selvevalueringsrapport, bilag A 0.0.0, s. 1-2.

VIA University College er Danmarks 3. største uddannelsesinstitution og den største professionshøjskole med 2.100 medarbejdere og 17.000 studerende centreret om 7 campusbyer. VIA University College har hovedsæde i Århus, men dækker geografisk hele Region Midtjylland. Hovedsædet er placeret i Århus for at udnytte byens styrker som national og international kendt uddannelsesby. Men med opbygningen af campusser i Midtjylland er VIA University College en stærk uddannelsesinstitution i hele regionen samt sikre både det private og offentlige arbejdsmarked kvalificeret arbejdskraft.

## Organisering

VIA University College er organiseret med en bestyrelse som øverste myndighed. Rektoratet er VIAs øverste ledelse og består af rektor, prorektor og professionshøjskoledirektøren. Professionshøjskoleledelsen (PHL) varetager sammen med rektoratet den daglige ledelse af VIA.

## Faglige højskoler samt Videreuddannelse og Kompetenceudvikling

Som en fagligt bred professionshøjskole udbyder VIA uddannelser inden for fem faglige hovedområder fordelt på fire højskoler samt Videreuddannelse og kompetenceudvikling.

- Pædagogisk-Socialfaglig Højskole (PHS)
- Sundhedsfaglig Højskole (SFH)
- Teknisk-Merkantil Højskole (THM)
- Højskolen for Design, Animation, Media og Business (DAMB)
- Videreuddannelse og Kompetenceudvikling

Videreuddannelse og Kompetenceudvikling tilbyder aktiviteter for de færdiguddannede bachelorer og for private og offentlige virksomheder.

Inden for højskolerne og Videreuddannelse og Kompetenceudvikling er der tilknyttet en række specialiserede fællesfunktioner samt videntcentre, der arbejder med udviklingsinitiativer, forskningssamarbejde og udvikling af nye uddannelser. Pr. 1. januar 2010 er der endvidere etableret en enhed for professionsforskning med reference til prorektor og en strategienhed med reference til rektor.

## Uddannelser

### *Pædagogisk-Socialfaglige uddannelser*

Administrationsbachelor  
Kristendom, Kultur og Kommunikation  
Lærer  
Pædagog  
Pædagogisk assistent  
Socialrådgiver

### *Sundhedsuddannelser*

Bandagist  
28. marts 2011  
Bioanalytiker  
Ergoterapeut  
Ernæring og sundhed  
Fysioterapeut  
Global Nutrition and Health  
Master i sygepleje  
Psykomotorisk terapeut  
Sygeplejerske

*Teknologi og Business uddannelser*

Diplomingeniør

Bygningsingeniør  
Civil Engineering  
Diplomingeniør i Materialeteknologi  
Global Business Engineering  
ICT Engineering  
Maskiningeniør  
Mechanical Engineering

Teknologi

Architectural Technology and Construction Management  
Byggetekniker  
Bygningskonstruktør  
Kort- og landmålingstekniker  
Produktionsteknolog  
Produktudvikling og Teknisk Integration

Business

International Sales and Marketing  
Management  
Markedsføringsøkonom  
Marketing Management  
Value Chain Management

*Design, Animation, Media og Business*

Beklædningshåndværker  
Computer Graphics Artist  
Designteknolog  
Karakteranimation  
Professionsbachelor i Design og Business  
Textile Fag og Formidling

*Videreuddannelse og Kompetenceudvikling*

Andre uddannelser fx vejlederuddannelser og akademiuddannelser  
Diplomuddannelser  
IT-Skolen  
Konferencer  
Kurser