

Auditering af Det Teologiske Fakultet

Aarhus Universitet

DANMARKS
EVALUERINGSINSTITUT

Auditering af Det Teologiske Fakultet

© Danmarks Evalueringsinstitut

Trykt hos Vester Kopi

Eftertryk med kildeangivelse er tilladt

Bemærk:

Bemærk at EVA sætter komma efter Dansk Sprognævns anbefalinger, dvs. at der som hovedregel ikke sættes komma foran ledsætninger.

Bestilles hos:

Danmarks Evalueringsinstitut

Østbanegade 55, 3.

2100 København Ø

T 35 55 01 01

F 35 55 10 11

E eva@eva.dk

H www.eva.dk

40,- kr. inkl. moms

ISBN 87-7958-279-6

Foto: Kirsten Strunge Larsen

Indhold

Forord	5
1 Resume	7
2 Indledning	11
2.1 Auditeringens baggrund	11
2.2 Formål	12
2.3 Auditeringspanel og projektgruppe	12
2.4 Metode og dokumentation	13
2.5 Rapportens opbygning	14
2.6 Anbefalinger	14
3 Kvalitetskultur	17
3.1 Nuværende kvalitetsopfattelser	17
3.2 Supplement til kvalitetskulturen	21
3.3 Eksplicit kvalitetsarbejde	24
4 Strategi og ledelse	29
4.1 Strategier og mål for forskning og uddannelse	29
4.2 Organisering og ledelse	31
4.3 Kvalitetssikring	34
4.4 Perspektivering	36
5 Dokumentations- og informationssystemer	39
5.1 Systemerne som redskaber	39
5.2 Kvalitetssikring af systemerne	41

6	Organisering og praksis – forskning	43
6.1	Det lille kollektiv	43
6.2	Det store kollektiv	49
6.3	Afsluttende vurdering	52
7	Organisering og praksis – uddannelse	55
7.1	Studieordninger	55
7.2	Undervisning	57
7.3	Rekruttering og studiestart	60
7.4	Gennemførelse	62
7.5	Vejledning	63
7.6	Studiemiljø	64
7.7	De studerendes slutkompetencer	65
7.8	Pædagogik og læring	66
8	Organisering og praksis – ph.d.	69
8.1	Rekruttering og opstart	69
8.2	Gennemførelse	70
8.3	Afslutning på ph.d.-forløbet	73
9	Organisering og praksis – tværgående	75
9.1	Administration	75
9.2	Bibliotek	76
9.3	It	77
9.4	Fysiske rammer	78
10	At komme i gang	79
Appendiks		
Appendiks A	Oversigt over anbefalinger	81
Appendiks B	Kommissorium for auditeringen af Det Teologiske Fakultet	87
Appendiks C	Om auditeringspanelet	91
Appendiks D	Besøgsplan	93
Rapporter fra EVA		95

Forord

Danmarks Evalueringsinstitut, EVA, fremlægger i denne rapport auditeringen af Det Teologiske Fakultet ved Aarhus Universitet.

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

Vi forventer at rapporten vil danne grundlag for Det Teologiske Fakultets fortsatte arbejde med at forbedre sit kvalitetsarbejde. Vi håber desuden at rapporten kan inspirere andre fakulteter og universiteter i deres arbejde med at sikre og udvikle kvaliteten.

Auditeringen indgår i EVA's handlingsplan for 2005 og er gennemført i perioden februar 2005 til maj 2006.

Søren Barlebo Rasmussen
Formand for auditeringspanelet

Christian Thune
Direktør for EVA

1 Resume

Formålet med denne auditering er at bidrage til at styrke kvalitetsarbejdet på Det Teologiske Fakultet ved Aarhus Universitet. Auditeringen er et element i AU's udviklingskontrakt for 2005, hvoraf det fremgår at AU også ønsker at anvende erfaringerne fra denne auditering i kvalitetsarbejdet på universitetets øvrige fakulteter.

Dette resume skitserer kort den grundlæggende model for kvalitetsarbejdet som rapporten opstiller. Det indeholder desuden rapportens vigtigste anbefalinger i en mere overordnet, tematisk form.

Konklusion

Auditeringen viser at der på Det Teologiske Fakultet er to parallelle kvalitetsopfattelser, der hver især er udtryk for en positiv og generelt velfungerende indsats for at opnå kvalitet. Indbyrdes rummer de imidlertid nogle modsætninger, samtidig med at der er elementer af et optimalt kvalitetsarbejde som de ikke dækker. Auditeringen opstiller derfor et bud på en tredje opfattelse til at supplere og bringe sammenhæng i de to eksisterende.

To kvalitetsopfattelser

Mere konkret viser auditeringen at det nuværende kvalitetsarbejde dels bygger på *formaliseret og eksternt kvalitetsarbejde*, dels på *uformelt og internt kvalitetsarbejde*.

I det formaliserede og eksterne kvalitetsarbejde viser fakultetet sin kvalitet ved at dokumentere at det lever op til de krav der stilles til det udefra i form af lovgivning, bekendtgørelser, universitetets udviklingskontrakt osv. Fakultetet har en meget systematisk og grundig tilgang til dette kvalitetsarbejde. Holdningen til de eksternt fastsatte krav er på den ene side positiv og loyal, forstået på den måde at de opfattes som rimelige og som en positiv drivkraft for fakultetet. På den anden side ses de også som tidskrævende og unødvendige og som noget man primært er nødt til at efterleve for at opnå legitimitet og ressourcer.

Det uformelle og interne kvalitetsarbejde er det der udspringer af den klassiske akademiske tradition hvor kvaliteten af uddannelsen betinges af kvaliteten af forskningen, der igen betinges af forskernes kvalifikationer. Disse sikres gennem den formaliserede rekrutteringspraksis og gennem den kollegiale diskussion og kritik. I denne optik er kvalitet det samme som faglig kvalitet, og ansvaret for den ligger hos den enkelte forsker for hvem det at tilstræbe kvalitet er så naturnødvendigt som at trække vejret. Der er helt uundværlige kvaliteter i denne "selvbærende" kvalitetsopfattelse som kommer meget stærkt til udtryk på Det Teologiske Fakultet. Samtidig indebærer den en risiko for at både de eksterne krav og forventninger til arbejdet og udefra kommende målsætninger og strategier opfattes som irrelevante eller direkte hæmmende.

De to kvalitetsopfattelser eksisterer parallelt, men er også på nogle måder hinandens modsætning. I den traditionelle akademiske tilgang kan eksterne forventninger eller krav om formalisering fx let blive opfattet som mistænkeliggørelse af de faglige miljøers evne til at sikre kvaliteten selv. Holdningen til de eksterne krav får dermed også let en reaktiv karakter, forstået på den måde at der handles på kravene, men fakultetet opstiller ikke selv mål og strategier. Der opstår en kvalitetskultur der er velegnet til at finde fejl og problemer, det vil sige sikre kvaliteten, men mindre egnet til at udvikle den.

Den antagede, uformelle konsensus om hvad der er kvalitet i den akademiske kvalitetskultur, er for en umiddelbar betragtning nem at håndtere i al sin tilsyneladende rummelighed. Men den udgør en barriere for den ikke-indviede som kan være en nyansat eller en ekstern interessent der ikke umiddelbart kan aflæse de gældende kriterier for kvalitet. Samtidig er de implicite og uudtalte kvalitetsmål vanskelige at stille spørgsmålstejn ved eller drøfte, hvilket hindrer en bevidst prioritering af indsatsen og beslutninger om ændringer.

En tredje opfattelse af kvalitet

Rapporten taler derfor for en tredje opfattelse af kvalitet der ikke er i modstrid med de to eksisterende, men som ved at supplere med de elementer de to opfattelser mangler, udgør en forudsætning for at videreudvikle det kvalitetsarbejde der allerede foregår på fakultetet, dvs. det formaliserede og interne kvalitetsarbejde.

I denne forståelse er kvalitet at leve op til fælles og eksplicit formulerede kvalitetsmål og kriterier. Kvalitetsarbejdet skal være formaliseret, det vil sige at mål og procedurer skal være nedfældede, og de skal være synlige og formidlet til interessenterne. Dette er nødvendigt for at man kan analysere, drøfte, beslutte, udvikle og følge op. Det skal være fælles for at synliggøre fakultetets og forskningsmiljøernes kvaliteter som selvstændige størrelser. Og så skal det være internt initieret for at fakultetet selv tager ansvar for at styre udviklingen i den retning som det selv ønsker.

Rapportens anbefalinger skal alle ses i lyset af disse betragtninger. De forsøger at omsætte denne analyse til de enkelte områder auditeringen behandler.

I betragtning af de talrige arbejdsfunktioner der udføres på hele fakultetet, følger det naturligt at rapporten også rummer mange anbefalinger. Her vil det være fakultetsledelsens opgave at prioritere hvor indsatsen i første omgang skal sættes ind. I en sådan prioritering er det væsentligt ikke bare at identificere de vigtigste områder at få gjort noget ved, men også områder hvor man med få ressourcer kan opnå hurtige kvalitetsforbedringer.

Auditeringspanelets centrale anbefalinger

Kvalitetsstrategi og eksplicite, fælles mål

Det anbefales at fakultetet udarbejder en konkret kvalitetsstrategi, i forlængelse af AU's udviklingskontrakt, med formaliserede kvalitetsmål og procedurer - både for forskning og uddannelse. Fakultetet skal bl.a. foretage en prioritering af målene på baggrund af en vurdering af hvilke mål der er strategisk vigtige, og hvilke mål der med relativt få ressourcer kan iværksættes. Anbefalingen skal ses i forlængelse af den ovenstående analyse der peger på vigtigheden af at fakultetet selv bliver aktivt og strategisk i udformningen af sit eget kvalitetsarbejde. Rapporten pointerer desuden det vigtige i at kvalitetsmål og procedurer er fælles, eksplicite og kendte af alle involverede aktører, dels for at også nyansatte og eksterne interessenter skal kunne forstå hvilke kvalitetskriterier der gælder, dels for at gøre det muligt at diskutere dem.

Inddragelse af interessenter

Fakultetet bør systematisk og løbende inddrage interne og eksterne interessenter i at fastlægge kvalitetsmål og udvikle procedurer. Anbefalingen kommer af en antagelse om at forskningen og uddannelsernes samfundsmæssige relevans og værdi øges når eksterne interessenter inddrages i det løbende kvalitetsarbejde. Samtidig vil det kunne styrke fakultetets position i forhandlingssituationer.

Sagt på en anden måde er det auditeringspanelets opfattelse at Det Teologiske Fakultet først og fremmest skal arbejde med den grundlæggende forståelse af hvordan kvalitet sikres og udvikles organisatorisk. Kriterier og kvalitetsmål skal være fælles og eksplicite. De skal forankres i en strategi baseret på en klar og systematisk kvalitetsmodel.

Ledelse

Rapporten peger på at fakultetet skal præcisere og tydeliggøre ledelsesstrukturen og ansvarsfordelingen mellem ledelsesniveauerne. Baggrunden for anbefalingen er at fakultetets organisationsstruktur rummer en uklar ansvarsfordeling og en uheldig sammenblanding af "lovgivende" og "udøvende" magt.

Objektive kriterier for kvalitet i forskningen

Rapporten anbefaler at fakultetet skal arbejde på at udforme mere objektive kriterier for kvalitet, også i forskningen. Formålet er igen at gøre det klart og eksplicit hvad der er god kvalitet og hvad der ikke er, sådan at andre – ud over de veletablerede forskere selv – kan forstå det. Dette har både betydning for at unge forskere kan få adgang til miljøet og finde ud af hvad det "gælder om", for at forskerne generelt kan diskutere mål og strategier, og for at eksterne interessenter kan forstå hvor kvaliteten i forskningen ligger.

2 Indledning

2.1 Auditeringens baggrund

Auditeringen af Det Teologiske Fakultet er den fjerde auditering som EVA gennemfører. EVA auditerede Københavns Universitet og Danmarks Tekniske Universitet i 2004 og Syddansk Universitet i 2005. De fire auditeringer er foregået på frivillig basis efter invitation til alle danske universiteter og efter dialog med Rektorkollegiet.

Det Teologiske Fakultet ved Aarhus Universitet, AU, har ønsket at lade sig auditere for at styrke fakultetets kvalitetsarbejde. Auditeringen omfatter efter fakultetets ønske både forskning og uddannelse. Fakultetet begrundet ønsket med at forbindelsen imellem forskning og uddannelse er fakultetets og universitetets konstituerende kendetegn, og at kvalitet i forskningen er forudsætning for kvalitet i uddannelserne. Kvalitetsarbejdet på disse områder analyseres derfor i denne rapport på alle organisationsniveauer, fra studienævn og afdelinger til fakultetets ledelse. De overordnede retningslinjer, fx udviklingskontrakt, mål og strategier, som gælder for hele AU, inddrages hvor de har betydning som ramme for Det Teologiske Fakultets kvalitetsarbejde.

Auditeringen er indskrevet i AU's udviklingskontrakt for 2005. Heraf fremgår det at AU ønsker at anvende erfaringerne fra denne auditering til at styrke kvalitetsarbejdet på universitetets øvrige fakulteter.

Aarhus Universitet har i alt ca. 20.500 studerende fordelt på fem fakulteter. Heraf er Det Teologiske Fakultet det mindste med ca. 100 ansatte og 1100 studerende.

Fakultetet udbyder tre bacheloruddannelser, i Teologi, Religionsvidenskab og Arabisk sprog og islamisk kultur, og to kandidatuddannelser, i Teologi og Religionsvidenskab.

2.2 Formål

Auditeringen har to formål:

- at skabe et overblik over fakultetets nuværende kvalitetsarbejde for forskning og uddannelse og vurdere stærke og svage sider ved det
- at give anbefalinger til hvordan fakultetet kan etablere et mere systematisk kvalitetsarbejde for forskning og uddannelse.

2.3 Auditeringspanel og projektgruppe

I forbindelse med auditeringen er der nedsat et auditeringspanel som har det faglige ansvar for auditeringens analyser, vurderinger og anbefalinger. Auditeringspanelet er sammensat af danske og svenske eksperter så gruppen som helhed har viden om og erfaring med:

- den danske universitetssektor
- Det Teologiske Fakultets fagområde
- at planlægge, organisere og gennemføre uddannelse og forskning på universitetsniveau
- at gennemføre og vurdere kvalitetssikring på universitetsniveau.

Auditeringspanelets medlemmer er:

- Søren Barlebo Rasmussen (formand for panelet), dekan for Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur, Copenhagen Business School
- Sven-Erik Brodd, dekan for Det Teologiske Fakultet, Uppsala Universitet
- Kerstin Dahlbäck, dekan indtil 1. januar 2006 for Det Humanistiske Fakultet, Stockholms Universitet
- Jette Frederiksen, kontorchef i Personalestyrelsen, Finansministeriet.

Der findes yderligere information om panelets medlemmer i appendiks C.

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

- Helene Brochmann, evalueringskonsulent (projektleder)
- Inge Enroth, evalueringskonsulent
- Louise Nordestgaard, evalueringsmedarbejder.

2.4 Metode og dokumentation

Auditeringen er gennemført på baggrund af et kommissorium der blev vedtaget af EVA's bestyrelse i april 2005. Kommissoriet gør rede for evalueringens formål, organisering og metode og kan ses i appendiks B.

Auditeringens metodiske elementer er uddybet i *Konceptbeskrivelse for auditeringen af Det Teologiske Fakultet, Aarhus Universitet*, som kan findes på www.eva.dk.

Auditeringen er gennemført på baggrund af to typer af dokumentation: selvevalueringsrapport og institutionsbesøg. Desuden har den inddraget en del eksisterende dokumenter såsom universitetsloven, *Vedtægt for Aarhus Universitet*, *Udviklingskontrakt for 2005*, sider på fakultetets hjemmeside mfl. Flere af disse er vedlagt selvevalueringsrapporten som bilag.

Selvevaluering

I perioden fra april til oktober 2005 udarbejdede fakultetet en selvevalueringsrapport der udgør det væsentligste grundlag for auditeringen. Fakultetet nedsatte en selvevalueringsgruppe med deltagere fra ledelse, videnskabelige medarbejdere, teknisk-administrativt personale og studerende. Selvevalueringsgruppen har været ansvarlig for at udarbejde en rapport som med udgangspunkt i en selvevalueringvejledning fra EVA dækkede fire temaer: "Strategi og ledelse", "Organisering af kvalitetsarbejdet", "Dokumentations- og informationssystemer" og "Kvalitetsarbejde i praksis". Det sidste tema blev beskrevet og analyseret af seks arbejdsgrupper med deltagere fra ledelse, ansatte og studerende, der behandlede følgende emner: 1) ph.d.-uddannelse, 2) forskning, 3) forskningsbaseret undervisning og uddannelse, 4) studieordninger og studieadministration, 5) evaluering af undervisning og eksamen samt 6) studie- og erhvervsvejledning og nye studerende.

Selvevalueringsrapporten og de bilag fakultetet har vedlagt, giver en systematisk, meget grundig og velformuleret fremstilling af fakultetets kvalitetsarbejde, og rapporten udgør samlet set et godt vurderingsgrundlag for auditeringspanelet.

Selvevalueringsrapporten angiver målsætninger for hovedparten af de elementer der behandles. Der er overvejende tale om ikke-formaliserede målsætninger som angives at være udledt af praksis og først er nedfældet skriftligt til selvevalueringsrapporten. Det fremgår imidlertid sjældent hvornår der er tale om henholdsvis formaliserede og ikke-formaliserede målsætninger.

I selvevalueringsrapporten giver fakultetet sine vurderinger af og i mange tilfælde også anbefalinger til at forbedre det nuværende kvalitetsarbejde. Det er meget positivt at fakultetet har udnyttet anledningen til at reflektere over og angive visioner for sin egen virksomhed. I overensstemmelse med auditeringens formål forholder auditeringsrapporten sig dog ikke direkte til alle selv-

evalueringsrapportens mange anbefalinger, men ser mere overordnet på fakultetets nuværende og reelle kvalitetsarbejde.

Besøg

Auditeringspanelet og EVA's projektgruppe besøgte Det Teologiske Fakultet over to dage i november 2005. I auditeringen tjener besøget til at validere og perspektivere de informationer der fremgår af selvevalueringsrapporten. Under besøget blev der afholdt i alt 13 møder med repræsentanter fra ledelse, videnskabeligt og teknisk-administrativt personale, studerende, dimittender og aftagere. I møderne deltog både personer som havde deltaget i selvevalueringen, og personer som ikke havde.

Samtalerne tog udgangspunkt i selvevalueringsrapporten, men kom også ind på deltagernes egne indsatser i og vurderinger af fakultetets kvalitetsarbejde samt deres refleksioner over kvalitetsarbejdet i fremtiden. Alle møderne forløb med engagerede og informative dialoger som gav panelet en god indsigt i fakultetets kvalitetsarbejde.

2.5 Rapportens opbygning

Kapitel 3 giver et billede af kvalitetskulturen på Det Teologiske Fakultet som panelet har mødt og fortolket den, og præsenterer en overordnet forståelsesramme for de følgende kapitler. Kapitel 4 handler om fakultetets organisation og de målsætninger og strategier som er styrende for fakultetets kvalitetsarbejde. Kapitel 5 handler om de dokumentations- og informationssystemer som fakultetet benytter i kvalitetsarbejdet. Rapportens kapitel 6, 7, 8 og 9 handler om fakultetets kvalitetsarbejde som det gennemføres i praksis i relation til fakultetets forskning, uddannelse, ph.d.-området og en række tværgående funktioner. Endelig udgør kapitel 10 auditeringspanelets forslag til hvordan fakultetet kan komme i gang med de mange anbefalede tiltag.

Rapportens struktur afviger fra de overordnede temaer fra selvevalueringsrapporten ved kapitel 3 om kvalitetskulturen. Panelet har fundet det nødvendigt at medtage dette kapitel fordi kvalitetskulturen er afgørende for udvikling af kvalitetsarbejdet på fakultetet. Desuden skal det bemærkes at behandlingen af temaerne "Organisering af kvalitetsarbejdet" og "Kvalitetsarbejdet i praksis" af formidlingsmæssige årsager er slået sammen i rapportens afsluttende kapitler om organisering og praksis.

2.6 Anbefalinger

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

Da auditeringsprocessen var sat i gang, offentliggjorde The European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) en række standarder for kvalitetsarbejde på uddannelsesområdet som er beskrevet i rapporten *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. Rapporten blev i maj 2005 tiltrådt af undervisningsministrene i de lande der deltager i Bologna-processen. Det fremgår af selvevalueringsrapporten at Det Teologiske Fakultet er opmærksom på at disse såkaldte europæiske standarder for intern kvalitetssikring indarbejdes i det fortsatte kvalitetsarbejde. Auditeringsrapportens vurderinger og anbefalinger ligger i forlængelse af de europæiske standarder, som derfor også inddrages. ENQA-rapporten kan findes på www.enqa.net.

I appendiks A findes en samlet liste over rapportens anbefalinger.

3 Kvalitetskultur

Dette kapitel beskæftiger sig med Det Teologiske Fakultets kvalitetskultur. Kvalitetskultur benyttes her som en samlet betegnelse for de kvalitetsopfattelser og det kvalitetsarbejde som medarbejdere og studerende på Det Teologiske Fakultet har præsenteret i selvevalueringsrapporten og på besøget.

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

Afsnit 3.1 beskriver to forskellige kvalitetsopfattelser og de dertil knyttede former for kvalitetsarbejde som auditeringspanelet har fundet fremherskende i dokumentationen fra Det Teologiske Fakultet. Afsnit 3.2. præsenterer auditeringspanelets bud på en tredje, supplerende kvalitetsopfattelse og de former for kvalitetsarbejde som knytter sig hertil. Afsnit 3.3. peger på veje til at etablere et mere eksplicit kvalitetsarbejde.

3.1 Nuværende kvalitetsopfattelser

Det Teologiske Fakultet har især givet udtryk for to kvalitetsopfattelser som knytter sig til forskellige typer af kvalitetsarbejde: et formaliseret kvalitetsarbejde der er eksternt initieret og orienteret, og et mere uformelt kvalitetsarbejde der er faginternt.

De følgende afsnit behandler først den kvalitetsopfattelse som er knyttet til det eksterne og formaliserede kvalitetsarbejde som det fx fastsættes i lovgivningen. Derefter behandler det den kvalitetsopfattelse som hænger sammen med det mere uformelle og faginterne kvalitetsarbejde, dvs. den traditionelle akademiske kvalitetssikring og -udvikling.

3.1.1 Formaliseret og eksternt kvalitetsarbejde

I denne kvalitetsopfattelse viser fakultetet sin kvalitet ved at dokumentere at det lever op til de krav der stilles fra fakultetseksterne instanser. Det kvalitetsarbejde der knytter sig hertil, handler

om at sikre og dokumentere at fakultetet lever op til universitetsloven, bekendtgørelser og AU's egne centralt fastsatte bestemmelser, fx i udviklingskontrakten.

Det Teologiske Fakultets ledelse og medarbejdere udtrykker en høj grad af bevidsthed om at fakultetet agerer inden for eksternt fastsatte og formaliserede rammer og bestemmelser som de loyalt arbejder for at leve op til. Selvevalueringsrapporten tager således mange steder afsæt i at fakultetet skal leve op til gældende love og bekendtgørelser:

Det er [...] en præmis for denne selvevalueringsrapport, at en betydelig del af kvalitetsarbejdet ved fakultetet tager form af systematisk administration og opfølgning på bekendtgørelser mv. (Selvevalueringsrapporten, s. 4).

Dokumentationen viser en meget systematisk tilgang til denne form for kvalitetsarbejde, og fakultetet har en omfattende registreringspraksis. På besøget mødte panelet positive vurderinger af dette. Både ledelsen og nogle af de videnskabelige medarbejdere gav udtryk for at krav og processer der er eksternt besluttede, kan være en positiv drivkraft i fakultetets kvalitetsarbejde i øvrigt. Besøget viste imidlertid også at der blandt fakultetets ledelse og medarbejdere findes en opfattelse af at deltagelse i eksternt defineret kvalitetsarbejde, som fx denne auditering, primært sker for at opnå legitimitet i forhold til det politiske system og andre eksterne interessenter.

Vurdering

Det er positivt, men også nødvendigt, at fakultetet viser en høj grad af opmærksomhed på de eksterne krav, og fakultetet gør det godt. Men ud over at dette kvalitetsarbejde tilvejebringer den nødvendige legitimitet udadtil og sikrer fortsat ressourcetildeling, ser fakultetet ikke umiddelbart andre fordele for fakultetet selv. Arbejdet forbliver i vid udstrækning en bagudrettet, kontrollerende og rituel registreringspraksis der i for ringe grad fører til opfølgning og udvikling.

3.1.2 Uformelt og internt kvalitetsarbejde

Dokumentationen afspejler også en kvalitetsopfattelse som bærer præg af den akademiske tradition hvor forskningen og det faglige fællesskab har førsteprioritet, og kvaliteten af en universitetslærers arbejde i høj grad er identisk med kvaliteten af dennes forskning. På Det Teologiske Fakultet mødte panelet også dette som et ønske om og en tro på at kvalitet sikres bedre via kultur, dvs. uformelt og internt, end ved hjælp af regler, dvs. formelt og eksternt. Det ligger desuden i denne tradition at forskeren selv er garant for at sikre og udvikle kvaliteten af sit arbejde, også ved at indgå i faglige samarbejder.

Det gælder også på Det Teologiske Fakultet. Flere af de videnskabelige medarbejdere (VIP'er) gav på besøget meget stærkt udtryk for at man som videnskabelig medarbejder på et universitet er

skolet så meget i at ønske og tilstræbe kvalitet at det er en uadskillelig del af ens arbejdsindsats – det VIP'eren lever og ånder for, er kvalitet. Det udtrykkes også klart i selvevalueringsrapporten:

Det er selvevalueringsgruppens udgangspunkt, at kvalitetsarbejde er en uadskillelig del af ethvert universitets arbejde. Det ligger i forskningens og den forskningsbaserede undervisnings natur, at kun kvalitet tæller. (Selvevalueringsrapporten, s. 4).

I denne kvalitetsopfattelse er kvalitet det samme som faglig kvalitet, vurderet på faglighedens præmisser. Det der vurderes, er den enkeltes indsats og forskningsresultater – og ikke kvaliteten af et forskningsmiljø. Og de der kan vurdere det, er kun dem med indsigt i det fagområde som indsatsen ligger inden for:

Forskningens gennemførelse og kvalitetssikring er i en overordnet forstand henlagt til den enkelte forsker, der i kraft af sine videnskabelige kvalifikationer har opnået ansættelse ved fakultetet. En væsentlig del af sikringen heraf sker gennem de faglige fællesskaber (nationalt og internationalt), som forskeren indgår i. (Selvevalueringsrapporten, s. 14).

Vurdering

Der er helt uundværlige kvaliteter i den traditionelle akademiske kvalitetsopfattelse som finder mange klare udtryk på Det Teologiske Fakultet. Stræben efter højeste faglige kvalitet er en positiv drivkraft som betyder at medarbejderne stiller krav til, udfordrer og udvikler deres egen og hinandens faglighed. Den engagerer og motiverer den enkelte til at være orienteret inden for sit faglige felt og udvikle sit arbejde og sit fagområde.

En iboende logik i de faginterne kontrolmekanismer er dog også at de er tilstrækkelige til at sikre det væsentlige. Dermed bliver eksterne, formelle sikringsmekanismer opfattet som overflødige, og de kvalitetsgevinster der kan opnås ved at vurdere, evaluere og følge op, fx på arbejdsprocesser, udnyttes ikke. At sætte mål for arbejdet og inddrage eksterne interessenter anses for unødvendigt fordi målene allerede er implicite, og fordi personer uden for det akademiske miljø ikke er i stand til at vurdere den faglige kvalitet.

3.1.3 Konsekvenser af den nuværende kvalitetskultur

Mens de foregående afsnit har belyst fordele og ulemper ved kvalitetskulturen på Det Teologiske Fakultet i forhold til at fastholde og udvikle en høj faglig standard, viser de næste afsnit en række konsekvenser heraf.

Modsætning frem for balance

Fakultetets nuværende kvalitetskultur indeholder to kvalitetsopfattelser som i hvert fald på nogle områder står i modsætning til hinanden. Især synes der at være en oplevelse blandt medarbejderne af at det formaliserede og eksternt initierede kvalitetsarbejde sker på bekostning af arbejdet med den faglige kvalitet.

Når den kvalitetsopfattelse der sætter kvalitet lig med *faglig* kvalitet, møder forventninger eller krav om formalisering, bliver det let opfattet som en mistænkeliggørelse af de faglige miljøers arbejde og evne til at sikre kvaliteten.

Dermed kan der opstå en konkurrencelignende tilstand mellem den faginterne kvalitetssikring og -udvikling og de eksterne krav om forskellige former for kvalitetsdokumentation: Den eksterne tager tid fra den interne, den interne lader hånt om den eksterne.

Begge former for kvalitetsarbejde indeholder hver for sig nødvendige elementer og fordele for fakultetet. Men hvis de to former for kvalitetsarbejde opleves som konkurrerende, kan de modarbejde i stedet for at supplere og understøtte hinanden, og det bliver vanskeligt at se de ønskværdige effekter de hver for sig og tilsammen kunne have.

Kontrol frem for udvikling

Den nuværende kvalitetskultur lægger ikke op til at fakultetet opstiller eksplicitte, fremadrettede kvalitetsmål for fakultetets arbejde. Kvalitetsmål forstås her som minimumskrav til kvaliteten af et resultat eller en proces og repræsenterer en bevægelse fra regler til politik. Fakultetet styres overvejende af enten eksterne krav eller faginterne kvalitetsnormer. Dokumentation viser da også kun få egentlige målsætninger som fakultetet før auditeringen selv har fastsat og arbejdet på at nå.

Fakultetets kvalitetskultur har således hidtil været bedst rustet til at arbejde reaktivt, dvs. reagere på krav og forventninger "oppefra" eller "udefra". En reaktiv kvalitetskultur er velegnet til at finde huller, fejl eller problemer, og den er derfor bedre til at sikre kvaliteten end til at udvikle den. Fakultetet har således ikke i optimal grad påtaget sig at styre sin egen udvikling. Dermed kan fakultetets nuværende kvalitetskultur ses som en begrænsning for fakultetets fremadstræbende og udviklende aktivitet.

Uformelt frem for formaliseret

Forestillingen om en uformel konsensus blandt de videnskabelige medarbejdere om hvad der er kvalitet i forhold til forskellige aktiviteter, er en del af grundlaget i fakultetets kvalitetskultur. Det uudtalte eller indforståede kan dog udgøre en barriere for den ikke-indviede, fx den eksterne interessent, men også for den nyansatte. Samtidig er der ingen reel viden om hvorvidt fakultetets

videnskabelige medarbejdere arbejder for de samme kvalitetsmål selvom de hver for sig måtte have den opfattelse. Tværtimod er det sandsynligt at de selv sætter deres egne standarder og mål i et loyalt ønske om at levere kvalitet. Uanset om dette er tilfældet, gælder det at når kvalitetsmål og -procedurer ikke er eksplicite og nedfældede, er det vanskeligt at drøfte, analysere, sætte spørgsmålstejn ved og prioritere fakultetets og den enkeltes indsatser og eventuelt beslutte at ændre det man gør.

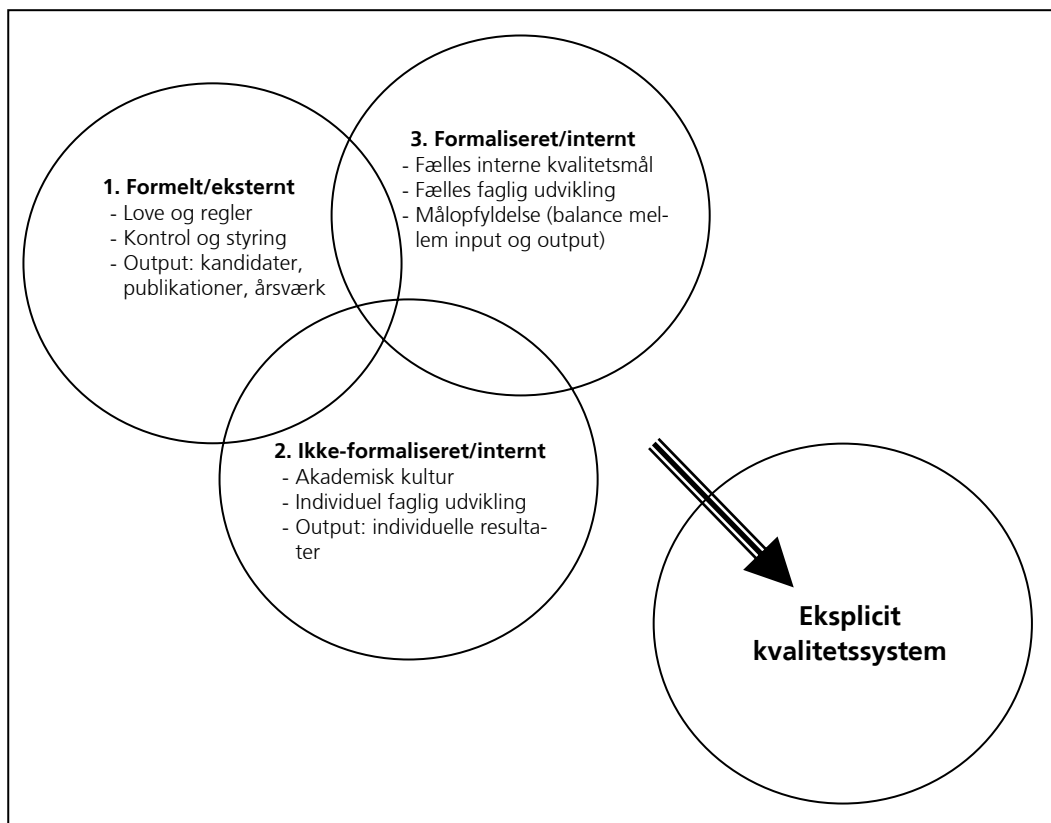
Individet frem for miljøet

Den nuværende kvalitetskultur hvor den enkelte forsker er garant for kvalitet, bidrager ikke til at fremme forståelsen af forskningsmiljøet som en selvstændig og afgørende størrelse, sådan som den akademiske tradition lægger op til. Det er de individuelle forskeres forskningsaktiviteter der fokuseres på, frem for den langsigtede udvikling af fakultetets forskningsmiljø. Der er derfor risiko for at de teambaserede initiativer der også findes på fakultetet, ikke giver fuld effekt i forhold til udvikling af forskningsmiljø.

3.2 Supplement til kvalitetskulturen

For at imødegå risikoen for de nævnte uhensigtsmæssige konsekvenser anbefaler auditeringspanelet at Det Teologiske Fakultet supplerer sin nuværende kvalitetskultur med en tredje opfattelse af kvalitet. Denne kvalitetsopfattelse er ikke i modstrid med de allerede eksisterende kvalitetsopfattelser, men er en forudsætning for at videreudvikle det kvalitetsarbejde der allerede foregår på fakultetet, ved at gøre det mere målrettet, systematisk og eksplicit. Modellen nedenfor viser hvordan tre kvalitetsopfattelser kan supplere hinanden, og hvilke former for kvalitetsarbejde de tilsammen gør mulige.

Tre kvalitetsopfattelser – en model



Den første cirkel præsenterer det eksternt initierede og formelle kvalitetsarbejde. Her bestemmes kvalitet af love og regler. Kvalitetsarbejdet har til formål at dokumentere, kontrollere og styre, og kvaliteten vurderes på fx kandidatproduktion og antallet af publikationer.

Den anden cirkel angiver det ikke-formaliserede og faginterne kvalitetsarbejde. Her bestemmes kvalitet af den akademiske kultur. Kvalitetsarbejdet har til formål at stimulere den individuelle faglige udvikling, og kvaliteten vurderes på de individuelle resultater.

Den tredje cirkel præsenterer et formaliseret, men internt kvalitetsarbejde som uddybes i næste afsnit. Forinden er det dog vigtigt at slå fast at de synsvinkler på kvalitet og kvalitetsarbejde som de tre cirkler repræsenterer, skal supplere hinanden i den rette balance og ikke ses som konkurrerende størrelser. Og de skal alle tre anvendes når fakultetet udarbejder et eksplicit kvalitetssystem.

stem. I afsnit 3.2.1 udfoldes indholdet af den tredje forståelse nærmere, mens afsnit 3.3. beskriver hvordan fakultetet kan gå i gang med at udvikle og opbygge et eksplicit kvalitetssystem.

3.2.1 Formaliseret og internt kvalitetsarbejde

I denne forståelse er kvalitet at leve op til interne og formaliserede kvalitetsmål som antages at medføre en fælles faglig udvikling.

At kvalitetsarbejdet er internt, vil sige at fakultetet som organisatorisk fællesskab, eller organisatoriske enheder på fakultetet, påtager sig ansvaret for at styre kvalitetsarbejdet og udviklingen i den ønskede retning. Det gøres bl.a. ved at udarbejde fælles kvalitetsmål inden for rammerne af de eksterne mål og i samarbejde med fakultetets interne og eksterne interessenter.

At kvalitetsarbejdet er formaliseret, vil sige at der er nedfældet mål og procedurer for det som er synlige og tilgængelige og er formidlet til interessenterne. Et sådant fælles grundlag der er eksplíciteret og formaliseret, gør det muligt at analysere, drøfte, udfordre, prioritere, beslutte, udvikle og følge op.

Nedenfor er angivet hvad panelet mener denne synsvinkel på kvalitetsarbejdet kan bidrage med på Det Teologiske Fakultet:

- At give fakultetet bedre mulighed for selv at tage styringen af sit arbejde og sin udvikling.
- At synliggøre organisationens og miljøets kvaliteter som en selvstændig størrelse – uden at det skal stå i modsætning til den individuelle kvalitet. Som eksempel på hvor dette har fundet sted, kan fremhæves fakultetets erfaringer fra ph.d.-området: Fakultetet har præsenteret det som et fælles ansvar og en fælles interesse at det har en god ph.d.-uddannelse, men at det er den enkelte ph.d.-studerendes og -vejleders ansvar og opgave at lykkes med det individuelle projekt.

Selvom den enkelte videnskabelige eller administrative medarbejder eller grupper af medarbejdere hver for sig udfører arbejde af høj kvalitet, kræver den komplekse organisation som fakultetet er, en høj grad af samarbejde og målrettethed for at markere sig som en enhed. En hensigt med et formaliseret internt kvalitetsarbejde skal derfor også være at kunne vise forsknings- og undervisningsmiljøets kvaliteter. Et dokumenteret godt forsknings- og undervisningsmiljø vil bl.a. kunne bruges til at tiltrække og rekruttere medarbejdere, studerende og samarbejdspartnere.

- At fremtidssikre fakultetet i forhold til akkreditering og certificering hvor man ikke ser på den individuelle forskers resultater, men på kvaliteter ved forskningsmiljøet og organisationen.

- At fremme faglig udvikling. Ph.d.-området kan igen inddrages som et godt eksempel: På ph.d.-området startede kvalitetsarbejdet som eksterne krav, men trods dette opfattes formaliseringen tilsyneladende ikke som en unødigt bureaukratisering eller en hindring for faglig udvikling og kvalitet. Fakultetet har taget kravene til sig, gjort dem til sine egne.

3.3 Eksplicit kvalitetsarbejde

De europæiske standarder opfordrer universiteterne til at udforme og implementere en strategi for kvalitets sikring og -udvikling, og panelet anbefaler at fakultetet implementerer anbefalingen på fakultetsniveau. Strategien må omfatte og koble de tre kvalitetsopfattelser som er præsenteret i de foregående afsnit.

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetet i forlængelse af AU's udviklingskontrakt udarbejder en konkret kvalitetsstrategi der indeholder prioriterede kvalitetsmål og procedurer.

- at fakultetet på baggrund af den kvalitetsstrategi som der måtte udarbejdes, udvikler sit eget eksplicitte kvalitetssystem og dermed selv i højere grad tager ansvaret i kvalitetsarbejdet.

Der kan skitseres tre led på vejen mod at udvikle et eksplicit kvalitetssystem: forståelse, metodik og procedurer. Hvis Det Teologiske Fakultet vælger denne udvikling, må fakultetet arbejde på:

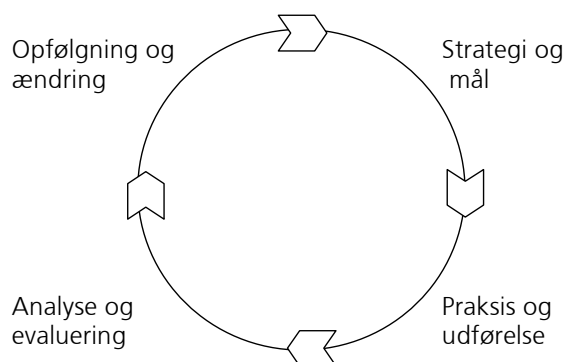
- Forståelse
Fakultetet må blive bevidst om sin kvalitetskultur ved at reflektere over dens styrker og svagheder og udvikle opfattelserne af kvalitet og kvalitetsarbejde.
- Metodik
Fakultetet må udvikle et system af metoder til kvalitetsarbejde som bygger på en ny og bredere kvalitetsopfattelse. Det indbefatter at fakultetet:
 - omsætter de eksterne, regelbundne krav og universitetets overordnede mål til langsigtede og operationaliserbare kvalitetsmål for fakultetet for de forskellige grupper af medarbejdere
 - formulerer kvalitetsmål for det mellemlange sigt
 - formulerer kvalitetsmål for det korte sigt, fx mål der med relativt få ressourcer kan indfris.

Målene følges op af analyser der også indeholder vurderinger af forholdet mellem indsats og udbytte, og som giver anledning til begrundede prioriteringer og eventuelt ændringer af mål og procedurer.

- **Procedurer**

Fakultetet må sørge for at der er udviklet procedurer for kvalitetsarbejdet på alle organisatoriske niveauer, og her være særlig opmærksomt på at sikre systematisk opfølgning. Procedurebeskrivelserne må præcisere ansvarsplacering og konkrete fremgangsmåder for kvalitetsarbejdet: Hvem skal handle hvordan og hvornår for at opfylde de givne mål? AU's retningslinjer for tilsyn med videnskabelige medarbejders arbejdsindsats kan nævnes som eksempel på en sådan procedurebeskrivelse. Det er desuden vigtigt også at placere ansvaret for løbende at vurdere om procedurerne bidrager bedst muligt til at opfylde målene, eller om de skal justeres.

Kvalitetshjulet nedenfor kan ses som en model for eksplicit kvalitetsarbejde. Modellen viser hvordan en aktivitet kontinuerligt gennemløber en proces der omfatter formulering af mål og strategier for aktiviteten, herunder planlægning og ressourcetildeling, udførelse af aktiviteten i praksis, analyse og evaluering af aktiviteten og opfølgning i form af revision af målsætninger eller ændring af praksis – og så videre.



Der knytter sig nogle tværgående anbefalinger til gennemførelsen af de tre ovenstående udviklingsled:

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetet i arbejdet med at formalisere kvalitetsmål og procedurer for sit kvalitetsarbejde foretager et eksplicit valg af en kvalitetsmodel, fx kvalitetshjulet.

Fakultetet må nedfælde målene og procedurerne, formidle dem og gøre dem tilgængelige, fx på fakultetets hjemmeside, men også gerne i andre sammenhænge. Dette er en forudsætning for at fakultetet selv fremover kan styre sin udvikling fordi det gør det muligt for det selv og dets interessenter at drøfte, sætte spørgsmålstejn ved og prioritere mål og indsatser. Fakultetet må forventes at stå stærkere i en dialog eller forhandling med eksterne parter hvis det kan henvise til egne målsætninger og eksplicitte og begrundede prioriteringer.

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetet systematisk og løbende inddrager interne og eksterne interessenter i at fastlægge kvalitetsmål og udvikle procedurer.

Anbefalingen udspringer af det synspunkt at det er et kvalitetsparameter for universiteterne at de producerer, både viden og kandidater, har samfundsmæssig værdi. Universiteterne kan ikke alene afgøre hvilken viden der skal produceres, og hvad kvalitet i forskningen er. Ethvert universitet og fakultet må kunne argumentere for værdien og relevansen af sine aktiviteter og resultater.

Det Teologiske Fakultet må således også kunne synliggøre forskernes og undervisernes dygtighed og faglighed. Her kan interessenterne spille en vigtig rolle som et supplement til den traditionelle model hvor kun fagfolk vurderer fagfolk. I nogle tilfælde kan personer udefra tilbyde interessante perspektiver på både uddannelse og forskning, og ved at inddrage interessenterne i arbejdet med at fastlægge kvalitetsmål, men også i det løbende kvalitetsarbejde kan de principielt bidrage til at øge fakultetets samfundsmæssige værdi og relevans og være med til at legitimere mål og processer. Dette vil desuden kunne styrke fakultetets position i forhandlingssituationer og fx hjælpe fakultetet med at modstå pres udefra.

Selvevalueringsrapporten viser at fakultetet er opmærksomt på betydningen af at medarbejdere og studerende oplever ejerskab til kvalitetsarbejdet. Panelet støtter helt denne vurdering. Det er

afgørende at de interne interessenter der skal bidrage til at gennemføre kvalitetsarbejdet, er med til at udvikle mål og procedurer for at opnå et ejerskab til dets elementer, men også for at trække på deres ekspertise og kendskab til arbejdsgange.

Fakultetet opfordres derfor til i endnu højere grad at inddrage både interne interessenter som medarbejdere, studerende, universitetets ledelse og pædagogiske enheder og eksterne interessenter som fx aftagere, censorer og dimittender. Hensigten er også at få en fælles opfattelse af kvalitet og blive forpligtet på fælles kvalitetsmål. Fakultetet inddrager allerede i dag både interne og eksterne interessenter. Men kontakten er ikke altid formaliseret, og det vil ikke altid være klart for især aftagere og dimittender at de er i en situation hvor de har mulighed for at bidrage med deres mening og erfaring. Derfor anbefales det at fakultetet formaliserer og systematiserer kontakten fremover.

4 Strategi og ledelse

Dette kapitel handler om fakultetet som organisation, også som en del af universitetets helhed. Kapitlet behandler først universitetets og fakultetets målsætninger og strategier for forskning og uddannelse som udgør rammer og pejlemærker for alt fakultetets arbejde. Derefter ses på fakultetets ledelsesstruktur og den organisatoriske opbygning. Sidste del af kapitlet behandler den organisatoriske forankring af kvalitetsarbejdet.

4.1 Strategier og mål for forskning og uddannelse

I dette afsnit beskrives og vurderes de indholdsmæssige rammer for forskning og uddannelse der er givet på forskellige niveauer. Helt overordnet er der tale om universitetsloven med dertilhørende formålsbestemmelser, universitetets vedtægt og udviklingskontrakt. De enkelte uddannelser reguleres på et meget mere konkret og detaljeret niveau i bekendtgørelsen. I denne sammenhæng er det især udviklingskontraktens konkrete målsætninger der er interessante.

4.1.1 Universitetsniveauet

AU's udviklingskontrakt for 2005 angiver strategiske målsætninger for universitetets forskning, uddannelse, forskningsformidling og vidensudveksling. For hvert område er de strategiske mål konkretiseret i en række resultatmål. Dermed bliver udviklingskontrakten et centralt strategisk dokument som også må sætte rammerne for kvalitetsarbejdet.

Udviklingskontrakten angiver følgende strategiske målsætninger på forskningsområdet (her nævnes de der har direkte relevans for Det Teologiske Fakultet):

- AU ønsker at styrke forskeruddannelsen med hensyn til volumen, kvalitet, effektivitet og arbejdsmarkedsfokusering.
- AU ønsker at fastholde og udvikle forskernes videnskabelige publicering.
- AU ønsker at fremme den internationale udveksling af forskere og ph.d'er

På uddannelsesområdet er de strategiske målsætninger:

- AU ønsker at sætte særligt fokus på interdisciplinære uddannelser og på uddannelser der er helt nye i universitetets regi.
- AU ønsker at styrke uddannelsernes kvalitet.
- AU ønsker at forbedre gennemførelsen på uddannelserne.
- AU ønsker at arbejde systematisk med at tilpasse uddannelserne til arbejdsmarkedets behov.
- AU ønsker at øge internationaliseringen af uddannelserne og at synliggøre universitetets uddannelser internationalt.
- AU ønsker at bidrage til at dække samfundets behov for forskningsbaseret efter- og videreuddannelse.

4.1.2 Fakultetsniveauet

Fakultetet har ikke formuleret egentlige strategier for forskningen i forlængelse af universitetsloven. Men på et mere konkret niveau kan man af selvevalueringsrapporten læse fem elementer der anvendes som styringsredskaber eller pejlemærker for fakultetets forskning og som derved har strategisk karakter:

- Indholdsmæssige prioriteringer i fokusområder, satsningsområder og kernefelter med henblik på tilvejebringelsen af faglige fællesskaber, bevillinger mv.
- En konstatering af at "Forskningens gennemførelse og kvalitetssikring er i en overordnet forstand henlagt til den enkelte forsker, der i kraft af sine videnskabelige kvalifikationer har opnået ansættelse ved fakultetet." (s. 14).
- Varetagelsen af rammer og faciliteter for forskningen (forskningstid, rejsebevillinger, it, bibliotek osv.).
- Målsætninger for forskningens omfang som der føres tilsyn med.
- Publiceringsstrategier (under udarbejdelse).

Herudover har fakultetet oprettet en logbog der opregner alle mål og delmål i udviklingskontrakten, og hvor aktiviteter i tilknytning hertil registreres. Logbogen fungerer således som dokumentation for gennemførte tiltag og som huskeliste på de punkter der ikke er færdige.

Som anført er uddannelserne i meget høj grad reguleret af bekendtgørelser, ligesom formål osv. også er fastlagt heri. De mål og strategier der fastlægges på fakultetsniveau, knytter sig specifikt til udvalgte temaer i forbindelse med uddannelserne, fx i form af initiativer til at mindske frafaldet og forkorte studietiderne. Et andet tema er sikring af den forskningsbaserede undervisning, hvor strategien primært går på at sikre forskerne/underviserne den fornødne tid til forskning.

Vurdering

Udviklingskontraktens indhold af overordnede strategiske målsætninger og konkrete resultatmål, både for forskning og uddannelse, er formuleret så konkret at fakultetet har gode muligheder for at arbejde for at dets aktiviteter er i overensstemmelse hermed. Fakultetet er kun på enkelte punkter nødt til selv at operationalisere mere overordnede formuleringer i udviklingskontrakten, men der mangler beskrivelser af hvordan fakultetet vil opnå målene. Som sådan fungerer udviklingskontrakten og fakultetets opfølgning på kontrakten som et tydeligt eksempel på det eksternt initierede, formaliserede kvalitetsarbejde: Kravene stilles af udefrakommende, og fakultetet opfylder dem efter bedste evne, men de behandles som kvalitetskontrol (afrapportering) og anvendes ikke som viden der kan bidrage til udviklingen af fakultetet.

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetet i højere grad ekspliciterer sin fortolkning af AU's overordnede kvalitetsmål og hvordan fakultetet vil bidrage til at nå disse mål, og at fakultetet bruger resultaterne til at videreudvikle kvaliteten.

4.2 Organisering og ledelse

Dette afsnit giver en oversigt over fakultetets formelle organisationsstruktur, mens det næste beskriver ledelsesfunktionerne. Sigtet er først og fremmest at afklare hvor ansvar og kompetence formelt er placeret, og hvor beslutninger træffes for dermed at afklare organiseringens egnethed til at understøtte sikring og udvikling af kvaliteten af forskning og uddannelse. De to afsnit tjener således som baggrund for det efterfølgende om kvalitetsarbejdets organisering.

4.2.1 Fakultetets organisationsstruktur

Fakultetets organisatoriske struktur er tostrengt; afdelinger udgør rammen for forskningen, mens studienævn er rammen for uddannelsen. De videnskabelige medarbejdere er tilknyttet afdelingerne der er opbygget efter forskningsområder. På grund af fakultetets beskedne størrelse anvendes ikke institutter.

Uddannelserne er organiseret under de to studienævn der har ansvaret for tilrettelæggelse, gennemførelse og udvikling af uddannelse og undervisning.

Forskningen: afdelinger, centre og satsningsområder

Fakultetet består af fire afdelinger. De tre af dem varetager tilsammen uddannelsen i Teologi – det gælder Afdeling for Gammel og Ny Testamente, Afdeling for Kirkehistorie og Praktisk Teologi

og Afdeling for Systematisk Teologi. Den fjerde, Afdeling for Religionsvidenskab, varetager uddannelserne i henholdsvis Religionsvidenskab og Arabisk sprog og islamisk kultur. Afdelingerne ledes af en afdelingsleder.

Fakultetet huser desuden tre forskningscentre som danner rammer om tværfaglige forskningsfællesskaber om et fælles emne eller projekt. Centrene har egne bestyrelser og vedtægt/handlingsplaner og en betydelig grad af ekstern medfinansiering. Alle tre centre ledes af professorer der er ansat ved en af fakultetets afdelinger. De øvrige medarbejdere er typisk ph.d.-studerende eller eksternt finansierede. Forskningscentrene har som mål også at involvere studerende i arbejdet.

Endelig udføres forskning i regi af fakultetets satsningsområder. Disse har til formål at samle bevillinger til strategiske investeringer i initiativer der udspringer af grupper af forskeres kollektive eller koordinerede forskning. Hensigten er således også at stimulere samarbejde på tværs af fagområder og afdelinger på fakultetet. Midlerne til forskningen inden for de særlige satsningsområder (seminarer, rejser, publicering, ph.d.-stipendier mv.) bevilges af dekanatet og AU's forskningsfond efter ansøgning.

Uddannelserne: studienævn

Fakultetets uddannelser er organiseret under to studienævn: Studienævnet for Teologi og Studienævnet for Religionsvidenskab og Arabisk. Studienævn har altid et lige antal studerende og repræsentanter for de videnskabelige medarbejdere som medlemmer, her er det tre af hver. Dekanen udpeger en studieleder efter indstilling fra studienævnet. Studielederen er den administrative leder af studienævnet.

4.2.2 Ledelse og ansvarsfordeling

Ledelsesstrukturen i universitetsloven er bygget op om dekan, institutleder, studienævnformænd og studieledere. Det Teologiske Fakultet ledes af dekanen der indgår i universitetets ledelse sammen med de øvrige fire dekaner, rektor, prorektor og universitetsdirektør.

Når et fakultet er uden institutter, skal institutlederens ansvar og kompetencer samles hos dekanen. Ved Det Teologiske Fakultet har dekanen så efterfølgende delegeret noget af dette til afdelingslederne. Overordnet kan man sige at afdelingslederne har fået institutledernes opgaver, herunder planlægning og fordeling af arbejdsopgaver inden for fakultetets rammer, men ikke økonomi- og personaleansvar, der altså i denne struktur er placeret hos dekanen.

Afdelingslederen har dermed det daglige ansvar for afdelingens og dens medarbejders aktiviteter, og ifølge selvevalueringsrapporten er det også afdelingslederens opgave at følge den enkelte forskers arbejde og kvaliteten af det. Afdelingslederne deltager derfor også i medarbejderudviklingssamtalerne (sammen med dekanen).

For at sikre sammenhæng mellem forskning og uddannelse har fakultetet besluttet at afdelingslederne også er medlemmer af pågældende studienævn, og derudover har man valgt at lade studienævnformændene være studieledere. På teologi betyder det at studielederen også er studienævnformand og afdelingsleder for den ene af de tre afdelinger, mens de to andre VIP-pladser i studienævnet varetages af de to andre afdelingsledere.

For Studienævnet for Religionsvidenskab og Arabisk gælder det ligeledes at studielederen også er formand for studienævnet.

På mødet med studienævnenes formænd og næstformænd drøftedes konstruktionen hvor studienævnformand og afdelingsleder er den samme person, og der blev givet udtryk for at den havde flere fordele end ulemper. Blandt andet kan der spares på møde- og forberedelsestid, og det giver politisk legitimitet. Det blev dog også nævnt at en ulempe kunne være at man samler meget "ledelse" hos én person der ikke nødvendigvis er professionel på det område.

Der var desuden lidt forskellige holdninger til selve kompetencefordelingen mellem posterne. Et synspunkt var at selvom afdelingslederen er medlem af studienævnet, giver det ikke klarhed fordi studielederen er den ansvarlige, og afdelingslederen primært har ansvar for forskningen. Det fungerer således i praksis, hvilket hænger sammen med at det er et lille sted. Uklarheder og optræk til konflikter søges håndteret via tæt kontakt mellem afdelingsleder og studieleder. Det blev dog også fremført at det organisatoriske generelt ikke spiller så stor en rolle fordi tingene fungerer uden større problemer. Et andet synspunkt var at der godt kunne være behov for en præcisering af ledelsesansvaret.

Vurdering

Den stærke sammenbinding mellem afdelingsledere og studienævn kan være en uheldig konstellation. Dels fordi der sker en sammenblanding af "lovgivende" og "udøvende" magt i og med at afdelingslederne sidder i studienævnet; afdelingslederen er her med til både at formulere kriterier for undervisningsevalueringer mv., føre dem ud i livet og følge op på dem samtidig med at han ikke har en formel ledelseskompetence. Dels fordi der kan opstå et ledelsesvakuum, dvs. at ansvaret for opfølgning falder mellem to stole. Der er indbygget en risiko for at der ikke reageres med tilstrækkelig ledelseskraft ved u hensigtsmæssig adfærd eller manglende resultatopfølgning.

Et andet grundlæggende problem er at afdelingslederen skal håndtere en personaleledelse, som altså konkret består i fordeling af opgaver, gennemførelse og opfølgning på medarbejderudviklingssamtaler (MUS) mv. (i nogle tilfælde på baggrund af evalueringer). Dette er normalt institutlederens opgave, men i modsætning til en institutleder har afdelingslederen ikke personaleansvaret. Afdelingslederens instrumenter til at løfte denne opgave er derfor begrænsede, og det kan således være vanskeligt at følge op på evalueringerne og igangsætte udvikling.

Endelig er der, trods lovhjemmel, et praktisk problem i at personaleansvaret er flyttet til dekanen i og med at han ifølge loven udgør en overordnet instans i forhold til institutlederen. I den almindelige struktur er der derfor to instanser i forvaltningen af personaleansvaret, mens der på Det Teologiske Fakultet kun er én. Det betyder også at dekanen skal løfte en stor opgave, og der kan være risiko for manglende ledelse af og ledelsesmæssigt fokus på den enkelte medarbejder, fx hvor der er behov for ledelsesmæssig opfølgning på evalueringsresultater.

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetet præciserer og tydeliggør ledelsesstrukturen og ansvarsfordelingen mellem ledelsesniveauerne.

- at fakultetet overvejer at gennemføre et ledelsesudviklingsprojekt som led i kvalitetssikringen.

4.3 Kvalitetssikring

Det er fakultetets opfattelse at kvalitetsarbejde er og skal være integreret i en række ansvars- og funktionsområder og ikke være organiseret i en selvstændig enhed. Det betyder at kompetence og ansvar for kvalitetsarbejdet fordeles ligesom for fakultetets øvrige aktiviteter på de forskellige organisationsniveauer.

Det betyder også at fakultetet ikke har særskilte målsætninger for kvalitetsarbejdet, men forholder sig til de fakultetseksternt definerede mål der er reguleret og afledt af lovgivning og fx AU's vedtægt og udviklingskontrakt.

Ser man specifikt på den ledelsesstruktur der er knyttet til kvalitetssikring af uddannelse og undervisning, beskriver fakultetet opbygningen således:

Dekanen har til opgave at

- sikre sammenhængen mellem fakultetets forskning og uddannelse
- sikre kvaliteten af fakultetets uddannelse, undervisning og forskning
- disponere fakultetets samlede ressourcer og således også tildele og prioritere ressourcer til kvalitetsarbejde
- iværksætte turnusevalueringer af fakultetets uddannelser.

Afdelingslederne har til opgave at følge op på undervisningsevalueringer som iværksættes af dekanen.

Studielederne har til opgave at bistå dekan og afdelingsledere med opfølgning på evaluering af uddannelse og undervisning.

Studienævnet har til opgave at kvalitetssikre og kvalitetsudvikle uddannelse og undervisning og påse opfølgning af uddannelses- og undervisningsevalueringer.

Det tilføjes i selvevalueringsrapporten at dekanen har "det overordnede ansvar for evalueringspraksis på fakultetet, mens studielederne iværksætter konkrete undervisningsevalueringer" (s. 29).

Dekanen har således ansvar for at føre tilsyn med studienævnenes kvalitetssikringsarbejde, og dette koordineres desuden ifølge selvevalueringsrapporten på det strategiske plan i den såkaldte uddannelsesgruppe, der består af dekanen, studieledere og administrative nøglemedarbejdere. Uddannelsesgruppen er rådgivende for dekanen og drøfter temaer som fx undervisningsevaluering, generelle retningslinjer for specialer, øvrige eksaminer mv., studiestartsintroduktion og studievejledningstilbud.

Hvad specifikt angår undervisningsevalueringer, findes der ifølge selvevalueringsrapporten "skriftlige retningslinjer for planlægning, gennemførelse og vurdering af kvalitetssikring i form af undervisningsevalueringer" (s. 30).

Ansvar for opfølgning er altså placeret på alle poster: *Afdelingslederne* skal "følge op", studielederne "bistå dekan og afdelingsledere med opfølgning", og studienævnene "påse opfølgning" (s. 29). Endelig er det relevant at dekanatet som en del af sin sikring af kvaliteten også følger op på evalueringerne.

I praksis blev det på mødet med studienævnsformændene beskrevet som at det er afdelingslederen og studielederen der i fællesskab har ansvar for opfølgningen – og også løfter dette ansvar sammen. På religionsvidenskab er det primært studielederen.

Dekanatets opfølgning på afdelingsledernes og studieledernes opfølgning består i at de læser alle de halvårslige rapporter.

Vurdering

Ledelsesstrukturen for evalueringer er ikke let at gennemskue, og der er et oplagt behov for afklaring og konkretisering af indholdet i ord og begreber: Hvad vil det sige at "iværksætte", "or-

ganisere" og "følge op"? Hvad vil det sige at "kvalitetssikre og kvalitetsudvikle uddannelse og undervisning"? Flere steder bruges formuleringen "vurdering af kvalitetssikring/kvalitetsarbejdet", og det er uklart om der hermed menes en vurdering af den evaluerede genstand eller af kvalitetsarbejdet som sådan. Loven er ikke let at tyde på dette punkt, men en del af problemerne ligger også i fakultetets implementering af den.

Et andet problem er at afdelingslederne er ansvarlige for underviserne som ansatte, mens studielederen har ansvaret for undervisningen. Ved dårlige evalueringresultater er der risiko for at ansvaret for at følge op og aftale konkrete kvalitetsforbedringer falder mellem to stole – dekanens og afdelingslederens.

Der er noget fornuftigt i ikke at ville isolere ansvaret for kvalitetsarbejdet til en afgrænset enhed, men at tilstræbe at kvalitetstænkningen når så bredt ud som muligt via de eksisterende strukturer og beslutningsgange. Faren i denne model er dog at ansvaret spredes så tyndt ud at det bliver uklart hvor det reelt befinder sig.

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetet sikrer en klar ansvarsfordeling i forbindelse med kvalitetssikring og -udvikling ved at præcisere hvem der tager initiativ, gennemfører og følger op på de fornødne processer. I denne proces er det væsentligt at få defineret hvad der ligger i ordene "tage initiativ" osv.

4.4 Perspektivering

Konklusionerne i kapitel 3 får en række konsekvenser for anbefalingerne til fakultetets organisering og struktur. Dette perspektiverende afsnit sætter fokus på de overordnede anbefalinger der udspringer af de foregående analyser, og hele afsnittet har anbefalende karakter.

Det er centralt at fakultetets organisering er i stand til at understøtte de processer der blev anbefalet i kapitel 3. Mere konkret betyder det at

- de overordnede mål skal fortolkes og konkretiseres af ledelsesniveauet så de kan implementeres af aktørerne på alle niveauer i organisationen
- organiseringen skal være synlig og systematisk så alle processer er gennemskuelige
- ansvar skal forankres ledelsesmæssigt hos den ansatte leder og ikke kollegialt (hverken gennem de valgte ledere eller i kollegiale fora)

- evaluering og opfølgning skal sikre at ledelsesniveauerne kan følge implementeringen af de opstillede mål.

Grundlaget skal være de fælles og eksplicite kriterier der fastsættes for de opstillede mål. Kriterierne udgør en operationalisering af målene – "Hvornår har vi gjort det vi gerne ville?". Af hensyn til forankringen i organisationen er det essentielt at det er medarbejderne der foretager denne konkretisering med inddragelse af interessenter i bred betydning.

Ledelsen af disse processer skal være baseret på en klar ansvarsfordeling så samme person ikke skal forvalte modstridende interesser, og fordelingen af ansvar og kompetence skal følges ad.

Det forekommer rimeligt nok når deltagerne på mødet med afdelingslederne giver udtryk for at systemet fungerer udmærket i dag, men en antagelse vil være at dette kun er tilfældet fordi der aktuelt ikke er større problemer i organisationen. Den vil derimod stå dårligt rustet til at klare mere alvorlige konflikter. Risikoen ved uformelle systemer er uklare kriterier og uigennemsigtige processer der den dag nogen anfægter en beslutnings berettigelse, ikke rummer nogle argumenter for hvorfor den blev truffet som den gjorde.

Konkret skal Studienævnet have en klar opgave med hensyn til kvalitetsarbejdet for uddannelserne, dvs. være det organ der administrerer arbejdet. Det skal ske på grundlag af

- en udviklingsorienteret målsætning
- data der kan udgøre beslutningsgrundlag
- ikke bare punktmålinger (som bliver kontrol og fejl- og mangeltænkning).

De to sidste punkter behandles i det følgende kapitel.

5 Dokumentations- og informationssystemer

Dette kapitel giver en forståelse af de dokumentations- og informationssystemer Det Teologiske Fakultet bruger. Vigtigheden af effektive systemer understreges i de europæiske standarder for kvalitetsarbejde, som bl.a. angiver at institutionerne skal indhente, analysere og bruge relevant information om egen praksis i styringsarbejdet.

Dette kapitel fokuserer på fakultetets arbejde med at indhente, analysere og bruge kvantitative data i forhold til at kvalitetssikre og -udvikle uddannelserne, mens de følgende kapitler 6-9 behandler fakultetets arbejde med kvalitative data. Dokumentations- og informationssystemerne i forhold til forskningen behandles kun i kapitel 6. Det skyldes at selvevalueringsrapporten beskriver mange forskellige metoder til monitorering af forskningen, men primært af kvalitativ karakter.

Afsnit 5.1 ser på dokumentations- og informationssystemerne som redskaber for fakultetets kvalitetsarbejde, mens afsnit 5.2 ser på hvordan selve systemerne kvalitetssikres og -udvikles.

5.1 Systemerne som redskaber

Som redskaber kan dokumentations- og informationssystemer bruges til dels at foretage punkt-målinger og stikprøver efter fejl og mangler, dels at udarbejde analyser, rapporter og ledelsesinformation. De europæiske standarder for kvalitetsarbejde angiver vigtigheden af at uddannelsesinstitutionerne bruger begge funktionsmåder.

Selvevalueringsrapporten gør rede for en række centrale og decentrale dokumentations- og informationssystemer der genererer kvantitative informationer til brug for ledelse og medarbejdere.

I forhold til uddannelse er der på centralt niveau etableret et elektronisk system til information og dokumentation, et studieregistreringsprogram der kaldes Delfi. Delfi indeholder registerdata for alle bachelor-, kandidat- og ph.d.-studerende, bl.a. indskrivningsdata, eksamensresultater, data

om studenterårsværk (STÅ) og personoplysninger. Der er online-adgang til systemet på universitetet, og alle administrative medarbejdere har adgang til større eller mindre dele af det.

På baggrund af data i Delfi er der mulighed for at udtrække en række informationer både på centralt og decentralt niveau til brug i kvalitetsarbejdet. Blandt de oversigter der udarbejdes regelmæssigt fra centralt niveau, er nøgletal (fx for antal studerende, frafald og gennemførelse), STÅ-tal, eksamenstilmeldings- og karakterstatistikker og forløbsanalyser der for Det Teologiske Fakultets vedkommende afrapporteres på fakultetsniveau. Frafalds- og kandidatanalyser gennemføres ad hoc.

Konklusioner på de centralt udarbejdede analyser offentliggøres bl.a. i Aarhus Universitets årsberetning og publikationen *AU i tal* og er desuden tilgængelige på universitetets hjemmeside. Selv-evalueringsrapporten vurderer at de løbende offentliggørelser har givet anledning til både intern og ekstern opmærksomhed og debat, og at undersøgelserne indtil videre har givet brugbare oplysninger om de studerendes studieforløb. Det er dog ikke beskrevet hvordan der følges op på undersøgelserne.

På fakultetsniveau udarbejder administrationen efter hver eksamenstilmeldingsperiode en eksamenstilmeldingsstatistik til studielederne og efter hver eksamensperiode en eksamens- og karakterstatistik til studielederne og dekanen. Desuden udarbejdes jævnligt frafaldsstatistikker med udgangspunkt i data genereret fra Delfi. På besøget gav afdelings- og studieledere udtryk for at Delfi indeholder mange brugbare informationer, men at de data der kan genereres, kræver for meget ekstra bearbejdning til at de kan anvende dem i deres daglige arbejde.

Vurdering

Det Teologiske Fakultet registrerer mange data der potentielt indeholder mange informationer til brug for ledelsen. Det fremgår imidlertid ikke hvordan systemerne bliver brugt til at generere ledelsesinformation.

For at optimere fakultetets brug af dokumentations- og informationssystemerne er det nødvendigt at de relevante styringsorganer drøfter og beslutter hvad de vil bruge data i Delfi til. De bør bl.a. vurdere om systemerne måler det der er brug for, og gør det på en måde så ledelsen kan bruge målingerne til at foretage kvalitetsvurderinger af uddannelserne og følge op.

Med hensyn til at gøre informationerne mere anvendelige i kvalitetsarbejdet er det desuden afgørende at de punktmålinger der laves i dag, og som primært handler om output, suppleres med analyser og vurderinger af hvordan forhold udvikler sig over tid, og at analyserne forholder indsats til udbytte. Det er den type af information der gør det muligt for ledelsen at træffe beslutninger på et oplyst grundlag og at effektivisere og prioritere fakultetets indsatser på forskellige

områder. Desuden kan denne informationstype styrke fakultetets argumentation i kommende forhandlingssituationer med interne og eksterne interessenter.

Endelig anbefales det at de forløbsanalyser der bliver udarbejdet af den centrale administration, udarbejdes på studienævniveau så de bliver mere direkte anvendelige i forhold til studienævnenes arbejde med at kvalitetssikre og -udvikle uddannelserne.

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetet i højere grad bruger sine dokumentations- og informationssystemer og kobler systemerne til arbejdet med at opfylde sine kvalitetsmål, fx ved at tilvejebringe den information der er nødvendig for at ledelsen kan tage beslutninger på et tilstrækkeligt oplyst grundlag.

5.2 Kvalitetssikring af systemerne

Selvevalueringsrapporten angiver at udviklingen af universitetets administrative it-systemer, herunder Delfi, bygger på et nært samarbejde mellem universitetets centrale datakontor og brugerne, men dette er ikke uddybet eller dokumenteret.

Selvevalueringens delrapport fra arbejdsgruppe 4 nævner desuden at der er en ikke-formaliseret målsætning om at de centrale og decentrale studieadministrerende enheder etablerer det nødvendige grundlag for fakultetets kvalitetsarbejde i form af oplysninger, rådgivning og procedurer. Der er ikke dokumenteret metoder til at sikre at dette nås.

Vurdering

Selvevalueringsrapporten giver et billede af et noget ureflekteret kvalitetssikrings- og -udviklingsperspektiv på systemerne til information og dokumentation. Hvis det billede er retvisende, betyder det at der er risiko for at der indsamles både for meget, for lidt og forkert information med ressourcespild til følge. For løbende at forbedre og udvikle systemerne og gøre dem så direkte anvendelige som muligt, anbefales det at der på decentralt eller centralt niveau igangsættes undersøgelser blandt brugerne som kan afdække deres behov og systemernes styrker og svagheder.

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetet og/eller universitetet indfører procedurer for kvalitetssikring og -udvikling af systemerne for information og dokumentation, fx gennem regelmæssige brugerundersøgelser.

6 Organisering og praksis – forskning

Dette og de følgende tre kapitler beskriver og vurderer de metoder fakultetet anvender for at sikre og udvikle kvaliteten af sine aktiviteter. Dette kapitel ser på forskningen, kapitel 7 behandler uddannelse, kapitel 8 ph.d.-uddannelsen, og kapitel 9 de tværgående funktioner som bibliotek, it, administration og fysiske rammer. De tre første kapitler er struktureret i et procesperspektiv startende med rekrutteringen.

Som beskrevet i indledningen forholder rapporten sig ikke direkte til alle de kvalitetstiltag som fakultetet har dokumenteret, men ser mere overordnet på stærke og svage sider ved kvalitetsarbejdet. Alle indgår dog i det samlede vurderingsgrundlag.

Sikringen og udviklingen af forskningens kvalitet sker på to niveauer – men helt overvejende i en kollegial ramme. Dels indgår de enkelte forskere i "det lille kollektiv", der består af kollegerne på afdelingen og fakultetet. Dels indgår de i "det store kollektiv", der består af faglige kolleger internationalt og af offentligheden i forskellige udsnit. Kapitlet er struktureret sådan at kvalitetsarbejdet i det lille kollektiv analyseres først i afsnittene "Rekruttering af videnskabeligt personale", "Forskningstid og forskningskvalitet", "Kompetencer og kompetenceudvikling" og "Forskerseminarer". Det store kollektiv analyseres i afsnittene "Rejser og konferencer", "Netværk og gæsteforskere" og "Publicering og formidling".

De overordnede rammer for forskningen er beskrevet i kapitel 4 om strategi og ledelse.

6.1 Det lille kollektiv

6.1.1 Rekruttering af videnskabeligt personale

I forlængelse af den akademiske opfattelse af den enkelte videnskabelige medarbejders store individuelle ansvar for sikring og udvikling af kvaliteten, bliver rekrutteringen af de rette personer essentiel. Proceduren for at rekruttere videnskabelige medarbejdere er i høj grad formaliseret. Vurderingskriterierne er både formelle, fordi der er krav om konkrete videnskabelige grader til de

forskellige stillingskategorier, formaliserede i et stillingsopslag og en stillingsbeskrivelse og endelig faglige, beroende på de kollegiale vurderinger i bedømmelsesudvalg og hos dekanen.

Vurdering

Ansættelsesprocedurerne og vurderingskriterierne er på mange måder omfattet af en grundig og formaliseret kvalitetskontrol, hvilket er positivt. Hvad angår de enkelte stillingsopslag og de elementer der indgår heri, er der dog potentiale for et kvalitetsløft ved at bruge opslagene målrettet som led i en eksplicit udviklingsstrategi for forskning. I den forbindelse er det vigtigt at det er forskningsmiljøet der søges styrket. Forud for en nyansættelse ligger derfor også et arbejde med at afklare det eksisterende forskningsmiljøes styrker og svagheder.

6.1.2 Forskningstid og forskningskvalitet

Forskningstid

Det Teologiske Fakultet har konkrete retningslinjer og en fordelingsnøgle for den tid de fastansatte videnskabelige medarbejdere forventes at bruge på forskning, undervisning og administration. Formålet med retningslinjerne er at værne om den forskning der udføres af fastansat videnskabeligt personale ved Det Teologiske Fakultet, og at føre tilsyn med forskningens omfang og kvalitet.

Hvor timeregistrering almindeligvis uden for universitetet antages at have til formål at sikre at den enkelte arbejder nok, er perspektivet her anderledes: Registrering af de videnskabelige medarbejders arbejdstid har primært til formål at værne om den tid der må bruges på forskning (40 % af den samlede arbejdstid over en årrække), ved at opgøre den tid der er brugt til undervisning og administration. Et væsentligt sigte er at afklare hvornår der er optjent forskningstimer nok til at afholde et forskningssemester hvor medarbejderen ikke underviser. Den grundlæggende forudsætning er altså at de videnskabelige medarbejdere producerer forskning – og forskning af kvalitet – bare de får tid til det.

Det påhviler den enkelte videnskabelige medarbejder at have overblik over den arbejdstid der er til rådighed for forskning, og at anvende denne arbejdstid efter sit formål. For at lette registreringen udarbejder administrationen oversigter over undervisningstid osv. til hver medarbejder.

Forskningsaktivitet

Dekanen og afdelingslederen følger de enkelte videnskabelige medarbejders forskningsaktivitet på baggrund af medarbejdernes indberetninger til universitetets årsberetning der opregner al igangværende forskning, alle publikationer (artikler, anmeldelser, bøger, oversættelser mv.) samt konferencedeltagelse, medlemskaber af netværk m.m. Derudover indberetter medarbejderne årligt til dekanen med kopi til afdelingslederen om deres gennemførte, igangværende og planlagte forskningsaktivitet. Materialet indgår i tilrettelæggelsen af medarbejderudviklingssamtalen og "i

afdelingslederens pligt til at følge den enkelte forskers arbejde og kvaliteten deraf" (selvevalueringsrapporten, s. 19). Af fakultetets egne "Retningslinjer for fastansat videnskabeligt personales forskningspublicering – omfang og tilsyn" fremgår det at det forventes at de enkelte medarbejdere har en årlig videnskabelig produktion på ca. 30-50 sider, og at de løbende arbejder med større værker. I selvevalueringsrapporten gives en definition af hvad der forstås ved forskning, men det forklares at retningslinjerne fokuserer på kravet om *publicering*. Hvad der er en utilfredsstillende indsats, beror på dekanens eller afdelingslederens skøn. Der er klare procedurer for hvordan der skal følges op på utilfredsstillende indsatser. Retningslinjerne har i høj grad arbejdsretlig karakter idet deres formål primært er at sikre en klar og gennemskelig procedure for advarsler osv. I udgangspunktet er der således ikke tale om en decideret systematisk kvalitetssikringsprocedure.

Dekanen har ansvar for at fakultetets faste videnskabelige medarbejdere udfører og dokumenterer forskning i et tilfredsstillende omfang, og han har pligt til at gribe ind over for den enkelte forsker hvis indsatsen vurderes som utilfredsstillende. Afdelingslederen skal involveres i konkrete sager og kan selv bede dekanen tage en sag op.

Vurdering

Administrationens opgørelser af arbejdstid er klare og konkrete og giver både medarbejder og ledelse et præcist overblik over hvad der forventes af den enkelte, men det kan ikke her vurderes om de konkrete metoder til beregning også er hensigtsmæssige og gennemskelige. Den eksplicite forventning om antal publicerede sider forekommer så konkret og præcis som den kan være forskningens vilkår og væsen taget i betragtning.

Hvad angår kvaliteten af den ydede forskningsindsats, beror vurderingen på de udtalte faglige kriterier som kollektivet antages at være enige om, jf. kapitel 3, og som forvaltes af afdelingslederen og dekanen. Det er imidlertid vigtigt at vurderingen af forskningsaktivitetens kvalitet også indeholder en kvalitativ vurdering på baggrund af eksplicite og fælles kriterier som ledelsen har ansvar for at forestå.

Procedurerne for indberetninger om forskningsaktiviteterne fra de videnskabelige medarbejdere vurderes at være rimelige i den forstand at det er klart og gennemskeligt hvad der skal indberettes. (Det er dog ikke muligt at afgøre om beregningsmetoder for opgørelse af forskellige "slags" tid er hensigtsmæssig eller gennemskelig da der ikke er gjort rede for disse). Til gengæld mangler der begrundede mål for hvad der skal registreres. Bruges alle registreringer reelt til noget? Er det for lidt eller for meget? Desuden synes der at være nogen uklarhed om hvem der skal læse og agere på den indsamlede information – dekanen eller afdelingslederen. Systemet hvor medarbejderne indsender til den ene med kopi til den anden, rummer fare for spildtid – at for mange

læser for meget – og for at ansvaret for opfølgningen falder mellem to stole. Man kan sætte spørgsmålstegn ved hvor langt ned i detaljerne det er rimeligt at dekanen involveres.

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetet supplerer den kvantitative vurdering af forskningsaktiviteterne med en kvalitativ vurdering på baggrund af fælles og eksplicite kriterier, og at ledelsen præciserer hvem der gennemfører denne kvalitative vurdering.
 - at fakultetet synliggør den fælles akademiske forståelse af kvalitet som selvevalueringsrapporten skriver at fakultetet har.
 - at fakultetet begrundet hvad der skal registreres om forskningsaktiviteter.
 - at fakultetet præciserer hvem der skal håndtere og følge op på medarbejdernes indberetninger om forskningsaktiviteter.
-

6.1.3 Kompetencer og kompetenceudvikling

Forskernes kompetencer

Forskernes kompetencer søges sikret og udviklet gennem en række mekanismer: 1) ansættelsesproceduren, 2) den løbende registrering af deres aktiviteter, 3) medarbejderudviklingssamtalerne og 4) den enkeltes videnskabelige skoling og ansvar.

Vurdering

Bortset fra medarbejderudviklingssamtalerne, der er en ny ting på fakultetet, er fakultetets praksis på dette område klassisk for universitetstraditionen, jf. beskrivelsen i kapitel 3, og forekommer efter det foreliggende velfungerende. Det springer dog i øjnene at ordet "kompetenceudvikling" slet ikke indgår i beskrivelserne bortset fra i afsnit om projektledelse og teamwork (se nedenfor). Det peger igen på at dette er noget der formodes at ske helt automatisk i den akademiske kultur. Medarbejderudviklingssamtalen – og ikke mindst opfølgningen på den – får i den sammenhæng en helt central placering. At den kun forekommer hvert andet år, er i sig selv et problem. Derudover fremgår det ikke om den bruges strategisk, altså ikke bare til afdækning af den enkelte medarbejders udvikling og mål, men også som et led i en samlet strategi for udvikling af afdelingen og fakultetet. Hvilke kompetencer har den enkelte – og fakultetet? Hvad har fakultetet brug for? Hvilke områder behøver tilførsel af nye kompetencer og viden?

Projektledelse og teamwork

Forskerne arbejder i stigende grad i projekter og team uden at de nødvendigvis har nogen skoling i disse arbejdsformer. Der er ingen mål for udviklingen af relevante kompetencer på disse områder, og den baseres derfor på individuelle erfaringer. Der er heller ingen procedurer til opsamling eller deling af disse på fakultetet.

På besøget pegede nogle af de videnskabelige medarbejdere på dette område som den største udfordring for kvalitetsarbejdet på længere sigt: at udvikle forskningssamarbejdet i undervisningsforløb og i publikationer. Argumentet var at man som forsker er meget individuelt skolet, og at denne individualitet fortsættes i kvalifikationssystemet, men at det ikke nødvendigvis behøver at være sådan. På mødet med studienævnrepræsentanterne blev det omtalt at der nu, som en nyskabelse, arbejdes med tværfaglige team på første årgang hvor underviserne forsøger at tænke grænsefladerne sammen, dele viden og udveksle relevant information. Denne organisering bliver obligatorisk for alle undervisere fremover. Også i kraft af faggrupper der taler og arbejder sammen, er man på vej ind i en mere tværfaglig og mindre individuel arbejdsform.

Vurdering

Det er positivt at fakultetet arbejder med tværfaglige team som kan bidrage til at udvikle uddannelses- og forskningsmiljøet gennem erfaringsudveksling mv. I betragtning af den større rolle projektarbejde og team spiller i både forskning og undervisning, anbefales det dog at der sættes mere fokus på erfaringsudveksling og kompetenceudvikling på dette område. Der må således opstilles målsætninger for at sikre at de nødvendige kompetencer findes på fakultetet, og der må indsamles informationer der kan bruges til at understøtte disse mål.

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetet arbejder strategisk og mere systematisk på at afdække kompetencer på fakultets-, afdelings- og individniveau.

6.1.4 Forskerseminarer – at udsætte sig selv for kollegial kritik

En central mekanisme i den akademiske kvalitetssikring og -udvikling består i at forskerne lader deres arbejde udsætte for kollegial kritik. Forskerseminarerne er møder hvor de enkelte afdelingers videnskabelige medarbejdere diskuterer oplæg fra hinanden om igangværende projekter og dermed får lejlighed til at få og give feedback. Ikke mindst for de ph.d.-studerende er dette en god anledning til at få input fra andre kolleger end blot vejlederen.

Selvevalueringsrapporten beskriver forskerseminarerne som "væsentlige rammer for den faglige udvikling" og som "forholdsvis uformelle, og der tages ingen skriftlige referater fra dem" (s. 16 og 44). Afdelingslederne har det formelle ansvar for seminarerne.

Der er udsagn i dokumentationsgrundlaget der peger på at kvaliteten af forskerseminarerne er svingende, og de enkelte deltageres oplevelse af et konkret møde kan være forskellig: Nogle ph.d.-studerende har oplevet seminarerne som ubehagelige ifølge en større konsulentundersøgelse der er vedlagt selvevalueringsrapporten som bilag. På besøget var det et generelt indtryk at der var interesse for at formulere mål og rammer for seminarerne, fx at lave retningslinjer for hvad deltagerne forventes at levere. Fakultetet anbefaler også dette i selvevalueringsrapporten og specificerer at det skal ske på grundlag af en forudgående brugerundersøgelse blandt de videnskabelige medarbejdere.

Vurdering

I betragtning af forskerseminarernes centrale funktion som kvalitetsmekanisme er det vigtigt at indholdet af møderne er af høj kvalitet, og at deltagerne får et positivt udbytte af dem. Udgangspunktet må være, som Det Teologiske Fakultet også selv foreslår, at man formulerer en målsætning for seminarerne, men derudover må der etableres mekanismer til løbende evaluering af møderne og opfølgning på disse evalueringer. Man skal dog være opmærksom på ikke at gøre det for kompliceret og bureaukratisk. Formålet med evalueringerne skal ikke mindst være at give fremadrettede pejlemærker for oplægsholdere om krav og forventninger til deres bidrag.

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetet opprioriterer forskerseminarerne og drøfter og fastlægger principper for feedbackstrukturen.
- at ledelsen sørger for at der bliver opstillet fælles og eksplicite kvalitetsmål og procedurer for forskerseminarerne.
- at deltagerne i forskerseminarerne evaluerer seminarerne.

6.1.5 Det lille kollektiv – opsamling

Det er karakteristisk for kvalitetssikringen og -udviklingen i det lille kollektiv af faglige kolleger som forskeren indgår i, at kvaliteten udelukkende vurderes af faglige kolleger – og her betragtes dekanen også som sådan fordi han forventes at foretage sine bedømmelser ud fra faglige kriterier. Det er kolleger der indstiller ansøgere til ansættelse, vurderer og registrerer forskningsaktivitet,

MUS har primært et individuelt fagligt fokus, og på forskerseminarer udsætter man helt konkret sit arbejde for en kollegial vurdering.

Hidtil har alle disse mekanismer i høj grad baseret sig på udtalte faglige kriterier som kollektivet har kunnet antages at være enige om. For at gøre dem mere gennemsigtige og for at sikre ensartethed i bedømmelser osv. må der til alle procedurer knyttes kriterier der er formuleret eksplicit af det faglige kollektiv i samarbejde. Der kan, ud over de formelle krav der hører til stillingskategorierne, fx være tale om kriterier for evner til at skabe samarbejde og udvikling, projektledelse og fundraising. Derefter bliver det ledelsens opgave at agere på grundlag af disse.

6.2 Det store kollektiv

Forskningens store kollektiv består dels af forskerens faglige omverden i form af kolleger ved teologi og religionsvidenskab internationalt, dels af det omgivende samfund – aftagere, myndigheder, samarbejdsorganisationer og befolkningen i øvrigt. Som i det lille kollektiv bidrager det store til at forskeren udfordres af krav og forventninger til kvaliteten af hans eller hendes arbejde – i denne sammenhæng kommer de bare udefra.

6.2.1 Rejser og konferencer

For at forskningen kan blive konfronteret med omverdenen og hente inspiration med hjem er det fakultetets ønske at forskerne tager på studierejser, deltager i konferencer osv. Der er derfor opstillet økonomiske rammer og regler og retningslinjer for bevillinger til den enkelte videnskabelige medarbejder. Der er ingen formaliserede indholdsmæssige rammer for rejsebevillingerne.

Medarbejderne registrerer deltagelse i internationale konferencer, udveksling af gæsteforskere og gæsteforelæsere, deltagelse i internationale netværk og forskningssamarbejde i AU's årsberetning. Det er op til de enkelte videnskabelige medarbejdere at tage initiativ til at deltage i internationalt samarbejde. Ifølge selvevalueringsrapporten forhindrer almindelig travlhed angiveligt ofte at medarbejderne får fulgt op på en konference efter at de er kommet hjem, ligesom det påpeges at manglen på opfølgingsprocedurer kan hæmme udnyttelsen af de internationale kontakter.

I selvevalueringsrapporten anbefaler fakultetet at der arbejdes med hensigtsmæssig videndeling for informationsstrømmen i sammenhæng med internationale kontakter.

Vurdering

Alle forskere har en grundbevilling til rejser, mens rejsebevillinger derudover kun kan opnås efter ansøgning. Her må de bevilgende instanser også have kriterier for hvilke rejser der kan få støtte, og hvilke der ikke kan. Målsætninger for bevillingerne og dertilhørende kriterier skal være formel-

le og eksplicitte så alle kender dem, og en eventuel utilfredshed kan håndteres på et gennemsigtigt grundlag.

Når det er fastslået at fakultetet ønsker at de videnskabelige medarbejdere skal rejse ud, er det – set fra fakultetets synspunkt – vigtigt at vide om regler og bevillinger for forskningsrejser virker hæmmende eller fremmende på rejseaktiviteten, og om rejserne hænger sammen med overordnede målsætninger i øvrigt. Det er også vigtigt at der er procedurer for evaluering af eller opfølgning på dette område.

En højere grad af strategisk udvælgelse af hvilke konferencer man rejser til, vil være en fordel.

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetet formulerer en konkret målsætning for rejseaktiviteten og kriterier for bevilling af rejsepenge.
 - at fakultetet sikrer at der sker en opfølgning og videndeling når de videnskabelige medarbejdere kommer hjem fra en forskningsrejse.
 - at fakultetet analyserer om rejseaktiviteten har et omfang og en sammensætning som er i overensstemmelse med målsætningen.
-

6.2.2 Netværk og gæsteforskere

Meget forskning foregår i netværk, og i den forbindelse udveksles gæsteforskere. Denne udveksling skal rapporteres til årsberetningen, i afdelingsrapporter og når der foretages økonomisk af-rapportering for bevillingen til gæsteforskeren.

Konferencer og åbne seminarer arrangeres af fakultetet, af en afdeling eller af individuelle medarbejdere. De vil typisk være finansieret ved særbevillinger eller eksterne midler, og dermed følger også krav til af-rapportering som behandles af de bevilgende instanser. Der stilles her krav om formel dokumentation af antal deltagere, indhold osv. af konferencer og seminarer. Normalt foretages evalueringer uformelt og mundtligt som afslutning på møderne eller efterfølgende blandt arrangørerne.

Ved mødet med de videnskabelige medarbejdere blev kvalitetssikringen af konferencer og netværk beskrevet som noget "man selv gør". Forskerne vurderer selv kvaliteten af de forskellige

netværk. De ved hvilke institutioner der er interessante at have forbindelse med, og de vælger også konferencer efter hvem der udbyder mv.

Fakultetet stiller selv forslag om at der udarbejdes en drejebog med procedurer og kvalitetskrav til konferencer og åbne seminarer, hvilket forekommer hensigtsmæssigt.

6.2.3 Publicering og formidling

Formidlingen af forskningens resultater sker dels for at opfylde universitetets formål om at dele sin viden med det omgivende samfund, dels fungerer den som endnu et element i forskerens ud-sætten-sit-arbejde-for-kritik, ikke bare fra faglige kolleger, men også fra specifikke interessenter og samfundet i øvrigt.

Den første del af formidlingens formål kalder selvevalueringsrapporten for gennemslagskraft, og den måles på fx anmeldelser, peer reviews, salgstal og bedømmelser. Hertil kommer mere "bløde" former som "interessetilkendegivelser fra kolleger såvel i udlandet som herhjemme, dels gennem efterspørgsel af ekspertise fra statsinstitutioner, amter og kommuner samt udenlandske uddannelsesinstitutioner (ph.d.-kurser, bedømmelser, forelæsninger, oppositioner mv.) dels gennem udpegninger til tillidsposter nationalt og internationalt som fx redaktionsposter og bestyrelsesposter i faglige foreninger. Andre indikatorer er efterspørgsel efter foredrag, radio- og tv-interviews" (selvevalueringsrapporten, s. 46).

Hvad angår den bredere formidling af forskningen, vil der angiveligt fra 2005/06 ske en formalisering af registreringen af medarbejdernes indlæg i aviser, foredrag i foreninger, medvirken i radio og tv osv.

Selvevalueringsrapporten beskriver en publiceringsstrategi der dog snarere er en beskrivelse af en række metoder til at monitorere den enkelte forskers forsknings- og publiceringsaktivitet. Målene for publicering af forskningsresultater baserer sig på universitetslovens generelle mål om skabelse og formidling af ny viden. Målene for den enkelte medarbejder består som nævnt af en konkret forventning til et antal sider akademisk tekst. Det fremgår dog også at en egentlig publiceringsstrategi er under udarbejdelse i forlængelse af udviklingskontrakten for 2005. Blandt andet skal der på de enkelte fagområder opstilles resultatmål for publicering i de mest attraktive fagtidsskrifter.

Det har betydning hvilke fora og medier forskningsarbejderne bliver anmeldt eller diskuteret i, og her mener forskerne at man godt kan skelne mellem forskellige niveauer af anmeldere. Som følge af udviklingskontrakten er de enkelte afdelinger dog i færd med at udarbejde lister over tidsskrifter det er særlig attraktivt at publicere i. Derefter skal der opstilles resultatmål for vækst i antallet af artikler der bliver publiceret i disse tidsskrifter.

Vurdering

Fakultetets selvevalueringsrapport beskriver nogle metoder til at vurdere gennemslagskraft, men i og med at der ikke er mål eller kriterier for hvornår den ønskede gennemslagskraft er opnået, er der heller ikke noget der kan pege på behov for udvikling eller yderligere indsats. I et kvalitets-sikringsøjemed vil det være nødvendigt at eksplicite sådanne mål og kriterier, hvilket også er i færd med at ske i overensstemmelse med udviklingskontrakten. Når kvalitetsvurderingen nødvendigvis må have et subjektivt islæt, kalder det så meget desto mere på synliggørelse af kriterierne for god kvalitet. Dette er et eksempel på hvordan fakultetets traditionelle kvalitetskultur – baseret på forskernes egne vurderinger – mødes af det eksterne formaliserede kvalitetsarbejde, jf. kapitel 3, og skal spille sammen med dette. Endelig er det vigtigt at fakultetet betragter det som en fælles opgave at opfylde målsætningerne og udvikle de specialiserede kundskaber som kræves for fx at publicere i internationale tidsskrifter.

6.2.4 Det store kollektiv – opsamling

Forskerne udfordres og udvikles i samspillet med deres fagfæller internationalt, og det er vigtigt at udnytte mulighederne i dette samspil så godt som muligt. Derfor skal prioriteringen af rejser, netværk, tidsskrifter osv. ske på et reflekteret og eksplicit grundlag.

Som beskrevet i afsnit 3.3 er universiteterne også en del af en samfundsmæssig sammenhæng hvor andre interessenter har en legitim interesse i hvad der forskes i, og hvad der kendetegner god forskning. Spredningen af forskningens resultater til det omgivende samfund er derfor vigtig, og det er positivt at der sættes højere mål for antallet af publiceringer osv.

6.3 Afsluttende vurdering

6.3.1 Ressourcer

Det er en almindelig akademisk grundindstilling at den faglige kvalitet berettiger sig selv, og spørgsmålet om ressourcer er ikke let at forene med denne indstilling. Men for at opnå den bedste kvalitet i opgaveløsningen kan det være nødvendigt at binde diskussioner om prioriteringer op på en diskussion af anvendelsen af de tilgængelige ressourcer. Alle satsninger og strategier kan kræve ikke bare valg, men også fravalg. Alle valg fra rekruttering til konferencedeltagelser bør vurderes i sammenhæng med forskningsstrategier – baseret på kollegialt definerede kriterier.

6.3.2 Forskningen og fakultetets kvalitetskultur

Som beskrevet i kapitel 3 om kvalitetskulturen bygger den i meget høj grad på de videnskabelige medarbejders kvalifikationer og normer som individuelle forskere. Deraf følger den helt grundlæggende opfattelse af at det akademiske system selv sikrer sin kvalitet i tilstrækkelig grad. Dette kommer ikke overraskende klart til udtryk når det gælder forskningen. Hvor man inden for den

del af aktiviteterne der har med undervisningen at gøre, lettere får øje på berettigede forventninger og krav hos interessenter – primært de studerende – er det straks vanskeligere når det gælder forskningspraksis. Det er vigtigt at de implicerede har en tro på at kvalitetsarbejde rent faktisk kan løfte niveauet på forskningen.

I selvevalueringsrapporten kommer dette også – som nævnt i dette kapitel – til udtryk i de afsnit hvor opgaven (alligevel) er at beskrive og analysere fakultetets kvalitetsarbejde på forskningsområdet. Praksis er beskrevet på omhyggelig vis, men selvom det viser sig at målsætningerne er få og ukonkrete og de eksisterende kvalitetssikringsmekanismer er utilstrækkelige, er der meget få anbefalinger til forbedringer. Det kan dårligt opfattes anderledes end at fakultetet alligevel mener at de eksisterende ordninger fungerer og dækker behovet. Besøget gav også indtryk af at de kollegiale fora på fakultetet har en velfungerende og åben diskussionskultur (om end nogle ph.d.-studerende har oplevet det anderledes), og at meget implicit kvalitetsarbejde foregår i disse fora.

Imidlertid kan man med fordel og uden at begrænse forskernes frihed godt gå mere udtømmende og systematisk til værks. Denne rapport peger på nødvendigheden af eksplicite mål, kriterier og gennemsigtighed. Et synspunkt har været at kulturen netop er diffus og vanskelig for nyttilkomne at blive en del af. For at åbne normer og værdier for alle og for at sikre sig at målene er kendt, er kriterier for kvalitet nødt til at være mere konkrete og eksplicite – hele vejen fra rekrutteringen til boganmeldelserne.

7 Organisering og praksis – uddannelse

Dette kapitel sætter fokus på Det Teologiske Fakultets kvalitetsarbejde i forhold til uddannelse. Kapitlet er struktureret sådan at kvalitetsarbejdet analyseres i afsnittene "Studieordninger", "Undervisning", "Rekruttering og studiestart", "Gennemførelse", "Vejledning", "Studiemiljø", "De studerendes slutkompetencer" og "Pædagogik og læring".

7.1 Studieordninger

Arbejdet med at udvikle eller revidere studieordninger er reguleret af eksternt fastsatte bestemmelser i lovgivningen og bekendtgørelser. Fx indførte alle fakultetets uddannelser nye studieordninger i 2005 som følge af en ny uddannelsesbekendtgørelse fra 2004. Fakultetet har suppleret med egne retningslinjer, fx en skabelon for studieordning. Studieordningsændringer sættes almindeligvis i gang som følge af nye bekendtgørelser, drøftelser i undervisergruppen eller hvis indberetninger fra undervisere eller censorer eller de studerendes undervisningsevalueringer giver anledning til det. Studienævnene varetager det praktiske arbejde med at revidere og udvikle studieordninger.

Censorformandskaberne er høringsberettigede når der foretages væsentlige studieordningsændringer. På besøget blev samarbejdet mellem studienævnene og censorformandskaberne generelt vurderet som velfungerende og udbytterigt.

Fakultetets studerende er involveret i studieordningsændringer gennem deres repræsentation i studienævnene og gennem studienævnenes praksis med at inddrage de studerendes fagråd. Desuden iværksætter især studenterrepræsentanterne aktiviteter for at inddrage deres medstuderende. På besøget gav flere studerende udtryk for ikke at være inddraget i drøftelser om uddannelsernes udviklingsretninger, og de efterspurgte information og muligheder for at blive involveret i dette arbejde.

I forbindelse med studieordningsændringer sker der en systematisk erfaringsudveksling mellem studielederne i fakultetets uddannelsesgruppe, og de relevante studienævn på de andre universiteter bliver orienteret om planer og bevæggrunde for ændringerne.

Selvevalueringsrapporten fremhæver desuden kontakter til aftagere. Fx høres biskopper og Menighedsrådsforeningen om udkast til nye studieordninger.

Som følge af AU's udviklingskontrakt dannede Det Teologiske Fakultet i efteråret 2005 et aftagerpanel for teologiuddannelsen. Religionsvidenskab og arabisk er inddraget i Det Humanistiske Fakultets Rådgivende Arbejdsmarkedspanel.

Vurdering

Fakultetets studienævn har en delvist formaliseret praksis for revision og udvikling af studieordninger og inddrager i varierende grad både interne og eksterne interessenter i arbejdet.

De studerendes oplevelse af at være lukket ude fra drøftelser af uddannelsernes udvikling må få fakultetet til at se på hvordan de studerende i højere grad kan inddrages. Det må naturligvis ske i samarbejde med de studerende.

Dimittender synes at være fraværende i forbindelse med arbejdet med studieordninger, og fakultetet må også finde måder at indhente erfaringer fra dimittender som besidder viden fra et helt studieforløb og fra mødet med arbejdsmarkedet, også selvom det er fra en forældet studieordning.

Selvom den beskrevne kontakt til aftagere umiddelbart fremstår funktionel i forhold til fakultetets arbejde med studieordningerne, giver den overvejende uformelle karakter ikke sikkerhed for at aftagernes reelle synspunkter indhentes. Der er grund til at tro at de rådgivende paneler vil udfylde denne funktion fremover, men fakultetet kan samtidig overveje om nogle af de øvrige kontakter med fordel kan formaliseres, dels for at sikre at de gennemføres, dels for at den eksterne part er klar over at muligheden for at udtale sig eksisterer. Fakultetet kan også overveje at offentliggøre aftagerpanelets udtalelser om fakultetets udvikling, fx på sin hjemmeside. Dette vil indebære en markant synliggørelse, uden at der deri ligger en højere grad af forpligtelse til nødvendigvis at følge aftagernes forslag eller ønsker.

Auditeringspanelet anbefaler

- at studienævnene fastlægger procedurer for jævnligt at vurdere behovet for revision af uddannelserne og i den forbindelse fastlægger hvilken dokumentation fra interne og eksterne interessenter de skal have til rådighed for vurderingen.

- at studienævnene i højere grad involverer den samlede gruppe af studerende i studieordningsarbejdet.

7.2 Undervisning

Kvalitetsarbejdet med revision og udvikling af undervisning sker under forskellige former, og arbejdet bliver i dette afsnit behandlet under overskrifterne "Organisering og tilrettelæggelse", "Forskningsbaseret", "Censorkorpsets rolle" og "Evaluering".

7.2.1 Organisering og tilrettelæggelse

Det Teologiske Fakultets to studienævn har i nogen grad forskellig praksis for organisering og tilrettelæggelse af undervisningen. Eksempelvis har Studienævnet for Teologi indført bindinger i fagrækken på bacheloruddannelsen og fastlagt rammer for holdstørrelsen, mens Studienævnet for Religionsvidenskab og Arabisk har besluttet at der ikke skal være en øvre grænse for deltagerantallet på de enkelte undervisningsudbud (undtagen bachelorprojektundervisning mv.). Begge modeller er valgt ud fra pædagogiske overvejelser om hvad der bedst understøtter læringen.

På samme måde anvendes forskellige undervisnings- og eksamensformer med forskellige begrundelser, men der er ikke en formaliseret målsætning for en tæt sammenhæng. Studienævnene tager bl.a. hensyn til de formelle krav, de studerendes uddannelsestrin og lærernes pædagogiske metodefrihed.

Selvevalueringsrapporten fortæller at de studerende kan give forslag til valgfag, men at de kun i ringe grad gør brug af denne indflydelsesmulighed.

Med hensyn til fordelingen af undervisere på fagene fortalte studielederne på besøget at der i det omfang det er muligt, bliver taget hensyn til om den enkelte underviser er bedst til at undervise i et auditorium eller på mindre hold.

Vurdering

Selvevalueringsrapporten og besøget giver gode argumenter for begge studienævns praksisfor-mer, og der er således ikke forhold der giver anledning til at fremhæve den ene frem for den an-den. Det er imidlertid vigtigt at studienævnene drøfter og beslutter hvilke hensyn organiseringen og tilrettelæggelsen af undervisningen skal tilgodese, og evaluerer om det også sker i praksis. Det er samtidig vigtigt at underviserne i fællesskab sikrer at organiseringen og tilrettelæggelsen af undervisning og undervisningsforløb kobles til fælles og eksplicite lærings- og kompetencemål for uddannelserne. Også i dette perspektiv er det derfor spændende at fakultetet har etableret 1. årgangsteamet, der potentielt kan danne det institutionelle forum for kvalitetssikring og -udvikling på dette område.

7.2.2 Forskningsbasering

Af selvevalueringsrapporten fremgår det at sikringen af forskningsbaseret uddannelse sker ved at undervisningen forstås af aktive forskere, og at der bruges relevant lærebogsmateriale der tager afsæt i alment accepteret forskning. Det meste af undervisningen på såvel bachelor- som kandi-datuddannelsen gennemføres også af forskere, og der er kun ganske få eksterne undervisere.

Vurdering

Det er positivt at fakultetet i selvevalueringsrapporten har formuleret hvad man forstår ved forsk-ningsbaseret undervisning, og opstiller krav hertil, men det er op til den enkelte underviser at imødekomme kravene. Selvom der ikke er grund til at tro at undervisningen på fakultetet ikke er forskningsbaseret, er der således ikke formaliserede systemer som giver sikkerhed for det.

Hvis fakultetet vælger at lade selvevalueringsrapportens krav til forskningsbaseret undervisning danne udgangspunkt for en række formaliserede kvalitetsmål, er det vigtigt at målene bliver kendt af alle, og at der etableres systemer for at følge op.

7.2.3 Censorkorpsets rolle

Selvevalueringsrapporten angiver at censorkorpset spiller en væsentlig rolle i kvalitetssikringen af den enkelte uddannelse. Der er i censorbekendtgørelsen fastsat procedurer for hvordan de enkel-te censorer skal indberette til uddannelserne efter de enkelte eksaminer og via deres censorfor-mandskab afgive en årlig beretning af mere overordnet karakter, gennemføre kontaktmøder mv. Censorerne skal således både sikre den enkelte eksamens korrekte gennemførelse og rådgive ud-dannelserne om deres kvalitet og hensigtsmæssighed i forhold til arbejdsmarkedet.

Vurdering

Som selvevalueringsrapporten beskriver censorkorpsets rolle, fungerer alle dets opgaver efter hensigten, og det vurderes at censorkorpset spiller en væsentlig rolle i kvalitetssikringen af den enkelte uddannelse.

7.2.4 Evaluering

Ifølge selvevalueringsrapporten skal de studerendes evalueringer af undervisningen fungere dels som feedback til underviseren om hvordan et forløb opleves og vurderes af de studerende, dels som dokumentation og information om undervisningens art og kvalitet over for studienævnet.

Studienævnene har efter aftale med dekanen forskellig evalueringspraksis. På religionsvidenskab gennemfører man slutevalueringer af samtlige fag. Underviserne drøfter evalueringerne med de studerende og sammentæller derefter evalueringseresultaterne og skriver en kort kommentar her til. Herefter sender underviseren materialet til studienævnssekretariatet. Hvis evalueringen eller undervisningsrapporten giver anledning til svar fra studienævnet, tager studielederen initiativ til en henvendelse til den pågældende underviser.

På teologi er det udvalgte fag der bliver slutevalueret. Proceduren for opfølgning på slutevalueringerne er at underviserne via afdelingslederen sender en rapport om undervisningen til et underudvalg under studienævnet der behandler og sammenfatter disse. Det fremgår ikke om evalueringseresultaterne også bliver sendt med. Den sammenfattede rapport bliver herefter præsenteret for studienævnet som sender den tilbage til afdelingerne med understregning af gode eksempler. Der er desuden indført en obligatorisk midtvejsevaluering på alle fag. Her spørges også om de studerendes opfattelse af egen indsats og læringsudbytte. Midtvejsevalueringerne følges op af en uformel samtale mellem de studerende og den pågældende underviser. Der er hverken procedurer eller praksis for at studielederen eller studienævnet involveres i opfølgingsarbejdet på midtvejsevalueringerne. I alle tilfælde finder evalueringerne sted med udgangspunkt i vejledende spørgeskemaer til brug for underviserne.

Der har været gennemført forsøg med elektroniske evalueringer. Erfaringerne har dog ikke været tilfredsstillende. Det skyldes ifølge selvevalueringsrapporten især manglende opbakning fra både undervisere og studerende til at deltage.

Vurdering

Det er positivt at fakultetets studienævn har taget stilling til hvad de vil med evalueringerne, og bevidst forholder sig til deres evalueringspraksis, fx ved at gennemføre midtvejsevaluering med fokus på de studerendes læringsudbytte og skabe rammer for videndeling gennem understregning af de gode eksempler.

Det er dog vigtigt at kvalitetscirklen bliver tænkt ind i fakultetets evalueringspraksisser på uddannelsesområdet. Opfølgingsprocedurerne skal som minimum sikre at studienævnet og studielederen, der også har et ansvar for at sikre og udvikle kvaliteten af undervisningen, får kendskab til evalueringseresultaterne. Procedurene skal desuden sikre at de studerende får en tilbagemelding på evalueringseresultaterne når de er blevet behandlet i studienævnet.

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetet tænker de anvendte evalueringssystemer sammen med en eksplicit kvalitetsmodel som fx kvalitetscirklen så systemerne omfatter målsætning, gennemførelse, vurdering, afrapportering og opfølgning.

7.3 Rekruttering og studiestart

Arbejdet med at udvikle, planlægge og udføre aktiviteter rettet mod potentielle studerende ligger hos en uddannelsesfuldmægtig i studienævnssekretariatet i samarbejde med studielederne og dekanatet.

Aktiviteter der er fælles for universitetet, planlægges og udføres i samarbejde med de øvrige fakulteter og den centrale administration. Aktiviteterne omfatter både arrangementer og informationsmaterialer.

Der er fastlagt evaluering- og opfølgningsprocedurer for evaluering af universitetets åbent husarrangement og fakulteternes studiepraktikforløb, og selve arbejdstilrettelæggelsen bliver evalueret enten mundtligt eller skriftligt. Procedurerne er ikke beskrevet nærmere.

Fakultetet har inddraget resultater fra Det Humanistiske Fakultets rapport *Effektmåling af studieinformation*. Selvom rapporten udelukkende omfatter studerende ved Det Humanistiske Fakultet, vurderer selvevalueringssrapporten at resultaterne er brugbare som pejlemærker for hvor unge primært søger information om uddannelser.

Ved studiestart bliver der afholdt rusarrangementer i studienævnets regi, men planlagt og afholdt af studievejlederne og tutorer.

Til studiestarten findes også et informationsmateriale. På besøget gav de studerende udtryk for at der bliver givet for meget information for tidligt med den konsekvens at de studerende ikke hæfter sig ved indholdet heraf.

I første semester bliver rusarrangementet fulgt op af et årgangsmøde hvor der foretages en skriftlig evaluering af rusforløbet, informeres om eksamenstilmelding mv. Evalueringen omfatter ikke det informationsmateriale der udleveres til de studerende ved studiestart. Studievejlederne bearbejder de skriftlige evalueringer og udarbejder en samlet vurdering der behandles i de respektive

studienævn. Endelig gennemfører studienævnssekretariatets uddannelsesfuldmægtig en mundtlig evaluering med tutorerne.

Studievejlederne har desuden ansvar for at følge op på om de nye studerende får tilmeldt sig de rigtige fag, om de går til eksamen, og om de består, men det fremgår ikke hvordan dette opfølgingsansvar praktiseres.

Vurdering

Set i lyset af Det Teologiske Fakultets meget høje frafaldsprocent er det ikke tilstrækkeligt at fakultetet arbejder ud fra uformelle målsætninger for rekruttering og studiestart.

Fakultetets nuværende praksis sikrer ikke at rekrutteringen sker med anvendelse af tilstrækkelig relevant information, og giver ikke mulighed for at fakultetet kan følge op på om udviklingen går i den rigtige retning. Selvom fakultetets aktiviteter vedrørende studiestarten virker hensigtsmæssige, anbefales det at de evalueringer der gennemføres, inkluderer alle elementer i studiestartforløbet. Fakultetet må derfor igangsætte et mere systematisk kvalitetsarbejde vedrørende rekruttering og studiestart.

Det kan bl.a. ske ved at de data der allerede registreres i Delfi, bliver brugt til at generere informationer om rekrutteringen. For at kunne det må disse informationer dog suppleres og om muligt vurderes i sammenhæng med undersøgelser af:

- informationsbehovet, dvs. om det er de rigtige informationer der gives, og hvilken information der er vigtig for potentielle studerende
- informationstidspunktet, dvs. om de studerende får de rigtige informationer på de rigtige tidspunkter
- informationsformen, dvs. hvordan der bedst informeres, og hvilke medier der egner sig bedst
- informationseffekten, dvs. om informationerne har den ønskede kvalitet og effekt, og hvad der virker bedst.

Informationerne må også kunne danne grundlag for en drøftelse og vurdering af om optagelseskravene er hensigtsmæssige.

Det er desuden vigtigt at kontakten mellem de ansvarlige centrale og decentrale enheder er af en sådan karakter at erfaringer og viden om rekrutteringseffekter bliver samlet op og delt, og at der arbejdes i samme retning. Derfor skal brudfladerne mellem det centrale og decentrale niveau også løbende kvalitetssikres og -udvikles.

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetet drøfter og beslutter kvalitetsmål for rekruttering og studiestart og fastlægger strategier for hvordan arbejdet skal kvalitetssikres og -udvikles.

7.4 Gennemførelse

Det høje frafald kan selvfølgelig ikke alene tilskrives rekrutteringen og informationen i forbindelse hermed. Også forhold undervejs i uddannelserne kan have betydning. Fakultetet har en målsætning om at undgå "uhensigtsmæssigt frafald", defineret som frafald af studerende der fagligt og socialt ville være i stand til at gennemføre uddannelsen. Der er desuden kvantificerede målsætninger for gennemførelsen i universitetets udviklingskontrakt. Studienævnene følger løbende statistiske mål for gennemførelse og frafald, og studienævnet for religionsvidenskab gennemførte i 2003 en undersøgelse af frafaldsmønsteret. På centralt niveau laver universitetet frafaldsanalyser hvert femte år.

Konklusionen på undersøgelsen på religionsvidenskab var at frafaldet næsten udelukkende var betinget af eksterne faktorer, altså forhold som universitetet ikke selv kunne gøre noget ved.

Til forebyggelse af frafald tillægges vejledningen stor betydning, jf. næste afsnit.

Vurdering

I betragtning af at frafaldet fra især teologi ligger meget højt, forekommer det at være en lidt hastig slutning at det overvejende skyldes faktorer som universitetet er uden indflydelse på. Under alle omstændigheder må fakultetet have et ansvar for at medvirke til at undgå at så mange studerende enten vælger forkert, må opgive undervejs eller blot mister interessen af forskellige årsager. Fakultetet og studienævnene har taget flere fornuftige initiativer, men det er åbenlyst at det ikke er nok.

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetet gennemfører systematiske analyser af tallene for frafald og gennemførelse og offentliggør resultaterne år for år for at forbedre niveauet.

- at fakultetet etablerer en sekretariatsfunktion der systematisk indhenter informationer om års-

ger til frafald, fx ved at gøre brug af et standardiseret spørgeskema der udleveres til studerende som forlader en af fakultetets uddannelser.

7.5 Vejledning

Studie- og erhvervsvejledningen på Det Teologiske Fakultet er opdelt i tre vejledninger:

- Studie- og erhvervsvejledningen for teologi
- Studie- og erhvervsvejledningen for religionsvidenskab og arabisk
- Erhvervsvejledning samt vejledning for efter- og videreuddannelse.

Studie- og erhvervsvejledningerne arbejder inden for rammerne af lovgivningen, og af selvevalueringsrapporten fremgår desuden en række specifikke, men ikke formaliserede målsætninger. Ved hver studie- og erhvervsvejledning er der ansat to studerende. Studievejlederne på teologi har hver syv arbejdstimer pr. uge, mens tallet er fem for studievejlederne på religionsvidenskab og arabisk. En uddannelsesfuldmægtig i studienævnssekretariatet varetager erhvervsvejledningen og vejledningen for efter- og videreuddannelse. Samarbejdet mellem vejledningsenhederne er systematiseret og koordineret ved hjælp af regelmæssige møder.

Studievejledningen arbejder med overlevering af information fra afgående til nyansatte studievejledere i form af hvidbøger for at sikre en ensartet og fyldestgørende vejledning. De studerende på besøget roste studievejledernes arbejde meget, men gav samtidig udtryk for at de mangler information om deres beskæftigelsesmuligheder.

Som noget nyt har fakultetet indført et målrettet vejledningstilbud til inaktive studerende (studerende som ikke har bestået eksamen i to år eller mere). Baggrunden herfor er at universitetet har besluttet at en fortsat indskrivning efter tre års studieinaktivitet forudsætter at der indgås skriftlig aftale om det videre forløb af den enkeltes studium med studielederen. Der er ikke foretaget evalueringer af denne vejledningsindsats.

Vurdering

En del af udfordringen i studie- og erhvervsvejledningernes kvalitetsarbejde ligger i den begrænsede arbejdstid som studie- og erhvervsvejlederne har til rådighed, og en forholdsvis hyppig udskiftning i studievejledergruppen. Udarbejdelsen af hvidbøger er et godt redskab til at mindske sagsbehandlingstiden og reducere tab af viden ved udskiftning, og det er vigtigt at studie- og erhvervsvejledningen fortsætter dette arbejde.

Der mangler generelt en systematisk indsamling af viden om brugernes tilfredshed med vejledningsindsatsen. Igen må der henvises til fakultetets høje frafaldsprocent som gør det helt nødvendigt at fakultetet styrker kvalitetsarbejdet på dette område, herunder formulerer mål, evaluerer om målene bliver nået, og følger op.

Sammenhæng i vejledningsindsatsen er endnu et kernepunkt i kvalitetssikringsarbejdet så der er en klar fordeling af ansvarsområder mellem de forskellige organisatoriske niveauer. Formuleringen af målsætninger for de enkelte niveauer er et vigtigt redskab til at sikre dette og at alle arbejder i samme retning.

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetet drøfter og beslutter kvalitetsmål for studie- og erhvervsvejledningen og etablerer procedurer for at evaluere indsatsen, fx ved at gennemføre regelmæssige brugerundersøgelser.

- at fakultetet sikrer effektiv kommunikation til de studerende om erhvervsvejledningen, ikke mindst om beskæftigelsesmuligheder.

7.6 Studiemiljø

Fakultetet og fakultetets studerende gennemfører en række aktiviteter og foranstaltninger for at opnå et godt fysisk og socialt studiemiljø. Studiemiljøets status dokumenteres og vurderes ved at fakultetet ifølge lovgivningen hvert tredje år skal gennemføre arbejdsplads- og undervisningsmiljøvurderinger (APV og UVM). APV omtales i kapitel 9.

Dokumentationen viser at der er tegn på manglende tilfredshed med det sociale studiemiljø. Fakultetet gennemførte en UVM i 2005 med meget begrænset værdi fordi kun få studerende, alle studenterpolitisk aktive, deltog. Fakultetet er indstillet på at benytte andre metoder ved næste UVM, og selvevalueringsrapporten anbefaler at fakultetet gennemfører regelmæssige spørgeskemaundersøgelser blandt de studerende om studiemiljøet.

Vurdering

Fakultetet har ikke med den nuværende praksis tilstrækkelig sikkerhed for at studiemiljøet er godt. Selvevalueringsrapportens anbefalinger om andre metoder og yderligere undersøgelser forekommer nødvendige, men fakultetet opfordres til at gøre det oftere end hvert tredje år. Fakultetet kan desuden overveje at supplere spørgeskemaundersøgelser med kvalitative og dybtgående undersøgelser, fx ved hjælp af fokusgrupper, for at afdække problemstillinger som nu anes, men endnu ikke er identificeret.

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetet sætter kvalitetsmål for studiemiljøet og løbende evaluerer om målene nås.

7.7 De studerendes slutkompetencer

Kvalifikationsbeskrivelser og kompetencemål er redskaber hvis mål skal være at sikre de studerendes slutkompetencer. I AU's udviklingskontrakt er det et af resultatmålene at der i 2005 udarbejdes kompetencebeskrivelser og procedurer for at ajourføre kompetencebeskrivelserne for AU's uddannelser.

Kvalifikationsbeskrivelser og kompetencemål er indført i studieordningerne fra 2005 for fakultetets bacheloruddannelser. Kandidatstudieordningerne vurderes separat. Procedurer for at ajourføre beskrivelserne og målene er ikke dokumenteret.

Vurdering

Det er positivt at både fakultetet og AU som helhed har fokuseret på de studerendes kvalifikationer og kompetencer, og at fakultetet har formuleret kompetencemål i studieordningerne. Da det er væsentligt at kompetencemål knyttes til læringsprocesser, er det ligeledes positivt at studieordningerne også indeholder formuleringer om studieforløb og progression. Da studieordningerne endnu er så nye, kan det være en grund til at procedurer til at ajourføre beskrivelserne endnu ikke er udarbejdet. Panelet finder det helt centralt at dimittender og aftagere bliver involveret i dette arbejde. Et vigtigt grundlag herfor er den kontakt til aftagerne som selvevalueringsrapporten også fokuserer på i forbindelse med sikring af et tilfredsstillende udgangsniveau.

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetet sørger for at der er den nødvendige og hensigtsmæssige, målrettede og formaliserede kontakt til dimittender og aftagere som kan danne grundlag for at revidere beskrivelser af kompetencer og at vurdere hvorvidt disse kompetencebeskrivelser opfyldes i praksis.

7.8 Pædagogik og læring

7.8.1 Rekruttering af undervisere

Pr. 1. april 2005 skal ansøgere til VIP-stillinger på AU vedlægge deres ansøgning en undervisningsportfolio som dokumenterer deres undervisningskvalifikationer, i form af konkrete beskrivelser af undervisningsmæssige erfaringer og evalueringer. Undervisningsportfolioen vedlægges ansøgningen på samme måde som dokumentation af forskningen og indgår herefter i bedømmelsesudvalgets vurderingsgrundlag. AU forventer desuden at undervisningsportfolioen kan få værdi som refleksions- og læringsredskab for den enkelte ansøger/underviser. Fakultetet har fulgt op på denne bestemmelse ved at udarbejde retningslinjer for ansøgere og for bedømmelsesudvalg.

Vurdering

Det er meget positivt at AU er gået i front med hensyn til at stille krav om dokumentation af undervisningskompetencer, og at fakultetet har implementeret kravet. Hermed giver AU et vigtigt signal om undervisningens betydning og sidestilling med forskningen. Det bliver interessant at se hvilken betydning det får, og om andre universiteter vælger at stille samme krav.

7.8.2 Pædagogisk udviklingsarbejde

Universitetspædagogisk Udviklingsenhed er på universitetsniveau rammen om samarbejde om fakulteternes pædagogiske arbejde. Enheden har også en række egne opgaver som fx at forestå adjunktuddannelsen i universitetspædagogik.

Hovedparten af det pædagogiske udviklingsarbejde foregår på fakultetsniveau. I 2004 dannedes Center for Undervisningsudvikling (CFU), som er rettet mod Det Humanistiske og Det Teologiske Fakultet. Centrets målsætning er at være med til at sikre og udvikle kvalitet i undervisningen og helhedssyn i uddannelserne med fokus på faglighed og kompetencer. Det gør centret i samarbejde med de faglige miljøer om fx undervisnings- og eksamensformer, kompetenceudvikling, evalueringsformer mv.

Centret har afholdt seminarer og kurser for fakultetets undervisere og studieledere, og aktuelt deltager alle undervisere fra Afdeling for Kirkehistorie i en forsøgsordning med kollegial supervision som centret har iværksat. Ordningen har til hensigt at udvikle afdelingens samarbejdsformer som følge af et konkret behov.

Det Teologiske Fakultet har desuden som tidligere nævnt igangsat forsøg med årgangsteam for undervisere. Fakultetsledelsen har besluttet at organiseringen i årgangsteam bliver obligatorisk for alle undervisere.

Endelig nævner selvevalueringsrapporten et uformelt pædagogisk forum på Afdeling for Systematisk Teologi hvor deltagerne drøfter forskellige undervisningsformer og udveksler erfaringer. Der er jævnlige frokostmøder i dette forum i løbet af semestret.

Vurdering

Det er positivt at fakultetet har besluttet at gøre brug af nogle af de muligheder som de pædagogiske enheder stiller til rådighed, fx forsøg med kollegial supervision, for at kvalitetsudvikle et område. Det er vigtigt at fakultetet fortsat arbejder med at afdække behov for pædagogisk udviklingsarbejde og på den baggrund igangsætter forsøg mv. Fakultetet kan overveje i højere grad at anvende de pædagogiske enheder som sparringspartnere og give dem større indflydelse på fakultetets pædagogiske udviklingsarbejde.

7.8.3 Pædagogisk kompetence

Undervisernes pædagogiske kompetencer sikres og udvikles ved det obligatoriske adjunktpædagogikum, ved AU's krav om undervisningsportfolio ved nyansættelser og ved undervisningsevalueringer.

Desuden er det et resultatmål i AU's udviklingskontrakt 2005 at Universitetspædagogisk Udviklingsenhed skal udvikle et eller flere kurser der retter sig mod at styrke fastansatte underviseres undervisningskompetence. Målsætningen for universitetet er at mindst 20 % af de fastansatte undervisere i perioden frem til 2009 skal have deltaget i sådanne kurser. Det Teologiske Fakultets ledelse har besluttet at fakultetet hæver denne målsætning til 100 % og konkretiserer omfanget af pædagogiske kurser til at være af mindst en uges varighed i den anførte periode. Implementeringen er henlagt til afdelingslederne.

Vurdering

Udvikling af fakultetets underviseres pædagogiske kompetencer har indtil ledelsens beslutning om at udmønte AU's resultatmål i et kvalitetsmål for fakultetet primært været reguleret af eksterne bestemmelser (suppleret med undervisningsevalueringer). Der har desuden overvejende været tale om at sikre eller udvikle nyansattes pædagogiske kompetencer, mens der i mindre grad

har været fokus på allerede ansattes og undervisningsassistenteres pædagogiske kompetencer. I det lys er det positivt at fakultetet nu har truffet beslutning om en forstærket indsats over for de fastansatte. Da der bliver tale om en omfattende og ressourcekrævende kompetenceudviklingsindsats over for de fastansatte, vil det være ekstra vigtigt at fakultetet undersøger hvordan ressourcerne anvendes bedst i forhold til undervisernes kompetencer og fakultetets behov.

Fakultetet har ikke dokumenteret at anvende incitamenter for god undervisning (hvilket dog ikke udelukker at det forekommer). I lyset af de høje frafaldstal anbefales fakultetet imidlertid at overveje alle metoder og redskaber til at anerkende og fremme gode undervisningspræstationer, fx undervisningspriser, ny løn eller andre former for økonomiske og karrieremæssige incitamenter.

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetet foretager en systematisk afdækning af undervisernes pædagogiske kompetencer. På den baggrund kan fakultetet målrette de pædagogiske tilbud til den enkelte underviseres behov og sikre og udvikle fakultetets samlede pædagogiske kompetenceprofil, også i forhold til effektiv ressourceudnyttelse.

- at fakultetet sikrer at der løbende foretages vurderinger af effekten af de tiltag der skal sikre og udvikle undervisernes pædagogiske kompetencer.

8 Organisering og praksis – ph.d.

Det Teologiske Fakultets ph.d.-uddannelser er organiseret på tværs af de fire afdelinger som Forskerskolen Teologi og Religionsvidenskab. Forskerskolen har egen bestyrelse og sekretariat. Forskerskolens leder er udpeget af dekanen, og posten varetages aktuelt af prodekanen. Han er samtidig formand for forskerskolens bestyrelse og for fakultetets ph.d.-udvalg. Forskerskolen blev eksternt evalueret i 2004

Ph.d.-bekendtgørelsen er implementeret i fakultetets *Regler for ph.d.-uddannelsen*, som beskriver procedurer for processen fra ansøgning og indskrivning til bedømmelse og forsvar. Der er ikke formuleret kvalitetsmål for ph.d.-uddannelsen, og generelt gælder det at kvalitetsarbejdet der primært finder sted i ph.d.-udvalget, foregår uformelt. På besøget gav både ph.d.-studerende og -vejledere udtryk for at ph.d.-bekendtgørelsen er et godt og væsentligt redskab i kvalitetsarbejdet, og at ph.d.-området netop er et af de områder hvor der finder kvalitetsarbejde sted.

8.1 Rekruttering og opstart

8.1.1 Rekruttering

Der findes ingen eksplicit formuleret eller nedskrevet målsætning for rekrutteringen og intet kvalitetsarbejde for rekruttering i øvrigt.

Arbejdet med rekruttering af ph.d.-studerende sker ud fra en uformel målsætning om at få fat i de bedste studerende og projekter. Ph.d.-stipendier annonceres i tre eksterne medier og i AU's universitetsavis. For at sikre et højt informationsniveau indbyder forskerskolens leder fakultetets egne studerende til et informationsmøde forud for det halvårslige opslag af stipendier. Evalueringen af forskerskolen 2004 anbefalede aktiv rekruttering af studerende, ikke mindst fra udlandet.

8.1.2 Introduktion og modtagelse

Der findes ingen formaliserede forventninger til hvordan nye ph.d.-studerende skal modtages og introduceres til fakultetets aktiviteter og miljø. Nuværende praksis er at den nyansatte på sin før-

ste arbejdsdag inviteres til et møde hvor sekretæren, forskerskolelederen og den relevante afdelingsleder deltager.

Vurdering

Fakultetets nuværende rekrutteringspraksis må formodes at resultere i et snævrere ansøgerfelt end hvis man også rekrutterede internationalt. Det kan derfor diskuteres om fakultetet lever op til sin uformelle målsætning om at rekruttere blandt de bedste studerende og antage de bedste projekter.

Dokumentationen giver et billede af en begrænset indsats ved introduktion og modtagelse af nye studerende. Da introduktionen ikke evalueres, kan det ikke afgøres om indsatsen er tilstrækkelig. Selvevalueringsrapporten foreslår at vedtage procedurer for tilbagemelding på introduktion og modtagelse, hvilket panelet tilslutter sig. Men det kan ikke umiddelbart anbefales at sammenkæde denne tilbagemelding med ph.d.-udvalgets godkendelse af den endelige projektbeskrivelse som selvevalueringsrapporten foreslår. Ved valget af egnet procedure skal de ph.d.-studerende inddrages.

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetet formaliserer sin målsætning for aktiv rekruttering af ph.d.-studerende og vedtager procedurer som skal sikre målopfyldelse.
- at fakultetet fastlægger procedurer for evaluering af introduktionen og modtagelsen af ph.d.-studerende.

8.2 Gennemførelse

Der foregår et formaliseret kvalitetsarbejde både ved godkendelsen af den endelige projektbeskrivelse og i tilknytning til en midtvejsevaluering hvor ph.d.-udvalget kommenterer et skriftligt oplæg til afhandlingen. Desuden udfylder de ph.d.-studerende halvårige rapporteringsskemaer som dokumentation for gennemførte aktiviteter.

8.2.1 Vejledning

Der findes formaliserede forventninger til omfanget af vejledningen som har en ramme på 20 timer pr. semester, men ikke til kvaliteten af vejledningens indhold og gennemførelse som individuelle forløb. Fra efteråret 2005 indføres kurser for ph.d.-vejledere.

Selvevalueringsrapporten beskriver nogle problematikker i forbindelse med vejledningsforløbene: 1) Den ph.d.-studerende står i et afhængighedsforhold til sin vejleder og kan være tilbageholdende med kritik, og derfor kan fakultetet mangle viden om hvordan vejledningen fungerer. 2) Vejlederrelationen svinger mellem kollega-kollega-forhold og lærer-studerende-forhold. De samme personer har forskellige interesser i de forskellige relationer, og der er risiko for at vejledningsinteressen nedprioriteres til fordel for kollegahensynet.

På besøget gav både ph.d.-studerende og -vejledere udtryk for at det er uklart hvad rammerne for vejledningen er. Fx er det uklart om vejlederen skal vejlede om den ph.d.-studerendes uddannelsesforløb som helhed, fx når den studerende skal varetage undervisning. Der var ligeledes usikkerhed om hvor den ph.d.-studerende kan henvende sig hvis der opstår problemer i forholdet til vejlederen. Besøgsdeltagerne var enige om at vejledningen er helt central for ph.d.-forløbet, og at selvevalueringsrapporten i nogen grad undervurderer vejledningens betydning. Besøgsdeltagerne fandt at der er behov for procedurer som i endnu højere grad kan sikre forløbet, og de ph.d.-studerende udtrykte et ønske om at indføre årlige evalueringer eller en midtvejsevaluering af vejledningen på baggrund af fælles vurderingskriterier.

Fakultetet anbefaler selv i selvevalueringsrapporten at der formuleres en egentlig vejledning for ph.d.-vejledere der bl.a. indeholder minimumsforventninger til omfang og kvalitet, og at der indføres en skriftlig slutevaluering for hvert ph.d.-forløb efter forsvaret.

Vurdering

Fakultetet mangler information om hvordan vejledningen fungerer. Det skyldes bl.a. at evalueringen af vejledningen ikke er effektiv, og der er ikke procedurer for hvad parterne, fx den ph.d.-studerende og forskerskolelederen, kan gøre hvis de oplever mangelfuld vejledning. Derfor er der risiko for at dårlig vejledning kan finde sted uden konsekvenser for vejlederen. Det skyldes bl.a. at den faglige vejledning reelt ligger hos samme person som proces-, uddannelses- og undervisningsvejledningen.

Panelet støtter helt op om fakultetets eget forslag om at udarbejde en vejledning for ph.d.-vejledere, bl.a. med kvalitetsmål i form af forventninger til kvalitet.

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetet/ph.d.-udvalget finder måder at kvalitetssikre vejledningen på, fx ved at sørge for at den ph.d.-studerende altid får en samtale med en anden end den faglige vejleder, evt. forskerskolelederen, med det formål at evaluere samarbejdet og uddannelsesprocessen.

8.2.2 Kursusudbud

I ph.d.-udvalget er kurser et fast punkt på dagsordenen, og udvalget diskuterer løbende hvilke typer af kurser der skal udbydes. De ph.d.-studerende opfordres til at komme med forslag til kurser, ligesom de er inddraget i planlægningen af dem. Forskerskolens kurser evalueres skriftligt, og selve evalueringskemaet er blevet evalueret som følge af feedback fra deltagerne. De indkomne skemaer er efterfølgende blevet drøftet på et møde i ph.d.-udvalget. Vurderingen er at kvalitets-systemerne fremstår hensigtsmæssige.

8.2.3 Ph.d.-studerende som undervisere

Der er ingen faste procedurer til at kvalitetssikre den undervisning de ph.d.-studerende står for. På besøget efterlyste de ph.d.-studerende rådgivning, fx om planlægning af et undervisningsforløb. I praksis modtager ikke alle ph.d.-studerende vejledning om dette. Det hænger formentlig sammen med den uklarhed om vejlederens rolle som er beskrevet ovenfor. Det er panelets vurdering at kvalitetsarbejdet her kan forbedres ved at klargøre forholdene for vejledningen som beskrevet ovenfor.

8.2.4 Ph.d.-studiemiljø

Der er ikke formuleret konkrete mål eller forventninger til ph.d.-studiemiljøet, der heller ikke evalueres særskilt. Det forventes at de ph.d.-studerende er til stede på fakultetet minimum tre dage om ugen, og de ph.d.-studerende har fælles frokost en gang om ugen. Selvevalueringsrapporten vurderer at afdelingernes forskerseminarer bidrager positivt til uddannelsesmiljøet selvom en undersøgelse (som nævnt i afsnit 6.1.4) har vist at nogle ph.d.-studerende oplever tonen på forskerseminarerne som hård og konkurrencepræget.

Vurdering

Dokumentationen giver indtryk af at det sociale miljø ikke prioriteres højt. Selvevalueringsrapporten anbefaler fx at studiemiljøet drøftes efter de første tre måneder i forbindelse med den ph.d.-studerendes møde med forskerskolens leder. Men panelet finder det vigtigt at studiemiljøet ikke gøres til et individuelt anliggende. Ud over at tænke på hvad man kan gøre for studiemiljøet for de ph.d.-studerende separat, må opgaven også være at sikre en god integration af de ph.d.-studerende i fakultetets forskningsmiljø i bred forstand. Fakultetet bør overveje hvilken rolle studiemiljøet har for muligheden for at rekruttere nye ph.d.-studerende.

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetet fokuserer mere på den hele ph.d.-studerende som underviser, kollega og del af et miljø.

8.3 Afslutning på ph.d.-forløbet

Bedømmelsesudvalg

Sammensætningen af bedømmelsesudvalg sker i samråd mellem ph.d.-studerende, vejleder og forskerskolens leder og godkendes af dekanen. Der er udarbejdet en vejledning til bedømmerne med retningslinjer for både selve den skriftlige bedømmelse af afhandlingen og bedømmernes rolle ved ph.d.-forsvaret. Der peges i selvevalueringsrapporten på at bedømmelsesudvalgenes indstillinger alligevel ikke er tilstrækkeligt homogene, så der er behov for et kvalitetsløft både i form og indhold. Efter hvert ph.d.-forsvar foregår der en uformel drøftelse og evaluering i ph.d.-udvalget.

Publicering

Forskerskolen afholder kurser i hvordan man skriver "den gode ph.d.-afhandling", og der afholdes jævnligt kurser i akademisk engelsk for at tilskynde til at flest mulige afhandlinger skrives på engelsk. De ph.d.-studerende har også mulighed for økonomisk støtte til sproglig revision.

Som nævnt i afsnit 6.1.9 er fakultetet i gang med at udarbejde en publiceringsstrategi i forlængelse af universitetets udviklingskontrakt. Den vurderes også at få betydning for ph.d.-området. Bedømmelsesudvalgets indstilling skal rumme en passus om hvorvidt den enkelte afhandling bør publiceres.

Vurdering

De forskellige aktiviteter giver indtryk af at fakultetet er godt på vej med at forbedre kvaliteten af ph.d.-forløbenes afslutning. Samtidig er det vigtigt at der skabes sammenhæng mellem de enkelte, ovenfor beskrevne tiltag.

9 Organisering og praksis – tværgående

Dette kapitel sætter fokus på de tværgående funktioner der er fælles for forskning, uddannelse og de ph.d.-studerende. Det drejer sig om administration, bibliotek, it og fysiske rammer. Disse funktioner falder ind under den europæiske standard der angiver at et universitet skal sikre ressourcerne til at understøtte de studerendes læringsprocesser. Perspektivet i dette kapitel omfatter dog ikke kun de studerende og uddannelse, men også de ansatte og forskningen.

9.1 Administration

Sekretariatene varetager en række forskelligartede opgaver med direkte betydning for kvaliteten af universitetets kerneydelser.

På besøget efterspurgte TAP'erne fastlæggelse og eksplicitering af overordnede målsætninger for deres respektive arbejdsområder. Det er deres oplevelse at der bliver taget stilling til kvaliteten af det de laver, hvilket de betragter som positivt. Deres generelle indtryk er dog at der fortrinsvis bliver givet feedback på enkeltopgaver. De har derfor et generelt ønske om at vide mere om brugernes tilfredshed med og ønsker til de forskellige funktioner.

På besøget gav de desuden udtryk for en meget positiv indstilling over for kvalitetssikringstiltag i retning af større systematik og formalisering. Til selvevalueringsrapportens mange referencer til en fælles uskrevne praksis blev det bemærket at denne praksis godt kan være meget uens, set fra deres synspunkt.

Vurdering

Fraværet af kvalitetsmål for og kendskab til de præcise forventninger til sekretariaternes forskellige opgaver betyder at TAP'erne selv må søge at indholdsudfylde deres arbejdsfunktioner. Da de overvejende løser og eventuelt får tilbagemelding på ad hoc-opgaver, er det vanskeligt for den enkelte TAP-medarbejder at planlægge en ønsket udvikling af såvel jobfunktionen som af egne

kompetencer. Det er derfor vigtigt at TAP'ernes arbejdsopgaver kvalitetssikres og -udvikles systematisk og konstruktivt, bl.a. ved hjælp af feedback fra brugerne og klare forventninger fra ledelsen.

TAP'erne er indstillet på og vil derfor kunne bidrage positivt til fakultetets kvalitetsudviklingsproces. Samtidig har de tværgående funktioner og ser således fakultetets arbejdsprocesser fra en anden vinkel end fx de videnskabelige medarbejdere og ledelsen. For at TAP'ernes viden i højere grad skal komme i anvendelse, anbefales det derfor at fakultetet involverer TAP'erne mere i kvalitetsarbejdet, herunder i støttefunktioner til faglige opgaver som fx planlægning af konferencer, støtte til økonomistyring og budgetter i forskningsansøgninger og -projekter, planlægning og afvikling af seminarer og anden støtte til forskernetværk og gennemførelse af evalueringer.

Auditeringspanelet anbefaler

- at ledelsen i samarbejde med TAP'erne sørger for at der bliver formuleret forventninger til og succeskriterier for de enkelte TAP-funktioner.

- at ledelsen inddrager TAP'erne i planlægning og udmøntning af det systematiske arbejde med kvalitetssikring og -udvikling, også på de faglige områder.

9.2 Bibliotek

Biblioteket arbejder efter målsætninger for universitetsbiblioteker formuleret af Rektorkollegiet 2003. Disse målsætninger er udmøntet i et visionspapir for Det Teologiske Fakultets bibliotek som tager skridt mod prioritering af opgaverne. Der er også udarbejdet handlingsplan, mission og mål.

I biblioteksudvalget sidder repræsentanter for studerende og videnskabelige medarbejdere som kan give tilbagemeldinger til biblioteksledelsen på de regelmæssige udvalgsmøder. Der er ikke foretaget brugerundersøgelser blandt bibliotekets brugere. Bibliotekets leder anvender erfaringer fra brugerundersøgelser på andre biblioteker og søger aktivt information fra brugerne om deres tilfredshed med biblioteket, men gav på besøget udtryk for at den nuværende evalueringspraksis ikke giver tilstrækkeligt kendskab til brugernes behov. Selvevalueringsrapporten peger på at nye elektroniske hjælpemidler vil gøre det muligt at måle i hvor høj grad nye tiltag og funktioner benyttes.

Både studerende og videnskabelige medarbejdere vurderer biblioteket som meget velfungerende og serviceorienteret.

Vurdering

Kvalitetsarbejdet for bibliotekets virksomhed er godt på vej. Visionspapir og handlingsplan udgør et godt grundlag for at formulere kvalitetsmål og procedurer som kan sikre at kvalitetstiltag gennemføres som planlagt, og at der følges op. Repræsentanterne i biblioteksudvalget er ikke nok til at sikre biblioteket tilstrækkeligt kendskab til brugernes behov. Det anbefales at forventninger, behov og brugermønstre afdækkes ved brugerundersøgelser som må kunne gennemføres med et rimeligt ressourceforbrug.

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetet udarbejder eksplicitte og fælles kvalitetsmål og -procedurer for fakultetets bibliotek, og at det regelmæssigt gennemfører brugerundersøgelser, både blandt de studerende og blandt de videnskabelige medarbejdere, for at udvikle biblioteksfunktionen og målrette indsatsen.

9.3 It

Fakultetets it-afdeling er en stabsfunktion under dekanen og sekretariatschefen. Afdelingen har ansvar for fakultetets netværk og medarbejdernes it-udstyr og yder support i forbindelse hermed. Opgaverne varetages primært af den systemansvarlige.

Der er ingen mål for fakultetets udvikling på it-området eller for it-afdelingens aktiviteter. Selvevalueringsrapporten beskriver at it-afdelingen indsamler oplysninger om de øvrige medarbejderes behov for udstyr og kurser og følger op på behov på eget initiativ, eller "når der er tilstrækkeligt pres fra brugersiden" (selvevalueringsrapporten, s. 43). Der foretages ingen brugerundersøgelser, og der er ikke formaliserede opfølgingsprocedurer på it-området.

Vurdering

Besøget efterlod det indtryk at medarbejderne generelt er tilfredse med it-støttefunktionen, og at der ikke er påtrængende kvalitetsproblemer. Det er dog samtidig tydeligt at kvalitetsarbejdet på dette område overvejende begrænser sig til løsning af ad hoc-opgaver og -problemer og endnu må betegnes som utilstrækkeligt. Det skyldes bl.a. at fakultetet ikke har angivet en udviklingsretning for it-området.

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetets ledelse sørger for at der formuleres strategiske mål, kvalitetsmål og procedurer for it-området.

9.4 Fysiske rammer

De fysiske forhold vurderes ved en arbejdspladsundersøgelse (APV) hvert tredje år. APV'en omfatter de fysiske forhold som fx biblioteksindretning og undervisningslokaler. Den tjener som baggrund for dekanatets beslutninger, og der sker systematisk opfølgning.

Vurdering

Kvaliteten af de fysiske rammer forekommer tilstrækkeligt sikret ved denne undersøgelse og vurdering. Dog er det væsentligt at undersøgelsen også peger på udviklingsmuligheder frem for blot at sikre det eksisterende. På besøget blev ikke udtrykt specifik utilfredshed med de fysiske rammer.

10 At komme i gang

Det ligger i hele auditeringens tankegang at det er essentielt at Det Teologiske Fakultet selv formulerer en strategi for sit kvalitetsarbejde og prioriterer elementerne i den. Men det kan også være en noget uoverskuelig opgave hvis man skal begynde med de store strategier lige fra starten.

Auditeringspanelet er af den overbevisning at fakultetet kan igangsætte de skitserede udviklingsprocesser bl.a. ved at inddrage det teknisk-administrative personale der sidder inde med vigtige ressourcer der kan bidrage til et mere systematisk og eksplicit kvalitetsarbejde. Derudover vil det være oplagt at begynde med at udvikle både den ansatte og den valgte ledelse så den kan blive mere handlekraftig i forhold til de forestående udfordringer.

Herudover kan man med fordel gå efter de lavthængende frugter først, dvs. områder der med rimeligt få ressourcer kan give stor effekt. Fx kunne man inddrage interessenterne mere systematisk i kvalitetsarbejdet. Kontakterne er der allerede, de skal blot udnyttes bedre. Uden decideret at forpligte sig til at følge indstillinger fra eksterne parter kunne man fx forpligte sig selv til at lægge bidrag fra disse på hjemmesiden. Det ville øge de eksterne synspunkters tilgængelighed og synlighed og stimulere til debat om dem.

En forbedring af evalueringsprocesserne i forskerskolen med bedre feedback-strukturer ville heller ikke kræve alverden, men kunne formentlig tage noget af den (forsigtige) kritik der er fremsat. Endelig ville en udvikling og højere prioritering af studievejledningen givetvis være noget der efter panelets vurdering kunne give mærkbare resultater for næsten ingen omkostninger

Appendiks A

Oversigt over anbefalinger

Denne oversigt indeholder alle rapportens anbefalinger. De er inddelt i følgende temaer: Overordnede anbefalinger, Strategi, ledelse og dokumentation, Forskning, Uddannelse, Ph.d.-uddannelsen og tværgående områder. På den måde afspejler listen opbygningen af rapporten i øvrigt. Efter hver anbefaling er der en henvisning til det afsnit i rapporten der redegør for baggrunden for og formålet med anbefalingen.

Overordnede anbefalinger

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetet i forlængelse af AU's udviklingskontrakt udarbejder en konkret kvalitetsstrategi der indeholder prioriterede kvalitetsmål og procedurer (se afsnit 3.3).
- at fakultetet på baggrund af den kvalitetsstrategi som der måtte udarbejdes, udvikler sit eget eksplicite kvalitetssystem og dermed selv i højere grad tager ansvaret i kvalitetsarbejdet (se afsnit 3.3).
- at fakultetet i arbejdet med at formalisere kvalitetsmål og procedurer for sit kvalitetsarbejde foretager et eksplicit valg af en kvalitetsmodel, fx kvalitetshjulet (se afsnit 3.3).
- at fakultetet systematisk og løbende inddrager interne og eksterne interessenter i at fastlægge kvalitetsmål og udvikle procedurer (se afsnit 3.3).
- at fakultetet i højere grad ekspliciterer sin fortolkning af AU's overordnede kvalitetsmål og hvordan fakultetet vil bidrage til at nå disse mål, og at fakultetet bruger resultaterne til at videreudvikle kvaliteten. (se afsnit 4.1).

Strategi, ledelse og dokumentation

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetet præciserer og tydeliggør ledelsesstrukturen og ansvarsfordelingen mellem ledelsesniveauerne (se afsnit 4.2).
- at fakultetet overvejer at gennemføre et ledelsesudviklingsprojekt som led i kvalitetssikringen (se afsnit 4.2).
- at fakultetet sikrer en klar ansvarsfordeling i forbindelse med kvalitetssikring og -udvikling ved at præcisere hvem der tager initiativ, gennemfører og følger op på de fornødne processer. I denne proces er det væsentligt at få defineret hvad der ligger i ordene "tage initiativ" osv. (se afsnit 4.3).
- at fakultetet i højere grad bruger sine dokumentations- og informationssystemer og kobler systemerne til arbejdet med at opfylde sine kvalitetsmål, fx ved at tilvejebringe den information der er nødvendig for at ledelsen kan tage beslutninger på et tilstrækkeligt oplyst grundlag (se afsnit 5.1).
- at fakultetet og/eller universitetet indfører procedurer for kvalitetssikring og -udvikling af systemerne for information og dokumentation, fx gennem regelmæssige brugerundersøgelser (se afsnit 5.2).

Forskning

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetet supplerer den kvantitative vurdering af forskningsaktiviteterne med en kvalitativ vurdering på baggrund af fælles og eksplicite kriterier, og at ledelsen præciserer hvem der gennemfører denne kvalitative vurdering (se afsnit 6.1).
- at fakultetet synliggør den fælles akademiske forståelse af kvalitet som selvevalueringsrapporten skriver at fakultetet har (se afsnit 6.1).
- at fakultetet begrundet hvad der skal registreres om forskningsaktiviteter (se afsnit 6.1).
- at fakultetet præciserer hvem der skal håndtere og følge op på medarbejdernes indberetninger om forskningsaktiviteter (se afsnit 6.1).

- at fakultetet arbejder strategisk og mere systematisk på at afdække kompetencer på fakultets-, afdelings- og individniveau (se afsnit 6.1).
- at fakultetet opprioriterer forskerseminarerne og drøfter og fastlægger principper for feedbackstrukturen (se afsnit 6.1).
- at ledelsen sørger for at der bliver opstillet fælles og eksplicite kvalitetsmål og procedurer for forskerseminarerne (se afsnit 6.1).
- at deltagerne i forskerseminarerne evaluerer seminarerne (se afsnit 6.1).
- at fakultetet formulerer en konkret målsætning for rejseaktiviteten og kriterier for bevilning af rejsepenge (se afsnit 6.1).
- at fakultetet sikrer at der sker opfølgning og videndeling når de videnskabelige medarbejdere kommer hjem fra en forskningsrejse (se afsnit 6.2).
- at fakultetet analyserer om rejseaktiviteten har et omfang og en sammensætning som er i overensstemmelse med målsætningen (se afsnit 6.2).

Uddannelse

Auditeringspanelet anbefaler

- at studienævnene fastlægger procedurer for jævnligt at vurdere behovet for revision af uddannelserne og i den forbindelse fastlægger hvilken dokumentation fra interne og eksterne interessenter de skal have til rådighed for vurderingen (se afsnit 7.1).
- at studienævnene i højere grad involverer den samlede gruppe af studerende i studieordningsarbejdet (se afsnit 7.1).
- at fakultetet tænker de anvendte evalueringssystemer sammen med en eksplicit kvalitetsmodel som fx kvalitetscirklen så systemerne omfatter målsætning, gennemførelse, vurdering, afrapportering og opfølgning (se afsnit 7.2).
- at fakultetet drøfter og beslutter kvalitetsmål for rekruttering og studiestart og fastlægger strategier for hvordan arbejdet skal kvalitetssikres og -udvikles (se afsnit 7.3).

- at fakultetet gennemfører systematiske analyser af tallene for frafald og gennemførelse og offentliggør resultaterne år for år for at forbedre niveauet (se afsnit 7.4).
- at fakultetet etablerer en sekretariatsfunktion der systematisk indhenter informationer om årsager til frafald, fx ved at gøre brug af et standardiseret spørgeskema der udleveres til studerende som forlader en af fakultetets uddannelser (se afsnit 7.4).
- at fakultetet drøfter og beslutter kvalitetsmål for studie- og erhvervsvejledningen og etablerer procedurer for at evaluere indsatsen, fx ved at gennemføre regelmæssige brugerundersøgelser (se afsnit 7.5).
- at fakultetet sikrer effektiv kommunikation til de studerende om erhvervsvejledningen, ikke mindst om beskæftigelsesmuligheder (se afsnit 7.5).
- at fakultetet sætter kvalitetsmål for studiemiljøet og løbende evaluerer om målene nås (se afsnit 7.6).
- at fakultetet sørger for at der er den nødvendige og hensigtsmæssige, målrettede og formaliserede kontakt til dimittender og aftagere som kan danne grundlag for at revidere beskrivelser af kompetencer og at vurdere hvorvidt disse kompetencebeskrivelser opfyldes i praksis (se afsnit 7.7).
- at fakultetet foretager en systematisk afdækning af undervisernes pædagogiske kompetencer. På den baggrund kan fakultetet målrette de pædagogiske tilbud til den enkelte underviseres behov og sikre og udvikle fakultetets samlede pædagogiske kompetenceprofil, også i forhold til effektiv ressourceudnyttelse. (se afsnit 7.8).
- at fakultetet sikrer at der løbende foretages vurderinger af effekten af de tiltag der skal sikre og udvikle undervisernes pædagogiske kompetencer (se afsnit 7.8).

Ph.d.-uddannelsen

Auditeringspanelet anbefaler

- at fakultetet formaliserer sin målsætning for aktiv rekruttering af ph.d.-studerende og vedtager procedurer som skal sikre målopfyldelse (se afsnit 8.1).
- at fakultetet fastlægger procedurer for evaluering af introduktionen og modtagelsen af ph.d.-studerende. (se afsnit 8.1).

- at fakultetet/ph.d.-udvalget finder måder at kvalitetssikre vejledningen på, fx ved at sørge for at den ph.d.-studerende altid får en samtale med en anden end den faglige vejleder, evt. forskerskolelederen, med det formål at evaluere samarbejdet og uddannelsesprocessen (se afsnit 8.2).
- at fakultetet fokuserer mere på den hele ph.d.-studerende som underviser, kollega og del af et miljø. (se afsnit 8.2).

Tværgående funktioner

Auditeringspanelet anbefaler

- at ledelsen i samarbejde med TAP'erne sørger for at der bliver formuleret forventninger til og succeskriterier for de enkelte TAP-funktioner (se afsnit 9.1).
- at ledelsen inddrager TAP'erne i planlægning og udmøntning af det systematiske arbejde med kvalitetssikring og -udvikling, også på de faglige områder (se afsnit 9.2).
- at fakultetet udarbejder eksplicite og fælles kvalitetsmål og -procedurer for fakultetets bibliotek, og at det regelmæssigt gennemfører brugerundersøgelser, både blandt de studerende og blandt de videnskabelige medarbejdere, for at udvikle biblioteksfunktionen og målrette indsatsen (se afsnit 9.3).
- at fakultetets ledelse sørger for at der formuleres strategiske mål, kvalitetsmål og procedurer for it-området (se afsnit 9.4).

Appendiks B

Kommissorium for auditeringen af Det Teologiske Fakultet

Baggrund

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har besluttet at gennemføre to auditeringer på universitetsniveau som led i sin handlingsplan for 2005, og Det Teologiske Fakultet, Aarhus Universitet, har ønsket at deltage. Dette kommissorium redegør for baggrund, formål, organisering og metode i forbindelse med auditeringen af Det Teologiske Fakultet.

Det Teologiske Fakultet er det ene af i alt fem fakulteter på Aarhus Universitet. Fakultetet udbyder tre uddannelser: teologi, religionsvidenskab og arabisk sprog og islamisk kultur. Der er ca. 100 ansatte og 1250 studerende på fakultetet.

Det Teologiske Fakultets deltagelse i auditeringen er motiveret af ønsket om at kunne dokumentere, systematisere og udvikle kvaliteten af fakultetets arbejde med at nå de mål der er opstillet for forskning og uddannelse. Fakultetet ønsker at auditeringen ser på kvalitetsarbejdet for både forskning og uddannelse.

Universitetsloven fra 2003 stiller en række krav til de danske universiteters kvalitetsarbejde, og universitetet ønsker at erfaringerne fra auditeringen af Det Teologiske Fakultet senere stilles til rådighed for universitetets øvrige fakulteter.

Auditeringens formål

Auditeringen af Det Teologiske Fakultet har to hovedformål:

- Auditeringen skal skabe et overblik over fakultetets nuværende kvalitetsarbejde med forskning og uddannelse og give en vurdering af stærke og svage sider.
- Auditeringen skal give anbefalinger til hvordan fakultetet kan udvikle et mere systematisk kvalitetsarbejde for forskning og uddannelse.

Auditeringsområde

Auditeringen skal søge svar på hvordan Det Teologiske Fakultet bedst muligt kan sikre og forbedre kvaliteten af sine forsknings- og uddannelsesaktiviteter. Derfor vil auditeringen omfatte målsætninger, strategi og ledelse, retningslinjer, procedurer og processer, metoder til resultat- og kvalitetsvurdering, procedurer og praksis for inddragelse af interessenter, organisering, fordeling af kompetence og ansvar, administration, kulturelle aspekter og eventuelt andre forhold der har betydning for fakultetets kvalitetsarbejde.

Auditeringen omfatter principielt alle Det Teologiske Fakultets aktiviteter og procedurer i forbindelse med forskning og uddannelse, men i den praktiske gennemførelse vil der blive foretaget de nødvendige afgrænsninger. Da auditeringen sigter mod at vurdere det samlede kvalitetsarbejde for forskning og uddannelse, vil fakultetets kvalitetsarbejde på de to områder blive analyseret på alle organisationsniveauer fra studienævn over afdelinger til fakultet.

De overordnede retningslinjer, fx udviklingskontrakt, mål og strategier, som gælder for hele universitetet, vil kun blive inddraget hvor de har betydning som ramme for Det Teologiske Fakultets kvalitetsarbejde. Ligeledes vil de fælles stabsfunktioner kun blive inddraget hvor deres aktiviteter og procedurer har betydning for fakultetets kvalitetsarbejde.

Auditeringens organisering

EVA udpeger et auditeringspanel sammensat af fire eller fem eksperter. Panelets opgave består i at analysere Det Teologiske Fakultets selvevalueringsrapport og andet skriftligt dokumentationsmateriale, at deltage i efterfølgende besøg på fakultetet og at deltage i møder med EVA's projektgruppe. Derudover er det panelets ansvar at formulere vurderinger og anbefalinger i en endelig auditeringsrapport.

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

- indgående viden om den danske universitetssektor
- erfaring med at planlægge, organisere og gennemføre uddannelse og forskning på universitetsniveau
- erfaring med at gennemføre og vurdere kvalitetssikring på universitetsniveau
- viden inden for Det Teologiske Fakultets fagområde
- relevante nordiske erfaringer på universitetsniveau.

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

Dokumentation og metode

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

Auditeringen vil bygge på følgende metodiske elementer:

Selvevaluering

Som det første led i auditeringen foretager Det Teologiske Fakultet en selvevaluering og udarbejder en selvevalueringsrapport. Selvevalueringsprocessen skal omfatte alle de relevante ledelsesniveauer på Det Teologiske Fakultet fra dekanatet til studienævn, relevante administrative funktioner og uddannelses- og forskningsområder. Aarhus Universitets ledelse og stabsfunktioner kan blive inddraget hvor deres aktiviteter og procedurer har betydning for fakultetets kvalitetsarbejde. EVA udformer et oplæg til selvevalueringen så processen kan tjene to selvstændige mål:

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

Institutionsbesøg

Auditeringspanelet og EVA's projektgruppe besøger Det Teologiske Fakultet. Formålet med besøget er primært at efterprøve og uddybe oplysningerne i selvevalueringsrapporten. Besøget forløber over ca. to dage, det planlægges i samarbejde med fakultetet og vil sammen med selvevalueringsrapporten udgøre hovedgrundlaget for panelets konklusioner og anbefalinger.

Skriftlig dokumentation

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

Auditeringsrapport

Den endelige rapport vil indeholde auditeringspanelets analyser, vurderinger og anbefalinger. Det Teologiske Fakultet modtager et rapportudkast til høring. Formålet med høringen er at give fakul-

tetet mulighed for at rette faktuelle fejl og kommentere auditeringens proces, metode og resultater. EVA offentliggør herefter den endelige auditeringsrapport.

I løbet af auditeringen vil Det Teologiske Fakultet og EVA drøfte hvordan fakultetet følger op på auditeringen. Opfølgningsaktiviteterne skal sigte på at videreudvikle kvalitetsarbejdet i overensstemmelse med auditeringspanelets anbefalinger.

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

Appendiks C

Om auditeringspanelet

Søren Barlebo Rasmussen (panelets formand) er dekan for Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur på Copenhagen Business School (CBS). Han har en ph.d. i forskningsledelse fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS, hvor han også har været institutleder, og han er forfatter og medforfatter til en række bøger. Søren Barlebo Rasmussen har ansvar for Rektorkollegiets uddannelse i forskningsledelse (CBS Research Management Course) og har desuden været formand for forskellige arbejdsgrupper bl.a. under Videnskabsministeriet.

Sven-Erik Brodd er professor i kirkevidenskab og dekan for Det Teologiske Fakultet ved Uppsala Universitet. Som underviser ved universitetet har han deltaget i forskellige evalueringer af akademisk virksomhed uden for Norden.

Kerstin Dahlbäck er professor i litteraturvidenskab og har indtil 1. januar 2006 været dekan ved Det Humanistiske Fakultet ved Stockholms universitet og formand for Stockholms universitets kvalitetsråd. Hun har haft opgaver for Högskoleverket og er medlem af bestyrelserne for Foreningen Folkeuniversitet og Folkeuniversitetet i Stockholm.

Jette Frederiksen er kontorchef i Personale- og Ledelsespolitisk division i Personalestyrelsen i Finansministeriet. Divisionen beskæftiger sig med den overordnede personale- og ledelsespolitik i staten. Jette Frederiksen har i en lang årrække arbejdet med kvalitetsudvikling og helhedsorienterede kvalitetsmodeller. Hun er medlem af bestyrelsen for SCKK – Statens Center for Kompetence og Kvalitetsudvikling og har medvirket til udvikling af KVIK – Kvalitetsværktøj til udvikling af innovation og kompetence. Jette Frederiksen er endvidere medlem af bedømmelsesudvalget for Kvalitetsprisen – Comitted to Excellence, Recognised for Excellence og Kvalitetsprisen for den Offentlige sektor.

Appendiks D

Besøgsplan

Tirsdag den 29. november 2005

08.30 - 09.15	Selvevalueringsgruppen
09.15 - 10.30	Studerende
10.45 – 11.45	Repræsentanter for ph.d.-området
13.45 – 14.30	Aftagere, censorer og dimittender
14.30 – 15.00	Studie- og erhvervsvejledning
15.45 – 16.45	Repræsentanter for dem der arbejder med pædagogisk udvikling
16.45 – 17.15	Begge studienævns formænd og næstformænd

Onsdag den 30. november 2005

08.00 – 08.30	Rektor
08.30 – 09.30	VIP'er fra Teologi
09.45 – 10.45	VIP'er fra Religionsvidenskab
10.45 – 11.45	Repræsentanter fra fakultetssekretariat, fagsekretariat, studienævnsekretariat og bibliotek
12.45 – 13.45	Afdelingsledere
14.15 – 15.15	Dekanatet

Rapporter fra EVA

Danmarks Evalueringsinstitut offentliggør løbende evalueringsrapporter, undersøgelser, foldere mv. om emner der ligger inden for instituttets arbejdsfelt: evaluering og kvalitetsudvikling af undervisning og uddannelse på alle niveauer i uddannelsessystemet.

Instituttet gennemfører både projekter af egen drift og som indtægtsdækket virksomhed, dvs. hvor en rekvirent betaler EVA for at påtage sig opgaven.

Her finder du EVA's udgivelser

Alle EVA's udgivelser kan læses og downloades på instituttets hjemmeside, www.eva.dk. Trykte eksemplarer kan bestilles gennem din lokale boghandel eller ved at sende en e-mail til Nordisk Bog Center på adressen ekspedition@nbcas.dk med følgende oplysninger:

- Udgivelsens titel og ISBN
- Dit navn og adresse
- Evt. navnet på din institution og dens EAN.

Rapporter om rekvirerede projekter vil dog typisk ikke kunne købes i trykt form, men kun kunne hentes på EVA's hjemmeside.

Priser

En evalueringsrapport koster typisk 30 eller 40 kr. Hertil skal ved bestilling hos Nordisk Bog Center lægges et gebyr, mens bestillinger hos boghandleren er gebyrfri.

Aktuelle rapporter

EVA's seneste udgivelse på grundskoleområdet:

- *Skolefritidsordninger – mellem skole- og fritidspædagogik*, januar 2006, ISBN 87-7958-264-8

EVA's seneste udgivelse på ungdomsuddannelsesområdet:

- *Pædagogikum i det almene gymnasium*, februar 2006, ISBN 87-7958-262-1

EVA's seneste udgivelse på det videregående uddannelsesområde:

- *Praktik i professionsbacheloruddannelser – udfordringer, erfaringer og gode råd*, april 2006, ISBN 87-7958-278-8

EVA's seneste udgivelse på voksen- og efteruddannelsesområdet:

- *CVU'ernes diplomuddannelser*, april 2006, ISBN 87-7958-276-1

EVA's seneste tværgående udgivelser:

- *Engelsk i det danske uddannelsessystem – overgange og sammenhænge*, december 2005, ISBN 87-7958-259-1