

# Vilkår for pædagogisk udviklingsarbejde

Evaluering af de pædagogiske enheder på DTU og CBS

2003

**Vilkår for pædagogisk  
udviklingsarbejde**

© 2003 Danmarks Evalueringsinstitutt  
Trykt hos Vester Kopi

Eftertryk med kildeangivelse er tilladt

Bestilles hos:

danmark.dk  
T 18 81  
H [www.netboghandel.dk](http://www.netboghandel.dk)

Kr. 40,- inkl. moms

ISBN 87-7958-107-2

<b>Forord</b>	<b>5</b>
<b>1 Indledning</b>	<b>7</b>
1.1 Evalueringens baggrund	7
1.2 Evalueringens formål	7
1.3 Evalueringens organisering	9
1.4 Evalueringens forløb	9
1.5 Evalueringsmetode og dokumentation	10
1.5.1 Evalueringens metode	10
1.5.2 Samlet vurdering af dokumentationen	11
1.6 Om evalueringsrapporten	12
1.6.1 Fremstillingsformen	12
1.6.2 Terminologi	13
<b>2 Resumé</b>	<b>15</b>
2.1 Overordnede konklusioner	15
2.2 Centrale anbefalinger til CDM og DTU	16
2.3 Centrale anbefalinger til CBS LL og CBS	17
2.4 Om anbefalingerne	17
<b>3 DTU og CDM</b>	<b>19</b>
3.1 Beskrivelse af DTU	19
3.1.1 DTU's organisation	19
3.1.2 Ledelsens mål og strategier for det pædagogiske område	20
3.1.3 Organiseringen af det pædagogiske område	20
3.1.4 Tiltag på det pædagogiske område	21
3.2 Beskrivelse af CDM	21
3.2.1 Historie og forventninger	21
3.2.2 Organisatorisk placering	23

3.2.3	Mål og strategi	23
3.2.4	CDM's aktiviteter	24
3.2.5	CDM's medarbejderressourcer og økonomiske ressourcer	26
<b>3.3</b>	<b>Analyser, vurderinger og anbefalinger</b>	<b>26</b>
3.3.1	Det pædagogiske område	26
3.3.2	CDM's position	29
3.3.3	Centrets prioriteringer – udmøntning af strategier	32
<b>4</b>	<b>CBS og CBS LL</b>	<b>41</b>
<b>4.1</b>	<b>Beskrivelse af CBS</b>	<b>41</b>
4.1.1	CBS' organisation	41
4.1.2	Ledelsens mål og strategier for det pædagogiske område	41
4.1.3	Organiseringen af det pædagogiske område på CBS	42
4.1.4	Tiltag på det pædagogiske område	43
<b>4.2</b>	<b>Beskrivelse af CBS LL</b>	<b>44</b>
4.2.1	Historie og forventninger	44
4.2.2	Organisatorisk placering	44
4.2.3	Mål og strategi	44
4.2.4	CBS LL's aktiviteter	45
4.2.5	CBS LL's medarbejderressourcer og økonomiske ressourcer	46
<b>4.3</b>	<b>Analyser, vurderinger og anbefalinger</b>	<b>47</b>
4.3.1	Det pædagogiske område	47
4.3.2	CBS LL's position	49
4.3.3	Enhedens prioriteringer – udmøntning af strategier	51
<b>5</b>	<b>En god pædagogisk enhed</b>	<b>59</b>
<b>5.1</b>	<b>Generelle barrierer</b>	<b>60</b>
<b>5.2</b>	<b>Universitetsledelsens rolle</b>	<b>62</b>
<b>5.3</b>	<b>Organisatorisk placering</b>	<b>63</b>
<b>5.4</b>	<b>Klar rolle – klare mål</b>	<b>65</b>
<b>5.5</b>	<b>Teori – praksis</b>	<b>65</b>
<b>5.6</b>	<b>Intern markedsføring</b>	<b>67</b>
<b>5.7</b>	<b>Legitimitet</b>	<b>67</b>

<b>Appendiks</b>	<b>69</b>
Appendiks A: Kommissorium for evaluering af de pædagogiske enheder ved DTU og CBS	69
Appendiks B: Om evalueringsgruppen	72
<b>Udgivelser fra EVA</b>	<b>73</b>



Danmarks Evalueringsinstitut, EVA, er en selvstændig institution under Undervisningsministeriet. Det er instituttets formål at medvirke til at sikre og udvikle kvaliteten af uddannelse og undervisning på alle niveauer i Danmark.

I denne rapport fremlægger vi evalueringen af de pædagogiske enheder Center for Didaktik og Metodeudvikling ved Danmarks Tekniske Universitet (DTU) og CBS Learning Lab ved Handelshøjskolen i København (CBS). Evalueringen er gennemført i et samarbejde mellem EVA og en faglig evalueringsgruppe samt de evaluerede pædagogiske enheder og universitetsledelserne.

Rapportens analyser og anbefalinger kan danne grundlag for det fortsatte arbejde med universitetspædagogikken i de evaluerede pædagogiske enheder og i disses samarbejde med deres respektive universiteter. Rapporten indeholder også problemstillinger der sigter mod en bredere målgruppe, og vi håber at rapporten vil inspirere dem der på andre universiteter arbejder med at udvikle den universitetspædagogiske kvalitet af uddannelser og undervisning.

I evalueringen indgår der en kortlægning af de pædagogiske enheder ved de danske universiteter. Kortlægningen findes som et selvstændigt bilag til evalueringsrapporten.

Evalueringen af de pædagogiske enheder ved DTU og CBS er en del af EVA's Handlingsplan 2002 og er gennemført i perioden juni 2002 til august 2003.

Airi Rovio-Johansson  
Formand for evalueringsgruppen

Christian Thune  
Direktør





## 1.1 Evalueringens baggrund

Baggrunden for evalueringen er at der fra midten af 1990'erne er oprettet pædagogiske enheder ved hovedparten af de danske universiteter med det formål at styrke kvalitetsudvikling af undervisning og uddannelser. Enhedernes organisatoriske placering, ressourcer og arbejdsopgaver varierer en del. Fx er nogle enheder placeret som stabsenheder under konsistorium, mens andre er forskningscentre, og andre igen er placeret som en del af studieadministrationen. Der er også stor forskel på enhedernes budgetter og antallet af medarbejdere. Enhedernes arbejdsopgaver falder hovedsageligt inden for områderne: afholdelse af kurser, workshopper og seminarer, udarbejdelse af undervisningsmateriale og bøger og endelig rådgivning og medvirken i forbindelse med udvikling af fag og studier.

En del af enhederne blev oprettet som tidsbegrænsede institutioner, men de fleste har efterhånden fået permanent status. Det tyder på at universitetspædagogik generelt har øget bevågenhed, og at det er et område universiteterne ønsker at prioritere.

Bevågenheden afspejler sig også i universiteternes udviklingskontrakter. De indeholder næsten alle mål og handlingsplaner for udvikling af kvaliteten i undervisningen og af systemer der kan sikre og udvikle kvaliteten.

I evalueringen indgår Center for Didaktik og Metodeudvikling (CDM) ved Danmarks Tekniske Universitet (DTU) og CBS Learning Lab (CBS LL) ved Handelshøjskolen i København (CBS). CDM blev oprettet i 1998, og CBS LL i 1994, da under navnet Den pædagogiske Serviceenhed.

## 1.2 Evalueringens formål

Der har ikke tidligere været gennemført nogen større undersøgelse af de pædagogiske enheders vilkår og arbejdsmåder. Det er derfor den overordnede hensigt med denne evaluering at samle op på nogle af de erfaringer der er opnået indtil nu.

Som beskrevet i evalueringens kommissorium (se appendiks A) har evalueringen et todelt formål:

- At vurdere hvordan henholdsvis CDM og CBS LL løser deres opgave som pædagogisk enhed
- At give en mere generel belysning af muligheder og barrierer for at udvikle universitetsundervisningen gennem en pædagogisk enhed.

Kommissoriet lægger op til et fremadrettet perspektiv for evalueringen som helhed, og derfor vil evalueringen fokusere på det strategiske og det taktiske niveau. Der vil være fokus på de muligheder og valg medarbejdere ved de danske universiteter står over for i forbindelse med drift af en pædagogisk enhed, og på de konsekvenser deres prioriteringer har. Evalueringen ser på om den måde enhederne er konstrueret og fungerer på, er hensigtsmæssig i forhold til at skabe de ønskede resultater. I overensstemmelse med det fremadrettede sigte vil der ikke være fokus på hidtil opnåede resultater og effekt af de enkelte aktiviteter i enhederne.

De to enheder indgår som cases, men det er ikke hensigten direkte at sammenligne enhederne da de arbejder ud fra meget forskellige vilkår og i forskellige universitetsmiljøer. Det forhold at de to enheder er ret forskellige på centrale punkter, fx organisationsform, forskningsforpligtelse og personaleressourcer, har været positivt givende med hensyn til at skærpe blikket på den enkelte enhed.

På det strategiske niveau belyser og vurderer evalueringen hensigtsmæssigheden af enhedernes målsætninger og strategier. Disse ses i deres samspil med universitetsledelsens krav og forventninger til enhederne og universitetsledelsens mål for undervisningen på universitetet som helhed.

På det taktiske niveau belyses og vurderes hvordan enhederne udmønter deres mål og strategier, fx ved planlægning og prioritering af aktiviteter og målgrupper.

Enhedernes aktiviteter på de to niveauer belyses og vurderes i deres indbyrdes samspil og i samspillet med enhedernes vilkår og rammer.

Da enhedernes opgaveløsning i praksis afhænger af samarbejdet med universitetets ledelse og øvrige enheder, belyses og vurderes enhedernes samarbejde med disse. Det har været en arbejds-hypotese for denne evaluering at enhedens hele eksistens som organisation i organisationen er stærkt afhængig af forholdet til ledelsen og ledelsens tilkendegivelser af strategier og prioriteringer for det pædagogiske område.

I overensstemmelse med kommissoriets formålsbeskrivelse bruges de to cases som udgangspunkt for at belyse generelle muligheder og barrierer for en pædagogisk enhed. Det fører i slutningen af

evalueringsrapporten frem til en række generelle kriterier for en god pædagogisk enhed. Dette vil forhåbentlig være til inspiration for andre der arbejder med at udvikle universitetsundervisning og -studier.

Som en del af evalueringen indgår en kortlægning af de pædagogiske enheder på de danske universiteter. Kortlægningen fokuserer på enhedernes mål og strategier, deres organisatoriske placering, ressourcer og aktiviteter og belyser den store variation der findes på området.

### **1.3 Evalueringens organisering**

I forbindelse med evalueringen blev der nedsat en evalueringsgruppe som har haft det faglige ansvar for evalueringen. Evalueringsgruppens medlemmer er:

- Universitetslektor Airi Rovio-Johansson, Institutionen for Pedagogik och Didaktik/Gothenburg Research Institute, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet (formand)
- Førsteamanuensis Anton Havnæs, Pedagogisk utviklingscenter, Høgskolen i Oslo
- Dekan Bodil Due, Det Humanistiske Fakultet, Aarhus Universitet.

Fra Danmarks Evalueringsinstitut blev der nedsat en projektgruppe som har haft det praktiske og metodiske ansvar for evalueringen. Projektgruppen bestod af evalueringskonsulenterne Inge Enroth og Camilla Wang (indtil 15.1.2003) samt evalueringsmedarbejder Dorte Christiansen.

### **1.4 Evalueringens forløb**

- Evalueringens kommissorium blev vedtaget af EVA's bestyrelse i juni 2002. Derefter blev der nedsat en evalueringsgruppe.
- I oktober og november 2002 gennemførte enhederne og universiteternes ledelser en selvevaluering på baggrund af en vejledning fra EVA.
- I november blev der gennemført fem fokusgruppeinterviews med institut- og studieledere, undervisere og studerende på DTU og CBS. Interviewene blev gennemført af analysefirmaet Perception Research.
- I januar besøgte evalueringsgruppen og projektgruppen institutionerne og mødtes med henholdsvis repræsentanter for universiteternes ledelser og med medarbejdere fra enhederne på separate møder.
- Projektgruppen skrev evalueringsrapporten fra januar til april 2003.
- Institutionerne fik rapporten til høring i maj 2003.

## 1.5 Evalueringsmetode og dokumentation

### 1.5.1 Evalueringens metode

I forbindelse med evalueringen er der indsamlet kvalitativt dokumentationsmateriale i form af selvevalueringer, besøg og en fokusgruppeundersøgelse.

#### Selvevaluering

I alt fire grupper har gennemført en selvevaluering. Hver af de to pædagogiske enheder er blevet bedt om at nedsætte en selvevalueringsgruppe med deltagelse fra enhedens ledelse og medarbejdere. De to universiteters ledelser er hver blevet bedt om at nedsætte en selvevalueringsgruppe med deltagelse fra rektorat, dekanat og institutledelsesniveau.

De fire selvevalueringsgrupper har hver udarbejdet en selvevalueringsrapport på baggrund af en spørgeramme fra EVA. Spørgerammen til de to enheder indeholdt punkterne: succes historier; målsætninger og strategier; udmøntning af strategier; sammenhænge og samarbejde; ressourcer; muligheder og barrierer. Spørgerammen til de to universiteters ledelser indeholdt punkterne: det pædagogiske område på universitetet, henholdsvis DTU og CBS; den pædagogiske enhed på universitetet, henholdsvis CDM og CBS LL; sammenhænge og samarbejde; muligheder og barrierer.

Udarbejdelse af selvevalueringsrapporterne har tjent to formål: dels at tilvejebringe et dokumentationsgrundlag som evalueringsgruppen kunne bruge til at vurdere enhedens opgaveløsning, dels at give selvevalueringsgrupperne lejlighed til at sammenfatte strategiske overvejelser og aktiviteter som grundlag for videre udvikling. Evalueringen har benyttet adskilte grupper fra henholdsvis enhed og ledelse for at få belyst de forskellige interessentvinkler som ud fra arbejdshypotesen om ledelsens betydning for centrenes arbejde var interessant.

Alle selvevalueringsrapporterne har fulgt den vejledende spørgeramme, men besvaret spørgsmålene med forskellig grad af refleksion og åbenhed. CDM's selvevalueringsrapport kan fremhæves som meget informativ og interessant for sine analyser og vurderinger af den nuværende situation. Heroverfor fremstår DTU's ledelses selvevalueringsrapport uden helt samme grad af refleksion og engagement. Rapporterne fra CBS' ledelse og fra CBS LL bærer præg af en høj grad af overensstemmelse i både indhold og sprogbrug.

#### Besøg

Evalueringssgruppen og projektgruppen har gennemført et besøg af to timers varighed hos hver af de fire selvevalueringsgrupper. Interviewet på besøgene tog udgangspunkt i spørgeguider som

evalueringsgruppen og projektgruppen havde udarbejdet på baggrund af selvevalueringsrapporterne og fokusgruppeundersøgelsen.

Der var tale om fire gode besøg. Især besøget hos DTU's ledelse var præget af en stor grad af åbenhed og gav derfor en høj værditilvækst i forhold til selvevalueringen. Besøgene hos de to enheder var også af god værdi, mens besøget hos CBS' ledelse i forhold til selvevalueringen i mindre grad bidrog med yderligere overvejelser og forståelse af forholdet mellem ledelse og enhed.

### **Fokusgruppeundersøgelse**

Grundlaget for undersøgelsen var fem fokusgruppeinterview. Der blev gennemført et interview med undervisere på hver institution og et interview med studie- og institutledere på hver institution. Desuden blev der gennemført et interview med studerende fra begge uddannelsesinstitutioner. Deltagerne var udvalgt efter bestemte kriterier som gav varians blandt andet med hensyn til undervisningserfaring og kendskab til de pædagogiske enheder. Hensigten var at opnå en bredt sammensat, snarere end repræsentativ gruppe. Det var forholdsvis let at rekruttere til alle grupper.

Den overordnede hensigt med undersøgelsen var at opnå en forståelse for den kontekst enhederne arbejder i. Undersøgelsen fokuserede derfor på forskellige former for og opfattelser af det pædagogiske arbejde på deltagerens egen institution. Undersøgelsen var vellykket. Deltagerne bidrog engageret med deres holdninger og oplevelser af det pædagogiske arbejde, og de gav billeder på hvordan enhederne også kan opfattes.

Det er væsentligt at understrege undersøgelsens kvalitative karakter. Det betyder at de holdninger der kommer til udtryk, ikke nødvendigvis er repræsentative for institutionen som helhed. Undersøgelsens resultater må ikke desto mindre opfattes som holdninger og opfattelser der er repræsenteret på institutionerne og dermed er en del af den virkelighed som enhederne arbejder i. Med denne forståelse har undersøgelsen stor værdi og kan perspektivere den øvrige dokumentation.

Fokusgruppeundersøgelsen blev foretaget af Perception Research i samarbejde med projektgruppen. Perception Research stod for moderering af fokusgrupperne, analysen af resultaterne og den endelige rapport. Rapporten fra fokusgruppeundersøgelsen findes som et bilag til evalueringsrapporten.

### **1.5.2 Samlet vurdering af dokumentationen**

Kvaliteten af dokumentationsmaterialet er samlet set god. Det skal bemærkes at det samlede dokumentationsmateriale fra CDM/DTU gav mulighed for en mere dybtgående analyse end det var tilfældet med dokumentationsmaterialet fra CBS LL/CBS. Dokumentationen indgår i rapporten

med forskellig vægt. Det skyldes at nogle af evalueringens temaer er behandlet i alle former for dokumentation, mens andre kun optræder i fx fokusgruppeundersøgelsen.

## 1.6 Om evalueringsrapporten

### 1.6.1 Fremstillingsformen

I rapporten behandles de to pædagogiske enheder og universiteter hver for sig. Det har været vigtigt for evalueringsgruppen at forstå og vurdere hver enhed i dens egen sammenhæng på dens egne præmisser. Evalueringsgruppen giver derfor også separate anbefalinger til henholdsvis de pædagogiske enheder og universiteternes ledelser.

Kapitel 3 og 4 handler om henholdsvis DTU/CDM og CBS/CBS LL og indledes begge med et beskrivende afsnit om universitetet og den pædagogiske enhed. Da de pædagogiske enheder har de øvrige universitetsenheder som arbejdsfelt, er det nødvendigt at kende til den kontekst enhederne arbejder i, som baggrund for at forstå og vurdere deres arbejde.

Efter beskrivelserne følger i hvert af kapitlerne afsnit med analyser, vurderinger og anbefalinger. Denne del er bygget op om nogle fokusområder som evalueringsgruppen har fundet særligt væsentlige ud fra kommissoriets formål og det samlede dokumentationsmateriale. Da fokusområderne er af varierende betydning for de to enheder, vil der også være forskel på med hvilken vægt de indgår i det samlede billede for hver enhed.

Afsnittet med analyse, vurdering og anbefalinger indleder med at belyse universitetets pædagogiske miljø som den virkelighed enheden arbejder i og må forholde sine aktiviteter til. Herefter sættes der fokus på enhedens position, især som den ser ud i forholdet mellem enhed og universitetets øverste ledelse. Dernæst behandles det hvordan enheden har valgt at forvalte sine muligheder, det vil sige enhedens prioriteringer. Anbefalingerne er markeret med pile (➤) og kursiv og er flettet ind i teksten.

Det afsluttende kapitel 5 behandler konstruktionen "en pædagogisk enhed" mere generelt. Udgangspunktet er de to cases, men perspektivet er mere fremadrettet. Det er hensigten med kapitlet at det skal inspirere og kunne virke som et "benchmark" for andre som arbejder med udvikling af det universitetspædagogiske område.

I appendiks B findes en beskrivelse af medlemmerne af evalueringsgruppen, og i appendiks A kommissoriet for evalueringen. Kortlægningen af de pædagogiske enheder på de danske universiteter findes som et særskilt bilag til rapporten.

### **1.6.2 Terminologi**

CDM og CBS LL definerer sig selv som henholdsvis et pædagogisk center og en pædagogisk enhed. Hvor det er nødvendigt at tale generelt, benytter rapporten betegnelsen pædagogisk enhed fordi det er den bredeste betegnelse. Det skal understreges at der er tale om et sprogligt begrundet valg i forbindelse med denne rapport. Valget indeholder ikke nogen form for vurdering af hvilken betegnelse eller organisationsform der er mest velegnet.





Formålet med denne evaluering har været todelt: For det første har det været hensigten at vurdere hvordan henholdsvis Center for Didaktik og Metodeudvikling (CDM) ved Danmarks Tekniske Universitet (DTU) og CBS Learning Lab (CBS LL) ved Handelshøjskolen i København (CBS) løser deres opgave som pædagogisk enhed. Evalueringen har set på om den måde enhederne er konstrueret og fungerer på, er hensigtsmæssig i forhold til at skabe de ønskede resultater. For det andet har formålet været at give en mere generel belysning af konstruktionen "en pædagogisk enhed". Med udgangspunkt i de to cases formulerer evalueringen en række kriterier for en god pædagogisk enhed som skal kunne inspirere arbejdet med at udvikle det universitetspædagogiske område, også på andre universiteter.

## 2.1 Overordnede konklusioner

Evalueringen har vist i hvor høj grad de pædagogiske enheder er kontekstafhængige. De er særligt afhængige af forholdet til ledelsen på universitetet, men også af den generelle holdning til pædagogisk udviklingsarbejde på universitetet og af det øvrige faglige miljøes karakter og åbenhed over for at beskæftige sig med pædagogiske aspekter af undervisningen. Betydningen af disse relationer kan ikke undervurderes fordi interaktionen mellem den pædagogiske enhed og det øvrige universitet er både mål og middel for enhedens arbejde.

Universitetsledelsen tegner ved sine strategier og prioriteringer det pædagogiske områdes og undervisningens betydning. En synlig strategi fra ledelsen som følges op med incitamenter og ansvarsplacering, er nødvendig for at fremme det pædagogiske arbejde. Uden ledelsens tydelige opbakning til det pædagogiske område og til enheden bliver pædagogiske udviklingsprocesser i høj grad knyttet til enkeltpersoner som i forvejen er interesserede i at udvikle de pædagogiske aspekter. Herved får enhedens indsats ikke bred virkning for hele universitetet.

Uanset kvaliteten af ledelsens opbakning er der fortsat store udfordringer for de pædagogiske enheder. Universitetsmedarbejderne oplever generelt at det er vigtigt at udvikle den pædagogiske kvalitet af undervisningen, men lysten og oplevelsen af forpligtelse varierer. Som årsager hertil peger evalueringen på en række generelle barrierer i universitetsmiljøet:

- Forskningen prioriteres generelt højere end undervisningsområdet, som derfor fortsat har lav status.
- Undervisning betragtes som en individuel proces, omfattet af universiteternes tradition for individuel autonomi. Tiltag der opleves som indgreb i eget ansvarsområde, vækker ofte modstand.
- Pædagogisk arbejde understøttes ikke tilstrækkeligt af de gældende strukturer fordi der mangler karrieremæssige og økonomiske incitamenter.

Der er derfor fortsat behov for at skabe opmærksomhed og debat på det universitetspædagogiske område. En pædagogisk enhed kan ideelt være den samlende instans for en række pædagogiske aktiviteter, for vidensindsamling og -produktion, og den kan være med til at sætte relevante pædagogiske temaer på dagsordenen. En pædagogisk enhed skal ses som et aktuelt svar på aktuelle mål og udfordringer.

## 2.2 Centrale anbefalinger til CDM og DTU

CDM blev i sin tid oprettet af den daværende ledelse som et led i en bevidst prioritering af undervisningsområdet. Centret er nu overordnet set i en vanskelig position, blandt andet som følge af en endnu ikke afsluttet ændring af centrets placering i organisationen. En del af forklaringen på vanskelighederne ved centrets arbejde skal også findes i det teknisk-naturvidenskabelige fagmiljø, hvor den bløde viden om pædagogik og undervisning kan have det svært.

Det er nødvendigt at ledelsen når frem til en snarlig afklaring af centrets position i organisationen. Evalueringen viser tydeligt at der er uklarhed om CDM's rolle i organisationen, og at det i nogen grad hæmmer centrets arbejde. CDM's medarbejdere og DTU's ledelse har ikke nogen fælles opfattelse af hvordan centrets rolle som forandringsagent på DTU skal udmøntes.

CDM bør udarbejde en overordnet strategi som kan vinde tilslutning fra DTU's ledelse. CDM har længe arbejdet med ad hoc-løsninger på aktuelle problemstillinger og har prioriteret at løse opgaver i relation til enkeltpersoner. Det er vigtigt for centrets gennemslagskraft at det også udvikler relationer til studie- og institutledere og prioriterer opgaver som skal udføres i samarbejde med disse. DTU's ledelse må arbejde på at skabe organisationsstrukturer som understøtter dette samarbejde.

Det er væsentligt at fastholde en form for teoretisk fundering af CDM uanset hvilken organisering og placering ledelsen vælger for centret. Det er afgørende for arbejdet på det universitetspædagogiske område at det er baseret på videnskabelige fakta og ikke kan afvises som ideologi. Rapporten vurderer desuden at det vil være problematisk at opretholde et forskningsmiljø med de

nuværende fire fastansatte medarbejdere. Ledelsen må øge antallet af faste medarbejdere hvis den vælger at fastholde centrets hidtidige funktioner.

## 2.3 Centrale anbefalinger til CBS LL og CBS

CBS LL fremstår overordnet som en velfungerende enhed som har opbakning og bevågenhed fra CBS' ledelse. Rapporten anbefaler derfor også at fastholde enhedens nuværende mulighed for både at kunne iværksætte og foregribe aktiviteter og at reagere på henvendelser.

CBS LL bør imidlertid formidle sine tilbud så der i højere grad kommer efterspørgsel fra mulige samarbejdspartnere som endnu ikke har henvendt sig. Her tænkes især på Det Erhvervsproglige Fakultet, som kun i ringe udstrækning samarbejder med CBS LL. For at øge samarbejdet med Det Erhvervsproglige Fakultet bør den nuværende prispolitik desuden ændres, så begge fakulteter yder tilskud til CBS LL's grundbevilling. I øjeblikket er det kun Det Erhvervsøkonomiske Fakultet som betaler til CBS LL's grundbevilling, mens Det Erhvervsproglige Fakultet køber de enkelte ydelser til en højere pris.

CBS' ledelse og CBS LL anbefales at overveje om situationen for den store gruppe af deltidslærere er tilfredsstillende i forhold til CBS' mål og strategier for det pædagogiske område. Ledelsen har truffet det strategiske valg at lade hovedparten af undervisningen på CBS blive varetaget af deltidsansatte. Denne gruppe får relativt set mindst pædagogisk efteruddannelse på CBS.

CBS' ledelse og CBS LL bør afsætte de nødvendige ressourcer til enhedens arbejde med fortsat at udvikle og formidle sit teoretiske grundlag. CBS LL er ingen forskningsinstitution og finder det vanskeligt at afsætte tid til at dokumentere den vidensudvikling som finder sted i enheden. En god teoretisk fundering er ikke desto mindre meget vigtig for kvaliteten og legitimiteten af enhedens arbejde.

## 2.4 Om anbefalingerne

Anbefalingerne er vurderinger der er foretaget af en ekstern, faglig ekspertgruppe. Anbefalingerne er udtryk for evalueringsgruppens prioritering i forhold til de mange mulige anbefalinger der kan udledes af dokumentationsmaterialet. De er tænkt som redskaber til at skabe gode rammer for arbejdet på universiteternes pædagogiske enheder. Rapporten indeholder flere vurderinger og anbefalinger end der er gengivet i dette resumé. Anbefalingerne er i rapporten markeret med pile (➤) og kursiv og findes i afsnit 3.3 om CDM og 4.3 om CBS LL og løbende i kapitel 5 om den gode pædagogiske enhed.



Dette kapitel handler om forholdene på det pædagogiske område på DTU, om CDM og om de sammenhænge som centret indgår i. Kapitlet indledes med en beskrivende del som udgør baggrunden for de efterfølgende analyser. Analyserne foretages ud fra fokusområder som evalueringsgruppen, efter at have bearbejdet dokumentationsmaterialet, har identificeret som væsentlige for begge enheders arbejdsområder.

### 3.1 Beskrivelse af DTU

#### 3.1.1 DTU's organisation

Som det første danske universitet overgik DTU til selveje 1. januar 2001. Overgangen til selveje skete samtidig med at DTU's institutter og centre blev sammenlagt og reorganiseret så der i dag eksisterer 16 institutter og centre mod tidligere 33.

DTU er et monofakultært universitet med bestyrelsen som øverste myndighed og konsistorium som øverste akademiske organ. Bestyrelsen har eksternt flertal og godkender ansættelse af rektor, prorektor og universitetsdirektøren. Uddannelsesdekaner og institutledere ansættes efter rektors godkendelse. Dermed foregriber DTU på mange måder den ny universitetslov, som blev vedtaget i maj 2003.

DTU udbyder civil- og diplomingeniøruddannelser og har ca. 6.000 studerende<sup>1</sup>. Der er ca. 1.600 månedslønnede VIP'er<sup>2</sup> og ca. 70 undervisningsassistenter<sup>3</sup>. Undervisning og forskning foregår ved DTU's 16 institutter og centre, mens uddannelserne styres på tværs af de to uddannelsesdekaner for hhv. civil- og diplomingeniøruddannelsen.

<sup>1</sup> Af DTU's virksomhedsregnskab 2001 fremgår det at der er 5.472 studerende på DTU.

<sup>2</sup> VIP er betegnelsen for videnskabeligt personale ansat ved universitetet.

<sup>3</sup> Pr. 31/12 2002 var der 1.597 månedslønnede VIP'er (inkl. ph.d.er og eksterne lektorer) og 68 undervisningsassistenter. Tallet for undervisningsassistenter kan variere. (Kilde: Charlotte Bielefeld, Personaleforvaltningen, DTU).

DTU er en linjeorganisation med personligt ledelsesansvar for hver organisatorisk enhed. DTU's direktion består af rektor, prorektor, de to uddannelsesdekaner, forskningsdekanen for ph.d.-uddannelsen og universitetsdirektøren. Organisatorisk har direktionen forbindelse til konsistorium, til de fire studienævne og til DTU's institutter og centre. Institutlederne refererer direkte til rektor.

Direktionen, institutledere og ledere af de institutlignende centre udgør lederkredsen som varetager den daglige ledelse af DTU. Uddannelsesdekanerne har erstattet studieledere som formænd for studienævnene, der har det overordnede ansvar for uddannelserne. Dekanen skal rådføre sig med studienævnene i spørgsmål om undervisning på den enkelte uddannelse.

### **3.1.2 Ledelsens mål og strategier for det pædagogiske område**

I 1998 tog DTU's ledelse med Strategiplan '98 initiativ til et paradigmeskifte på det pædagogiske område. Paradigmeskiftet betød et ændret syn på uddannelse og undervisning på DTU. Det var nu vigtigt generelt at prioritere de studerendes læring frem for at begrænse opmærksomheden til undervisningen. I strategiplanen er det beskrevet som en ændring fra "teaching" til "learning". Strategiplanen indeholder også en række overordnede målsætninger for det pædagogiske område på DTU:

- De naturvidenskabelige fag skal fortsat være grundlag for uddannelserne på DTU.
- Uddannelserne skal give de studerende mulighed for faglig fordybelse og forudsætninger for tilegnelse af ny viden.
- Det skal sikres at der udvikles undervisnings- og eksamensformer som styrker de studerendes færdigheder inden for formidling og samarbejde.
- Der skal udvikles et klart billede af hvad DTU definerer som undervisning af høj kvalitet.
- Der skal foretages begrundede valg af og udvikling af didaktiske metoder og undervisningsformer der lægger vægt på de studerendes aktive deltagelse i undervisningen og deres medansvar for egen læring.

I selvevalueringsrapporten fra DTU's ledelse beskrives det pædagogiske område på DTU fortsat som et vigtigt indsatsområde. DTU's udviklingskontrakt 2001-2004 bygger videre på paradigmeskiftet og understreger ønsket om at udvikle undervisningen og et attraktivt studiemiljø på DTU. I udviklingskontrakten lægges der også vægt på at udvikle og forbedre uddannelserne på DTU så de i højere grad er i overensstemmelse med samfundets krav til DTU's kandidater.

### **3.1.3 Organiseringen af det pædagogiske område**

Uddannelsesdekanerne har det overordnede ansvar for det pædagogiske område inden for de uddannelser de er ansvarlige for. Dekanerne drøfter forhold der vedrører undervisningen, med studienævnene.

Ansvar for at sikre og udvikle undervisernes pædagogiske kompetencer er placeret hos institutlederen, der har den formelle ledelsesmæssige kompetence over for underviserne. Det er institutlederens opgave at medvirke til at inspirere og motivere underviserne til at interessere sig for de pædagogiske aspekter ved undervisningen. Institutlederen kan også opfordre en underviser til at opkvalificere sig på det pædagogiske område. For hvert institut og institutlignende center er der desuden nedsat et undervisningsudvalg som behandler evalueringer inden for udvalgets område. Behandling af evalueringer sker i samarbejde med institutlederen.

### **3.1.4 Tiltag på det pædagogiske område**

På baggrund af den udvikling der begyndte med paradigmeskiftet i 1998, er der foretaget en række tiltag på det pædagogiske område på DTU. Blandt andet blev der i strategiplanen formuleret nogle pædagogiske principper for undervisningen, "13 forventninger til undervisningens kvalitet". Ledelsen betegner principperne som en overordnet rettesnor for udviklingen af det pædagogiske område. Principperne lægger blandt andet vægt på udviklingen af undervisningen, de studerendes ansvar for egen læring og at undervisernes pædagogiske indsats skal anerkendes.

Oprettelsen af CDM i 1998 er et væsentligt tiltag på det pædagogiske område. Der blev etableret en pædagogisk uddannelse for adjunkter og lektorer som er udviklet af CDM, og som varetages af centret.

Et andet tiltag er at alle kurser på DTU bliver slutevalueret. Evalueringerne behandles i undervisningsudvalgene på institutterne og danner grundlag for løbende revision af kursernes form og indhold. Som noget nyt skal institutterne fra og med afslutningen af studieåret 2002-2003 udarbejde undervisningsrapporter. Desuden har undervisere nu fået mulighed for et studieophold på CDM hvor de kan arbejde med pædagogiske spørgsmål.

Siden 1998 er tilrettelæggelsen af studierne blevet ændret på flere områder. Undervisningen på DTU er generelt blevet mere projektorienteret, og eksamensformerne er blevet mere varierede. Der er indført studieintroduktionskursus, tutorordning og læseferie, og den indledende matematikundervisning er blevet lagt om. Desuden er der udviklet en ny skemamodulstruktur.

## **3.2 Beskrivelse af CDM**

### **3.2.1 Historie og forventninger**

CDM blev oprettet i 1998 på baggrund af projekt "Faglig Sammenhæng", som nogle af CDM's nuværende medarbejdere var involveret i. Projektets resultater viste at de studerende kunne bestå eksamen uden at have tilstrækkelig forståelse af stoffets centrale indhold. Det var derfor nødvendigt at fokusere på de studerendes faktiske forståelse og udbytte af undervisningen. Projektet fik

stor betydning for iværksættelsen af det føromtalte paradigmeskifte. CDM blev oprettet for at understøtte og inspirere dette paradigmeskift.

DTU's konsistorium beskrev i CDM's stiftelsesdokument fra 1998 centrets idégrundlag på denne måde:

*CDM skal være kernen i den fagdidaktiske udvikling på DTU, hvilket betyder, at vægten skal ligge på formidling af de ingeniørfaglige discipliner. Centeret skal i sin arbejdsform virke som igangsætter og inspirator for DTU's institutter. Det er af afgørende betydning, at VIP'erne fra institutterne inddrages i arbejdet på centeret, enten i form af deltagelse i generelle forsknings- og udviklingsprojekter eller ved udvikling af egen undervisning.*

Det var konsistoriums hensigt at CDM på denne baggrund skulle varetage didaktisk efteruddannelse af underviserne på DTU og tilbyde konsulentbistand til undervisere, grupper af undervisere og institutter. Desuden skulle centret indsamle viden om didaktiske aktiviteter nationalt og internationalt og udføre forsknings- og udviklingsprojekter der kunne bidrage med udvikling af kvaliteten af undervisningen på DTU.

CDM blev ved oprettelsen organisatorisk forankret i Institut for Matematik. Centret fik en bestyrelse med repræsentanter for eksterne aftagere, studerende og institutter og en medarbejderrepræsentant fra CDM. CDM's bestyrelse fulgte op på konsistoriums formulering af idégrundlaget og beskrev i en resultatkontrakt fra 1998 denne målsætning for centret:

*Bestyrelsen ser det som sin opgave at medvirke til, at CDM udvikles til at blive et af Nordeuropas førende videncentre inden for ingeniørdidaktik, og at det dermed kommer til at fremstå som en attraktiv samarbejdspartner på internationalt niveau. Gennem sin virksomhed skal CDM medvirke til, at DTU bliver lige så anerkendt for sin undervisning som for sin forskning. CDM skal aktivt indgå i DTU's arbejde med at udvikle undervisningens faglige kvalitet og tidssvarende undervisningsformer, så der kan tiltrækkes flere velmotiverede studerende og den skæve kønsfordeling blandt de studerende udjævnes.*

På denne baggrund formulerede CDM's bestyrelse i resultatkontrakten følgende succeskriterier for centret:

- At medvirke til at der på alle institutter er iværksat pædagogisk og didaktisk udviklingsarbejde, og at resultaterne heraf bliver evalueret og formidlet til hele DTU
- At der i forhold til den enkelte underviser opretholdes et passende udbud af relevant didaktisk efteruddannelse, dels i form af kollegavejledning, dels i form af egentlige kurser



- At der udvikles et forskningsmiljø på niveau med DTU's andre faglige miljøer.

### 3.2.2 Organisatorisk placering

1. januar 2002 blev CDM organisatorisk forankret i Danmarks Tekniske Videncenter (DTV), der er et af DTU's 16 institutter og institutlignende centre. DTV består af fire selvstændige økonomiske enheder der opererer på tværs af DTU's øvrige institutter og centre. De fire enheder er Learning Ressource Center (LRC), Center for Didaktik og Metodeudvikling (CDM), DTU Analysis & Research Promotion Centre (D'ARC) og Center for Viden Teknologi (CVT). Centrene har hver deres faglige profil og varetager forskellige fagområder, men skal supplere hinanden i et vist omfang. LRC beskæftiger sig med informationsformidling og rådgivning, CDM har didaktik og metode som sit særlige indsatsområde, D'ARC varetager forskningsanalyser, mens CVT beskæftiger sig med vidsteknologi.

DTV's direktør refererer direkte til DTU's rektor og er en del af lederkredsen. De overordnede retningslinjer for DTV afstikkes af DTV's bestyrelse, som har prorektor som formand. DTV's direktør og lederne af de fire centre i DTV varetager den daglige ledelse af DTV. I forbindelse med at CDM blev tilknyttet DTV, blev CDM's bestyrelse opløst, og CDM hører nu formelt under DTV's bestyrelse. Det fremgik af besøget at uddannelsesdekanerne, CDM's centerleder og DTV's direktør holder uformelle møder hvor de drøfter CDM's overordnede linjer. Ud over de uformelle møder går centrets kontakt til ledelsen via DTV's direktør. CDM indgår ikke selvstændigt i den formelle linjestructur i organisationen og har derfor ikke formel kontakt til studienævn eller institutter og institutlignende centre.

Der er en ny konstruktion under DTV under udvikling, DTU LearningLab. Grundstammen i LearningLab skal udgøres af LRC og CDM. Hensigten er at LearningLab skal udgøre et fokuspunkt for udvikling og afprøvning af nye former for undervisning og læring, understøttet af moderne didaktiske metoder og informations- og kommunikationsteknologi. Det er besluttet at der skal nedsættes et fagudvalg for LearningLab med en sammensætning der svarer til CDM's tidligere bestyrelse. Fagudvalget skal rådgive DTV's centerledelse og kvalificere centerledelsens overordnede beslutninger.

### 3.2.3 Mål og strategi

CDM har valgt at bevare den målsætning som blev formuleret af CDM's bestyrelse ved oprettelsen af centret. CDM skal altså være forandringsagent på det didaktiske område på DTU og understøtte og inspirere paradigmeskiftet.

Centret har valgt at sætte paradigmeskiftet i perspektiv ved at vurdere sammenhængen mellem samfundets behov og de kompetencer som fremtidige ingeniører tilegner sig gennem DTU's ud-

dannelser. Centrets budskab er at der i højere grad bør skabes overensstemmelse mellem samfund, ingeniørernes kompetencer og ingeniøruddannelserne. CDM har på baggrund af DTU's dialog med repræsentanter fra erhvervslivet og centrets forskning og aktiviteter formuleret en beskrivelse af en ingeniørkompetence som alle uddannelser på DTU skal søge at bibringe de studerende:

*Ingeniøren skal være i stand til at fortolke komplekse, autentiske problemsituationer og kunne oversætte dem til tekniske eller ikke-tekniske løsbare problemer samt kunne opstille kriterier for valg af løsning.*

*Kilde: CDM's hjemmeside*

Denne ingeniørkompetence fører ifølge CDM til et behov for varierede undervisningsformer. Det er CDM's holdning at underviserne skal have mulighed for at kombinere undervisningsformer, og at de derfor skal opnå kendskab til forskellige undervisningsformer som aktivt kan involvere de studerende i undervisningen.

For at informere, inspirere og understøtte underviserne er det CDM's strategi at tage udgangspunkt i aktuelle og erkendte uddannelses- og undervisningsmæssige problemstillinger. CDM ønsker et direkte samarbejde med underviserne om udvikling af undervisningen, men de har erfaret at det er svært at nå alle undervisere på DTU. For at nå så bredt ud som muligt har CDM udviklet en "best practice"-strategi hvor undervisere fra DTU viderebringer deres erfaringer til andre undervisere. Undervisere som har opnået særligt gode erfaringer med udvikling af nye undervisnings- og eksamensformer, præsenterer deres erfaringer som eksemplariske cases. Dette skal inspirere andre undervisere på CDM's kurser, seminarer og workshops.

CDM satser på de undervisere som frivilligt deltager i centrets aktiviteter, ud fra den overbevisning at det vil skabe en selvforstærkende virkning hvor flere og flere undervisere vil udvikle undervisningen gennem et forventningspres fra studerende og progressive undervisere.

Som tidligere nævnt udgør forskning en vigtig prioritering for CDM. Det overordnede mål for centrets forskning er at kvalificere og understøtte centrets virksomhed på DTU. Det skal ske dels ved en fortsat udvikling af en operationel ingeniørfagsdidaktik, dels ved i samarbejde med DTU's undervisere at udvikle og tilpasse undervisningsmetoder til DTU's uddannelser gennem udviklingsprojekter. Forskningen skal desuden være med til at sikre CDM's position som en attraktiv samarbejdspartner på et højt internationalt niveau.

### **3.2.4 CDM's aktiviteter**

CDM rubricerer centrets aktiviteter inden for tre hovedområder:

- det undervisningsrelaterede område
- det forsknings- og udviklingsrelaterede område
- det formidlingsrelaterede område.

CDM vurderer at især aktiviteter inden for det undervisningsrelaterede og det forsknings- og udviklingsrelaterede område, er aktiviteter der kan bidrage til centrets rolle som forandringsagent på DTU. CDM bruger i dag relativt flere ressourcer på aktiviteter inden for det undervisnings- og formidlingsrelaterede område end ved centrets start, og der er ikke meget tid til aktiviteter inden for det forskningsrelaterede område.

Centret prioriterer det undervisningsrelaterede område højt. Det sker gennem udbud af det obligatoriske adjunktkursus "Uddannelse i Didaktik og Metodeudvikling for Undervisere på DTU" og kurset "Grundkursus i Universitetspædagogik", som er en forudsætning for at deltage på adjunktkurset. Der ligger her et stort arbejde i at give skriftlig feedback til kursusdeltagerne. Desuden udbyder CDM seminarer, workshops og konsulentforløb. I konsulentforløbene er CDM med til at tilrettelægge, gennemføre og evaluere konkrete kurser.

På det forsknings- og udviklingsrelaterede område har CDM en række forskningsprojekter. Disse projekter bygger videre på målsætningen om at centrets forskning skal understøtte udviklingen af metoder der kan fremme udviklingen af en ingeniørfagsdidaktik. Det drejer sig blandt andet om forskningsprojekter om studenterforudsætninger, studiestrategier og de studerendes studievaner. Det er CDM's vurdering at disse projekter bidrager til at kvalificere centrets aktiviteter.

CDM har desuden to eksternt finansierede forskningsprojekter. Det drejer sig om "Projekt Phoenix", som udføres i samarbejde med den apparattekniske uddannelse på Syddansk Universitet, og "IKT-baseret omstilling af DTU", der udføres i samarbejde med LRC. "Projekt Phoenix" fokuserer på udviklingen af tværfaglig undervisning og evaluering med udgangspunkt i det tværfaglige område mekatronik. Projektet støttes økonomisk af Forskningsministeriet. "IKT-baseret omstilling af DTU" har til formål at udvikle viden om hvordan IKT kan inddrages i undervisningen på DTU og i de studerendes læring.

CDM har på det seneste oplevet en stigning i ressourceforbruget på det formidlingsrelaterede område. Det er typisk opgaver som at stå for arrangementer for DTU eller at reagere på henvendelser fra andre institutioner. Hertil kommer kontakter til nationale og internationale netværk.

### 3.2.5 CDM's medarbejderressourcer og økonomiske ressourcer<sup>4</sup>

Centrets faglige profil er kendetegnet ved medarbejdere med en kombination af ingeniørfaglig uddannelse og kompetencer inden for det pædagogiske og didaktiske område. CDM har fire faste medarbejdere, en ph.d.-studerende, tre projektansatte, en gæsteprofessor og to administrative medarbejdere.

CDM modtager en rammebevilling fra DTU som i finansåret 2002 var fire VIP-stillinger, 1,3 TAP-stilling<sup>5</sup> og en driftsbevilling på 520.000 kr. De medarbejdere som ikke er omfattet af rammebevillingen, er eksternt finansierede og er ikke tildelt forskningstid.

En stor del af CDM's udviklingsarbejde er finansieret via eksterne midler. Det drejer sig om fem mindre projekter med en samlet beløbsramme på 300.000 kr. som centret udfører i samarbejde med Ingeniøruddannelsernes Pædagogiske Netværk. Desuden drejer det sig om de to store projekter "Projekt Phønix" og "IKT-baseret omstilling af DTU".

## 3.3 Analyser, vurderinger og anbefalinger

Dette afsnit indeholder analyser og vurderinger af helheden "CDM/DTU" samt anbefalinger. Evalueringsgruppen har valgt de områder ud hvor den ser de væsentligste problemfelter og udviklingsmuligheder. På baggrund af en samlet vurdering gives anbefalinger til henholdsvis CDM og DTU's ledelse.

### 3.3.1 Det pædagogiske område

De foregående afsnit beskriver den organisatoriske kontekst som CDM indgår i. Ud over de faktuelle forhold er den opfattelse af det pædagogiske område som hersker på institutionen, også et vigtigt vilkår for centrets arbejde. Ledelsens tilkendegivelser af strategi og prioriteringer for det pædagogiske område er af helt afgørende betydning for medarbejdernes opfattelse af området. Uden fuld opbakning fra ledelsen vil det pædagogiske arbejde blive ved med at være et område for de få ildsjæle eller en privat sag for den enkelte underviser.

#### Pædagogikkens status

Oprettelsen af CDM i 1998 var et tidligt og prisværdigt udtryk for prioriteringen af det universitetspædagogiske område på DTU. Imidlertid fremgår det af både selvevalueringsrapporterne, fokusgruppeundersøgelsen og besøgene at pædagogisk viden og pædagogiske spørgsmål ikke har høj status i det naturvidenskabelige miljø på DTU. For flertallet af medarbejderne er det lidt uvant

<sup>4</sup> På hele DTU er der ca. 1.600 fastansatte, ca. 70 undervisningsassistenter og ca. 6.000 studerende. Se afsnit 2.1.1.

<sup>5</sup> TAP er betegnelsen for teknisk-administrativt personale ansat ved universitetet.

at beskæftige sig med pædagogiske spørgsmål. DTU's ledelse betegner på besøget miljøet ved DTU som et "hard core teknisk miljø". Den bløde viden om pædagogik og undervisning har det svært i dette miljø, hvor der er en "a priori-uvilje" mod hvad der måtte opleves som bedrevidende pædagogiske eksperter.

Ledelsen udtrykker intentioner om at undervisningen skal være et af DTU's trækplastre, men erkender den manglende tradition på institutionen som helhed for at diskutere bløde emner som pædagogik. Der er først og fremmest respekt for faktuel viden og forskning, ikke for antagelser og meninger om hvordan man bedst gør tingene. DTU's ledelse vurderer at det er vigtigt at arbejdet på det pædagogiske felt foregår efter samme normer som er gældende for de øvrige fagområder på DTU, for at opnå de øvrige DTU-organers anerkendelse. Der tænkes her på fx forskning og publicering af resultater af didaktiske projekter.

På linje med CDM vurderer ledelsen at det er vigtigt at knytte pædagogiske spørgsmål tæt sammen med en egentlig ingeniørfagsdidaktik. Denne ingeniørfagsdidaktik skal tage både fagets karakter, de studerendes forudsætninger og strategier og de overordnede kompetencekrav der stilles til en moderne ingeniør, i betragtning. Ud over de indholdsmæssige fordele vil det være lettere at tale om og se relevansen af fagdidaktik end pædagogik i et naturvidenskabeligt miljø.

### **Vægtning af undervisningskompetencer**

I Strategiplan '98 understreges det at undervisernes undervisnings- og forskningsmæssige kvalifikationer skal ligestilles. Det er i overensstemmelse med stillingsstruktur bekendtgørelsen som blev indført på universitetsområdet i 1997. Mange universiteter har haft vanskeligt ved at implementere en reel sidestilling af de undervisnings- og forskningsmæssige kvalifikationer. Universiteternes tradition for at prioritere forskningskvalifikationer frem for undervisningskvalifikationer er endnu ikke ændret. Derfor er det ikke overraskende at høre resultaterne af fokusgruppeundersøgelsen blandt undervisere og institut- og studieledere på DTU. Deltagerne fremsætter den opfattelse af forholdene på DTU at undervisningsevner og -erfaring ikke er tilstrækkeligt meriterende i sammenligning med forskning og videnskabelig produktion. Når medarbejdere skal ansættes og afskediges, bliver de videnskabelige kvalifikationer vægtet højere end undervisningskompetence. Deltagerne vurderer at det blandt andet hænger sammen med at et universitets status i omverdenen er afhængig af at medarbejderne kan levere prestigegivende forskning. Dette er til trods for ledelsens udsagn om at den lægger væsentlig vægt på underviseres pædagogiske kvalifikationer ved ansættelsessamtaler.

Fokusgruppeundersøgelsens resultater peger på at der er en dobbelthed i undervisernes forhold til deres egen undervisning. På den ene side har undervisning lav status fordi det ikke bidrager særligt til en universitetskarriere. På den anden side tager undervisningen i praksis mange ressourcer

fordi underviserne synes det er utilfredsstillende at være dårligt forberedt til undervisningen, og fordi det kræver underviserens tilstedeværelse på bestemte tidspunkter.

Fokusgruppeundersøgelsen viser at undervisernes og institut- og studieledernes indstilling til det pædagogiske arbejde i høj grad afhænger af den enkeltes engagement og nysgerrighed. I de allerfleste tilfælde betragtes det dog som et ekstra arbejde ud over den nødvendige indsats.

### **Konkrete initiativer**

Den holdning som udtrykkes blandt undervisere og institut- og studieledere på DTU, repræsenterer en generelt gældende udfordring for lederne af de lange videregående uddannelser. Udfordringen er at virkeliggøre en faktisk sidestilling af pædagogiske og forskningsmæssige kvalifikationer. Ledelsen må imødegå barriererne ved konkrete tiltag, fx ved ansættelse af nye medarbejdere, så der banes vej for at ændre både praksis og holdninger.

Det er derfor godt at der på DTU arbejdes med dette område. Som en del af rekrutteringsproceduren ved ansættelse af professorer skal ansøgerens pædagogiske kompetencer vurderes. Ansøgeren bliver bedt om at holde en kort forelæsning (ca. 15 min.) rettet mod andetårsstuderende så rekrutteringsudvalget ved selvsyn kan opleve et eksempel på ansøgerens undervisningskompetencer. Ifølge ledelsen har der desuden været konkrete eksempler på at medarbejdere som har været fuldt kvalificerede, men fagligt svagere end andre ansøgere er blevet ansat. Medarbejderne er i disse tilfælde angiveligt blevet ansat på deres stærkere pædagogiske kompetencer.

Det er positivt at erfare disse meget konkrete initiativer i form af procedurer som prioriterer pædagogiske kvalifikationer. Som ved ethvert initiativ til fordel for det pædagogiske område der får en konkret og synlig udformning, giver det en håndgribelig fordel, her i form af gode undervisere. Nok så vigtigt er det dog også at ledelsen hermed giver et signal om vigtigheden af pædagogiske kvalifikationer. Evalueringsgruppen kan kun opfordre til at disse tiltag følges af flere lignende initiativer fra ledelsen.

På lønområdet kan der på DTU gives tillæg for pædagogisk erfaring, men der er tale om små tillæg. I én forstand er det naturligvis positivt at belønne pædagogisk erfaring. Da der er tale om små tillæg, er der dog en risiko for at ledelsen hermed sender det budskab at man kun støtter pædagogiske kvalifikationer overfladisk, og at det dårligt kan betale sig for underviserne at gøre noget ved det.

### **Synlig strategi**

Dokumentationsindsamlingen i denne evaluering har fokuseret på ledelsens strategier, prioriteringer og tiltag på det pædagogiske område i forhold til den betydning det har for det pædagogiske

center og dets arbejde. Rapporten skal derfor ikke udtale sig om ledelsens samlede indsats for det pædagogiske område. Dokumentationsmaterialet, herunder ledelsens egne udsagn om det pædagogiske områdes lave status, giver dog grund til at konkludere at der fortsat er behov for klare og synlige udmeldinger og tiltag fra ledelsens side som fremhæver og understreger vigtigheden af at der arbejdes med at forbedre den pædagogiske kvalitet af undervisningen.

Evalueringsgruppen udtrykker sin støtte til de ovenfor nævnte tiltag som ledelsen har iværksat. Ledelsen giver et vigtigt signal om undervisningens betydning ved at prioritere pædagogiske kvaliteter ved ansættelse af professorer. Signalværdien forudsætter dog at rekrutteringsproceduren er kendt i resten af organisationen.

- *Evalueringsgruppen anbefaler at DTU's ledelse skaber forudsætninger for en ændret opfattelse af det pædagogiske område ved at tilkendegive strategier og prioriteringer på det pædagogiske område så det blandt medarbejderne bliver at opfatte som noget grundlæggende frem for noget "ekstra". Ledelsens forventninger til medarbejderne om pædagogisk kvalitet i undervisningen skal tydeliggøres. Forventningerne skal afspejles i strukturerne og konkretiseres ved synlige og betydningsfulde tiltag. Fx kan ledelsen overveje at anvende en tillempet form af proceduren for rekruttering af professorer ved ansættelse af andre videnskabelige medarbejdere.*

### **3.3.2 CDM's position**

Det er evalueringsgruppens overordnede indtryk at CDM er i en trængt position, og at der ikke er meget opbakning til centrets virksomhed. En del af forklaringen på trængslerne omkring centrets arbejde skal som nævnt findes i det teknisk-naturvidenskabelige fagmiljø. I det følgende behandles andre vilkår som indvirker på centrets arbejde.

### **DTU's ledelse og CDM**

Som nævnt i indledningen har det været en arbejdshypotese i denne evaluering at forholdet mellem enhed og ledelse og ledelsens tilkendegivelse af strategier og prioriteringer på det pædagogiske område er af afgørende betydning for den pædagogiske enhed og dens muligheder for at udføre sine opgaver tilfredsstillende. Centrets mulighed for interaktion med universitetets øvrige medarbejdere er et grundlæggende vilkår som påvirkes heraf. Den oplevelse universitetets medarbejdere har af ledelsens opbakning til det pædagogiske område og til centret, bliver en grundlæggende præmis for medarbejderne i forhold til at beskæftige sig med pædagogiske aspekter generelt og i samarbejde med centret specifikt. Omvendt vil uklarhed om centrets rolle på ledelsesplan eller mellem ledelse og enhed let kunne påvirke centrets arbejdsbetingelser i negativ retning.

Både selvevalueringsrapporter og besøg peger på at der er opgaver i relationen mellem DTU's ledelse og CDM som skal løses af de implicerede parter. Ledelsen og CDM er enige om at CDM's overordnede rolle er at være forandringsagent der skal medvirke til en stadig forbedring af kvaliteten i undervisningen på DTU. Men det er tydeligt at der ikke eksisterer en fælles opfattelse af hvordan denne rolle skal udmøntes. Uklarheden går ud over den almindelige og konstruktive diskussion om optimal opgaveløsning. Det er evalueringsgruppens vurdering at personspørgsmål spiller en rolle.

CDM har befundet sig i en overgangsfase gennem længere tid. Centrets organisatoriske placering er blevet ændret så centret nu hører under DTV, og det har fået en ny overordnet ledelse. Siden centrets placering på DTV har CDM ikke haft nogen separat bestyrelse. CDM er i øjeblikket placeret i en formel struktur som reelt er uden betydning fordi overordnede diskussioner om centrets position og opgaver finder sted uden for den formelle struktur i uformelle fora. Centrets fremtidige rolle, blandt andet som del af den nye konstruktion DTU LearningLab, ligger endnu ikke klar. Den usikre situation giver meget vanskelige arbejdsvilkår for centrets medarbejdere, blandt andet fordi det er vanskeligt for centret at positionere sig i forhold til resten af DTU.

CDM har erfaret at ledelsen er positivt indstillet over for centret og dets aktiviteter, men det konkrete samarbejde med ledelsen er efter CDM's mening for sparsomt. CDM mener at et pædagogisk center ikke kan igangsætte og vedligeholde en proces der kan udvikle kvaliteten af uddannelserne på DTU uden opbakning fra ledelsen. Centret vil gerne inddrages tidligere i udviklingsprocesserne og fx være med til at inspirere ledelsens beslutninger.

Ønsket forudsætter at der er genklang for det hos ledelsen. Ledelsen ser imidlertid ikke CDM som et redskab i beslutningsprocesserne på det pædagogiske område. Ifølge ledelsen skal ansvaret for kvalitetsudvikling af undervisningen som nu ligger hos institutlederne og dekanerne, mens det skal være CDM's opgave at hjælpe institutter og studier med at implementere ledelsens beslutninger på det pædagogiske område.

Ledelsen fremfører i selvevalueringsrapporten at den bakker centret op og ser positivt på dets aktiviteter. På besøget var ledelsen imidlertid også kritisk over for CDM. Kritikken blev blandt andet rettet mod centrets evne til at løse sine opgaver med gennemslagskraft. Det var ledelsens vurdering at centret ikke i tilstrækkeligt omfang har formået at skabe den nødvendige respekt om sit arbejde. Ledelsen så også problemer i CDM's prioritering mellem forskning og kursusvirksomhed og i centrets varetagelse af sin rolle som servicevirksomhed.



### **Afklaring af CDM's rolle og funktion**

Evalueringsgruppen vurderer at den nuværende situation er uholdbar. CDM er etableret som et forskningscenter og arbejder inden for de givne rammer. Alligevel udtrykker ledelsen utilfredshed med centrets indsats og med at ledelsen ikke har mere indflydelse på centret. Det er nødvendigt at ledelsen gør det klart hvilke forventninger den har til CDM, og i hvilken grad den ønsker indflydelse på centret. Derefter må ledelsen give CDM en organisatorisk status som afspejler de forventninger der er til centret. Hvis CDM fortsat skal være et forskningscenter, må DTU's ledelse gøre det klart inden for hvilke rammer CDM forventes at levere forskningsresultater.

- *Evalueringsgruppen anbefaler at ledelsen hurtigt afklarer og afslutter sine overvejelser om det pædagogiske område og CDM's rolle og afstemmer sine forventninger til CDM og de øvrige ledelsesniveauer. Herefter må ledelsen tydeligt tilkendegive sine forventninger til centret og til de øvrige led i linjestrukturen hvis arbejde vedrører det pædagogiske område.*
- *Evalueringsgruppen anbefaler desuden at alle involverede arbejder på at styrke relationen mellem CDM og DTU's ledelse, og at der etableres et formelt forum hvor overordnede spørgsmål om CDM's organisering og arbejde kan drøftes.*

Evalueringsgruppen vurderer at CDM også i re-organiseret form vil kunne inspirere og kvalificere ledelsens beslutninger og bidrage til at udvikle studier og institutter. Det vil forudsætte at der bliver etableret formelle fora hvor CDM mødes med DTU's ledelse og med de forskellige ledelsesniveauer i linjestrukturen og drøfter pædagogiske og fagdidaktiske spørgsmål og udviklingsmuligheder.

- *Evalueringsgruppen anbefaler at der i ledelsens overvejelser om CDM's fremtidige rolle på DTU indgår betragtninger om CDM som aktør i udviklingen af det samlede pædagogiske område på DTU. Det anbefales at CDM tidligt medtænkes og evt. inddrages i ledelsens beslutninger om tiltag på det pædagogiske område så centret kan bidrage til den ønskede udvikling fra starten.*

### **Proaktiv – reaktiv**

Med betegnelsen proaktiv henvises der her i rapporten til centrets muligheder for at igangsætte eller påvirke processer og aktiviteter, dels på eget initiativ, dels ved at være til stede i aktuelle fora. Med betegnelsen reaktiv henvises til dét at handle som reaktion på henvendelser fra andre. Fordelen ved proaktive tiltag er i denne forbindelse at centret selv kan definere målgrupper, udvikle strategier og positionere sig. Hermed kan der åbnes mulighed for at påvirke beslutningskompetente organer og for at bringe centret på forkant med en udvikling. Ved reaktiv handling er der selv-

sagt ikke samme mulighed for at definere målgruppen, men derimod fordelten af at rette sin aktivitet mod et udtrykt behov.

CDM handler altovervejende reaktivt. På grund af den svage kontakt til ledelsen og til de øvrige led i linjestrukturen har centret begrænset mulighed for at virke proaktivt. Centret blev oprettet på baggrund af projektet "Faglig Sammenhæng", som proaktivt forårsagede store forandringer på DTU med blandt andet omlægning af undervisningens struktur, indhold og form. Siden dette projekt har CDM hovedsageligt reageret på efterspørgsel. Der har ikke været nogen væsentlig forbindelse til beslutningstagere som kunne forårsage forandringer af proaktiv karakter.

- *Evalueringsgruppen anbefaler ledelsen på DTU at tage ansvar for at forbedre kommunikationen mellem CDM og ledelsen. Ledelsen må give CDM del i den viden om ledelsens planer for det pædagogiske område som er nødvendig for at centret kan planlægge sin virksomhed i overensstemmelse hermed og kan foregribe udviklinger.*
- *Evalueringsgruppen opfordrer CDM til at handle proaktivt på de muligheder der kan ligge i den nye konstruktion hvor CDM hører under DTV, i overensstemmelse med DTU's overordnede mål for det pædagogiske område.*

### **3.3.3 Centrets prioriteringer – udmøntning af strategier**

Ved CDM's start prioriterede centret at gøre det øvrige DTU opmærksom på centrets eksistens, hvad det stod for, og hvad det kunne tilbyde. Siden har tyngden forskudt sig i retning af det mere undervisningsudviklende og understøttende. Centret har blandt andet udviklet kursusforløb for den enkelte underviser og igangsat "Uddannelse i Didaktik og Metodeudvikling for Undervisere på DTU". CDM's aktiviteter på det undervisningsrelaterede område er baseret på didaktisk og meto- disk forskning og udvikling udført på CDM og på viden hentet udefra. CDM formidler løbende sin viden i en skriftserie om specifikke emner. Centret vurderer dog at den største effekt opnås ved den direkte kontakt med underviserne hvor disse tilrettelægger, gennemfører og evaluerer de kurser de selv er involveret i.

På det seneste er der sket en kraftig volumenforøgelse inden for det CDM betegner som det videnformidlende område. Centret bliver i stigende grad bedt om at stå for arrangementer eller hjælpe med at løse opgaver for DTU, hvilket ikke direkte bidrager til at udvikle kvaliteten af DTU's undervisning. Disse aktiviteter har dog afledte effekter for uddannelserne i form af øget bevidsthed om særlige ingeniørkompetencer. Desuden bidrager de til at profilere DTU som en institution hvor der reflekteres over de uddannelses- og undervisningsmæssige opgaver.

Af dokumentationsmaterialet fremgår det at CDM ofte opnår gode resultater gennem samarbejde med de undervisere som har opsøgt centret. Nogle af resultaterne benyttes efterfølgende i best practice-strategien. CDM oplever ikke desto mindre selv at være drevet rundt i manegen. Centret har ikke afsat tid til at tage stilling til prioriteringerne. Det fremgår af CDM's selvevalueringsrapport at de prioriteringer som i realiteten er foretaget, ikke er resultat af en langsigtet målsætning, men afspejler de behov der over tid har været på DTU. CDM har valgt at tage udgangspunkt i undervisernes behov, og det har været centrets bevidste politik ikke at afvise undervisernes anmodninger om bistand.

CDM's arbejde har i høj grad udviklet sig til at blive ad hoc-løsninger på aktuelle problemer. CDM's overvejelser om prioritering af centrets ressourcer og opgaver har tilsyneladende gået på at centret var ved at opbygge sin position og derfor ikke ville afslå nogen henvendelser. Det er evalueringens gruppens vurdering at det er nødvendigt at centret udvikler en overordnet prioritering af centrets ressourcer og opgaver.

- *Evalueringens gruppen anbefaler at CDM udarbejder en fremadrettet virksomhedsplan som blandt andet indeholder en prioritering af centrets strategi, og at den følges op af en årsrapport. Både virksomhedsplan og årsrapport skal drøftes og godkendes af DTU's ledelse så ledelsen og centret står sammen om CDM's aktiviteter.*

I CDM's trængte situation er der ikke overraskende forskellige opfattelser blandt medarbejderne af hvad der tjener DTU og CDM bedst. Ved besøget blev disse synspunkter præsenteret, og evalueringens gruppen værdsætter medarbejdernes åbenhed om deres overvejelser. Med forståelse for at centrets medarbejdere har forskellige syn på hvilken strategi man skal følge, kan denne uenighed dog virke som en barriere i forhold til centrets muligheder for positiv fremdrift. Det er derfor nødvendigt at centrets medarbejdere opnår en højere grad af enighed om centrets strategier og prioriteringer. Dette er en forudsætning for at centret kan udvikle sig i en positiv retning og fremstå som en troværdig enhed der arbejder som en samlet kraft over for både DTU's ledelse og øvrige medarbejdere.

- *Evalueringens gruppen anbefaler derfor CDM at udvikle fælles strategier og prioriteringer så centret i højere grad kan virke som en enhed og fremstå som en sådan udadtil.*

### **Spredning – koncentration**

Som flertallet af pædagogiske centre står CDM i den situation at man med begrænsede midler skal søge at nå et helt universitet. Det er som udgangspunkt en svær situation. Yderpunkterne i de mulige løsninger på dette problem er enten at satse på at nå så mange som muligt ved at sprede

sin indsats, men samtidig gøre indsatsen mere overordnet – eller at koncentrere sin indsats til et begrænset genstandsfelt og at satse på en spredningseffekt herfra.

CDM har valgt at satse sine ressourcer på de undervisere der frivilligt deltager i centrets arrangementer og aktiviteter. Det er intentionen at få etableret så store forandringsmiljøer på institutterne at forandringsprocessen i nogen grad bliver selvforstærkende så flere og flere undervisere bliver involverede. Det skal ske ved hjælp af øgede forventninger fra de studerende og ved at fremvise gode resultater fra de undervisere som beskæftiger sig med pædagogisk udviklingsarbejde.

Ud over at søge at gøre flere interesserede i at arbejde med pædagogisk udvikling arbejder CDM med at fastholde fokus på området hos de universitetsmedarbejdere centret allerede har været i kontakt med. Det sker ud fra CDM's erkendelse af at pædagogisk og didaktisk udvikling falder tilbage på et lavt niveau hvis der ikke til stadighed fokuseres på området og gives incitament og støtte til det. Det er en vigtig pointe, men ikke desto mindre med til at gøre opgaven meget resourcekrævende.

### **Effekt af strategi**

CDM vurderer at best practice-eksemplernes forankring på DTU medfører positiv interesse og god modtagelse hos underviserne. Trods gode forløb omkring de enkelte eksempler erkender CDM dog selv at den valgte strategi hvor man i kraft af det gode eksempels magt satser på "nedsivning" af resultater, viden og interesse for det pædagogiske område, ikke har haft den ønskede spredningseffekt. CDM er ikke nået op over hvad de betegner som "den kritiske masse". Ved besøget udtrykte en af centrets medarbejdere om effekten af denne strategi at centrets arbejde spreder sig som "ringe i stearin". Billedet formidler den opfattelse at centrets indsats ikke når langt før bevægelsen eller effekten dør hen.

Evalueringsgruppen har forståelse for den strategi CDM har valgt. Det giver umiddelbart god mening at forestille sig at de gode resultater må sprede sig. Desuden har den valgte strategi været den mest oplagte, omstændighederne taget i betragtning. Her tænkes på at ledelsen ikke har intentioner om at involvere CDM på beslutningsplan, og at CDM har begrænsede ressourcer. Det giver centret få handlemuligheder ud over at koncentrere sig om de undervisere som selv henvender sig.

### **Samarbejdsrelationer**

På baggrund af den position som CDM har indtaget på DTU, og den begrænsede opbakning og forståelse i miljøet der synes at være om centrets arbejde, vil det dog være yderst vanskeligt at opnå de ønskede resultater med den valgte strategi.

CDM's aktiviteter er hovedsageligt henvendt til undervisere som er interesseret i at udvikle deres egen undervisning. Centret har ikke fået etableret et egentligt samarbejde med de forskellige ledelses- og beslutningsorganer på DTU. I selvevalueringsrapporten beskriver CDM kontakten til DTU's institutter og undervisningsudvalg som gennemgående positiv. Initiativet er stort set altid taget af CDM, men det har kun undtagelsesvist resulteret i konkrete aktiviteter.

I selvevalueringsrapporten skriver CDM at centret længe har arbejdet på at blive brugt mere af DTU's studieorganer som ressource- og sparringspartner. Centret oplever nu nogen grad af gengældelse af interessen fra undervisningsdekanernes side. Centret erkender at en forudsætning for at det virkelig får gennemslagskraft i rollen som forandringsagent, er at centrets viden og erfaringer udnyttes til at kvalificere direktionens overordnede beslutninger på uddannelses- og personaleudviklingsområdet. Det er også nødvendigt at centret inddrages som vidensbank og sparringspartner i studienævnenes arbejde. Desuden mener CDM at centret må ind i et løbende og konkret netværkssamarbejde med institutledelser, undervisningsudvalg, fagpakkekoordinatorer og uddannelsesledere.

Som modsætning til denne forståelse udtrykte CDM's medarbejdere ved besøget den holdning at det ville være vanskeligt for CDM at iværksætte et samarbejde på institutniveau. Det var noget centrets medarbejdere ikke havde ressourcer og overskud til. Denne holdning må yderligere betragtes som en barriere for at etablere et samarbejde med personer på organisationsniveau frem for med enkelte undervisere.

### **Samarbejdsstrategi**

Det må ses som et resultat af de givne omstændigheder, mere end som et resultat af et bevidst valg, at CDM overvejende henvender sig til den enkelte underviser og bruger store ressourcer på denne form for kontakt. Det er dog tvivlsomt om dette er hensigtsmæssigt. CDM har særdeles vanskelige vilkår for at etablere samarbejde med institutterne, blandt andet som følge af ledelsens manglende opbakning. Samtidig mangler institutterne incitament til at samarbejde med centret. Det vil ikke være nogen økonomisk belastning for institutterne at sende medarbejdere til CDM, men omvendt ser institutterne heller ikke nogen fordele. Ledelsen bruger ikke aktivt og direkte CDM som et redskab til at skabe pædagogisk forandring.

- *Evalueringsgruppen anbefaler ledelsen på DTU at arbejde på at fremme CDM's mulighed for kontakt til led i linjestruturen på det pædagogiske område. Det vil være hensigtsmæssigt i højere grad end hidtil at give CDM strukturel mulighed for at samarbejde med personer som har det pædagogiske område som en del af deres ansvarsområde, og som har faglig legitimitet og beslutningskompetence på området.*

Det er evalueringsgruppens vurdering at CDM's beslutning om at sige ja til alle henvendelser til centret, har betydet en for stor satsning på enkeltpersoner. Det er gjort i tiltro til best practice-strategien, men det er både CDM's egen og evalueringsgruppens vurdering at denne strategi ikke har haft den ønskede effekt. Dette arbejde har slugt CDM's ressourcer og har betydet at der ikke har været overskud til at henvende sig på andre planer.

➤ *Evalueringsgruppen anbefaler derfor CDM at udvikle relationer til studie- og institutledere og at prioritere opgaver som skal udføres i samarbejde med led i linjestrukturen. Der tænkes her blandt andet på deltagelse i brede studieudviklingsprojekter. Samtidig anbefales det at nedprioritere opgaveløsning i relation til enkeltpersoner. Det er dog klart at en ændret strategi på dette område kræver opbakning fra ledelsen på DTU.*

### **Teori – praksis**

En pædagogisk enheds fortolkning af forholdet mellem teori og praksis har betydning for både formidlingsformen og indholdet i formidlingen. Desuden har det betydning for modtagerne med hvilken legitimitet enheden fremstår, om dens aktiviteter, kurser og anbefalinger er begrundet i teori eller praksis.

#### *Indholdet i dét der formidles*

Både underviserne og CDM selv peger på at underviserne har et udtrykt behov for pædagogiske redskaber, og at de mangler lyst til at sætte sig ind i teorien. Underviserne efterspørger gode praktiske fif som er nemme at bruge i undervisningen. Det er CDM's klare holdning at dette alene ikke giver anledning til egentlig pædagogisk udvikling, og centret vil derfor ikke give køb på teorien. CDM ser et erkendt behov for "tips and tricks" hos underviserne som en mulig indgang til en kontakt der kan føre til varig pædagogisk udvikling, men vurderer i øvrigt at det er vigtigt at underviserne kender den teoretiske baggrund for de forskellige undervisningsformer. Derfor prioriterer centret dette.

#### *Formidlingsform*

Dokumentationsmaterialet peger på at CDM's formidlingsform på kurser og arrangementer kan være et problem som anfægter centrets legitimitet.

Det fremgår af fokusgruppeundersøgelsen og af besøget hos DTU's ledelse at CDM's formidlingsformer ikke altid lever op til modtagernes forventninger. Underviserne oplever at CDM's formidling godt kan fremstå traditionel og teoretisk i unødvendig grad. Det er underviserenes holdning at CDM's medarbejdere burde demonstrere et bedre kendskab til god og fornyende pædagogisk

praksis. Det skal understreges at ikke alle har haft denne oplevelse, men at flertallet påpeger det som et problem knyttet til centret.

### *Legitimitet*

Evalueringen viser at spørgsmålet om med hvilken legitimitet centret fremstår, blandt andet hænger sammen med hvordan centret fremstår på området teori-praksis.

Det fremgår af fokusgruppeundersøgelsen at det er vigtigt for modtagerne at vide at centrets aktiviteter er funderet i teori og videnskabelighed, det vil sige at de ikke bunder i ideologi, men i pædagogisk eller fagdidaktisk videnskabelighed. De pædagogiske redskaber skal være funderet i en teoretisk ramme som en slags sikkerhed for at de virker, at der er hold i dem, og at de kan forsvares. I universitetsverdenen, og særligt i det teknisk-naturvidenskabelige miljø som findes på DTU, er dette ikke overraskende et spørgsmål om legitimitet. Det udtrykte behov for et teoretisk grundlag er dog ikke ensbetydende med at underviserne har tid og lyst til at sætte sig ind i den teoretiske ramme.

Evalueringsgruppen anerkender CDM's betragtninger om teori som et vigtigt udgangspunkt for varig pædagogisk udvikling. Det er dog lige så betydningsfuldt at det lykkes at opnå den nødvendige forståelse hos modtagerne for værdien af dét der formidles, så modtagerne oplever det som udbytterigt at beskæftige sig med de teoretiske aspekter af pædagogisk og fagdidaktisk udvikling. Det er en svær balance at finde det rigtige forhold mellem teori og praksis, men evalueringsgruppen vurderer dog at CDM formentlig endnu ikke har fundet den rigtige løsning på denne udfordring.

- *Evalueringsgruppen anbefaler CDM at genoverveje formidlingsformen i centrets aktiviteter, så CDM i hvert tilfælde selv fremstår som eksempel på god og fornyende pædagogik. Desuden bør centret arbejde på at give brugerne en forståelse for nødvendigheden af at beskæftige sig med den valgte teori.*

### **Forskningsenhed**

CDM er en forskningsenhed på linje med de øvrige forskningsenheder på DTU. Det fremgår af selvevalueringsrapporten at det overordnede mål for CDM's forskning er at kvalificere og understøtte centrets virksomhed på DTU.

Både CDM og DTU's ledelse mener at det er vigtigt at der udføres god forskning på CDM. Det er et af de tre succeskriterier som CDM's tidligere bestyrelse opstillede i centrets resultatkontrakt, at der på CDM "udvikles et forskningsmiljø på niveau med DTU's andre faglige miljøer". Forskningen

anses for vigtig for at kunne understøtte CDM's øvrige aktiviteter indholdsmæssigt, men også for at CDM skal kunne blive accepteret i DTU's naturvidenskabelige miljø, hvor god forskning skaber respekt og legitimitet. Evalueringsgruppen støtter denne vurdering og mener at det er nødvendigt med en form for egentlig forskning eller vidensudvikling og dokumentation heraf.

CDM adskiller sig fra de øvrige enheder ved at være rettet mod hele DTU og dermed også have funktion som en serviceenhed med en konsulentfunktion. I denne konstruktion ligger et spændingsfelt mellem centrets frihed til at forske inden for de givne rammer og ledelsens ønske om indflydelse på centrets arbejde, herunder hvilket forskningsfelt centret skal arbejde inden for.

Dette viser sig ved ledelsens principielle støtte til at CDM's arbejde foregår på et veldokumenteret grundlag i form af egen og andres forskning. Samtidig påpeger ledelsen at en principiel diskussion af centrets forskningsområder er fraværende. Inden for de givne rammer har CDM i nogen grad valgt et grundforskningsniveau som ikke bifaldes af ledelsen, der ønsker at CDM koncentrerer sig om ingeniørfagdidaktik. Desuden betegner ledelsen det som en uafsluttet diskussion hvorvidt CDM er en konsulentvirksomhed eller en forskningsenhed.

- *Evalueringsgruppen anbefaler DTU's ledelse at revurdere og præcisere CDM's position som forskningsenhed, centrets forskningsområde og forskningspraksis, set i lyset af centrets samlede strategi og virksomhedsplan. Disse overvejelser bør ske i samarbejde med CDM. Det er evalueringsgruppens vurdering at der er behov for grundige overvejelser og klare signaler om CDM's nuværende status som forskningsenhed. Det bør overvejes hvorvidt CDM's organisationsform giver centret mulighed for at præstere de ønskede resultater.*

### **Forskningsmiljø og -ressourcer**

CDM vurderer i selvevalueringen at de økonomiske ressourcer er tilstrækkelige så længe CDM blot skal være igangsætter og inspirator for underviserne på DTU. CDM udtrykker dog et ønske om at bevillingen øges så det bliver muligt at øge antallet af faste medarbejdere og derigennem styrke centrets forskning. Evalueringsgruppen finder at centret med sine fire fastansatte medarbejdere har nået den nedre grænse for at kunne opretholde et forskningsmiljø. Det er også den nu afdækkede bestyrelses vurdering i et notat fra 2001 til DTU's rektor om CDM's fremtidige forhold. De nuværende prioriteringer tager ressourcer fra forskningen i en grad der er kritisk på længere sigt.

Evalueringsgruppen anerkender ledelsens planer om i højere grad at integrere undervisere fra institutterne i centrets arbejde. Det kan bidrage til CDM's forskningsmiljø at etablere relationer mellem CDM og undervisningsmiljøet. Det kan dels give CDM større føling med hvad der foregår på institutterne, dels øge institutternes kendskab til CDM. Desuden kan det have en positiv funkti-



onell og symbolsk betydning at give underviserne god mulighed for fordybelse i et emne på det didaktiske/pædagogiske område.

Evalueringsgruppen tilslutter sig dog CDM's vurdering at det bidrag som underviserne hermed kan yde til CDM's forskningsmiljø, ikke kan være af et omfang eller af en karakter så det kan erstatte fastansatte medarbejdere ved centret. Undervisere på et tidsbegrænset ophold har forståeligt andre interesser end at bidrage til et blivende forskningsmiljø.

Derfor må det anses for problematisk at opretholde et godt forskningsmiljø på CDM med fire fastansatte medarbejdere som skal imødekomme krav om at forske, afholde kurser og udviklingsprojekter og deltage i netværk og ad hoc-arrangementer på DTU og andre steder.

- *Evalueringsgruppen anbefaler derfor ledelsen på DTU at tildele CDM flere faste medarbejdere hvis man vælger at fastholde centrets nuværende funktioner.*



Dette kapitel handler om forholdene på det pædagogiske område på CBS, om CBS LL og om de sammenhænge som enheden indgår i. Kapitlet indledes med en beskrivelse som danner grundlag for de efterfølgende analyser. Analyserne bliver foretaget ud fra fokusområder som evalueringsgruppen på baggrund af dokumentationsmaterialet har identificeret som væsentlige for begge enheders arbejdsområder.

## 4.1 Beskrivelse af CBS

### 4.1.1 CBS' organisation

CBS udbyder bachelor- og kandidatuddannelser og master- og diplomuddannelser ved to fakulteter, Det Erhvervsøkonomiske Fakultet og Det Erhvervsproglige Fakultet. Det Erhvervsøkonomiske Fakultet er langt det største med 12 institutter og ca. 12.000 af de i alt ca. 14.000 studerende<sup>6</sup>. Det Erhvervsproglige Fakultet har 3 institutter. Ved årsskiftet 2001/2002 havde CBS 357 fuldtidsansatte akademikere og 1.015 eksterne lektorer og undervisningsassistenter<sup>7</sup>. CBS ledes af rektor med bistand fra prorektor og universitetsdirektøren i rektoratet. Der er nedsat et styrelsesråd i tilknytning til rektor med repræsentanter fra blandt andet erhvervslivet. Styrelsesrådet har ansvar for CBS' økonomi og regnskaber. Konsistorium er CBS' øverste kollegiale organ og har rektor som formand. Fakulteterne er organiseret under konsistorium og rektorat, og for hvert fakultet er der nedsat et fakultetsråd med dekanen som formand. Dekanen varetager den daglige ledelse af fakultetet efter bemyndigelse fra rektor og efter retningslinjer fastlagt af fakultetsrådet. Under fakulteterne ligger institutter og studier hvis daglige ledelse varetages af institut- og studieledere efter bemyndigelse fra rektor og retningslinjer udformet af institutbestyrelser og studienævn. Rektor, prorektor og dekaner samt medlemmer af fakultetsråd, institutbestyrelse og studienævn er valgte.

### 4.1.2 Ledelsens mål og strategier for det pædagogiske område

Det er ledelsens intention at give det pædagogiske område på CBS høj prioritet. I Strategisk Status '98 understreges det at en af universitetets tre overordnede målsætninger er at være et lærende

<sup>6</sup> Pr. 1. oktober 2002 var der ifølge Fakta og tal på CBS' hjemmeside indskrevet 13.994 studerende på CBS.

<sup>7</sup> Ifølge Fakta og tal på CBS' hjemmeside.

universitet. Det vil sige at der skal udvikles et læringsmiljø der sætter fokus på læring frem for undervisning og på individuel talentudvikling frem for masseuddannelse. Det overordnede sigte er at CBS skal være med til at skabe bedre studerende og dermed bedre kandidater som er attraktive for CBS' aftagere.

For at nå denne målsætning har ledelsen fundet det nødvendigt at satse på løbende at kvalitetsudvikle universitetets medarbejdere og styrke deres kompetencer. Desuden er det hensigten at den eksterne og interne netværksorganisering skal styrkes, og at der skal udvikles en innovativ organisationskultur for alle medarbejdere. Derudover skal medarbejderne opfordres til at være risikovillige, og der skal eksperimenteres med nye organisationsformer.

CBS vil være et universitet hvor pædagogikken i sig selv er et aktiv som tiltrækker forskere og studerende. Strategien er at lade pædagogisk tankegang blive en integreret del af CBS' kultur så alle personalegrupper og de studerende fokuserer på undervisningens og uddannelsernes kvalitet. Desuden er det hensigten gradvist at udvikle en indholdsmæssig profilering så det bliver meningsfuldt at tale om en særlig pædagogik for CBS.

#### **4.1.3 Organiseringen af det pædagogiske område på CBS**

CBS' ledelse, herunder dekanerne, har det formelle og overordnede ansvar for det pædagogiske område. Institut- og studielederne har det daglige ansvar.

Institutlederen fordeler forskningsårsværk blandt de fastansatte medarbejdere på instituttet. Det er institutlederens ansvar at få solgt instituttets medarbejders undervisningsdel til studienævne. Det har økonomiske konsekvenser for instituttet hvis medarbejdernes undervisning ikke kan afsættes til studierne, da instituttet så sidder med overskydende lærerkræfter uden økonomisk dækning. Institutlederen har på denne baggrund incitament til at sørge for at medarbejderne har gode pædagogiske kvalifikationer så de efterspørges af studierne.

De fastansatte medarbejdere fungerer ofte som fagkoordinatorer og bruger en del tid på administration og organisering af undervisningen. Institutlederen følger op på de fastansatte medarbejders pædagogiske kompetencer på den årlige medarbejderudviklingsamtale.

Det er studielederens ansvar at følge den pædagogiske kvalitet i undervisningen på studiet. Studielederen skal aflevere årsberetninger til dekanen og fakultetsrådet og derigennem gøre opmærksom på tiltag på det pædagogiske område for det pågældende studium.

Både de fastansatte og de deltidsansatte underviseres pædagogiske kompetencer vurderes hovedsageligt på baggrund af de studerendes evalueringer af undervisningen. Evalueringerne afleveres

til studieledere og studienævn, der vurderer om en underviser har behov for at udvikle sine pædagogiske kompetencer. Hvis en fastansat medarbejder bliver fundet uegnet til at undervise, kan studienævnet fratage medarbejderen undervisningen. Hvis en deltidsansat medarbejder ikke egner sig som underviser, kan studienævnet undlade at forlænge kontrakten med medarbejderen. Langt de fleste undervisere på CBS er eksterne, deltidsansatte undervisere som især benyttes på grunduddannelsen. Der afholdes ikke fastlagte medarbejdersamtaler for de deltidsansatte, der primært diskuterer arbejdsforhold med studie- og institutledere på ad hoc-basis.

#### **4.1.4 Tiltag på det pædagogiske område**

For at styrke det pædagogiske område har ledelsen først for Det Erhvervsøkonomiske Fakultet, siden for hele CBS, nedsat CBS LL, der begyndte som Den Pædagogiske Serviceenhed i 1994. Desuden har konsistorium i 2001 nedsat Det Pædagogiske Udvalg (DPU), primært efter de studerendes ønske. DPU er blandt andet med til at sikre at de pædagogiske principper implementeres på CBS. Udvalget er et politisk organ hvor CBS' forskellige aktørgrupper høres. Det arbejder projektorienteret på det pædagogiske område, især med metodeudviklingsprojekter, og ofte på initiativer fra de studerende. Medarbejdere fra CBS LL har deltaget i styregrupper for nogle af DPU's projekter.

CBS har desuden en evalueringsenhed der varetager området for interne evalueringer i samarbejde med studienævnene.

På baggrund af de overordnede målsætninger og strategier for det pædagogiske område på CBS er der vedtaget nogle formelle pædagogiske principper for hvert af de to fakulteter. De formelle pædagogiske principper er i nogen udstrækning sammenfaldende for de to fakulteter. Ledelsen betragter de pædagogiske principper som en fælles ramme der kan sikre at CBS' medarbejdere arbejder mod de samme pædagogiske mål. Disse pædagogiske principper skal blandt andet sikre varierende undervisningsformer, at de studerende har et medansvar i undervisningen, og at de udvikler både deres specifikke og generelle kompetencer.

Inden for rammerne af de formelle pædagogiske principper kan studierne vælge at formulere særlige principper som er specifikt rettet mod det pågældende studieområde. De formelle pædagogiske principper og de særlige principper for de enkelte studier afstikker rammerne for den enkelte undervisers metodefrihed.

## 4.2 Beskrivelse af CBS LL

### 4.2.1 Historie og forventninger

Enheden blev etableret som Den Pædagogiske Serviceenhed (DPS) i 1994 under Det Erhvervsøkonomiske Fakultet for at styrke det pædagogiske område. Enhedens medarbejdere var i sin tid med til at formulere de formelle pædagogiske principper for Det Erhvervsøkonomiske Fakultet.

I begyndelsen var DPS' opgave primært at sørge for at udvikle undervisernes kompetencer og at udvikle undervisningsmaterialer. Senere blev fokus rettet mod aktiviteter der kunne styrke de studerendes læreprocesser. Enheden satsede på aktiviteter der kunne styrke kvaliteten af undervisningen og integrationen af IKT i undervisningen.

I 2001 blev enheden en stabsfunktion under konsistorium. Samtidig ændrede enheden navn til CBS LL. Med den ændrede organisatoriske placering skulle enheden nu dække hele CBS frem for kun Det Erhvervsøkonomiske Fakultet. Desuden skulle enheden som noget nyt arbejde med videnudvikling og vidensdeling på det pædagogiske område.

### 4.2.2 Organisatorisk placering

CBS LL er som nævnt en stabsenhed under konsistorium og rektoratet og har ikke nogen linjeføjelser til institutter og studier. CBS LL deltager på studieledermøder på Det Erhvervsøkonomiske Fakultet.

CBS LL har en bestyrelse som fastsætter rammerne for CBS LL's arbejde og den overordnede prioritering af enhedens opgaver efter indstilling fra enhedens direktør. Bestyrelsen er nedsat af konsistorium og har repræsentanter fra rektoratet, de to fakulteter, studieledergruppen, biblioteket og it-service og de studerende. Aktuelt sidder prorektor og de to dekaner i bestyrelsen, og de har dermed formelt et særligt ansvar for CBS LL's arbejde. Den daglige ledelse af enheden varetages af enhedens direktør, der er udpeget af konsistorium, og som refererer direkte til rektor.

### 4.2.3 Mål og strategi

CBS LL's overordnede formål er at fremme udviklingen af kvaliteten af undervisningen og uddannelserne på CBS. Dette gør enheden ved at sætte fokus på samspillet mellem teknologi, pædagogik, studieorganisering og de studerendes læreprocesser i sine aktiviteter.

I CBS LL's fundats, som blev vedtaget af konsistorium i 2001, er enhedens hovedfunktioner beskrevet:

1. Rådgivning til ledelsen og kollegiale organer med hensyn til kvalitetssikring af uddannelserne i almindelighed samt organiseringen af studieudvikling og integration af IKT i særdeleshed.
2. Løbende pædagogisk konsulentbistand i relation til fagledere og undervisere i forbindelse med udvikling og kvalitetssikring af fag og uddannelser.
3. Løbende konsulentbistand i relation til fagledere og undervisere i forbindelse med integration af IKT i fag og uddannelser.
4. Projektledelse og konsulentbistand i forbindelse med store udviklingsprojekter.
5. Projektledelse, konsulentbistand og produktion af IKT-løsninger i forbindelse med store projekter vedrørende virtuel uddannelse og integration af IKT i fag og uddannelser.
6. Metodeudvikling i forbindelse med studieudvikling af integration af IKT i fag og uddannelser.
7. Bistand i forbindelse med implementering af udviklingsmetoder og kvalitetssikring i fag og uddannelser.
8. Pædagogisk uddannelse af undervisere, undervisningsadministrative medarbejdere og andre relevante personalekategorier på alle niveauer.

Inden for rammerne af disse hovedfunktioner fastlægger CBS LL nogle delmål som formuleres i den årlige strategiske handlingsplan. Handlingsplanen beskriver målsætninger og konkrete aktiviteter på kort og lang sigt. CBS LL's resultater af rapporteres i en årsrapport til rektor.

I CBS LL's strategiske handlingsplan 2001-2003 beskrives tre strategiske indsatsområder som enheden ønsker at opprioritere i forhold til de strategiske kerneområder:

1. vidensudvikling
2. skabelse af laboratorier
3. networking.

#### **4.2.4 CBS LL's aktiviteter**

CBS LL har valgt at omsætte de ovenfor beskrevne hovedfunktioner til fem kerneområder:

1. kursusaktiviteter og træningsforløb
2. studieudvikling
3. produktion af undervisningsmaterialer og materialer om undervisning
4. vidensudvikling og dokumentation
5. networking, markedsføring, kompetenceudvikling og vidensdeling.

Enheden rubricerer sine aktiviteter inden for disse områder. De tre første områder er rettet mod undervisere, uddannelser og studerende på CBS. De to øvrige områder er tværgående aktiviteter som omfatter CBS LL's egen kvalitets- og kompetenceudvikling.

Inden for området kursusaktiviteter og træningsforløb udbyder CBS LL aktiviteter for undervisere og undervisningsadministrativt personale på CBS. Den største satsning på dette område er to obligatoriske kursusforløb for undervisere på CBS, Anvendt Pædagogik og Adjunktuddannelsen i undervisningskompetence (AUK). Anvendt Pædagogik er et todageskursus for alle nyansatte, eksterne undervisere og adjunkter på Det Erhvervsøkonomiske Fakultet, mens AUK er et kursus for adjunkter, også på Det Erhvervsøkonomiske Fakultet. Enheden udbyder derudover andre kurser som ikke er obligatoriske, blandt andet kurser om projektvejledning og caseundervisning.

Enheden tilbyder konsulentbistand til studienævn, studieledere, fagledere og undervisere til studieudviklingsprojekter. I denne type aktiviteter bidrager enheden fx med at udvikle kvaliteten af fag og uddannelser eller at udvikle holdundervisning og vejledning af de studerende. Enheden kan også være med til at udvikle undervisernes pædagogiske kompetencer, e-learning og netbaseret undervisning eller at integrere IKT i fag og studieforløb. Et eksempel på denne type aktiviteter er at CBS LL har været med til at udvikle den nye uddannelse HA-kommunikation, hvor to af enhedens medarbejdere deltager i udviklingsgruppen bag uddannelsen.

CBS LL producerer undervisningsmaterialer og materialer om undervisning baseret på de pædagogiske principper for CBS. Det drejer sig blandt andet om multimediebaserede undervisningsmaterialer og multimedieproduktioner.

CBS LL betragter det som en forudsætning for de øvrige aktiviteter at styrke sine netværksrelationer for at få adgang til eksterne ressourcer i andre miljøer der beskæftiger sig med det pædagogiske område.

#### **4.2.5 CBS LL's medarbejderressourcer og økonomiske ressourcer<sup>8</sup>**

Enhedens aktiviteter var tidligere primært rettet mod pædagogik og studieorganisering, hvilket blev afspejlet i enhedens faglige profil. Med tiden er der blevet større behov for medarbejdere med kompetencer inden for it-området, og på den baggrund har enheden valgt at rekruttere flere medarbejdere med kompetencer inden for dette område.

Enhedens faglige profil kan nu karakteriseres ved medarbejdere med kompetencer primært inden for det pædagogiske område og medarbejdere med kompetencer primært inden for it-området. Enheden har ti fastansatte medarbejdere og seks løst ansatte medarbejdere. Enheden samarbejder desuden med en ekstern pædagogisk konsulent der fungerer som kursusleder på nogle af CBS LL's kurser, og som indgår i studieudviklingsprojekter og som supervisor på adjunktuddannelsen.

<sup>8</sup> På hele CBS er der ca. 360 fastansatte undervisere, ca. 1.000 eksterne lektorer/undervisningsassistenter og ca. 14.000 studerende. Se afsnit 3.1.1.



Enhedens finansieringsgrundlag er fastlagt for den fireårige periode 2001-2004. Enheden får en årlig grundbevilling fra Det Erhvervsøkonomiske Fakultet på 4 mio. kr. og en årlig bevilling fra konsistoriums e-learning-pulje på 1,8 mio. kr. Derudover har enheden intern indtægtsdækket virksomhed og enkelte eksternt finansierede projekter, i alt 380.000 kr. i 2002. Hertil kommer indtægter via intern brugerbetaling på nogle af CBS LL's ydelser i størrelsesordenen 650.000 kr. i 2002. Enhedens driftsbudget er 2,6 mio. kr.

### **4.3 Analyser, vurderinger og anbefalinger**

Dette afsnit indeholder analyser og vurderinger af helheden "CBS LL/CBS" og anbefalinger. Evalueringssgruppen har valgt de områder ud hvor den ser de væsentligste problemfelter og udviklingsmuligheder. På baggrund af en samlet vurdering gives anbefalinger til henholdsvis CBS LL og CBS' ledelse. For at undgå gentagelser henvises der visse steder til afsnit i kapitel 3.

#### **4.3.1 Det pædagogiske område**

De foregående beskrivende afsnit har søgt at give et billede af den organisatoriske kontekst som CBS LL indgår i. Ud over de faktuelle forhold er den opfattelse af det pædagogiske område som hersker på institutionen, også et vigtigt vilkår for centrets arbejde. I den forbindelse er ledelsens tilkendegivelser af strategier og prioriteringer for det pædagogiske område af afgørende betydning for medarbejdernes opfattelse af området.

#### **Pædagogikkens status**

Det er meget positivt at ledelsen på CBS så klart har formået at gøre opmærksom på sin holdning, at undervisningen skal have høj prioritet, så det er almindeligt kendt blandt underviserne. Ledelsen ser det pædagogiske område som en integreret del af den strategiske plan for CBS. Dette understøttes af resultaterne fra fokusgruppeundersøgelsen, som giver indtryk af at det pædagogiske område er på dagsordenen. Undervisere udveksler blandt andet erfaringer om formidlingsmetoder på et uformelt plan, og de deltagende undervisere og institut- og studieledere synes at det giver en frugtbar udviklingsproces. Dog er der stor forskel på hvor åbne de forskellige faglige miljøer er over for at diskutere pædagogiske spørgsmål, og ikke alle fagmiljøer bakker op om indholdet og implementeringen af de fælles pædagogiske principper. Ledelsen anerkender sit endelige ansvar også for den pædagogiske forandringsproces, og evalueringssgruppen deler ledelsens opfattelse af placeringen af det endelige pædagogiske ansvar. Det er i sidste ende ledelsen som skal presse på for at opnå pædagogisk udvikling i de miljøer hvor den nødvendige forandring ikke kommer let.

Det samlede dokumentationsmateriale giver indtryk af at udvikling spiller en stor rolle og generelt prioriteres højt i CBS' kultur. I fokusgruppeundersøgelsen er der bred enighed om at ledelsen i næsten alle tilfælde bakker op om udviklingsinitiativer, også i form af økonomiske midler. Det er

noget som undervisere og institut- og studieledere sætter stor pris på. Der er enighed om at CBS' ledelse prioriterer undervisningen og gerne vil bidrage til at udvikle den. Der bliver dog samtidig givet udtryk for at der også er mange andre områder som bliver højt prioriteret af CBS' ledelse, og at hensigtserklæringer ikke altid følges af praktisk handling.

I fokusgruppeundersøgelsen udtrykker underviserne og institut- og studielederne at det kan være vanskeligt at få den nødvendige tid til varig pædagogisk udvikling inden for de rammer som den øverste ledelse udstikker. Underviserne mener at der på CBS generelt bliver lagt meget vægt på udviklingsperspektivet med forventninger om fornyelse og forandring. Underviserne oplever at dette kan begrænse mulighederne for at konsolidere og arbejde i dybden med de tiltag der er taget på det pædagogiske område. Gode resultater fra udviklingsprojekter spredes ikke tilstrækkeligt, og der er en oplevelse af at det ikke er opportunt at kopiere et godt initiativ, men at man selv skal finde på noget nyt.

- *Evalueringsgruppen finder det meget positivt at ledelsen på CBS støtter initiativer til udviklingsarbejde, men anbefaler ledelsen i højere grad end hidtil at bakke op om den efterfølgende konsolidering af initiativerne. Ledelsen bør blandt andet overveje om der i alle tilfælde bliver givet den nødvendige tid til at lade forandringer bundfælde sig så varig pædagogisk udvikling kan finde sted.*

### **Vægtning af undervisningskompetencer**

En universitetskarriere på CBS afhænger stadig af medarbejderens forskning og forskningsresultater. Det gælder på trods af at ledelsen har formået at kommunikere sit budskab om undervisningens betydning, og at underviserne gerne vil beskæftige sig med udvikling af undervisning. Selv om cirkulæret om stillingsstruktur lægger op til en ligestilling af forskningsmæssige og pædagogiske kompetencer, som beskrevet i afsnit 3.3.1, er det stadig reelt forskningen der tæller. Dette rapporteres af både CBS' ledelse og CBS LL.

Det er også undervisernes og institut- og studieledernes opfattelse at det generelt er forskningen der prioriteres højest og indtager en helt central placering når der skal ansættes medarbejdere på CBS. Specielt adjunkterne oplever et pres fordi de både skal forske, publicere og undervise for at få fast ansættelse. Det er undervisernes og institut- og studieledernes opfattelse at der reelt ikke bliver givet "credit" for god undervisning.

Tilsammen foranlediger dette to modsatrettede opfattelser af undervisningen: Området er formelt højt prioriteret af ledelsen, men i karrieremæssigt øjemed og dermed i praksis har undervisningen stadig lav status. CBS adskiller sig derved ikke fra de øvrige danske universiteter på dette punkt.

De strukturer der gælder i praksis, sidestiller ikke undervisning og forskning, men modarbejder reelt en udvikling af undervisningen. Der er ikke mulighed for at god undervisning kan give merit. Det kan dermed konkluderes at ledelsens signaler om betydningen af pædagogisk kvalitet i undervisningen har vundet gehør i organisationen, men at der fortsat er behov for konkrete tiltag der i praksis kan højne undervisningens status. Det kræver en meget bevidst og direkte indsats fra ledelsen.

### **Konkrete initiativer**

Det Erhvervsøkonomiske Fakultet har i 2002 implementeret en incitamentsmodel hvor medarbejdere kan tildeles et løntillæg hvis de har opnået særligt gode resultater på et af de tre områder forskning, undervisning og kontakt med erhvervslivet. Evalueringsgruppen vurderer dette som et konkret initiativ der kan være med til at højne undervisningens status. Da det er et nyt tiltag, er det endnu ikke muligt at vurdere den reelle værdi af det.

- *Evalueringsgruppen anbefaler ledelsen på CBS fortsat at arbejde med at styrke det pædagogiske område. Ledelsen må overveje tiltag som kan bryde den traditionelle prioritering af forskningen ved konkret og direkte at behandle aktiviteter forbundet med undervisning som meritgivende. Det anbefales at se på rekrutteringsprocedurerne som et oplagt sted at indføre reelle krav om pædagogisk kompetence.*

### **4.3.2 CBS LL's position**

Det er evalueringsgruppens overordnede indtryk at CBS LL er en velfungerende enhed med god kontakt til både ledelsen og de øvrige aftagere af enhedens ydelser. Enhedens position giver tilfredsstillende basis for handlemuligheder.

### **CBS' ledelse og CBS LL**

Som allerede nævnt i det indledende kapitel har det været en arbejdshypotese for denne evaluering at forholdet mellem en pædagogisk enhed og institutionens ledelse er af afgørende betydning for enhedens arbejdsvilkår og muligheder. Evalueringsgruppen har derfor fundet det vigtigt at se nærmere på denne forbindelse, hvilket er blevet begrundet nærmere i 3.3.2 i afsnittet om DTU's ledelse og CDM.

Tilstedeværelse af prorektor og de to dekaner i CBS LL's bestyrelse er et direkte udtryk for den tætte forbindelse der eksisterer mellem CBS' ledelse og CBS LL. Det samme gælder CBS LL's organisatoriske placering under konsistorium og rektorat. Selve placeringen er et symbolsk udtryk for ledelsens ønske om at øge fokus på det pædagogiske område og understreger CBS LL's rolle som en vigtig partner i denne sammenhæng.

I selvevalueringsrapporten skriver CBS LL at de oplever en stor opbakning fra CBS' topledelse. Det kommer til udtryk ved en stor lydhørhed over for CBS LL's anbefalinger og vurderinger og en vilje til at bære disse frem i kollegiale organer og over for institut- og studieledere.

Ved besøget nuancerede CBS LL de positive formuleringer fra enhedens selvevalueringsrapport. De fremførte at ledelsens verbale opbakning ikke altid ledsages af handling. CBS LL mener at ledelsen kunne gøre mere ud af at følge op over for de institutter som ikke deltager i udviklingen af egen drift. Da CBS LL er en stabsenhed uden linjebeføjelser, kan enheden ikke forpligte nogen til at arbejde med det pædagogiske område. Enheden oplever derfor nogle gange et behov for at ledelsen lægger pres på studier og institutter.

Det anfægter dog ikke evalueringsgruppens overordnede vurdering at ledelsens opbakning til CBS LL giver enheden gode muligheder for at udføre sine opgaver.

- *Evalueringsgruppen anbefaler ledelsen på CBS i højere grad at lade den verbale støtte til CBS LL følge op af praktisk handling. Det kan blandt andet ske ved at implementere incitamentsstrukturer som har til hensigt at motivere medarbejderne på CBS til at udvikle studierne og prioritere undervisningen. Der bør være en tydelig sammenhæng mellem ledelsens ord og den konkrete opfølgning på CBS LL's aktiviteter, initiativer og anbefalinger.*

### **Proaktiv – reaktiv**

Som nævnt i 3.3.2 i afsnittet Proaktiv – reaktiv henvises der med betegnelserne proaktiv og reaktiv her i rapporten til den pædagogiske enheds handlemuligheder.

CBS LL har mulighed for at handle både proaktivt og reaktivt via sin organisatoriske placering og det gode samarbejde med ledelsen. CBS LL har tilfredsstillende handlemuligheder i forhold til de forskellige ledelsesniveauer i linjestruturen.

Et eksempel på at enheden handler proaktivt kan være at den tager et initiativ gennem samarbejde med ledelsen som kan stille de krav til CBS' ansatte som CBS LL ikke selv kan. Et konkret eksempel: CBS LL's forgænger, Den Pædagogiske Serviceenhed, var med til både at udvikle idéen om de pædagogiske principper og principperne selv. Principperne blev udarbejdet via en kollektiv proces med mange medvirkende, blandt andet alle fastansatte undervisere. De pædagogiske principper blev derefter vedtaget af Det Erhvervsøkonomiske Fakultet i 1998. På denne måde var Den Pædagogiske Serviceenhed med til at foranledige og bidrage til udviklingen af det pædagogiske område på en stor del af CBS.

Reaktiv handlen affødes af enhedens status som stabsenhed/serviceenhed som skal understøtte udvikling af institutter og studier. I forhold til de individuelle udviklingsprojekter understreger CBS LL vigtigheden af frivillighed i kontakten og at initiativet kommer fra CBS' øvrige medarbejdere. Det er en vigtig del af enhedens eksistensberettigelse at reagere på de henvendelser der kommer til enheden.

- *Evalueringsgruppen anbefaler at mulighederne for både proaktivt at kunne iværksætte og foregribe aktiviteter og at reagere på henvendelser bevares.*

### **4.3.3 Enhedens prioriteringer – udmøntning af strategier**

I det følgende behandles CBS LL's prioriteringer.

På aktivitetssiden er der ud fra en overordnet betragtning god overensstemmelse mellem CBS' overordnede mål og visioner for det pædagogiske område og CBS LL's prioriteringer. Siden enhedens start er kursUSDelen totalt set blevet udvidet, men projektdelen er relativt blevet langt større. CBS LL giver høj prioritet til henvendelser fra personer med ansvar for og indflydelse på uddannelsernes kvalitetsudvikling. Desuden prioriteres adjunktuddannelsen (AUK), som er en meget ressourcekrævende aktivitet. CBS LL vurderer AUK som strategisk værdifuld, både for den umiddelbare pædagogiske effekt hos deltagerne, for de langsigtede såkaldt makropædagogiske effekter og som en central netværksskabende aktivitet. CBS LL har desuden i stigende grad prioriteret aktiviteter der vedrører integration af IKT i undervisningen. CBS LL har erfaret at diskussioner med undervisere om anvendelse af teknologi i undervisningen kan være en god strategisk indgang til en dialog om pædagogiske problemstillinger. CBS LL har endnu ikke i tilfredsstillende grad kunnet realisere intentionen om at opprioritere dokumentation og formidling af vidensudvikling. Enheden er opmærksom på nødvendigheden af at arbejde med øget markedsføring af enhedens ydelser. Aktuelt udmøntes dette i arbejdet med enhedens hjemmeside.

#### **Efterspørgselsorienteret udbud**

En stor del af CBS LL's aktiviteter er direkte affødt af målgruppens behov da der er tale om rekvireret rådgivning, projektledelse eller specielt tilpassede ydelser. Det er en strategi som er delvist givet af enhedens placering som serviceenhed, men er også et klart valg fra CBS LL's side da enheden mener at pædagogisk udvikling skal ske på brugernes eget initiativ så de selv skal henvende sig.

Det man dermed kunne kalde strategien om efterspørgselsorienteret udbud, giver sig udtryk i enhedens opfattelse af at fx studienævn som ikke er villige til at samarbejde med CBS LL, er ledelsens problem, ikke CBS LL's. Evalueringsgruppen finder at denne holdning er en lidt for konsekvent tolkning af at ansvaret for pædagogisk udvikling er placeret hos ledelsen. Gruppen mener at

det også må ses som en del af opgaven for en pædagogisk enhed at nå andre end de undervisere som i forvejen er overbevist om værdien af pædagogisk udvikling. Det fremgår af fokusgruppeundersøgelsen at nogle undervisere oplever CBS LL som en lukket enhed der kunne gøre mere for at interessere sig for hvad der foregår på institutterne.

Strategien om efterspørgselsorienteret udbud giver en særlig udfordring i forhold til at CBS LL er gået fra at servicere ét fakultet til at skulle servicere begge fakulteter. Satsningen på at opfylde de allerede udtrykte behov medfører at den ændrede organisatoriske placering ikke har betydet nogen væsentlig ændring af enhedens opgaver. Det Erhvervsproglige Fakultet har endnu ikke formuleret sine behov over for CBS LL, og derfor er de fleste af CBS LL's aktiviteter stadig rettet mod Det Erhvervsøkonomiske Fakultet. CBS LL nævnte dog under besøget at enheden så småt er begyndt at samarbejde med Det Erhvervsproglige Fakultet, blandt andet om udvikling af sprogdiaktiske kurser.

- *Evalueringsgruppen anbefaler CBS LL at genoverveje sin strategi om efterspørgselsorienteret praksis og dens konsekvenser, blandt andet de uønskede opfattelser af enheden som strategien giver anledning til. CBS LL anbefales desuden at udvikle en strategi for at komme Det Erhvervsproglige Fakultet i møde. Evalueringsgruppen har forståelse for at det tager tid at udvikle et nyt samarbejdsområde, men den nuværende ordning synes ikke i sig selv at invitere fakultetet indenfor. Hvis CBS LL ønsker at lade efterspørgslen være styrende for udbuddet, bør man overveje hvordan CBS LL's tilbud kan formidles så der i højere grad kommer efterspørgsel fra Det Erhvervsproglige Fakultet og andre mulige samarbejdspartnere som endnu ikke har henvendt sig.*

### **Finansieringsform**

Det er evalueringsgruppens opfattelse at den valgte finansieringsform, som er beskrevet i afsnit 4.2.5, yderligere kan virke som en barriere i forhold til Det Erhvervsproglige Fakultet. Principperne for den interne prisfastsættelse betyder at der er store forskelle på hvad CBS LL's ydelser koster de forskellige studier. Evalueringsgruppen forstår at dette sker for at sikre at de studier der ikke i forvejen bidrager til CBS LL via grundbevillingen, bidrager med den højeste brugerbetaling for CBS LL's ydelser. Det argument slår dog næppe til over for den studieleder fra Det Erhvervsproglige Fakultet som står ved valget om at skulle investere i en af CBS LL's ydelser. Med den nuværende finansieringsform vil det betyde en stor udgift for studiet.

- *Evalueringsgruppen anbefaler at CBS LL's prispolitik tages op til overvejelse. Der bør ændres ved fakulteternes tilskud til CBS LL's grundbevilling for at ligestille brugerbetalingen for begge fakulteter. Et tilskud til grundbevillingen også fra Det Erhvervsproglige Fakultet vil være et signal om at*

*CBS LL også er serviceenhed for dette fakultet. Det kan yderligere virke som et incitament for fakultetet til at formulere nogle forventninger til CBS LL.*

- *Evalueringsgruppen anbefaler ledelsen på CBS at følge op på den ny organisationsform hvor CBS LL skal servicere begge fakulteter. Opfølgningen bør rette sig mod både Det Erhvervsproglige Fakultet og CBS LL.*

### **Undervisergruppens sammensætning**

Ledelsen på CBS har truffet det strategiske valg at lade deltidsansatte udføre størstedelen af undervisningen, men ledelsen har ikke taget konsekvensen og i tilstrækkelig grad satset på at udvikle de pædagogiske kompetencer hos denne gruppe. Relativt set modtages langt størstedelen af CBS LL's kursusaktivitet af fastansatte/adjunkter, mens den meget store gruppe af deltidslærere i for ringe udstrækning tager del i efteruddannelsen. Todageskurset Anvendt Pædagogik, som blandt andet introducerer til CBS' pædagogiske principper, er dog obligatorisk også for denne gruppe. Ledelsen på CBS er selv opmærksom på at kurset Anvendt Pædagogik, trods obligatorisk status, ikke tages af alle, og at dette kan udgøre et problem.

Det kan diskuteres hvorvidt forholdene omkring gruppen af deltidsansatte undervisere er tilfredsstillende i forhold til at leve op til CBS' pædagogiske målsætning om at udvikle en særlig Handelshøjskole-pædagogik. Men det må konkluderes at udmøntningen af CBS' strategier for det pædagogiske område ikke i tilstrækkeligt omfang når alle relevante målgrupper.

- *Evalueringsgruppen anbefaler ledelsen på CBS og CBS LL nøje at overveje de tilbud om pædagogisk efteruddannelse der gives, og at relatere dette til undervisergruppens sammensætning af relativt mange deltidsansatte og få fastansatte undervisere og deres forskellige situationer og behov. Særligt anbefales det at overveje situationen for den store gruppe af deltidslærere i relation til CBS' mål og strategier for det pædagogiske område.*

CBS rekrutterer flere udenlandske ph.d.er og forskere på adjunktniveau som skal tage adjunktuddannelsen. Evalueringsgruppen støtter derfor CBS LL's tiltag mod at tilrettelægge et engelsksproget kursusforløb der modsvarer adjunktuddannelsen. Det vil være et led i den nødvendige, stadige bestræbelse på at lade tilbud om efteruddannelse forme sig efter undervisergruppens faktiske sammensætning og behov.

### **Ressourcer i forhold til opgaver**

CBS LL vurderer at enhedens økonomiske rammer er rimelige i forhold til de opgaver enheden skal løse. CBS LL's faglige kompetencer modsvarer i overvejende grad Det Erhvervsøkonomiske Fakul-

tets fagområde. Enheden mangler medarbejdere med kompetencer inden for pædagogik og didaktik på Det Erhvervsproglige Fakultets område. Desuden er der behov for flere medarbejdere der kan varetage supervision på adjunktuddannelsen.

I forbindelse med spørgsmålet om ressourcer og arbejdsopgaver har det overrasket evalueringsgruppen at enheden har valgt at outsource væsentlige arbejdsopgaver til en tidligere medarbejder der i dag fungerer som ekstern konsulent og betragtes som en væsentlig ressourceperson for enheden. Herved mister enheden en mulighed for videns- og kompetenceopbygning hos en fast medarbejdergruppe. Fordelene i form af fleksibilitet og ekstra ressourcer kan efter evalueringsgruppens mening ikke opveje ulemperne.

CBS LL vurderede på besøget at enhedens personalegruppe har den ideelle størrelse. Trods stort arbejdspress og mange mulige opgaver som må vælges fra, er enheden ikke indstillet på at blive større. Enhedens argument for at bevare den nuværende størrelse er at det er vigtigt at medarbejderne bevarer fornemmelsen af at være én enhed. Der har været et tilløb til to lejre blandt medarbejderne: teknikerne og de pædagogisk kyndige. Det søger enheden at undgå fremover ved at kommende projekter skal have en medarbejder fra hver kompetencegruppe. CBS LL mener at den arbejdsform der praktiseres hvor medarbejderne fungerer som "selvkørende" konsulenter, gør det ekstra vigtigt at arbejde på at fastholde korpsånden og at sørge for den interne vidensdeling. Det er enhedens vurdering at det ville være svært hvis man var flere.

Valget af samarbejde med en ekstern konsulent modarbejder principielt argumentet om vigtigheden af korpsånd. Enhedens oplevelse af at have en ideel størrelse kan hænge sammen med at enhedens procedurer for vidensdeling endnu ikke er så udbyggede.

- *Evalueringsgruppen anbefaler CBS LL at genoverveje sine synspunkter om enhedens størrelse. Det anbefales at arbejde for at der er overensstemmelse mellem enhedens størrelse og opgaverne så enheden er klar til at vokse eller på anden måde indrette sig efter de aktuelle behov. Denne anbefaling retter sig i sagens natur også mod CBS' ledelse, som har beslutningsmyndigheden når det gælder tildeling af ressourcer.*
- *Evalueringsgruppen anbefaler CBS LL fremover at søge at supplere den samlede medarbejderprofil med medarbejdere der ideelt har kompetencer inden for de faglige miljøer som enheden i dag ikke har så meget kontakt til. Det vil blandt andet sige Det Erhvervsproglige Fakultet og fagene nationaløkonomi, matematik og statistik.*



### **Spredning – koncentration**

Problemstillingen angående det at sprede eller koncentrere den pædagogiske indsats er nærmere beskrevet i 3.3.3 i afsnittet Spredning – koncentration. Den udfordring der ligger i at få en pædagogisk enheds begrænsede ressourcer til at dække universitetet så bredt som muligt, synes for CBS LL's vedkommende at være løst på en tilfredsstillende måde med en balance der tilgodeser begge typer af indsatser.

Via kursusaktiviteterne opnår CBS LL kontakt med underviserne, som siden udgør et bredt netværk på studier og institutter. Herudover prioriterer CBS LL at samarbejde med personer der har ansvar for og dermed indflydelse på uddannelsernes kvalitetsudvikling, fx studienævn, linjekoordinatorer og fagledere. Det betyder at der er mulighed for at udviklingsarbejdets resultater kan få bredt virkende konsekvenser. Samtidig vil der med det enkelte udviklingsprojekt ofte være mulighed for at komme i dybden med de pædagogiske aspekter.

CBS LL har i nogle tilfælde samarbejdet med udviklingsgrupper sammensat af CBS' ledelse hvor deltagerne ikke havde den fornødne faglige legitimitet eller beslutningsmyndighed på det pædagogiske område. Det er CBS LL's erfaring at denne gruppesammensætning ikke er velegnet fordi den giver et for ringe udbytte.

- *Evalueringsgruppen anbefaler ledelsen på CBS at sammensætte arbejdsgrupper til udviklingsprojekter så de består af personer med gennemslagskraft, faglig legitimitet og beslutningskompetence på det pædagogiske område. Dette er en forudsætning for at opnå gode resultater og optimal effekt.*

### **Teori – praksis**

Forholdet mellem teori og praksis optræder som et spændingsfelt på flere niveauer i forbindelse med CBS LL's aktiviteter.

CBS LL erkender at det er nødvendigt at være på forkant teoretisk og begrebsligt når det gælder temaer som teknologi, studieudvikling, læreprocesser og disse temaers samspil. Det er nødvendigt for at være en attraktiv sparringspartner og rådgiver for CBS' uddannelser og ledelse. I selvevalueringsrapporten understreger CBS LL at aktiviteter der bidrager til enhedens samlede vidensopbygning og dokumentation og formidling af den eksisterende viden, prioriteres højt.

CBS LL fortalte på besøget at det i det daglige arbejde imidlertid kan være vanskeligt at sætte tid af til at dokumentere vidensudvikling fordi enheden er presset på aktivitetssiden. Enheden forsøger at imødekomme dette problem ved at tilknytte kandidater og ph.d.er som arbejder med pro-

jekter inden for det pædagogiske område. Desuden søger enheden at få adgang til vidensressourcer gennem netværksrelationer. Den vidensudvikling der knytter sig til medarbejdernes praksis, spredes gennem erfaringsudveksling og bliver sjældent dokumenteret. CBS LL nævner derfor både i selvevalueringsrapporten og på besøget at enheden ønsker at opprioritere dokumentation og begrebsliggørelse af enhedens praktiske kompetencer som et særligt udviklingsområde. Ledelsen bakker verbalt op om at CBS LL skal styrke sin dokumentation og vidensudvikling. Det er dog et spørgsmål om enheden kan nå denne målsætning inden for de givne rammer.

#### *Indholdet i dét der formidles*

Spørgsmålet om hvorvidt indholdet i det der formidles, er praktisk eller teoretisk funderet, er vigtigt for den legitimitet som enheden fremstår med over for brugerne.

Ligesom CDM møder CBS LL undervisernes efterspørgsel efter konkrete pædagogiske redskaber som er hurtige at tilegne sig og nemme at anvende. I fokusgruppeundersøgelsen giver underviserne udtryk for at CBS LL's tilbud ligger for langt fra undervisernes daglige praksis og behov. De efterlyser nogle mere konkrete og praksisorienterede tilbud som kan bruges direkte i undervisningen.

Desuden påpeges det i fokusgruppeundersøgelsen at pædagogikken i CBS LL's aktiviteter har en tendens til at fremstå som et løsrevet område der ikke er forankret i praksis på de enkelte institutter og studier. Med karakteristikken "one size fits all" kritiserer underviserne CBS LL's pædagogik for i nogen grad ikke at være rettet mod brugerne. Underviserne ønsker derfor at CBS LL's medarbejdere skal tættere på underviserne og deres arbejde på studierne for at kunne indgå i et samarbejde om at udvikle undervisningen.

Nogle undervisere udtrykker den holdning at CBS LL mangler et teoretisk ståsted, og at man derfor "kører på overbevisningsniveau". Dette baseres på oplevelsen af at medarbejderne har eller formidler ringe viden om hvad forskellige pædagogiske tiltag giver af effekter og resultater.

- *Evalueringsgruppen anbefaler at CBS LL arbejder på at formidle det teoretiske pædagogiske grundlag for sine aktiviteter. Det anbefales i denne forbindelse at formidlingen af det teoretiske stof relateres til brugernes arbejdsopgaver og udfordringer.*

#### *Legitimitet*

Brugernes oplevelse af CBS LL's legitimitet er i høj grad relateret til deres erfaringer med enheden. Legitimiteten anfægtes når brugerne oplever CBS LL som en fjern enhed der mangler interesse for

og kendskab til brugernes hverdag og vilkår. Omvendt understøtter det enhedens legitimitet når medarbejderne opfattes som kompetente ildsjæle.

CBS LL's legitimitet i forhold til at formidle enhedens budskaber hæmmes i nogen grad af enhedens manglende forskningsballast.

- *Evalueringsgruppen anbefaler at CBS LL prioriterer vidensudvikling og erfaringsopsamling og dokumentation heraf. CBS LL vil hermed kunne udvikle en stærkere platform for sit arbejde, og det vil være en styrke både internt for CBS LL's medarbejdere og eksternt i forhold til CBS LL's brugere.*
  
- *I forlængelse af ovenstående kunne CBS' ledelse og CBS LL overveje at etablere et videnscenter inden for rammerne af CBS LL. Videnscentret bør have til formål at opsamle, udvikle, dokumentere og formidle viden om pædagogisk udvikling af studier og undervisning til brug for CBS. Internt i enheden ville en status som videnscenter tydeliggøre og fastslå vigtigheden af denne del af CBS LL's arbejde som allerede foregår i en vis udstrækning, og som CBS LL finder behov for at opprioritere. Ved at lægge beslutningen om prioritering af vidensudvikling på et højere niveau i CBS' ledelse undgår man den svære diskussion i enheden om hvorvidt det er i orden at afsætte ressourcer til vidensudvikling når der er konkrete projekter der trænger sig på. Det ville desuden synliggøre denne dimension af CBS LL's arbejde for omverdenen.*



# 5 En god pædagogisk enhed

Dette kapitel behandler en række punkter som evalueringen har vist vil være vigtige at overveje og tage stilling til når man beskæftiger sig med pædagogisk udviklingsarbejde på universiteterne.

De to evaluerede pædagogiske enheder og universitetsledelserne er i forbindelse med selvevalueringen blevet bedt om at komme med deres overvejelser om generelle muligheder og barrierer forbundet med konstruktionen "en pædagogisk enhed" som en måde at synliggøre, sikre og udvikle pædagogisk kvalitet i universitetsundervisning og -uddannelser. Kapitlet bygger på disse overvejelser, på konklusioner fra de foregående afsnit med analyser, vurderinger og anbefalinger og på evalueringsgruppens egne overvejelser og erfaringer.

## **Formålet med en pædagogisk enhed**

Universiteternes eksisterende strukturer lever ikke op til alle behov, og derfor etableres der ofte centre eller enheder til at varetage særlige, især tværgående opgaver. Den ledelse som ønsker en særlig indsats på det pædagogiske område, kan vælge at gøre det ved at etablere en pædagogisk enhed. Som det universitetspædagogiske miljø ser ud i dag, og med de barrierer som universitetspædagogikken møder, er det uden tvivl hensigtsmæssigt for udviklingen af undervisning og studier at samle en række pædagogiske aktiviteter og deraf følgende viden i en pædagogisk enhed. Der er behov for en samlet instans som kan være med til at skabe opmærksomhed og debat på området.

Universitetet må være på vagt over for at den pædagogiske enhed ikke opleves som en tilstrækkelig indsats på det pædagogiske område og bliver en sovepude som træder i stedet for andre initiativer. For samtidig med at man, som i denne rapport, stiller skarpt på det organiserede pædagogiske udviklingsarbejde, er det vigtigt at være opmærksom på den pædagogiske læring og udvikling som sker i uformelle, daglige sammenhænge. Det kan fx være i form af drøftelser med kolleger eller ved overvejelser om egne erfaringer. Læring finder ikke kun sted i formelle strukturer. Det er endda tvivlsomt hvorvidt det overvejende sker i formelle fora. Men en formel organisering af området i form af en pædagogisk enhed kan være med til at sætte pædagogisk udvikling på universiteternes dagsorden og fremme den enkeltes, leders som undervisers, refleksion.

En pædagogisk enhed må være indstillet på at befinde sig i en fortsat udviklingsproces hvor aktiviteterne udformes i forhold til den kontekst som enheden befinder sig i. En pædagogisk enhed skal ses som et aktuelt svar på aktuelle mål og udfordringer. Dermed er det også sagt at det ikke nødvendigvis altid vil være organiseringsformen i en pædagogisk enhed som vil være mest hensigtsmæssig for udvikling af undervisning og studier. Ideelt set vil det pædagogiske udviklingsarbejde i højere grad skulle være integreret i studie- og fagmiljøerne med lokalt tilpassede organiseringsformer af det pædagogiske udviklingsarbejde. En pædagogisk enhed kan optimalt være med til at fremme den universitetspædagogiske debat, kontakten og den tværvideenskabelige dialog mellem fagområder om undervisningen og uddannelserne. Det vil dog altid være den enkelte institution som ud fra en vurdering af sin situation må beslutte en hensigtsmæssig organisering af det pædagogiske udviklingsarbejde.

I det følgende beskrives først en række barrierer for pædagogisk udviklingsarbejde, og efterfølgende giver evalueringsgruppen sine anbefalinger. Anbefalingerne i dette afsnit har karakter af generelle kriterier for en god pædagogisk enhed. Det vil være op til den enkelte pædagogiske enhed og de ledelsesansvarlige at udfylde punkterne med indhold.

## 5.1 Generelle barrierer

På trods af væsentlige forskelle mellem de to evaluerede pædagogiske enheder er det tydeligt at de deler skæbnefællesskab når det gælder de udfordringer der eksisterer for pædagogisk udviklingsarbejde på universiteterne.

Blandt ledelse og medarbejdere på DTU og CBS er der generel enighed om at det er vigtigt at arbejde med undervisningens pædagogiske kvalitet selv om lysten og oplevelsen af forpligtelse varierer. For samtidig med denne tilsyneladende udbredte opfattelse af det positive i at styrke den pædagogiske kvalitet i undervisningen er der også en række barrierer. Barriererne forårsager en vis træghed i forhold til at beskæftige sig med pædagogiske spørgsmål. Universiteter er traditionsrige institutioner, men traditioner kan som bekendt også være en hindring for den nødvendige udvikling, ligesom visse gældende strukturer kan være det. Desuden kan forventninger om udvikling og forandring støde på psykologiske barrierer hos den enkelte. Evalueringen peger på følgende barrierer som vanskeliggør indsatsen på området:

### *Tradition:*

- Forskning prioriteres højere end undervisning. Undervisningsområdet har fortsat lav status.
- Der er tradition for at betragte undervisning som en individuel proces. Denne betragtning udfordres når en pædagogisk enhed opfordrer til kommunikation om undervisning og repræsenterer en af-individualisering af undervisningen hen imod en mere kollektiv praksis.

- Universiteterne har tradition for en høj grad af individuel autonomi, og der er stor modvilje mod tiltag der kan opleves som kontrol eller indgreb i eget ansvarsområde, det være sig fra studieledelsen eller kolleger.
- Der er stadig modstand hos underviserne mod pædagogiske eksperter: Nye ideer om læring opleves som kritik af nuværende undervisning og kan let tolkes som personlig kritik.

#### *Strukturer og ressourcer:*

- Der er vanskelige betingelser for meritering af pædagogisk arbejde, især for underviserne, men til dels også for medarbejderne ved de pædagogiske enheder. Undervisning er ikke den traditionelle karrierevej til et professorat.
- Pædagogisk udvikling er tidskrævende. Det forudsætter ofte samarbejde med kolleger, tager tid fra forskning og har i øvrigt ringe betydning for den videnskabelige karriere.
- Dobbeltrollen som underviser og forsker er vanskelig når det handler om prioritering af opgaverne. For medarbejderne ved de pædagogiske enheder er den lignende dobbeltrolle som konsulent og vidensudvikler specielt vanskelig på grund af et forventningspres om servicering fra en stor organisation.
- Det er vanskeligt for enhederne at finde egnede medarbejdere som både har tilstrækkeligt kendskab til universitetets faglighed og en stor viden inden for det pædagogiske område.

#### *Forandring:*

- Alt ændringsarbejde er vanskeligt. Forandring betyder også at man i en periode bliver "ny" og uerfaren.
- Der kan være uvilje mod at stå frem i et offentligt rum og "blotte" sig, at erkende behov for udvikling eller at tilskrive systemet eller kollegerne et udviklingsbehov.
- Der mangler incitament i systemet til selv at opsøge og give sig i kast med pædagogisk udvikling.

Det er nødvendigt at erkende universitetspædagogikkens vanskelige vilkår som udgangspunkt for det videre arbejde. Pædagogisk udviklingsarbejde på universiteterne må forholde sig til de nævnte og muligvis andre lokale barrierer og imødegå dem for at få igangsat gode udviklingsprocesser og opnå resultater.

En pædagogisk enhed er udtryk for en institutionel satsning, og institutionen må indstille sig på de nødvendige konsekvenser af denne satsning. At etablere en pædagogisk enhed kan sammenlignes med at sætte et spejl op for institutionen og for medarbejderne, som må være parate til at se på sig selv. En pædagogisk enhed orienterer sig mod et felt hvor barrierer skal brydes, samtidig med

at udviklingsprocesser både hos den enkelte og i hele institutionen skal sættes i gang. Det handler også om at åbne for det nye og ukendte, at gøre det private offentligt og at anvende erfarings- og vidensdeling på undervisningsområdet og ikke bare på det faglige område.

Der er altså følger af satsningen som ikke ligger hos en pædagogisk enhed. En pædagogisk enhed skal ses som en del af en institutionel udviklingsstrategi, ikke som et problemløsningsorgan. En pædagogisk enhed vil være en del af en opgave som ledelsen sætter for institutionen, og som kræver ledelsesmæssig opfølgning. Det er en forudsætning at enheden tildeles de ressourcer der er nødvendige for at løse den definerede opgave tilfredsstillende.

På baggrund af de ovenfor nævnte barrierer og øvrige betragtninger er det klart at en pædagogisk enhed først som sidst må stille høje krav til sig selv. Enhedens brugere vil forvente høj pædagogisk ekspertise ud over den fagekspertise som er relevant for institutionen.

## 5.2 Universitetsledelsens rolle

➤ *Evalueringssgruppen anbefaler at universitetsledelsen udmelder sine strategier og prioriteringer for det universitetspædagogiske område generelt og for den pædagogiske enhed.*

Det har som tidligere omtalt været en arbejdshypotese for denne evaluering at enhedens forhold til ledelsen og ledelsens tilkendegivelser af strategier og prioriteringer i forhold til det pædagogiske område er af afgørende betydning for enhedens arbejds muligheder. Evalueringens resultater bekræfter til fulde denne hypotese. En pædagogisk enhed er i høj grad kontekstafhængig. Den er afhængig af forholdet til ledelsen på universitetet, af den generelle holdning til pædagogisk udviklingsarbejde på universitetet og af det øvrige faglige miljøes karakter og åbenhed over for at beskæftige sig med pædagogiske aspekter af undervisningen. Selv om dette er en evaluering af to pædagogiske enheder, handler en stor del af den derfor om universiteternes ledelser, og en stor del af anbefalingerne er også henvendt til dem.

Det er universitetsledelsen som har det endelige ansvar, også for det pædagogiske område. Derfor er det vigtigt at ledelsen gør en indsats for at alle forstår vigtigheden af at involvere sig i pædagogisk udvikling, og at der skabes rammer som støtter og fremmer det pædagogiske engagement. Uden denne form for opbakning bliver de pædagogiske udviklingsprocesser i for høj grad knyttet til enkeltpersoner som i forvejen er overbeviste om den positive betydning af at udvikle de pædagogiske aspekter af undervisning og uddannelser, og får ikke en bred virkning for hele universitetet.



Et grundlæggende vilkår for vellykket pædagogisk udviklingsarbejde er at universitetsledelsen ved sine strategier og prioriteringer klart og tydeligt tilkendegiver det pædagogiske områdes og undervisningens vigtighed. Det er ikke tilstrækkeligt at prioriteringer får en retorisk form i strategidokumenter og lignende. Der må følges op med incitamenter og placering af ansvar. En synlig strategi fra ledelsen på alle niveauer er nødvendig for at fremme det pædagogiske arbejde.

Den individuelle autonomi som traditionelt har været gældende på universiteterne, er ved at ændre sig hen imod udvikling af fælles praksis og krav om bestemte kompetencer. Frivillighed har længe været et grundlæggende princip for at deltage i pædagogisk udviklingsarbejde. Med blandt andet indførelse af obligatorisk pædagogisk uddannelse for adjunkter er der taget skridt til at modificere denne tilgang. Frivillighed vil fortsat være et vigtigt princip, men det skal understreges at det ikke er nok. Det er nødvendigt for universiteterne at tydeliggøre hvilke forventninger og krav der stilles til medarbejdernes pædagogiske kompetencer. I en gradvis proces skal der arbejdes frem imod at det bliver selvfølgelig og uundgåeligt at medtænke pædagogisk udvikling i en universitetskarriere.

Som en del af tilskyndelsen til denne proces skal der fortsat arbejdes med at skabe gode rammer for at indgå i arbejdet med at udvikle institutionerne i både pædagogisk og faglig betydning. Hverken obligatoriske eller frivillige kurser giver garanti for reel udvikling hvis deltagerne ikke er motiverede. Det er universitetsledelsens opgave at tilvejebringe de strukturelle rammer og at tilkendegive sin prioritering af området, mens det er den pædagogiske enheds opgave at konkretisere ledelsens strategi i form af ydelser af høj kvalitet og med relevans for uddannelser og undervisning.

Det er vigtigt med god kommunikation mellem ledelsen og den pædagogiske enhed. Dels med henblik på indbyrdes sparring og kvalificering af tiltag på det pædagogiske område. Og dels med henblik på at enheden arbejder på at være på forkant med udviklingen på universitetet som helhed. Enheden må kunne planlægge og forberede sin indsats i overensstemmelse med ledelsens beslutninger og for at understøtte disse.

Interaktionen mellem den pædagogiske enhed og det øvrige universitet er både mål og middel, og vigtigheden af at udbygge relationer kan derfor ikke undervurderes.

### **5.3 Organisatorisk placering**

- *Evalueringsgruppen anbefaler at den organisatoriske placering af en pædagogisk enhed nøje overvejes i forhold til ønskede målsætninger og lokalt gældende vilkår. Der gives i øvrigt ikke nogen entydig anbefaling om en pædagogisk enheds organisatoriske placering da der er fordele og*

*ulemper ved begge de to evaluerede enheders organisationsformer, stabsenhed og forskningsenhed. Andre organisationsmodeller skal derfor heller ikke udelukkes.*

Ved at knytte en pædagogisk enhed til universitetet eller til et fakultet som *stabsenhed* understreges servicefunktionen for hele eller en større del af universitetet. Muligheden for at sikre sammenhæng mellem pædagogikken og universitetets almindelige udviklingsstrategi peger også på placeringen som stabsenhed under rektorat/konsistorium eller dekan/fakultetsråd. Hermed gives desuden et umiddelbart signal om at det pædagogiske område nyder ledelsens bevågenhed. Det behøver dog ikke at være tilfældet i praksis. En placering som stabsenhed kan også give anledning til at enheden opfattes som ledelsens kontrolorgan. Det kan desuden være vanskeligt at prioritere den nødvendige vidensudvikling hvor der ikke er afsat faste ressourcer til dette formål.

En *forskningsbaseret enhed* har ved sit grundlag større mulighed for at bidrage til vidensudvikling på det pædagogiske og fagdidaktiske område. Pædagogisk udviklingsarbejde på universiteterne lider under at have lav status, og legitimitet og troværdighed hos afsenderen af det pædagogiske budskab er derfor af stor betydning. Det taler for organisatorisk at søge at styrke pædagogikken med et sprog som forstås på universiteterne, ved at etablere en pædagogisk enhed som forskningsbaseret enhed med videnskabelige medarbejdere. Især på institutioner med mere end ét fakultet står begge de nævnte modeller dog over for den udfordring der ligger i at forankre pædagogikken i og inspirere til den pædagogiske udvikling på hele universitetet.

Hvad enten der er tale om en stabsenhed eller en forskningsenhed, er der nogle fordele ved at en pædagogisk enhed er tilknyttet et afgrænset fagområde. Det giver mulighed for god føling med og kontakt til området. Når den pædagogiske enhed har et indgående kendskab til fagområdet og til de kompetencer uddannelserne skal give, medvirker det positivt til at øge enhedens legitimitet hos brugerne. Samtidig øges principielt enhedens medarbejders mulighed for at indgå i drøftelser med studieledelse og undervisere og dermed for at bidrage til at igangsætte tilpassede udviklingsprocesser.

På den anden side kan det styrke forankringen og spredningen på hele institutionen hvis pædagogiske konsulentopgaver, undervisning eller rådgivning udføres på grundlag af generel universitetspædagogisk kompetence. På flerfakultære universiteter kan en pædagogisk enheds placering under rektoratet hjælpe til kontakt på tværs af hele organisationen hvor det faglige nedtones til fordel for almene pædagogiske problemstillinger.

Den organisatoriske placering er med andre ord et vigtigt valg hvor hvert enkelt universitet nøje må overveje implikationer og konsekvenser. Uanset resultatet af dette valg gælder det dog at det er nødvendigt at der er etableret klare linjer for det faglige undervisningsområde som enheden

kan samarbejde med. Der må arbejdes på at den pædagogiske enhed har god kontakt til de ansvarlige og beslutningskompetente personer på undervisningsområdet. Der bør således være et løbende og konkret netværkssamarbejde med institut- og studieledelser mfl.

## 5.4 Klar rolle – klare mål

- *Evalueringsgruppen anbefaler at universitetets ledelse og den pædagogiske enhed arbejder for at opnå enighed om klare mål for enhedens virksomhed. Det er en forudsætning for at enheden kan fremstå med en klart defineret rolle i den øvrige organisation.*

En pædagogisk enhed indgår som et element i institutionens samlede strategiske plan for uddannelses- og undervisningsområdet. Derfor skal enhedens målsætninger formuleres med udgangspunkt i de overordnede målsætninger for det pædagogiske område for institutionen som helhed så der er god overensstemmelse herimellem.

Enheden foretager strategiske prioriteringer inden for rammerne og etablerer procedurer for opfølgning, evaluering og kvalitetssikring af eget arbejde. Det er vigtigt at de potentielle brugere kan få et klart billede af hvad enheden står for, arbejder med og hvilke ydelser den tilbyder.

Udviklingsarbejde betyder også at man forlader det kendte til fordel for noget endnu uprøvet. Det kan opleves som en risiko for at begå fejl. Det er derfor vigtigt at den pædagogiske enhed optræder i en rolle som uafhængig samarbejdspartner. Enheden må ikke kunne opfattes som ledelsens kontrolorgan.

Udvikling tager tid, og det er vigtigt at give den nødvendige tid til at nå målene. Her tænkes både på tid til at nå enhedens mål, men også tid til at den enkelte underviser kan nå at omstille sig og lade forandringer bundfæles. Enheden kan overveje instrumentelle opfølgingsprocedurer for at se om der er behov for støtte i en udviklingsproces og efter processens afslutning.

## 5.5 Teori – praksis

- *Evalueringsgruppen anbefaler at der sikres en form for teoretisk fundering af enhedens virksomhed, og at enhedens medarbejdere har mulighed for løbende teoretisk opdatering. Dette er en forudsætning for at øge både kvaliteten og legitimiteten af enhedens arbejde.*

Spændingsfeltet mellem teori og praksis har betydning på to måder. Dels A) i forhold til enhedens muligheder for at tilbyde ydelser af høj kvalitet og fremstå med den legitimitet som et teoretisk grundlag kan give i universitetsverdenen. Og dels B) i forhold til brugernes oplevelse af ydelsernes tilgængelighed og relevans.

Ad A) Det er væsentligt for en pædagogisk enhed at være teoretisk velfunderet og opdateret for at kunne yde god rådgivning i overensstemmelse med forskning om læring og undervisning inden for de videregående uddannelser. Det er en forudsætning for at enheden kan højne kvaliteten af sine ydelser og fremstå som en troværdig partner.

Evalueringen har vist at det kan være forbundet med vanskeligheder at finde tid til at arbejde med den nødvendige teoretiske fundering og vidensudvikling. I det daglige bliver denne del af arbejdet let nedprioriteret til fordel for andre påtrængende aktiviteter. Her kan det være nødvendigt at foretage en kontant prioritering og afsætte faste ressourcer og tid.

Føling og kontakt med de relevante uddannelsers praksis og uddannelsernes relation til erhvervspraksis og dermed til spørgsmål om opnåelse af professionelle kompetencer er vigtige dimensioner for en pædagogisk enhed. Kontakt til eksterne netværk, også internationalt, bør være en betydningsfuld del af enhedens aktiviteter.

Ad B) Balancen mellem teori og praksis synes at repræsentere et generelt dilemma for en pædagogisk enhed: Brugere vil have at enheden skal være teoretisk velfunderet, men er ikke interesserede i at modtage teoretisk undervisning om pædagogik. I stedet efterspørger de praktiske redskaber som er nemt anvendelige. Der ligger en stor opgave i at formidle den nødvendige pædagogiske teori på en meningsgivende måde til målgruppen af ikke-fagpædagoger. Disse skal samtidig lære at reflektere over egne handlinger som undervisere og derefter handle i overensstemmelse med pædagogisk viden.

Det er nødvendigt at den pædagogiske enheds medarbejdere er åbne for alternative indgange til pædagogisk udviklingsarbejde og ikke fremstår som ejere af "den rigtige pædagogik". Fx kan drøftelser mellem enhedens medarbejdere og undervisere af brug af it-redskaber i undervisningen være en anledning til at drøfte pædagogiske aspekter. På samme måde kan vidensudveksling af god praksis give basis for videre kontakt og samarbejde.

For universitetslærere er det forbundet med store fordele at der i enheden indgår medarbejdere som, ud over den pædagogiske ekspertise, har en faglig baggrund som modsvarer universitetets fagområder. Disse medarbejdere bør være så godt kendt med studieledernes og undervisernes hverdag at enhedens aktiviteter kan knytte an til denne. Herved øges muligheden for at de positive effekter af at beskæftige sig med pædagogisk udvikling fremstår klart. Enhedens medarbejdere bør derfor have gjort sig det klart hvilket forhold der er mellem universitetets særlige faglige kompetencer, kvalitets- og læringsidealer og de pædagogiske kompetencer. Hermed forbedres mulighederne for at koble den specifikke faglighed inden for det didaktiske område og institutionens særlige videnskabelige faglighed.

## 5.6 Intern markedsføring

- *Evalueringgruppen anbefaler at den pædagogiske enhed til stadighed aktivt gør opmærksom på sig selv og de ydelser enheden tilbyder, over for det øvrige universitet.*

Evalueringen peger på at der er behov for løbende intern markedsføring af enhedens forskellige ydelser. Det gælder særligt over for fagmiljøer der endnu ikke gør brug af enheden og ikke har tradition for at beskæftige sig med pædagogiske aspekter. Markedsføringen kan tage form af præsentation af enhedens ydelser, fx i brochurer og opslag og på hjemmesider. Det er dog også vigtigt til stadighed at gøre opmærksom på enhedens eksistens og profil, fx ved at deltage i åbne debatter og aktiviteter for hele universitetet.

Medarbejderne ved de pædagogiske enheder skal arbejde for at motivere bredt blandt de universitetsansatte til at vende opmærksomheden mod de pædagogiske aspekter af undervisning og uddannelse. Det pædagogiske felt må fremhæves som en væsentlig del af en vellykket universitetskariere. Succeskriteriet er ikke nødvendigvis at den pædagogiske enhed inddrages, men at pædagogisk udviklingsarbejde sættes i gang.

Ved at henvende sig til personer med beslutningskompetence på det pædagogiske område forfølges muligheden for at igangsætte pædagogiske udviklingsinitiativer med virkning for en bred kreds. Heroverfor står kursusvirksomheden, som primært henvender sig til den enkelte underviser. Det er vigtigt at arbejde på flere ansvarsniveauer for at henlede opmærksomhed på de pædagogiske aspekter og opnå størst mulig virkning. Den interne markedsføring af enheden og dens aktiviteter må indrettes efter målgruppen.

## 5.7 Legitimitet

- *Evalueringgruppen anbefaler at der arbejdes på at skabe den fornødne legitimitet for den pædagogiske enhed og dens ydelser som en meget væsentlig forudsætning for enhedens gennemslagskraft.*

Den pædagogiske enhed må arbejde på at motivere til pædagogisk udviklingsarbejde, blandt andet ved at skabe efterspørgsel efter sine ydelser blandt underviserne og i de faglige miljøer som har ansvaret for den pædagogiske udvikling og fornyelse. Derfor er det afgørende nødvendigt for enheden at fremstå som en respekteret og troværdig samarbejdspartner. Denne form for legitimitet er ikke på forhånd givet, men skal tilkæmpes ved profilering, information om aktiviteter og spredning af resultater.

Et afgørende punkt for brugernes oplevelse af enhedens legitimitet er den kvalitet hvormed opgaverne løses. Det er især fremgået af fokusgruppeundersøgelsen hvor vigtigt det er for brugerne at enhedens medarbejdere fremstår som gode eksempler på de pædagogiske pointer der formidles. En mindre god formidling vil så tvivl om rigtigheden af det formidlede.

Følgende forhold kan bidrage til at en pædagogisk enhed fremstår med den fornødne legitimitet:

- Ledelsens tydelige opbakning til det pædagogiske område og til enheden
- Målsætning og profilering: klar viden om hvem, hvad og hvorfor
- Professionalisme i udførelse af opgaverne, herunder god formidlingsevne
- Teoretisk grundlag
- Grundigt kendskab til både pædagogik og fagdidaktik samt forudsætning for at indgå i den nødvendige dialog med de fagområder og -miljøer der skal samarbejdes med
- Generel åbenhed over for andre idéer og pædagogiske retninger og for at inddrage brugerne i arbejdets forskellige faser
- Formidling af gode cases der viser effekterne af pædagogisk udviklingsarbejde som løsning på konkrete problemer.

## Appendiks A: Kommissorium for evaluering af de pædagogiske enheder ved DTU og CBS

### Baggrund

Fra midten af 1990'erne blev der oprettet pædagogiske enheder/centre ved hovedparten af universiteterne i Danmark med det formål at styrke kvalitetsudvikling af undervisning og uddannelser. Enhedernes/centrenes organisatoriske placering, ressourcer og arbejdsopgaver varierer en del. Fx er nogle enheder/centre placeret som stabsenheder direkte under konsistorium, mens andre er placeret som en del af studieadministrationen. På samme måde er der også stor forskel på centrenes ressourcer i form af budget og antallet af medarbejdere. Enhedernes/centrenes arbejdsopgaver falder inden for områderne: afholdelse af kurser, workshoper og seminarer; udarbejdelse af undervisningsmateriale og bøger og endelig rådgivning og medvirken i forbindelse med udvikling af fag og studier.

En del af enhederne/centrene blev oprettet som tidsbegrænsede institutioner, men de fleste har efterhånden fået permanent status. Det tyder på at universitetspædagogik generelt har øget bevågenhed, og at det fra universiteternes side er et område man ønsker at prioritere.

Bevågenheden afspejler sig også i universiteternes udviklingskontrakter. De indeholder næsten alle mål og handlingsplaner for udvikling af kvaliteten i undervisningen og af systemer der kan sikre og udvikle kvaliteten.

I evalueringen indgår Center for Didaktik og Metodeudvikling (CDM) på DTU og CBS Learning Lab (LL), Handelshøjskolen i København. CDM blev oprettet i 1998, og LL i 1994 under navnet Den Pædagogiske Serviceenhed.

## Formål

Formålet med evalueringen er todelt:

- 1) Det ene formål er at vurdere hvordan henholdsvis Center for Didaktik og Metodeudvikling og CBS Learning Lab løser deres opgave som pædagogisk center. Som grundlag for denne vurdering vil evalueringen fokusere på:
  - Hensigtsmæssigheden af centrenes mål og strategier
  - Udmøntningen af mål og strategier, herunder centrenes prioriteringer og samspillet med universitetets øverste ledelse og institutterne/studierne
  - Rammer og vilkår for centrenes arbejde, herunder organisatorisk placering, ressourcer og sammenhæng med universitetet som helhed.
- 2) Det andet formål er mere generelt at belyse muligheder og barrierer for at udvikle universitetsundervisning gennem denne type centerkonstruktioner. Udgangspunktet vil være de to centre der indgår i evalueringen, men perspektivet vil være bredere og fremadrettet.

Som en del af evalueringen indgår en kortlægning af de pædagogiske enheder/centre på de danske universiteter. Kortlægningen vil fokusere på enhedernes/centrenes mål og strategier, organisatoriske placering, ressourcer og aktiviteter.

## Organisering

### *Ekstern evalueringsgruppe*

Der nedsættes en ekstern evalueringsgruppe der har det faglige ansvar for evalueringen. Evalueringsgruppens opgave er fremsætte vurderinger og anbefalinger på baggrund af evalueringens dokumentationsmateriale i den endelige evalueringsrapport. Gruppen sammensættes af tre til fire personer der dækker følgende profiler:

- indsigt i og erfaring med universitetsledelse og organisatoriske problemstillinger
- erfaring som institut-/studieleder
- indsigt i universitetspædagogik
- erfaring som universitetsunderviser.

Der lægges vægt på nordisk deltagelse i evalueringsgruppen.

### *Evalueringsinstituttets projektgruppe*

Der nedsættes en projektgruppe fra EVA der har det praktiske og metodiske ansvar for evalueringen.



## **Evalueringens dokumentation**

Evalueringen gennemføres med udgangspunkt i nedenstående dokumentationsmateriale:

### *1. Selvevaluering*

Selvevalueringen gennemføres i to dele:

- a. De to pædagogiske centre nedsætter hver en selvevalueringsgruppe der består af et antal personer blandt centrets ledelse og medarbejdere.
- b. De to universiteters ledelse nedsætter hver en selvevalueringsgruppe der består af personer med ledelsesmæssigt ansvar for universitetet.

Selvevalueringen gennemføres på baggrund af en vejledning fra EVA. De to dele af selvevalueringen afrapporteres i en fælles selvevalueringsrapport for hver institution.

### *2. Besøg af evalueringsgruppen*

Evalueringsgruppen gennemfører et besøg af en dags varighed på de to universiteter. På besøgene gennemføres interview med udgangspunkt i selvevalueringsrapporten.

### *3. Interviewundersøgelse*

Der gennemføres en interviewundersøgelse med et udsnit af studerende, undervisere og institut-/studieledere på henholdsvis DTU og HHK. Formålet med undersøgelsen er at belyse dels opfattelser af undervisningens pædagogiske kvalitet og behov og muligheder for pædagogisk udvikling, dels samspillet mellem institutterne/studierne og de pædagogiske centre. EVA definerer principperne for udvælgelse af de pågældende studerende, undervisere og institut-/studieledere.

### *4. Skriftlig høring med efterfølgende møde*

Evalueringsgruppen fremlægger et udkast til evalueringsrapport for repræsentanter fra de selvevaluerende enheder på de to universiteter. Formålet med høringen er at give deltagerne mulighed for at rette faktuelle fejl og kommentere evalueringens proces, metode og resultater.

## **Evalueringsrapport**

Evalueringsrapporten vil indeholde evalueringsgruppens vurderinger og anbefalinger på baggrund af den indhentede dokumentation. Rapporten offentliggøres primo september 2003.

## Konference

Efter evalueringsrapportens offentliggørelse kan der afholdes en konference med temaet: "muligheder og barrierer for at synliggøre og udvikle undervisningen på universiteterne". Til konferencen inviteres samtlige universiteter og andre med interesse for pædagogisk kvalitet i universitetsundervisning.

## Appendiks B: Om evalueringsgruppen

*Airi Rovio-Johansson (formand)*, universitetslektor og forsker, Gothenburg Research Institute (GRI), Handelshögskolan vid Göteborgs universitet (GU). Uddannet psykolog og doktor i pædagogik ved Institutionen för Pedagogik och Didaktik, GU. Airi Rovio-Johansson har beskæftiget sig med pædagogisk udviklingsarbejde og kompetenceudvikling for lærere og forskere gennem mange år. Hun har medvirket i en række evalueringer af universiteter og højskoler, mest internationale, men også nationale. Desuden har hun forsket i udvikling og vurdering af universitetslæreres pædagogiske meritering. Hendes igangværende forskning fokuserer på studenters læring og kundskabsdannelse samt akademisk undervisning. Her beskæftiger hun sig især med didaktiske spørgsmål i faget driftsøkonomi. Airi Rovio-Johansson er forfatter til en række publikationer om studerendes kundskabsudvikling, akademisk undervisning, universitetslæreres pædagogiske meritering og evalueringer.

*Anton Havnes, førsteamanuensis*, faglig leder ved Pedagogisk utviklingscenter, Høgskolen i Oslo. Uddannet i socialpædagogik med doktorgrad i pædagogik ved Universitetet i Oslo. Anton Havnes har særligt arbejdet med studenters læring i højere uddannelse og med pædagogisk forandrings- og udviklingsarbejde i professionsuddannelser. Han har været engageret i forskning om og har deltaget i et EU-projekt om læring i arbejde. De seneste tre år har Anton Havnes bl.a. været medlem af komiteen som uddeler det norske uddannelses- og forskningsdepartements nationale uddannelsespris.

*Bodil Due*, dekan, Humanistisk Fakultet, Aarhus Universitet. Uddannet cand.mag. i klassisk filologi ved Aarhus Universitet, siden lektor og dr.phil. sammesteds. Bodil Due har været både studienævnetsformand og institutleder ved Institut for Oldtids- og Middelalderforskning. Hun har været medlem af Det Humanistiske Fakultetsråd og diverse udvalg derunder og skiftevis formand og næstformand for Det Humanistiske Fakultetsstudienævn. Desuden har hun været medlem af evalueringsgruppen for Arkitektskolen i Aarhus og formand for Det Humanistiske Fakultets ph.d.-udvalg. Bodil Due var prodekan før hun i 1999 blev dekan for Det Humanistiske Fakultet. Hun er medlem af bedømmelsesudvalg i disputats- og stillingssager ved universitetet i Århus, København, Trondheim og Oslo. Desuden er Bodil Due medlem af en række bestyrelser.

Danmarks Evalueringsinstitut har tidligere udgivet:

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

- *Pædagoguddannelsen*, 2003, ISBN 87-7958-100-5
- *Eksamensformer i det almene gymnasium*, 2003, ISBN 87-7958-104-8
- *Vilkår for pædagogisk udviklingsarbejde*, 2003, ISBN 87-7958-107-2

Rapporterne kan læses på EVA's hjemmeside [www.eva.dk](http://www.eva.dk) eller købes hos:

danmark.dk

T 18 81

H [www.netboghandel.dk](http://www.netboghandel.dk)