

Til
Styrelsen for Forskning og Uddannelse

Dokumenttype
Rapport

Dato
Oktober 2018

ANALYSE AF ERFARINGER MED INSTITUTIONSAKKREDITERING



INDHOLD

1.	Resume	3
2.	Indledning	5
2.1	Baggrund og formål	5
2.2	Fra uddannelsesakkreditering til institutionsakkreditering	5
2.3	Datagrundlag	7
2.4	Læsevejledning	9
3.	Akkrediteringsprocessen	10
3.1	Organisering af kvalitetssikringsarbejdet	10
3.2	Dokumentation	13
3.3	Administrative udfordringer	19
3.4	Tidsforbrug	22
4.	Oplevelse af kravenes tydelighed og relevans	25
4.1	Kravenes tydelighed	25
4.2	Kravenes relevans	26
5.	Betydning af institutionsakkreditering	28
5.1	Positiv betydning af institutionsakkreditering	28
5.2	Negative følgevirkninger ved institutionsakkreditering	31
5.3	Drivkræfter og barrierer	32
6.	Forslag til forenkling	35

1. RESUME

Rambøll har på opdrag fra Styrelsen for Forskning og Uddannelse gennemført en analyse af videregående uddannelsesinstitutionernes erfaringer og oplevelser med institutionsakkreditering. I 2013 valgte man i Danmark at overgå fra de tidligere akkrediteringer af enkelte videregående uddannelser til akkreditering af videregående uddannelsesinstitutioner. Den såkaldte institutionsakkreditering har bl.a. haft til hensigt at understøtte, at uddannelsesinstitutionerne har et mere entydigt ansvar for kvaliteten og relevansen af de uddannelser, der udbydes af uddannelsesinstitutionen. Intentionen var videre at introducere et mere ubureaukratisk og effektivt kvalitetssikringssystem end tidligere.

Nedenfor sammenfattes **hovedpointerne** fra analysen. Analysen er baseret på en spørgeskemaundersøgelse besvaret af 22 videregående uddannelsesinstitutioner. Da spørgeskemaundersøgelsen er eneste datakilde, har analysen en kortlæggende karakter.

→ **Institutionsakkreditering opleves i store træk som understøttende for kvalitetsudvikling, men der efterspørges forenkling og forbedringer**

Den overordnede hovedpointe fra nærværende analyse er, at institutionsakkreditering i store træk fungerer som proces til at understøtte institutionernes kvalitetssikringsarbejde. Endvidere oplever institutionerne, at institutionsakkreditering bidrager positivt til professionalisering, udvikling af kvalitetssikringsarbejdet samt ledelsesmæssig forankring af kvalitetssikringsarbejdet (se mere herom nedenfor). Samtidig er det også en hovedpointe fra analysen, at de videregående uddannelsesinstitutioner efterlyser ændringer og forbedringer, så institutionsakkreditering som metode kan blive mere effektiv, relevant og værdiskabende.

→ **Dokumentationen opleves som overvejende relevant, men for omfattende**

Institutionerne oplever i overvejende grad, at der er klare forventninger til den dokumentation, som de skal levere som led i institutionsakkrediteringsprocessen. Vejledningen fra Akkrediteringsinstitutionen vurderes tilsvarende i store træk som understøttende for forventningsafstemning om dokumentation. Endvidere opleves den dokumentation, der skal leveres som **relevant**, om end det bemærkes, at de fleste institutioner vurderer, at dokumentationen "i nogen grad" er relevant. For så vidt angår dokumentationens **omfang**, svarer de fleste (15 ud af 22 institutioner), at omfanget er passende i relation til selvevalueringsrapporten, hvorimod langt størstedelen (17 ud af 22 institutioner) vurderer omfanget for omfattende ifm. audit trails. De administrative udfordringer knyttet til audit trails omfatter bl.a. identifikation af eksisterende dokumentation og valg af den dokumentation, der skal fremsendes.

→ **Institutionsakkreditering er samlet set mere tidskrævende end det tidligere system**

Analysen viser, at institutionerne samlet set oplever institutionsakkreditering som mere tidskrævende end uddannelsesakkreditering over en seksårig periode. Et væsentligt opmærksomhedspunkt handler om, at denne vurdering knytter sig til, at der fortsat er et stort tidsforbrug forbundet med godkendelse af nye uddannelser, og på at opfylde kravet om institutionernes egen gennemførelse af uddannelsesevalueringer af eksisterende uddannelser med brug af eksterne eksperter. Det bidrager til en samlet vurdering af, at det nuværende system er mere tidskrævende.

→ **Institutionsakkreditering bidrager positivt til institutionernes kvalitetskultur og organisering af arbejdet med kvalitetssikring**

Den generelle oplevelse på tværs af institutionerne er, at institutionsakkreditering bidrager positivt til kvalitetsarbejdet. Det er særligt følgende forhold, der vurderes positivt:

- Ledelsesmæssig forankring af kvalitetssikringsarbejdet

- Professionalisering af organisationen generelt
- Udvikling af organiseringen af kvalitetssikringsarbejdet
- Dialog og videndeling om kvalitetssikring

Analysen afdækker, at det for institutionerne primært handler om at tydeliggøre en kvalitetskultur med fælles sprog på tværs af den enkelte institution. Institutionsakkreditering har været en katalysator for denne udvikling, hvor systematik, ledelsesforandring og medarbejderinvolvering fremhæves som **drivkræfter** i processen. Omvendt peges også på faktorer, som kan udgøre **barrierer** for akkrediteringsprocessen, fx organisationsændringer undervejs og medarbejderes oplevelse af manglende relevans og for meget kontrol.

Det gælder dog samtidig for størstedelen af institutionerne, at de også oplever negative følgevirkninger af institutionsakkreditering. De negative følgevirkninger handler bl.a. om, at kravene til dokumentationen dels medfører et stort ressourcetræk, dels bidrager til en organisatorisk træthed og til et oplevet fokus på kvalitetskontrol frem for kvalitetsudvikling.

→ **Konkrete forslag til ændringer**

Stort set alle institutionerne ønsker, at der foretages ændringer i arbejdet med institutionsakkreditering fremadrettet, hvoraf størstedelen af disse ønsker dette i meget høj eller høj grad.

Konkret foreslår en stor andel af institutionerne, at der lægges mere vægt på velfungerende praksis fremfor gennemprøvet praksis – og at der stilles færre krav om dokumentation flere år tilbage i tid. Dette gælder også institutioner, som er blev akkrediteret efter notatet "Vurdering af institutionernes kvalitetssikringssystemer" blev revideret i 2016¹. Revideringen betød, at forventningen om, at institutionerne havde en gennemprøvet praksis blev justeret, og rådet lagde vægt på at kvalitetssikringssystemet var afprøvet i praksis og var velfungerende. Derudover foreslår en stor andel af institutionerne, at institutionsakkrediteringen i mindre grad baseres på skriftlig dokumentation og mere dialog, og at institutionsakkreditering foretages på mere differentieret vis, således at der i højere grad tages udgangspunkt i institutionernes særlige forhold og udfordringer (fremfor fælles krav).

Endelig er det en hovedpointe i analysen, at omkring halvdelen af institutionerne har et ønske om, at fokus i akkrediteringsprocessen flyttes fra kontrol til udvikling af institutionernes kvalitetssikringssystem.

→ **Oplevelsen af institutionsakkreditering varierer ikke systematisk på tværs af institutionstyper og akkrediteringshistorik**

I analysen er institutionernes svar på spørgeskemaet blevet koblet til en række baggrundsvariable for institutionens akkrediteringshistorik og -status samt institutionens type, størrelse og organisering. Det er en generel pointe, at der er få sammenhænge mellem institutionernes svar og de forskellige baggrundsvariable. Selvom der kan identificeres forskelle i institutionernes oplevelser og vurderinger, er tendensen altså, at oplevelserne og vurderingerne ikke varierer systematisk. Det skal dog samtidig understreges, at det relativt lille antal enheder (22 institutioner) gør det vanskeligt at afdække sådanne mønstre.

¹ Vurdering af institutionernes kvalitetssikringssystemer (2014), <https://akkrediteringsraadet.dk/wp-content/files/14-005995-03-IA-Vurderingssnitnotat-som-besluttet-p%C3%A5-r%C3%A5dsm%C3%B8det-20-juni-.pdf>

Revideret notat om vurdering af institutionernes kvalitetssikringssystemer (2016), <https://akkr.dk/wp-content/files/akkr/Revideret-vurderingssnitnotat.pdf>

2. INDLEDNING

2.1 Baggrund og formål

Danmark har som led i Bologna-processen forpligtet sig til systematisk ekstern kvalitetssikring. På baggrund heraf har akkreditering eksisteret i en årrække i Danmark som en metode til vurdering af uddannelser og uddannelsesinstitutionernes relevans og kvalitet. Med vedtagelsen af en ny akkrediteringslov i 2013 blev der introduceret et paradigmeskifte fra de tidligere uddannelsesakkrediteringer til indfasning af institutionsakkreditering. Hermed skete der et skifte fra ekstern kvalitetssikring på uddannelsesniveau til ekstern kvalitetssikring af den samlede uddannelsesinstitution.

I behandlingen af akkrediteringsloven i Folketinget blev det fremhævet, at der ville blive foretaget en evaluering af institutionsakkreditering. Evalueringen gennemføres i 2018 af Styrelsen for Forskning og Uddannelse (herefter SFU) og omfatter de 23 uddannelsesinstitutioner, som er blevet institutionsakkrediteret, siden loven trådte i kraft og frem til sommeren 2018.

Som led i evalueringen har Rambøll Management Consulting (herefter Rambøll) på opdrag fra SFU gennemført en analyse af de videregående uddannelsesinstitutioners erfaringer med institutionsakkreditering. Analysen har til formål at belyse institutionernes erfaring med institutionsakkrediteringsprocessen med særligt fokus på oplevelsen af relevans i forhold til at understøtte institutionernes arbejde med at sikre og udvikle høj kvalitet i uddannelserne og af omfanget af den krævede dokumentation. Analysen skal i forlængelse heraf bidrage med viden om, hvordan institutionsakkreditering kan gøres mere målrettet og forenklet fremover.

Nærværende rapport sammenfatter hovedpointer og tendenser fra analysen.

2.2 Fra uddannelsesakkreditering til institutionsakkreditering

Med akkrediteringsloven fra 2013 begyndte udfasningen af akkreditering på uddannelsesniveau til fordel for et system med akkreditering af de enkelte videregående uddannelsesinstitutioner. Som det fremgik af lovbemærkningerne, var baggrunden for dette skifte blandt andet at imødegå en kritik om, at det tidligere system var *"bureaukratisk og tidskrævende"*. Endvidere var ambitionen at skabe et fælles akkrediteringssystem for alle videregående uddannelser med fokus på helheden på hele institutionen – frem for den enkelte uddannelse.

Intentionen bag institutionsakkreditering er, at de enkelte institutioner får mere råderum over og ansvar for arbejdet med at sikre kvaliteten og relevansen af deres uddannelser. Med modellen er det således op til institutionerne selv at fastlægge et kvalitetssikringssystem. Institutionsakkrediteringen har til formål at understøtte de enkelte institutioners arbejde med at udvikle et kvalitetssikringssystem og i sidste ende at vurdere, hvorvidt uddannelsesinstitutionerne har et system, der sikrer og fortsat udvikler høj faglig kvalitet og relevans i alle deres uddannelser.

For at blive institutionsakkrediteret skal institutionerne dokumentere, at deres kvalitetssikringssystem lever op til fem kriterier, som er fastsat i akkrediteringsbekendtgørelsen², og som fremgår af boksen nedenfor. Hvor kriterium 1 og 2 handler om de overordnede rammer for institutionens kvalitetssikringsarbejde, fokuserer kriterium 3, 4 og 5 på, hvordan kvalitetsarbejdet i praksis sikrer uddannelsernes videngrundlag, faglige indhold samt relevans. Kvalitetssikringssystemet skal

² Bekendtgørelse af lov om akkreditering af videregående uddannelser (2018), <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=198244>

således ikke bare opfylde kriterierne på papiret. Institutionerne skal også vise, at deres system i praksis sikrer uddannelsernes kvalitet og relevans før, under og efter en institutionsakkreditering.

Boks 2-1: De fem akkrediteringskriterier

1. **Kvalitetssikringspolitik og – strategi:** Institutionen har en formelt vedtaget kvalitetssikringspolitik og -strategi for løbende sikring og udvikling af uddannelsernes og de enkelte udbuds kvalitet og relevans.
2. **Kvalitetsledelse og organisering:** Kvalitetssikringsarbejdet er forankret på ledelsesniveau og organiseres og gennemføres således, at det fremmer udvikling og vedligeholdelse af en inkluderende kvalitetskultur, der understøtter og fremmer uddannelsernes kvalitet og relevans.
3. **Uddannelsernes videngrundlag:** Institutionen har en praksis, som sikrer, at uddannelser og undervisning til stadighed baserer sig på et videngrundlag, der svarer til uddannelser af den givne type på det givne niveau og giver et solidt grundlag for opnåelse af uddannelsernes mål.
4. **Uddannelsernes niveau og indhold:** Institutionen har en praksis, som sikrer, at uddannelserne har det rette niveau samt et fagligt indhold og en pædagogisk kvalitet, som understøtter de studerendes læring og opnåelse af uddannelsens mål.
5. **Uddannelsernes relevans:** Institutionen har en praksis, der sikrer, at såvel nye som eksisterende uddannelser afspejler samfundets behov og løbende tilpasses den samfundsmæssige udvikling og ændrede behov på det danske arbejdsmarked.

I januar 2018 trådte en ændring af akkrediteringsloven i kraft, der blandt andet indeholder en justering af akkrediteringsprocessen samt indarbejdelse af prøve- og eksamenssystemet i akkrediteringskriterierne. Ændringen af bekendtgørelsens § 8, stk. 2 betyder, at kriterierne for institutionsakkreditering også omfatter krav om kvalitetssikring af uddannelsesinstitutionernes prøve- og eksamenssystem for institutioner, der skal institutionsakkrediteres for anden gang.

Institutionsakkrediteringer gennemføres af Danmarks Akkrediteringsinstitution. Institutionsakkrediteringsprocessen (herefter omtalt som akkrediteringsprocessen) består ifølge Akkrediteringsinstitutionens vejledning af fire overordnede faser: Forberedelse; dokumentation; afrapportering; afgørelse og opfølgning. Nedenfor beskrives et typisk institutionsakkrediteringsforløb³.

Figur 2-1: Akkrediteringsprocessens fire faser



Den **forberedende fase** indledes med et møde mellem Danmarks Akkrediteringsinstitution og uddannelsesinstitutionen, der skal akkrediteres. Formålet med dette møde er at forventningsafstemme og diskutere formalia, så akkrediteringsprocessen kan tilpasses institutionens egenart. I den indledende fase udarbejder Danmarks Akkrediteringsinstitution en faktuel beskrivelse af institutionen. Det er også i den indledende fase, at akkrediteringspanelet, der skal foretage vurderingen af institutionens kvalitetssikringssystem, nedsættes. Panelet har særlig ekspertise inden for området og skal bestå af minimum tre medlemmer, men for større og fagligt bredere uddannelsesinstitutioner kan panelet bestå af flere medlemmer. Når de formelle rammer for akkrediteringsprocessen er klarlagte, begynder panelet akkrediteringsarbejdet.

³ Danmarks Akkrediteringsinstitution (2013): Vejledning om institutionsakkreditering, https://akkr.dk/wp-content/files/akkr/Korektur%C3%A6st-og-godkendt_Vejledning-om-institutionsakkreditering-endelig_godkendt.pdf

Dokumentationsfasen omfatter udarbejdelse af en selvevalueringsrapport, som består af dokumentation for institutionens kvalitetssikringssystem samt ledelsens refleksioner over, hvordan det fungerer, og hvordan ledelsen vil arbejde med den videre udvikling af deres system. Dertil foretager panelet i denne fase to besøg på institutionen. Formålet med det første besøg er at give panelet indblik i institutionens samlede kvalitetssikringspolitikker og -systemer samt grundlag for at udvælge audit trails. Genstandsfeltet for andet besøg – hvis formål er at vurdere, hvordan kvalitetssikringssystemet fungerer i praksis – er de udvalgte audit trails. Hver audit trail tager en udvalgt problemstilling op, der kan gå på tværs af en række uddannelser eller fagområder, og institutionen skal belyse problemstillingen gennem udvalgt dokumentation. De to besøg omfatter møder med blandt andet ledelse, undervisere, studerende og administrativt personale samt øvrige aktører, hvor det er relevant.

I **afrapporteringsfasen** udarbejder akkrediteringsinstitutionen en rapport på baggrund af akkrediteringspanelets vurdering af institutionernes selvevalueringsrapport, nøgletal, skriftlig dokumentation for audit trails og besøg. Et første udkast til akkrediteringsrapporten sendes i høring internt på institutionen, hvorefter den endelige rapport bliver udarbejdet.

Til sidst i akkrediteringsprocessen træffer Akkrediteringsrådet afgørelse om akkreditering af institutionen på baggrund af akkrediteringsrapportens indstilling. Afgørelsen resulterer i en godkendt, betinget godkendt eller ikke godkendt institutionsakkreditering. Siden vedtagelse af akkrediteringsloven i 2013 og frem til tidspunktet for nærværende analyse er der foretaget institutionsakkreditering af 23 institutioner, hvoraf 15 institutioner har modtaget en positiv vurdering. På tidspunktet for analysens gennemførelse er fire institutioner under en genakkreditering.

2.3 Datagrundlag

Analysen af institutionernes erfaring med institutionsakkreditering er baseret på en spørgeskemaundersøgelse blandt de institutioner, der har gennemgået en institutionsakkreditering. Spørgeskemaet blev sendt ud til institutionernes øverste ledelse i august 2018 og er blevet besvaret af 22 ud af 23 institutioner. De deltagende institutioner og deres institutionsakkrediteringsstatus fremgår af nedenstående tabel.

Table 2-1: Deltagende institutioner i nærværende analyse og deres institutionsakkrediteringsstatus på tidspunktet for kortlægningen

Institution	Institutionstype	Institutionsakkrediteringsstatus
Copenhagen Business Academy	Erhvervsakademi	Betinget positiv
Erhvervsakademi Dania	Erhvervsakademi	Positiv
Erhvervsakademi Kolding	Erhvervsakademi	Positiv
Erhvervsakademi Midtvest	Erhvervsakademi	Betinget positiv
Erhvervsakademi Sjælland	Erhvervsakademi	Betinget positiv
Erhvervsakademi Sydvest	Erhvervsakademi	Afslag
Erhvervsakademi Aarhus	Erhvervsakademi	Positiv
Københavns Erhvervsakademi (KEA)	Erhvervsakademi	Positiv
Fredericia Maskinmesterskole	Maritim uddannelsesinstitution	Positiv
Aarhus Maskinmesterskole	Maritim uddannelsesinstitution	Positiv
Københavns Professionshøjskole	Professionshøjskole	Positiv
Professionshøjskolen Absalon	Professionshøjskole	Positiv
University College Lillebælt	Professionshøjskole	Afslag
University College Syd	Professionshøjskole	Positiv
VIA University College	Professionshøjskole	Positiv
Copenhagen Business School	Universitet	Positiv
Danmarks Tekniske Universitet	Universitet	Positiv
IT-Universitetet i København	Universitet	Positiv
Københavns Universitet	Universitet	Betinget positiv
Syddansk Universitet	Universitet	Positiv
Aalborg Universitet	Universitet	Positiv
Aarhus Universitet	Universitet	Betinget positiv

Spørgeskemaet fokuserer på institutionernes erfaringer med ressourcetræk og omfang af dokumentation, tidsforbrug, administrative udfordringer i processen og betydningen af institutionsakkreditering før og efter en afgørelse. Under hvert tema er institutionerne både blevet stillet lukkede spørgsmål og åbne spørgsmål af mere redegørende karakter.

Da der er forskel på institutionernes akkrediteringsstatus – herunder om de har været eller er i gang med at gennemføre en genakkrediteringsproces – er institutionerne blevet bedt om at tage udgangspunkt i deres *første* akkrediteringsproces i besvarelsen af spørgsmålene.

I analysen er institutionernes svar på spørgeskemaet endvidere blevet koblet til en række baggrundsvariable, herunder institutionens akkrediteringsstatus og akkrediteringshistorik, størrelse, institutionstype, samt om institutionen er monofaglig eller flerfaglig. Dette er gjort med henblik på at undersøge, om nogle erfaringer særligt gør sig gældende for bestemte institutioner. Det relativt lille antal enheder (22 institutioner) gør det generelt vanskeligt at afdække sammenhænge mellem institutionernes svar og baggrundsforhold, idet mindre variationer også kan være udtryk for tilfældig variation. I rapporten fremhæves derfor kun tydelige variationer. Analysen viser, at der generelt er få klare sammenhænge mellem institutionernes svar og de forskellige baggrundsvariable. Koblingen af institutionernes svar til baggrundsinformationer betyder desuden, at institutionerne ikke har været anonyme i deres besvarelse af spørgeskemaet.

Analysen har en kortlæggende karakter og identificerer hovedpointer og tendenser på tværs af institutioner. Det har ikke været en del af opdraget at formulere konklusioner og vurderinger.

2.4 Læsevejledning

Rapport indeholder ud over et resumé og denne indledning følgende kapitler:

- I **kapitel 3** belyses institutionernes erfaringer med *akkrediteringsprocessen*, herunder den dokumentation, institutionerne skal frembringe i processen, samt det tidsforbrug og de eventuelle udfordringer, der er forbundet med institutionsakkreditering.
- **Kapitel 4** behandler institutionernes oplevelse af akkrediteringskriterierne og *de krav, der stilles til institutionernes kvalitetssikringssystem*.
- I **kapitel 5** ses der nærmere på institutionernes oplevelse af *betydningen af institutionsakkreditering* i forhold til at understøtte institutionernes arbejde med at sikre og udvikle høj kvalitet i uddannelserne. Der ses også på forhold, som henholdsvis fremmer eller hæmmer et positivt udbytte af institutionsakkreditering.
- Endelig sammenfattes i **kapitel 6** institutionernes *forslag* til, hvordan institutionsakkreditering fremover kan forenkles og gøres mere målrettet.

I rapporten præsenteres institutionernes svar på de lukkede spørgsmål som procentvise fordelinger⁴, og det fremhæves i teksten, *når* institutionernes svar varierer på tværs af enten størrelse, institutionstype, fagligt miljø (monofagligt eller flerfagligt), organiseringsform, tidspunkt for første afgørelse eller nuværende akkrediteringsstatus. Hvis det ikke er fremhævet, betyder det således også, at der ikke kan identificeres væsentlige forskelle.

I bokse gives der *eksempler* på kvalitative svar. Svarerne er udvalgt, fordi de er repræsentative for tendenser i de samlede svar fra institutionerne.

⁴ Dette er valgt, da der tilnærmelsesvis er tale om totalundersøgelse (22 ud af 23 institutioner har svaret på skemaet).

3. AKKREDITERINGSPROCESSEN

Bag revisionen af akkrediteringsloven lå en ambition om at skabe et effektivt og ubureaukratisk akkrediteringssystem. Målet var bl.a., at akkrediteringsprocessen skulle være mindre tids- og ressourcekrævende for de videregående uddannelsesinstitutioner sammenlignet med de tidligere uddannelsesakkrediteringsprocesser⁵.

I dette kapitel belyses institutionernes erfaring med akkrediteringsprocessen, herunder den dokumentation, institutionerne skal frembringe i processen, samt det tidsforbrug og de eventuelle udfordringer, der er forbundet med institutionsakkreditering.

Hovedpointerne i dette afsnit om akkrediteringsprocessen er følgende:

- Institutionerne oplever i store træk, at der eksisterer klare forventninger til den dokumentation, de skal levere i løbet af akkrediteringsprocessen. Særligt opstartsmødet med akkrediteringsinstitutionen samt den løbende dialog bidrager til at skabe tydelighed omkring, hvilken dokumentation der skal leveres.
- Selvom størstedelen af institutionerne vurderer, at dokumentationen er overvejende relevant, vurderes omfanget af den dokumentation, der skal frembringes, særligt i forbindelse med audit trails, for omfattende i forhold til, hvad der er relevant og nødvendigt for at kunne dokumentere kvalitetssikringsarbejdet.
- Akkrediteringsprocessen, herunder særligt arbejdet med at tilvejebringe dokumentation, giver institutionerne nogle administrative udfordringer. Udfordringerne handler først og fremmest om, at det er et tids- og ressourcekrævende arbejde at identificere og indhente dokumentation (typisk på tværs af flere uddannelser) samt at sikre sammenhæng i dokumentationsmaterialet.
- De fleste institutioner oplever, at det nuværende system med institutionsakkreditering samlet set er mere tidskrævende end det tidligere akkrediteringssystem, fordi det stiller større og flere krav til institutionernes interne kvalitetssikringssystem og -processer, herunder, at der skal gennemføres evaluering af eksisterende uddannelser med brug af eksterne eksperter. Samtidig peger flere institutioner på, at der fortsat skal bruges ressourcer på godkendelse af nye uddannelser.

3.1 Organisering af kvalitetssikringsarbejdet

Nedenfor præsenteres det indledningsvist, hvordan institutionerne har valgt at organisere deres kvalitetssikringsarbejde, og i forlængelse heraf, hvordan de har organiseret forberedelsen og gennemførelsen af selve akkrediteringsprocessen.

Organisering af kvalitetssikringsarbejdet på uddannelsesinstitutionerne

Lige over halvdelen af institutionerne (12 institutioner) angiver, at deres kvalitetsarbejde er organiseret som en kombination af en central og en decentral organisering. De fleste institutioner involverer dermed det centrale såvel som det decentrale niveau i deres kvalitetssikringsarbejde. Det decentrale niveau er typisk involveret i det daglige arbejde med kvalitetssikring af uddannelser, mens det strategiske og ledelsesmæssige ansvar er placeret på centralt niveau. Otte institutioner

⁵ Forslag til Lov om akkreditering af videregående uddannelsesinstitutioner (2013), <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=145213>

angiver, at de har en overvejende central organisering af kvalitetsarbejdet, mens to institutioner angiver, at deres kvalitetsarbejde er overvejende decentralt. Det er særligt de mindre eller mellemstore institutioner – og ofte erhvervsakademier – som har valgt en overvejende central organisering. Omvendt er det to universiteter med et meget stort antal uddannelser, som har valgt en decentral organisering.

Institutionerne har i spørgeskemaet haft mulighed for at uddybe deres organisering. Her angiver knap halvdelen af institutionerne, at institutionen og deres kvalitetssikringsarbejdet er organiseret således, at der er en **central kvalitetsafdeling eller -enhed**, som er ansvarlig for udvikling og implementering af kvalitetssikringssystemet, herunder inddragelse af de øvrige dele af institutionerne. Kvalitetsafdelingen har ansvar for det overordnede og tværgående kvalitetssikringsarbejde, mens den samtidig har en støttefunktion i forhold til at understøtte de øvrige kvalitetssikringsprocesser.

Hos både de institutioner, der har en central kvalitetsafdeling, og de der ikke har, er det overordnede ansvar for kvalitetssikringssystemet typisk forankret centralt i direktionen. Størstedelen af institutionerne fremhæver således, at de har en **ledelsesmæssig forankring af kvalitetssikringsarbejdet**, som skal sikre, at det tværgående kvalitetsarbejde fungerer i praksis, herunder sikre en lokal forankring af kvalitetssikringssystemet i de faglige miljøer. Ledelsesmæssig forankring af kvalitetsarbejdet er imidlertid også et af de krav, der jf. bekendtgørelsen af loven om institutionsakkreditering stilles til institutionerne.

På mange institutioner – på tværs af institutioner med overvejende central, decentral og kombineret organisering – gør det sig samtidig gældende, at **det daglige kvalitetsarbejde foregår decentralt** og ude på uddannelserne. Ansvar for kvalitetssikring af enkelte uddannelser er i de fleste tilfælde forankret i de enkelte uddannelsesmiljøer. Mens det overordnede arbejde med kvalitetssikringssystemet er forankret på centralt niveau, fx i en kvalitetsafdeling, så er det generelt de enkelte uddannelser, der skal sikre og har ansvar for, at uddannelsen lever op til de opstillede kvalitetsmål og -standarder.

Boks 3-1: Eksempler på organisering af kvalitetsarbejdet

Overvejende central

Et erhvervsakademi beskriver, at de har en central kvalitetsafdeling, som har ansvaret for at understøtte målsætninger for kvalitetsarbejdet. Kvalitetsafdelingen iværksætter og faciliterer en række tværgående tiltag, kvalitetsprocesser og evalueringer, der er fælles for alle erhvervsakademiets uddannelser. Dertil har de enkelte uddannelsesmiljøer ansvaret for gennemførelse, formidling af og opfølgning på kvalitetsarbejdet på uddannelsesniveau.

Overvejende decentral

Et universitet forklarer, at det er ledelsen, der har ansvar for udmøntning af kvalitetspolitikken på fakulteter og i fællesadministrationen. Derudover har studienævnene ansvar for kvalitetssikringen af de enkelte uddannelser. I praksis sker kvalitetsarbejdet tæt på de enkelte uddannelser gennem studieledelse, studieadministrationen og enkelte underviseres aktiviteter. Det tværgående arbejde med kvalitetssikring understøttes af fællesadministrationen, og alle fakulteter har kvalitetsenheder, der understøtter fakulteternes og uddannelsernes kvalitetssikringsarbejde.

Som det fremgår af ovenstående, har institutioner – både de overvejende centrale, de overvejende decentrale og dem med en kombineret organisering – kvalitetssikringsaktiviteter på flere niveauer i institutionen. Institutioner med en overvejende central organisering involverer typisk også det decentrale niveau, der i mindre eller højere grad har det daglige ansvar for kvalitetsarbejdet, mens institutioner med en overvejende decentral organisering også involverer det centrale

niveau, som har et overordnet ansvar for at sætte rammer for og at udmønte kvalitetssikringssystemet.

Organisering af arbejdet med at forberede og gennemføre institutionsakkrediteringen

Institutionerne har valgt at organisere arbejdet med institutionsakkrediteringen på forskellige måder, men der er overordnede fællestræk for mange af institutionerne, som beskrives i det følgende. Alle institutioner har indarbejdet en eller flere af disse arbejdsformer i akkrediteringsprocessen, men det varierer imellem institutionerne, hvordan de er kombineret.

For flere institutioner, der har en særskilt kvalitetsafdeling, har arbejdet med institutionsakkrediteringen naturligt været **forankret i kvalitetsafdelingen**. Kvalitetsafdelingen har i de fleste tilfælde haft det primære ansvar for organiseringen, forberedelsen og gennemførelsen af akkrediteringsprocessen, med inddragelse af relevante aktører, fx ledelse, fællesadministration og medarbejdere.

Derudover er det for flere institutioners vedkommende **direktionen, der har prioriteret tid i forberedelsen og gennemførelsen** af akkrediteringsprocessen. Forberedelsen af akkrediteringsprocessen og fastsættelse af rammerne for processen har i disse institutioner været forankret i direktionen – for nogle i tæt samarbejde med kvalitetsafdelingen eller fællesadministrationen. Derudover har direktionen inddraget lederfora og andre relevante funktioner i forberedelsen såvel som gennemførelsen.

Over halvdelen af institutionerne har nedsat en eller flere **arbejds- eller projektgrupper** i forbindelse med akkrediteringsprocessen, som har haft ansvar i forberedelsen og gennemførelsen af akkrediteringsprocessen. Disse grupper har ofte bestået af blandt andet øverste ledelse, uddannelsesdirektører, studieledere, kvalitetskoordinatorer, administrative medarbejdere samt kvalitetsafdelingen for de institutioner, der har en sådan afdeling. Grupperne har varetaget forskelligartede opgaver og haft forskelligt ansvar i akkrediteringsprocessen, men har blandt andet været ansvarlige for indsamling af materiale til og udarbejdelse af selvevalueringsrapporten samt styring af dokumentation til audit trails.

Institutioner angiver – uafhængigt af, hvorvidt kvalitetssikringen har været forankret i en kvalitetsafdeling, i direktionen og/eller i en arbejdsgruppe – at der har været en **inddragelse af organisationens øvrige lag**, primært i gennemførelsen af akkrediteringsprocessen. Nogle institutioner har inddraget de enkelte uddannelser i forbindelse med udarbejdelsen af og eksempler til selvevalueringsrapporten, indhentning af dokumentation til audit trails samt eksempler på udmøntning af kvalitetssystemet i praksis. Dertil har nogle institutioner involveret medarbejdere, undervisere, studieledere mm. på informationsniveau ved møder, til workshops samt andre forberedende møder.

Boks 3-2: Eksempler på internt arbejde med at forberede og gennemføre akkrediteringsprocessen

Et erhvervsakademi har organiseret deres interne arbejde med at forberede og gennemføre akkrediteringsprocessen således, at kvalitetsafdelingen samt en arbejdsgruppe – med repræsentanter fra kvalitetsafdeling, ledelse og undervisere – stod for det forberedende arbejde og evaluering af deres kvalitetssikringssystem forud for akkrediteringsprocessen. Selve forberedelsen og gennemførelse af akkrediteringen blev gennemført med kvalitetsafdelingen som projektleder med forankring i den øverste ledelse. Uddannelseschefer og personale i de enkelte afdelinger blev inddraget i forbindelse med besøg og audit trails.

På et universitet har ledelsen drøftet og truffet beslutninger om de fælles indikatorer, processer, ansvarsdelinger mv., mens administrationen har haft til opgave at udvikle og udbrede de valgte løsninger. Udarbejdelse af akkrediteringsrapport, planlægning af panelbesøg, udarbejdelse af hørings svar mv. har primært været forankret i ledelsesstregen, mens administrationen har varetaget opgaverne knyttet til dokumentationsmaterialet. I arbejdet med at opbygge en gennemprøvet praksis har alle niveauer af organisationen været involveret i overensstemmelse med kvalitetssystemets opbygning.

For et andet erhvervsakademi har planlægningen af arbejdet med institutionsakkrediteringen foregået i tre faser. For det første er der nedsat en institutionsakkrediteringsgruppe bestående af rektorat, kvalitetsafdeling, udviklingsafdeling og medarbejderrepræsentanter, hvis formål var at geare kvalitetssystemet. Herefter blev der nedsat en projektgruppe bestående af rektor, uddannelsesdirektør, kvalitetschef og direktionsassistent, hvis formål var at få udarbejdet selvevalueringen. Den sidste fase bestod af nedsættelse af tre styregrupper til styring af dokumentation til audit trails.

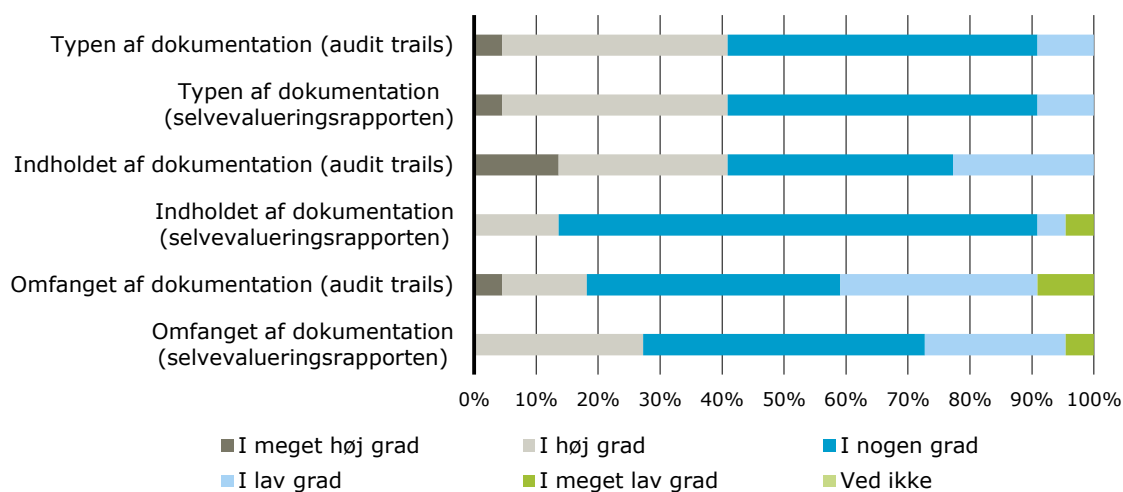
3.2 Dokumentation

Dokumentation af institutionens kvalitetssikringssystem og praksisser udgør en central del af akkrediteringsprocessen. I det følgende belyses institutionernes oplevelse af hhv. klarheden af de krav, der stilles til dokumentationen, og relevansen og omfanget af den dokumentation, de har skullet frembringe. Afslutningsvist berøres kort institutionernes oplevelse af, hvordan besøgene supplerer den skriftlige dokumentation.

Forventninger til dokumentation

Som det fremgår af nedenstående figur, vurderer de fleste institutioner, at det i en vis grad var klart, hvilke forventninger der var til typen, omfanget og indholdet af den dokumentation, de skulle levere i forbindelse med akkrediteringsprocessen. Institutionerne oplever, at forventningerne til **dokumentationstype** har været de mest tydelige, og at forventningerne til **dokumentationsomfang** har været de mindst tydelige. Det gælder både i forbindelse med selvevalueringsrapporten og audit trails. Hvad angår **indholdet af dokumentationen**, vurderer langt de fleste institutionerne, at forventningerne i nogen grad har været klare i forbindelse med selvevalueringsrapporten. Flere institutioner vurderer i høj eller meget høj grad, at disse har været klare i forbindelse med audit trails. Dette kan hænge sammen med, at det i forbindelse med udarbejdelsen af selvevalueringsrapporten er op til institutionerne selv at vurdere, hvilken dokumentation der skal medsendes, hvorimod akkrediteringspanelet typisk stiller mere specifikke krav til, hvilken dokumentation institutionerne skal levere i forbindelse med audit trails.

Figur 3-1: Institutionernes vurdering af tydelighed omkring forventninger til dokumentation (pct.)



Spørgsmål: I hvilken grad var det klart for jer, hvilke forventninger der var til følgende forhold knyttet til dokumentationen i forbindelse med udarbejdelse af selvevalueringsrapporten? I hvilken grad var det klart for jer, hvilke forventninger der var til følgende forhold knyttet til dokumentationen i forbindelse med de udvalgte audit trails? N=22

Kvalitative kommentarer indikerer endvidere, at forventningerne til, hvad der skal dokumenteres, var mindst tydelige for de institutioner, der blev akkrediteret som de første. De peger bl.a. på, at præciseringen af, hvad der forstås med "gennemprøvet praksis" kom sent i deres forløb, og at udmeldingerne om kravene til evaluering af uddannelser med inddragelse af eksterne eksperter var tvetydige (se også boksen nedenfor).

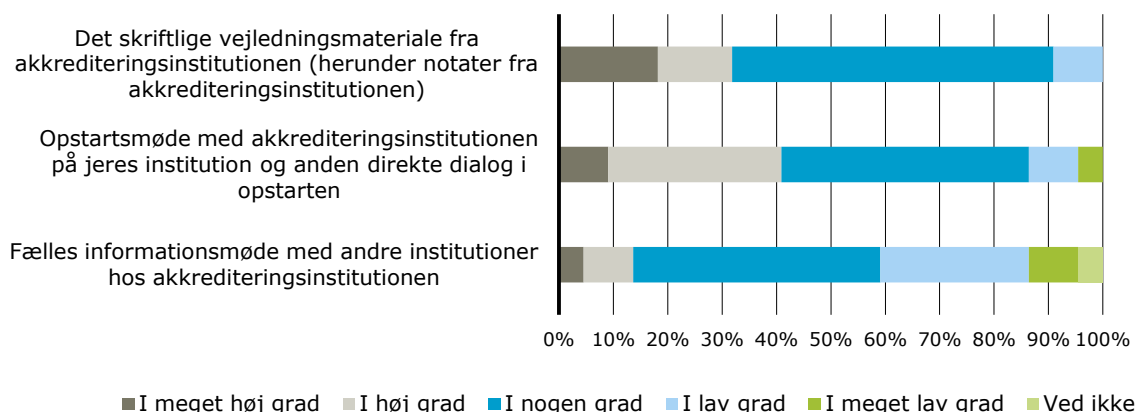
Boks 3-3: Større usikkerhed i forbindelse med de første akkrediteringsprocesser (eksempler)

"Universitetet blev institutionsakkrediteret i 2014 og var dermed et af de første universiteter, der gennemgik en institutionsakkrediteringsproces. Derfor var der generelt usikkerhed om, hvordan akkrediteringsbekendtgørelsen og -vejledningen skulle forstås, herunder hvilke krav der var til dokumentation, og Akkrediteringsinstitutionen var ikke selv i alle tilfælde tydelig i sine tilbagemeldinger til os." (Universitet)

"Som værende med i første runde af institutioner var mængden af information i form af udfoldede noter fra Akkrediteringsinstitutionen noget begrænset. Samtidig var der en oplevelse af, at Akkrediteringsinstitutionen var meget tilbageholdende med at melde holdninger eller forventninger ud, uden at det var "meget koordineret" med andre igangværende institutionsakkrediteringer." (Maritim uddannelsesinstitution)

Vejledningsaktiviteterne i opstartsfasen samt det skriftlige vejledningsmateriale bidrager ifølge institutionerne til at tydeliggøre forventningerne til dokumentationen, men det varierer mellem institutionerne, i hvilken grad de deler denne opfattelse. Dette fremgår af figuren nedenfor. Figuren viser også, at det fælles informationsmøde med andre institutioner i mindst grad opleves at bidrage til at tydeliggøre forventningerne til dokumentationen.

Figur 3-2: Institutionernes vurdering af vejledningen fra Akkrediteringsinstitutionen (pct.)



Spørgsmål: I hvilken grad bidrog følgende til at tydeliggøre, hvilke forventninger der var til dokumentationen i forbindelse med den samlede institutionsakkrediteringsproces? N=22

I spørgeskemaet har institutionerne haft mulighed for at give uddybende kommentarer til opstartsfasen og den vejledning, de har fået fra Akkrediteringsinstitutionen. Flere institutioner peger i deres uddybende svar på, at den **skriftlige vejledning**⁶ ikke giver tydelige svar på, hvilke konkrete forventninger der er til institutionernes kvalitetssikringssystemer (behandles yderligere i kapitel 4), hvorfor det kan være uklart, *hvad* der skal dokumenteres, dvs. indholdet af dokumentationen. Akkrediteringsinstitutionens og Akkrediteringsrådets uddybende **notater**⁷, som er tænkt som et supplement til vejledningerne, kan give nogle af disse svar, men en del institutioner pointerer, at der har været stor uklarhed omkring notaternes status, herunder om de har vejledende eller mere bindende karakter, og hvornår indholdet af dem træder i kraft. Disse notater justeres undervejs og lægges løbende op på Akkrediteringsinstitutionens hjemmeside. Fx er Akkrediteringsrådets notat om vurdering af institutionernes kvalitetssikringssystemer revideret i 2016⁸, hvor der skete et skift fra fokus på gennemprøvet praksis til et fokus på velfungerende praksis.

Der er også institutioner, som fremhæver, at den **mundtlige vejledning** kan hjælpe til afklaring de steder, hvor de oplever, at det skriftlige vejledningsmateriale efterlader et stort fortolkningsrum til institutionerne. Et par institutioner peger i deres kommentarer på, at opstartsmødet i høj grad bidrager til en sådan forventningsafstemning, fordi der her er mulighed for at drøfte institutionspecifikke spørgsmål. Det samme argument bruger institutionerne til at begrunde, hvorfor de lokale opstartsmøder mellem institutionen og Akkrediteringsinstitutionen i højere grad end de fælles informationsmøder bidrager til at tydeliggøre forventningerne til dokumentationen. En del institutioner fremhæver imidlertid også, at det særligt er den **løbende dialog** med Akkrediteringsinstitutionen, som hjælper til at tydeliggøre forventningerne til dokumentationen. I overensstemmelse med dette svarer knap halvdelen af institutionerne, at dialogen med Akkrediteringsinstitutionen i høj eller meget høj grad bidrog til at tydeliggøre, hvilke forventninger der var til dokumentationen i forbindelse med audit trails.

⁶ Danmarks Akkrediteringsinstitution (2013): Vejledning om institutionsakkreditering, https://akkr.dk/wp-content/filer/akkr/Korektur!%C3%A6st-og-godkendt_Vejledning-om-institutionsakkreditering-endelig_godkendt.pdf

⁷ Notaterne ligger på Akkrediteringsinstitutionens hjemmeside, <https://akkr.dk/akkreditering/institutionsakkreditering/>

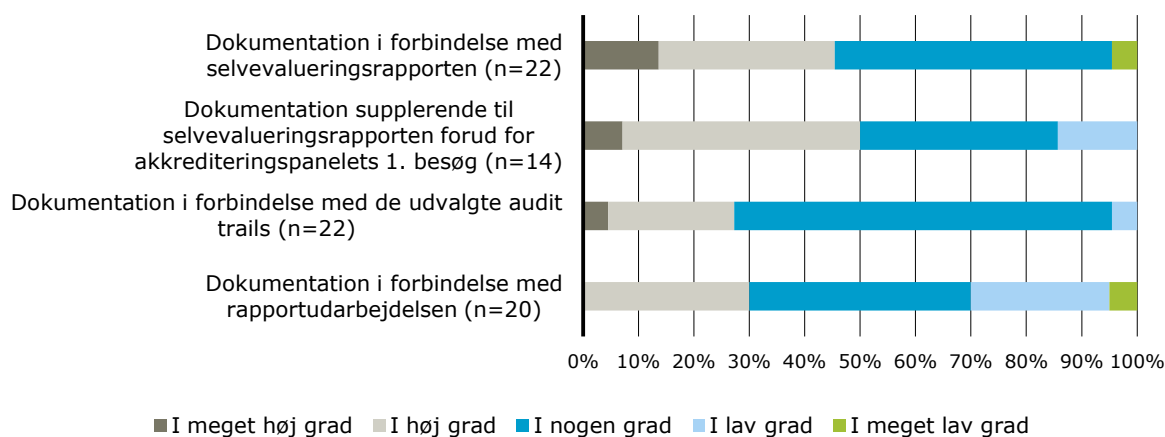
⁸ Vurdering af institutionernes kvalitetssikringssystemer (2014), <https://akkrediteringsraadet.dk/wp-content/filer/14-005995-03-IA-Vurderingssnitnotat-som-besluttet-p%C3%A5-r%C3%A5dsm%C3%B8det-20-juni-.pdf>

Revideret notat om vurdering af institutionernes kvalitetssikringssystemer (2016), <https://akkr.dk/wp-content/filer/akkr/Revideret-vurderingssnitnotat.pdf>

Relevans og omfang af dokumentation

Som det fremgår af nedenstående figur oplever omkring halvdelen af institutionerne i høj eller meget høj grad, at den dokumentation, de bliver bedt om at levere i forbindelse selvevalueringsrapporten, er **relevant**. En forholdsvis stor andel oplever dette i nogen grad, mens kun få institutioner i lav eller meget lav grad vurderer, at dokumentationen er relevant. Tendensen er nogenlunde den samme, hvad angår institutionernes oplevelse af relevansen af den *supplerende* dokumentation til selvevalueringen, som 14 ud af 22 institutioner er blevet bedt om at fremsende. Dokumentationen i forbindelse med audit trails opleves i nogen grad at være relevant af de fleste institutioner. Knap en tredjedel af institutionerne oplever i høj eller meget høj grad, at dokumentationen er relevant. Den dokumentation, som institutionerne i mindst grad oplever som relevant, er den dokumentation, som 20 ud af de 22 institutioner er blevet bedt om at levere efterfølgende i forbindelse med rapportudarbejdelsen.

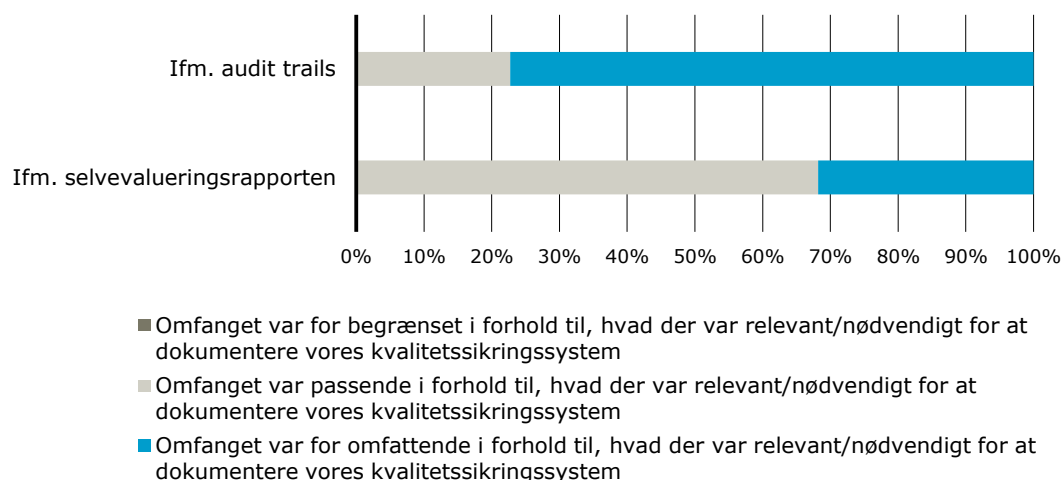
Figur 3-3: Institutionernes oplevelse af relevansen af den dokumentation, de blev bedt om at levere (pct.)



Spørgsmål: I hvilken grad oplevede I, at den dokumentation, som I blev bedt om at levere i forbindelse med selvevalueringsrapporten, var relevant? (N=22). I hvilken grad oplevede I, at den dokumentation, som I blev bedt om at levere supplerende til selvevalueringsrapporten forud for akkrediteringspanelets første besøg, var relevant i forhold til at udbygge den tidligere indsendte dokumentation? (N=14). I hvilken grad oplevede I, at den dokumentation, som I blev bedt om at levere i forbindelse med de udvalgte audit trails, var relevant? (N=22). I hvilken grad oplevede I, at den dokumentation, som I blev bedt om at levere i forbindelse med rapportudarbejdelsen, var relevant? N=20

Institutionerne er derudover blevet bedt om at vurdere **omfanget** af den dokumentation, som indgik i henholdsvis selvevalueringsrapporten og de udvalgte audit trails i forhold til, hvad der er relevant og nødvendigt for at dokumentere institutionens kvalitetssikringsarbejde. Her er tendensen, at omfanget af dokumentation i forbindelse med selvevalueringsrapporten opleves som passende, hvorimod omfanget af dokumentation i forbindelse med audit trails vurderes at være for omfattende. Det fremgår af figuren nedenfor. Når der ses nærmere på, hvilke institutioner der oplever omfanget af dokumentation som henholdsvis passende eller for omfattende, er der en overvægt af institutioner med et flerfagligt miljø, som oplever, at omfanget er for omfattende. Derudover tyder det på, at de første institutioner, der blev akkrediteret, i højere grad vurderer, at omfanget af dokumentation i forbindelse med selvevalueringsrapporten er for omfattende, end institutioner, der er blevet akkrediteret senere. Disse vurderer i højere grad, at omfanget er passende. Dette gør sig dog ikke gældende med hensyn til omfanget af dokumentation i forbindelse med audit trails.

Figur 3-4: Institutionernes vurdering af dokumentationens omfang (pct.)



Spørgsmål: Hvad er jeres vurdering af omfanget af den dokumentation, som indgik i selvevalueringsrapporten? Hvad er jeres vurdering af omfanget af dokumentation, som indgik i de udvalgte audit trails? N=22

Institutionerne giver forskellige begrundelser for, hvorfor de oplever dokumentationen i forbindelse med audit trails som for omfattende i forhold til, hvad de vurderer, der er relevant eller nødvendigt for at kunne dokumentere deres kvalitetssikringsarbejde.

Den begrundelse, der oftest går igen, henviser til de tidligere formulerede forventninger om "gennemprøvet praksis" og i forlængelse deraf det forhold, at institutionerne skal levere **dokumentation for forhold to-tre år tilbage i tiden**. Institutionerne oplever det som uforholdsmæssigt ressourcekrævende at frembringe referater og andre dokumenter for så lang en periode og derudover at skulle redegøre skriftligt for de ændringer, der er sket i kvalitetssikringssystemet gennem perioden. Institutionerne peger på denne udfordring på trods af, at notatet om vurdering af institutionernes kvalitetssikringssystemer blev revideret i 2016, således at det ikke længere fremhæver gennemprøvet praksis, men i stedet lægger vægt på, at kvalitetssikringssystemet er afprøvet i praksis og er velfungerende. At institutionerne fortsat peger på denne udfordring på trods af revideringen, kan skyldes usikkerhed omkring notaternes status, eller at ændringen i højere grad opfattes som værende sket på papir, snarere end i praksis.

I relation til dette er der også institutioner, som fremhæver, at den skriftlighed, der efterspørges, ikke altid er til stede, idet der **ikke altid er 1:1 sammenhæng** mellem de emner, som vælges ud til audit trails, og temaerne for de drøftelser, der eksempelvis har været oppe på udvalgte møder. Emnerne for audit trails vil derfor ikke nødvendigvis fremgå eksplicit af mødereferater og lignende. Der kan her være behov for at læse på tværs af flere referater for at få et fyldestgørende billede af kvalitetsarbejdet, hvilket også bidrager til et stort dokumentationsomfang. Se forskellige eksempler på dette i nedenstående boks.

Boks 3-3: Manglende 1:1 sammenhæng mellem den dokumentation, der efterspørges og findes (eksempler)

"Temaet for en audit trail kan gå på tværs af de overordnede kriterier og kategoriseringer, som en institutionsakkreditering anvender. Det betyder, at det kan være yderst vanskeligt at sikre sig, at man som institution har dokumenteret alle disse forhold. Eksempelvis fik vi udtaget pædagogisk kvalitet som audit trail. Det er et begreb, som er gennemgående i institutionens arbejde, men ikke et selvstændigt team, som dokumenteres særskilt." (Professionshøjskole)

"Eksempelvis har vi på en række uddannelser fuld forskningsdækning af internationalt anerkendte forskere inden for samtlige af uddannelsens fagområder, hvorfor spørgsmålet om forskningsdækning ikke har fyldt noget særligt på diverse status- og evalueringmøder. Her har opmærksomheden i stedet været naturligt rettet mod områder, hvor uddannelsen kunne forbedres yderligere, hvorfor det også er disse områder, der fremgår af den skriftlige dokumentation af møderne. Ikke desto mindre modtog vi afgørende kritik af, at forskningsdækningen ikke fremgik tilstrækkeligt af referaterne." (Universitet)

En anden begrundelse, som går igen på tværs af flere institutioner, er **antallet af udtrukne uddannelser til audit trails**, der vurderes at være for omfattende i forhold til at skulle belyse, hvordan institutionens kvalitetssikringsarbejde fungerer i praksis. Dette er ifølge institutionerne med til at øge dokumentationsomfanget unødigt. De institutioner, som peger på dette, udbyder relativt få uddannelser. Institutionerne oplever ikke, at antallet af uddannelser er kalibreret i forhold til institutionens størrelse, og mener, at kvalitetssikringsarbejdet kan dokumenteres med færre "nedslag" eller "stikprøver". Desuden peger flere af institutionerne på, at der for alle udtrukne uddannelser efterspørges dokumentation, fx kvalitetsrapporter og udviklingsplaner, som kun perifært relaterer sig til genstandsfeltet for de enkelte audit trails, hvilket også er med til at øge dokumentationsbyrden.

Endelig peger flere institutioner på, at uklarhed omkring, hvilken dokumentation der forventes (jf. tidligere i dette afsnit), medfører, at institutionerne **"overdokumenterer"** for at være på den sikre side. Et universitet skriver til eksempel følgende:

"Samtidig gav formuleringen om dokumentation fra "andre relevante fora" anledning til, at alle niveauer i organisationen gennemførte en omfattende række af referater mv., som kun i begrænset omfang endte med at være relevant for processen. Vi anerkender, at formuleringen er med for at give os mulighed for at præsentere den mest relevante dokumentation, men i den eksaminator-/eksaminand-relation, der naturligt opstår i relationen mellem uddannelsesinstitution og panel, giver det uvægerligt anledning til en "overdokumentation" fra institutionens side."

Blandt den mindre gruppe af institutioner (seks institutioner), som oplever, at dokumentationsomfanget er for omfattende i forbindelse med selvevalueringen, er der også flere, som peger på denne udfordring.

Omfanget af dokumentation hænger også sammen med **antallet af audit trails**. Af vejledningen⁹ fremgår det, at antallet af audit trails vil variere mellem institutioner. Jo bredere en institution er fagligt og geografisk, jo flere audit trails vil der typisk være. På større institutioner vil panelet typisk udvælge tre til seks audit trails, på mellemstore institutioner to til fire og på mindre institutioner én eller to audit trails. Institutionerne er delte i deres vurdering af antallet af audit trails i forhold til at belyse, hvordan kvalitetssikringsarbejdet fungerer i praksis. Godt halvdelen af insti-

⁹ Danmarks Akkrediteringsinstitution (2013): Vejledning om institutionsakkreditering, https://akkr.dk/wp-content/filer/akkr/Korektur/C3%A6st-og-godkendt_Vejledning-om-institutionsakkreditering-endelig_godkendt.pdf

tutionerne vurderer, at antallet af audit trails er passende, og lige under halvdelen vurderer, at antallet er for omfattende.

Akkrediteringspanelet besøg på institutionen

Analysen indikerer, at institutionerne har en overvejende positiv oplevelse af akkrediteringspanelets to besøg på institutionen. Institutionerne oplever i en vis grad, at besøgene er med til at nuancere og kvalificere akkrediteringspanelets forståelse af henholdsvis institutionens kvalitetssikringspolitikker samt -systemer og hvordan institutionen arbejder med kvalitetssikring i praksis¹⁰. Det skyldes, at det er muligt at gå i dybden med indholdet i selvevalueringsrapporten og den fremsendte dokumentation samt afklare de spørgsmål, som akkrediteringspanelet måtte have. Nogle institutioner peger dog samtidig på områder, hvor der er plads til forbedring med hensyn til akkrediteringspanelet besøg. De efterlyser bl.a., at fokusområderne for besøgene var endnu tydeligere formuleret forud for besøgene, at det i højere grad havde været muligt for at få feedback fra akkrediteringspanelet, og at institutionen havde fået længere tid til det store koordinations- og planlægningsarbejde, besøgene indebærer (mere herom i afsnit 3.3). Endelig er der et par institutioner, som har oplevet, at de internationale paneldeltagere ikke har kendt konteksten godt nok og derfor virkede uforberedte. Sidstnævnte er imidlertid ikke en udbredt tendens.

Analysen af dokumentationen forbundet med akkrediteringsprocessen viser **samlet set**, at institutionerne i store træk oplever, at der eksisterer klare forventninger til den dokumentation, de skal levere i løbet af akkrediteringsprocessen, at dokumentationen er relevant, og at besøgene bidrager positivt til at nuancere institutionens beskrevne kvalitetssikringsarbejde. Omfanget af den dokumentation, der skal frembringes, særligt i forbindelse med audit trails, vurderes imidlertid at være for omfattende i forhold til, hvad der er relevant og nødvendigt for at kunne dokumentere kvalitetssikringsarbejdet.

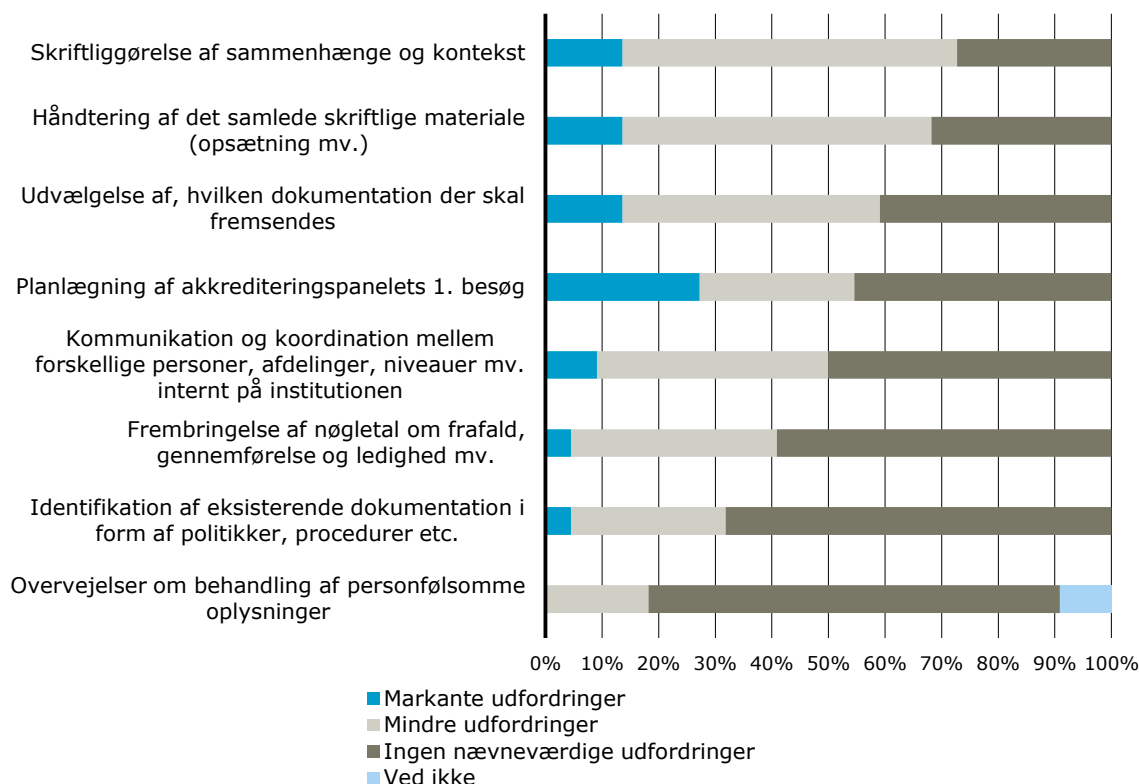
3.3 Administrative udfordringer

Som det fremgik af ovenstående afsnit om dokumentation, oplever institutionerne, at der er en række udfordringer forbundet med frembringelse af dokumentation samt planlægning af akkrediteringspanelets besøg. Disse udfoldes i dette afsnit, hvor der ses nærmere på de administrative udfordringer forbundet med akkrediteringsprocessen.

De to nedenstående figurer viser, hvilke udfordringer institutionerne har oplevet i forbindelse med selvevalueringsrapporten og akkrediteringspanelets første besøg, samt hvilke udfordringer de har oplevet i forbindelse med audit trails. Ifølge institutionernes besvarelser oplever de generelt, at der er flere udfordringer forbundet med audit trails end med selvevalueringsrapporten. Dette drejer sig især om identifikation og udvælgelse af dokumentation samt koordination og kommunikation på tværs af institutionen i forbindelse med audit trails og akkrediteringspanelets andet besøg. De større udfordringer med dokumentation ved audit trails skal sandsynligvis ses i lyset af, at omfanget af dokumentation i forbindelse med audit trails generelt vurderes at være for omfattende, jf. afsnit 3.2 om dokumentation.

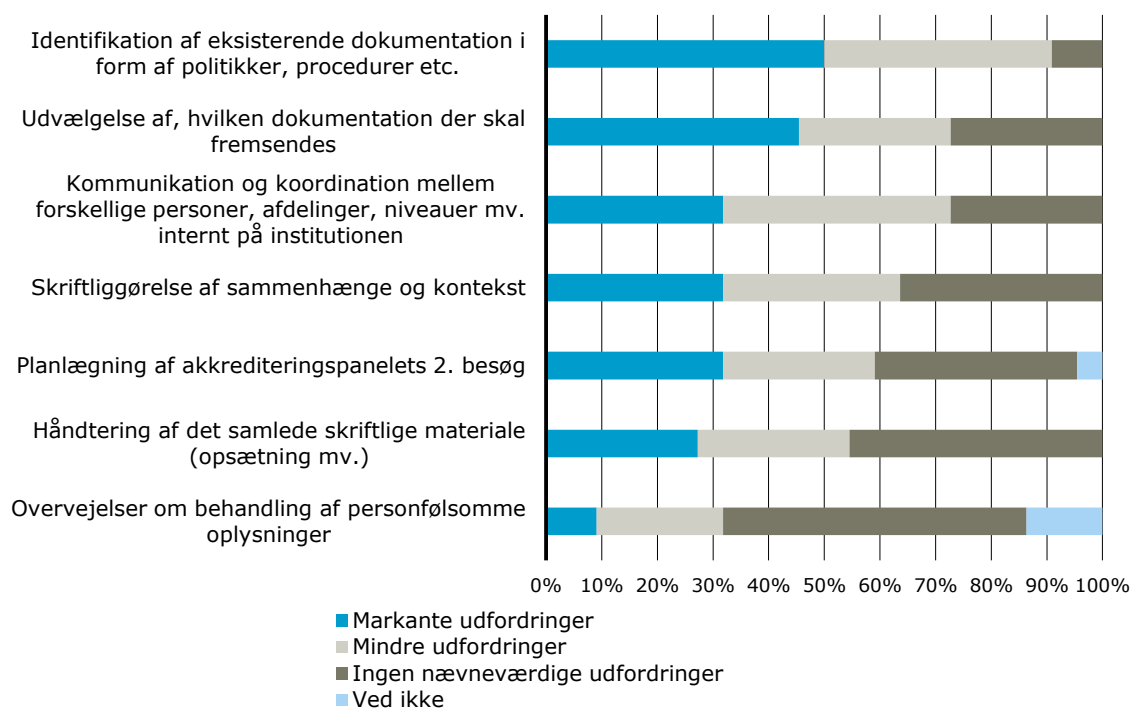
¹⁰ Institutionerne er i spørgeskemaet blevet stillet spørgsmålene: "I hvilken grad oplevede I, at "akkrediteringspanelets første/andet besøg bidrog til at kvalificere og nuancere forståelsen af jeres kvalitetssikringspolitikker og -systemer/hvordan jeres kvalitetssikringsarbejde fungerer i praksis?" 12 ud af 22 institutioner oplever dette i høj eller meget høj grad og otte institutioner oplever det i nogen grad, men der skal tages forbehold for, at institutionerne har været i tvivl om, hvorvidt der spørges til ekspertpanelets eller institutionens egen forståelse. De uddybende kvalitative kommentarer understøtter dog billedet af, at institutionerne generelt oplever, at besøgene i en vis grad har været med til at nuancere og kvalificere *akkrediteringspanelets* forståelse.

Figur 3-5: Udfordringer i forbindelse med selvevalueringsrapporten og akkrediteringspanelets første besøg (pct.)



Spørgsmål: Har I oplevet udfordringer med nedenstående i forbindelse med udarbejdelse af selvevalueringsrapporten og akkrediteringspanelets første besøg? Med udfordringer forstås også forhold, som har været særligt ressourcerkrevende. N=22

Figur 3-6: Udfordringer i forbindelse med audit trails og akkrediteringspanelets andet besøg (pct.)



Spørgsmål: Har I oplevet udfordringer med nedenstående i forbindelse med de udvalgte audit trails og akkrediteringspanelets andet besøg? Med udfordringer forstås også forhold, som har været særligt ressourcerkrevende. N=22

I forbindelse med både selvevalueringsrapporten og audit trails har omkring to tredjedele af institutionerne (hhv. 16 og 15 institutioner) angivet, at de har oplevet mindre eller markante udfordringer forbundet med **skriftliggørelsen af sammenhænge og kontekst** samt **håndtering af det samlede skriftlige materiale**. Det er primært institutioner med et flerfagligt uddannelsesmiljø og med en kombination af en central og decentral organisering, som oplever markante udfordringer med dette. I de uddybende kommentarer nævner flere institutioner, at de administrative udfordringerne særligt handler om, at det er ressourcekrævende at skriftliggøre ændringer i kvalitetssikringssystemet over tid, samt at nogle forhold i sig selv kan være vanskelige at dokumentere skriftligt, hvilket også fremgik af afsnit 3.2. For at kunne dokumentere kvalitetssikringsarbejdet kan der være behov for at sammensætte dokumentation og forklare sammenhænge på tværs af dokumentationen, og det er tidskrævende for institutionerne.

I forlængelse heraf nævner flere institutioner i deres uddybende kommentarer, at det er tidskrævende og vanskeligt at håndtere så stort et skriftligt materiale og at tydeliggøre sammenhænge på tværs af materialet. Flere institutioner fremhæver endvidere, at det var et **stort koordinationsarbejde** at skabe en fælles linje i dokumentationen, som var indhentet på tværs af uddannelser, og at det var vanskeligt at få skrevet en række forklarende og sammenbindende tekst, så dokumentationsmaterialet var tydeligt rammesat og hang sammen. Til eksempel skriver en maritim uddannelsesinstitution:

“Vi havde netop vægtet en dialogbaseret, systemisk inspireret organisation og ledelsesform med uddelegering af ansvar, og derfor var det meget vanskeligt at kunne vise en masse dokumentation, beslutninger, baggrunde, analyser og opfølgninger. Ikke fordi det ikke skete, men fordi det skete mundtligt [...] Derfor måtte materialet sammenstykes af en masse mere eller mindre præcise ting/dokumenter, som vi mente, der på en eller anden måde belyste det, som panelet ønskede at se dokumenteret i forhold til de tre audit trails. Derfor var det også en udfordring at få skrevet en mængde forklarende og sammenbindende tekst.”

Udover at der opleves at være administrative udfordringer med håndtering af det samlede skriftlige materiale, nævner flere institutioner også, at der har været specifikke **problemer med Akkrediteringsinstitutionens system** til aflevering af materialet, der har betydet, at det ikke har været muligt at vedhæfte den store mængde skriftlige dokumentation.

Med hensyn til audit trails og akkrediteringspanelets andet besøg angiver samtlige institutioner på nær to, at de har oplevet mindre eller markante udfordringer forbundet med **identifikation af eksisterende dokumentation i form af politikker, procedurer etc.** Dertil oplever over to tredjedele (16 institutioner), at **udvælgelse af dokumentation** til fremsendelse har udgjort en markant eller mindre udfordring. Når der ses nærmere på, hvilke institutioner der oplever markante udfordringer, er der en overvægt af institutioner med en kombination af en central og en decentral organisering. Det kan skyldes, at institutioner med en central organisering har nemmere ved at tilvejebringe dokumentation, mens institutioner med en kombination i højere grad skal koordinere på tværs af institutionen for at frembringe dokumentationen. I de kvalitative uddybninger angiver størstedelen af institutionerne, at de administrative udfordringer i forbindelse med audit trails særligt drejer sig om den tidsanvendelse, der er forbundet med udvælgelse og frembringelse af dokumentation. Som det fremgik af afsnit 3.2, skyldes dette, at der ifølge institutionerne er tale om et omfattende dokumentationsarbejde.

Dertil nævner nogle institutioner, at indsamling af dokumentation på tværs af uddannelsesmiljøer i forbindelse med dokumentation kan være ressourcekrævende. Dette knytter sig samtidig til, at **kommunikation og koordination** mellem forskellige personer og afdelinger opleves som en udfordring. Både de kvantitative og kvalitative svar indikerer, at det primært er større institutio-

ner med flerfaglige uddannelsesmiljøer, som oplever udfordringer med koordinering og indsamling på tværs af institutionen. De to maritime uddannelsesinstitutioner vurderer fx ikke, at der er udfordringer ved dette.

Institutionerne er delte i deres oplevelse af, hvorvidt der har været udfordringer i forbindelse med **planlægningen af akkrediteringspanelets besøg**. Godt halvdelen af institutionerne vurderer, at der har været administrative udfordringer ved planlægning af akkrediteringspanelets første og andet besøg. Institutionerne peger i deres kvalitative kommentarer på de logistiske og koordinationsmæssige vanskeligheder, der har været forbundet med akkrediteringspanelets første og andet besøg. Udfordringernes karakter varierer imidlertid mellem små og store institutioner. De store institutioner peger særligt på det store arbejdet forbundet med at koordinere deltagelse af så mange aktører og på behovet for kommunikation på tværs af organisationen. For de mindre institutioner drejer udfordringen sig særligt om at kunne stille med det ønskede antal interviewpersoner, som for disse institutioner udgør en større andel af institutionens medarbejdere. Der gives forskellige eksempler på disse udfordringer i boksen nedenfor.

Boks 3-5: Administrative udfordringer forbundet med planlægning og gennemførelse af besøg (eksempler)

“Da første panelbesøg samtidigt involverede mange repræsentanter fra det øverste ledelsesniveau, der skulle deltage i stramt programsatte mødeaktiviteter, gav såvel mødeforberedelse som selve afholdelsen af møderne anledning til væsentlige logistiske udfordringer for at få kalenderkabal til at gå op.” (Universitet)

“Vi er forundrede over, at der ikke er taget hensyn til vores organisations størrelse ved udarbejdelse af besøgsprogrammerne, da vi begge gange har måttet gøre opmærksom på, at vi ikke på alle uddannelser har kunnet stille med det ønskede antal interviewpersoner, hvorefter programmet er ændret.” (Erhvervsakademi)

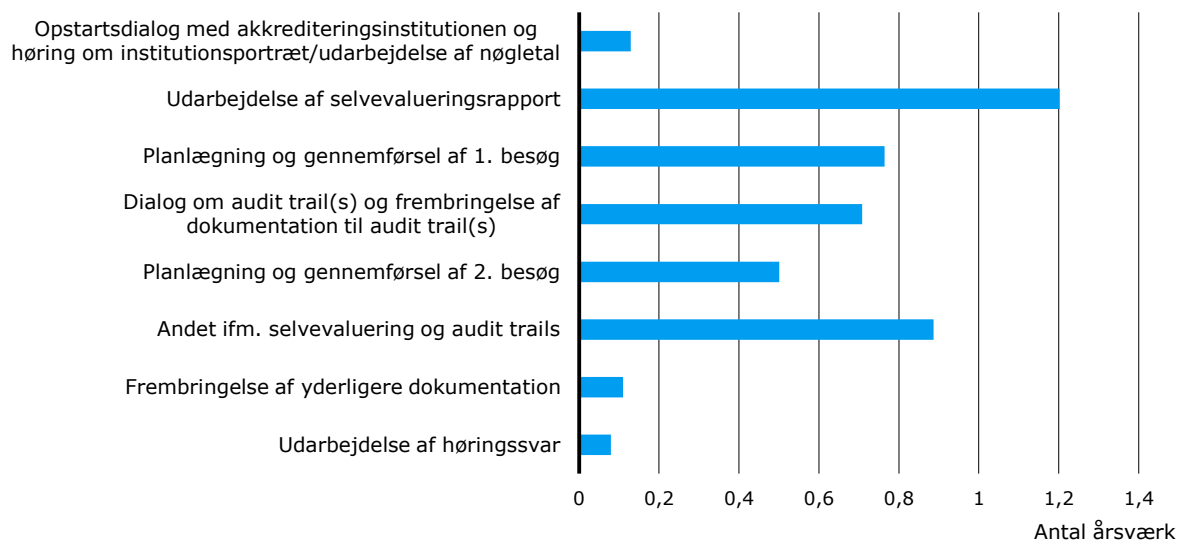
3.4 Tidsforbrug

På baggrund af kritikken af det tidligere akkrediteringssystem har der været en særlig opmærksomhed på institutionernes tidsforbrug i forbindelse med akkrediteringsprocessen. Institutionerne er derfor blevet bedt om at angive tid brugt på akkrediteringsprocessen i spørgeskemaet. Dette har imidlertid været vanskeligt for institutionerne af flere årsager, som institutionerne fremhæver i deres kvalitative kommentarer. For det første har ingen institutioner lavet egentlige tidsopgørelser eller tidsregistreringer, hvorfor de fleste institutioner har været nødt til at foretage et retrospektivt skøn. Dette er ifølge institutionerne vanskeligt, når så mange mennesker har været involveret, og når det for nogle institutioners vedkommende er flere år siden. For det andet er det udfordrende for institutionerne at skulle skelne mellem tid anvendt på selve akkrediteringsprocessen og tid anvendt på kvalitetsudvikling/-arbejde i øvrigt. Dertil kommer, at institutionerne formentlig har anvendt forskellige tilgange til at estimere tidsforbruget, hvilket må forventes at bidrage til en vis usikkerhed. Ovenstående forhold gør, at tallene nedenfor skal fortolkes og anvendes med stor varsomhed.

Figuren nedenfor viser det **gennemsnitlige tidsforbrug** forbundet med de forskellige faser og aktiviteter i akkrediteringsprocessen. *I figuren er kun medtaget svar fra de 12 institutioner, som har foretaget et egentligt estimat*, og ikke de institutioner, som angiver, at der er tale om et gæt forbundet med stor usikkerhed¹¹. Tallene er opgjort i antal årsværk (som er defineret som 1.924 timer).

¹¹ Det gennemsnitlige tidsforbrug er stort set det samme, som vist i figuren, når alle svar medtages.

Figur 3-7: Institutionernes estimat af tidsforbrug (antal årsværk)

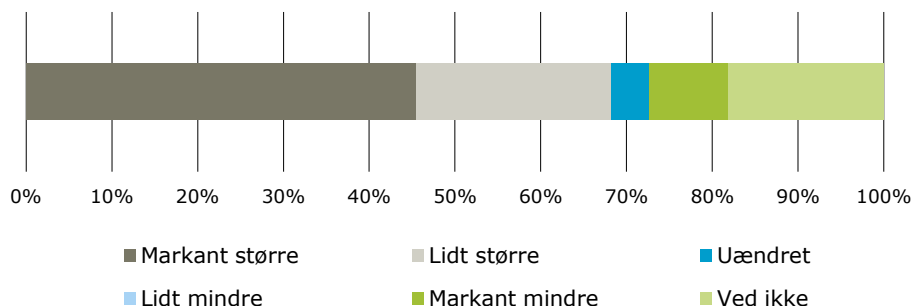


Spørgsmål: *Hvor mange årsværk har I som institution brugt på nedenstående aktiviteter? Skriv venligst antal årsværk ud for aktiviteten. N=12*

De institutionerne, der har foretaget et estimat, har gennemsnitligt anvendt knap 4,4 årsværk på den samlede akkrediteringsproces, hvoraf størstedelen af tidsforbruget er knyttet til udarbejdelsen af selvevalueringsrapporten, frembringelse af dokumentation samt planlægning og gennemførelse af besøg. Når det gennemsnitlige tidsforbrug sammenlignes på tværs af monofaglige og flerfaglige institutioner, ses endvidere en tendens til, at tidsforbrug forbundet med akkrediteringsprocessen er størst for flerfaglige institutioner. Dertil peger tallene på, at større institutioner (institutioner med en bestand af studerende på grunduddannelser over 10.000) bruger mere tid på akkrediteringsprocessen sammenlignet med institutioner med færre studerende. Fem institutioner har angivet andre aktiviteter under selvevaluering og audit trails – disse går på interne planlægnings- og styringsprocesser, konsulentrådgivning og forberedelse af paneldeltagere.

Set i forhold til det tidligere system med uddannelsesakkreditering er det generelle billede, at institutionsakkreditering samlet set opleves mere tidskrævende end uddannelsesakkreditering set over en seksårig periode. Dette fremgår af figuren nedenfor.

Figur 3-8: Tidsforbrug forbundet med institutionsakkreditering sammenlignet med uddannelsesakkreditering (pct.)



Spørgsmål: *Er institutionens samlede tidsforbrug - vurderet efter jeres bedste skøn - forbundet med institutionsakkreditering (og herunder prækvalifikation af nye uddannelser og udbud) større, mindre eller uændret sammenlignet med uddannelsesakkreditering over en seksårig periode? (Dvs. turnusakkreditering af eksisterende uddannelsesudbud og akkreditering af nye uddannelser og udbud). N=22*

Ifølge institutionernes kvalitative uddybninger skyldes det ikke, at tidsforbruget er forbundet med selve akkrediteringsprocessen, herunder at arbejdet med at dokumentere kvalitetssikringssystemet er blevet større. Særligt universiteterne henviser i stedet til, det er ressourcekrævende at opfylde kravene til gennemførelse af uddannelsesvurderinger af eksisterende uddannelser med brug af eksterne eksperter, og at der fortsat er et stort tidsforbrug forbundet med godkendelse af nye uddannelser. Det gør, at det nuværende system samlet set er mere tidskrævende end det tidligere. Se eksempler på dette i nedenstående boks.

Boks 3-6: Tidsforbruget er større som følge af institutionsakkreditering (eksempler)

"Tidsforbruget ifm. dokumentation af institutionsakkreditering er markant mindre end i det gamle system med uddannelsesakkrediteringer. Der benyttes dog fx uforholdsmæssigt megen dokumentation i forbindelse med godkendelsen af nye uddannelser. Den anmærkningsfrie institutionsakkreditering burde i sig selv overflødig gøre en bureaukratisk godkendelsesproces af nye uddannelser." (Universitet)

"Der bruges mindre tid på selve institutionsakkrediteringsprocessen, end der blev brugt på selve uddannelsesakkrediteringsprocesserne. Det interne kvalitetssikringsarbejdet er dog blevet mere omfattende, da der er øgede krav til fx dokumentation, samtidig med, at der nu stilles langt flere krav til selve institutionskvalitetssystem, eksempelvis kravet om evalueringer med eksterne eksperter." (Universitet)

I tolkningen af ovenstående figur skal der derudover tages forbehold for, at nogle institutioner formentlig har medtaget **tidsforbrug forbundet med omstillingen af kvalitetsarbejdet** forud for institutionsakkrediteringen i sammenligningen af de to akkrediteringssystemer. Eksempelvis skriver et universitet følgende:

"Når det angives, at ressourceforbruget er markant større, er det fordi, der bruges mange ressourcer på at omstille kvalitetsarbejdet i første runde institutionsakkreditering. Bibeholder man grundlæggende det nuværende system uden for mange nye krav, vil ressourceforbruget kunne reduceres over tid."

Mange institutioner fremhæver i de kvalitative kommentarer, at ressourcetrækket har været særlig stort i forbindelse med forberedelsen af institutionsakkrediteringen, dvs. i omstillingen af institutionernes kvalitetssystem til de nye krav, der er forbundet med skiftet fra uddannelsesakkreditering til institutionsakkreditering. 17 ud af 22 institutioner angiver således også, at de i høj eller meget høj grad har lagt ressourcer i at udvikle, beskrive og grundlæggende forbedre institutionskvalitetssikringssystem op til igangsættelsen af akkrediteringsprocessen. Som flere institutioner påpeger i deres besvarelse, er det derfor også væsentligt at holde det øgede tidsforbrug op mod effekterne af institutionsakkreditering (se boksen nedenfor). Der ses nærmere på betydningen af institutionsakkreditering i kapitel 5.

Boks 3-7: Tidsforbrug set i forhold til betydningen for kvalitetsarbejdet (eksempler)

"Ressourceforbruget er muligvis det samme eller lidt større ved institutionsakkreditering, men institutionsakkreditering understøtter og fremmer institutionernes mulighed for at levere uddannelser af høj kvalitet." (Professionshøjskole)

"Selvom tidsforbruget er stort – og bør reduceres – foretrækker vi institutionsakkreditering fremfor uddannelsesakkreditering. Dette skyldes særligt, at ved at arbejde med akkreditering på institutionsniveau styrkes fælles organisatoriske løsninger og indsatser væsentligt bedre. Dette giver endvidere langt bedre muligheder for at gøre kvalitetsarbejdet meningsfuldt hele vejen rundt i organisationen – fra topledelse til undervisere og servicemedarbejdere. Dette ikke mindst, da denne tilgang understøtter en stærk institutionsidentitet og -kultur. (Professionshøjskole)

4. OPLEVELSE AF KRAVENES TYDELIGHED OG RELEVANS

For at blive institutionsakkrediteret, skal institutionernes kvalitetssikringssystem og kvalitetssikringsarbejde leve op til fem kriterier, som er fastsat i bekendtgørelsen. Det er akkrediteringspanelet, som vurderer, hvorvidt dette er tilfældet. Institutionernes opfattelse af akkrediteringskriterierne – og akkrediteringspanelets udmøntning af dem – må forventes at have betydning for såvel institutionernes erfaringer med akkrediteringsprocessen som deres oplevede udbytte af akkrediteringsprocessen.

I dette kapitel præsenteres derfor institutionernes vurdering af kravene til kvalitetssikringssystemet, herunder deres tydelighed og relevans.

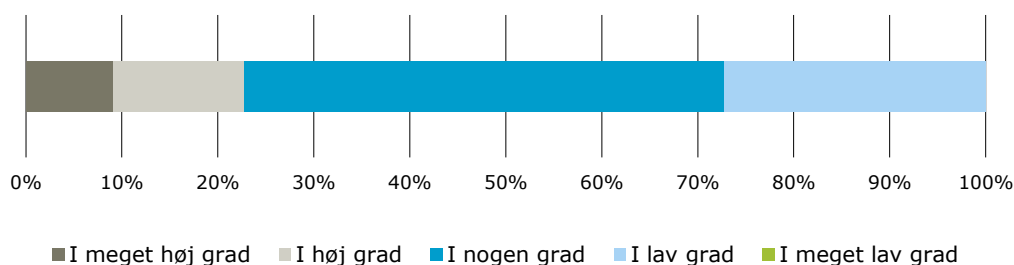
Hovedpointerne i kapitlet om kravenes tydelighed og relevans er følgende:

- Der er blandt institutionerne delte opfattelser af, hvorvidt kravene til institutionernes kvalitetssikringssystem og kvalitetssikringsarbejde er tydelige. Usikkerhed omkring kravene har for nogle institutioner medvirket til en ressourcetung proces.
- De overordnede krav til institutionernes kvalitetssikringssystemer og kvalitetssikringsarbejde vurderes i store træk at være relevante, men flere institutioner oplever, at udmøntningen af kravene medfører en til tider rigid og ressourcetung proces, som fjerner fokus og tager ressourcer fra arbejdet med kvalitetsudvikling.

4.1 Kravenes tydelighed

Institutionerne er delte i deres opfattelse af, hvorvidt kravene til institutionens kvalitetssikringssystem og kvalitetsarbejde har været tydelige. Som det fremgår af nedenstående figur, oplever halvdelen af institutionerne (11 institutioner), at det i nogen grad var tydeligt, hvad det forudsætter af kvalitetssikringssystemet og kvalitetssikringsarbejdet at leve op til akkrediteringskriterierne. Omkring en fjerdedel af institutionerne (seks institutioner) mener, at det i lav grad var tydeligt, og en anden fjerdedel (fem institutioner) svarer, at det i høj eller meget høj grad var tydeligt. Det skal nævnes, at de to institutioner, som har fået afslag på deres institutionsakkreditering, begge angiver, at det i høj eller meget høj grad har været tydeligt.

Figur 4-1: Tydelighed af, hvad det forudsætter af kvalitetssystemet og -arbejdet at leve op til akkrediteringskriterier (pct.)



Spørgsmål: *I hvilken grad var det tydeligt for jer, hvad det forudsætter af institutionens kvalitetssikringssystem og kvalitetssikringsarbejde at leve op til akkrediteringskriterierne?* N=22

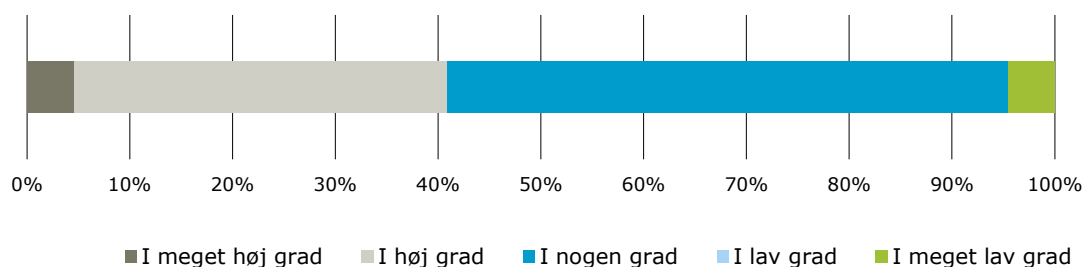
Som det fremgik af afsnit 3.2., skaber uklarhed omkring kravene til institutionernes kvalitetssikringssystem udfordringer for akkrediteringsprocessen, fordi det bidrager til usikkerhed omkring, hvad der skal dokumenteres for at imødekomme akkrediteringskriterierne. Denne uklarhed opstår

blandt andet på grund af usikkerhed omkring status af Akkrediteringsinstitutionens og Akkrediteringsrådets notater, herunder om de har vejledende eller mere bindende karakter. Dette fører til, at nogle institutioner overdokumenterer for at være på den sikre side, hvilket er en ressourcekrævende administrativ proces.

4.2 Kravenes relevans

Institutionerne vurderer i store træk, at kravene til kvalitetssikringssystemet og kvalitetsarbejdet er relevante for deres arbejde med at sikre og udvikle kvaliteten af deres uddannelser, men det varierer mellem institutionerne, i hvilken grad de oplever det. Nedenstående figur illustrerer, at over halvdelen af institutionerne (12 institutioner) oplever, at kravene til kvalitetssikringssystemet og -arbejdet i nogen grad er relevante for deres kvalitetssikrings- og udviklingsarbejde. Ni institutioner oplever, at de i høj eller meget høj grad er relevante.

Figur 4-2: Relevans af krav til kvalitetssikringssystem og -arbejde for arbejdet med at sikre kvalitet (pct.)



Spørgsmål: I hvilken grad oplever I kravene til jeres kvalitetssikringssystem og kvalitetssikringsarbejde (Akkrediteringsinstitutionens udmøntning af akkrediteringskriterierne) som relevante for jeres arbejde med at sikre og udvikle kvaliteten af jeres uddannelser? N=22

Institutionerne har haft mulighed for at uddybe, hvilke krav der har været mindre relevante for deres arbejde med at sikre og udvikle deres uddannelser. Her nævner flere institutioner, at de generelt oplever, at de overordnede krav til kvalitetssikringssystemet, som følger af akkrediteringskriterierne, er relevante, men at der i udmøntningen af kravene, særligt i forhold til procedurer og processer, tages **fokus væk fra kvalitetsudviklingen i uddannelserne**. Nogle institutioner oplever ikke, at de krav, der stilles til specifikke procedurer, processer samt skriftlighed af disse, er relevante for at sikre en kvalitet i uddannelserne, og derfor vurderes kravene kun i nogen grad at være relevante. Eksempelvis er der institutioner, der angiver, at de detaljerede krav med hensyn til evaluering af hele uddannelser medfører en til tider rigid og ressourcetung proces, som vurderes at tage ressourcer fra det egentlige kvalitetsarbejde. Et universitet skriver eksempelvis:

“Vi er ikke uenige med de overordnede krav og formuleringen heraf. Det er imidlertid detaljeringsgraden og AIs tolkning af, hvorledes institutionen lever op til kravene, som er uhensigtsmæssig. Der er et meget detaljeret fokus på skriftlighed og dokumentation i form af referater og politikpapirer. Dette fokus risikerer at tage tiden fra det egentlige kvalitetsarbejde.”

Flere institutioner angiver endvidere i de kvalitative svar, at det tidligere fokus på **gennemprøvet praksis** har medført et omfattende dokumentationskrav (jf. afsnit 3.2.) og dermed en ressourcetung proces, hvor der er fokus på at dokumentere gennemprøvet praksis, snarere end hvordan institutionerne aktuelt arbejder i praksis, og hvorvidt det fungerer. Nogle institutioner nævner i forlængelse heraf, at kravene indebærer et for stort fokus på kontrol frem for udvikling, hvilket udfoldes yderligere i kapitel 5 og 6.

I forlængelse af ovenstående angiver nogle institutioner, at der ikke tages tilstrækkelig højde for **forskelligheder** i udmøntningen af de overordnede krav, særligt nævnes kravet om nedskrevne procedurer og processer og forventningerne til gennemprøvet praksis. Dertil er der institutioner, som fremhæver, at der bør lægges mere vægt på at tilpasse kvalitetssikringsarbejdet til den enkelte institutions behov snarere end de overordnede krav. Dette udfoldes yderligere i kapitel 6. Et erhvervsakademi skriver til eksempel:

"Akkrediteringspanelerne udfordres på at skulle kunne vurdere behovet for, hvad der er nødvendigt at få nedskrevet og dokumenteret på procesniveau, således at vurderingen i tilstrækkelig grad også tager hensyn til institutionernes størrelse og organisatoriske karakteristika. Små organisationer, der ikke er geografiske spredte, har ikke behov for så mange nedskrevne processer for at styre, koordinere og kontrollere kvaliteten. Her sker kvalitetsstyringen mere ved direkte kommunikation og overvågning. Derfor kunne det være ønskeligt, at der blev lagt mere vægt på uddannelsernes resultater og mindre vægt på procesdokumentation."

Flere institutioner har yderligere en oplevelse af, at **kravene har ændret sig** fra akkrediteringsproces til akkrediteringsproces. Institutionerne oplever, at der er sket en ændring af kravene i løbet af årene, så de institutioner, der er blevet akkrediteret tidligere, blev vurderet ift. andre krav, end de institutioner, der er blevet akkrediteret senere hen. Da ændringerne ikke altid er blevet tydeligt formidlet ud til institutionerne, jf. afsnit 3.2, har det derudover skabt forvirring og usikkerhed blandt institutionerne og resulteret i et større ressourceforbrug. Se også nedenstående boks.

Boks 4-1: Oplevelse af at kravene ændrer sig over tid (eksempler)

"Samtidig bidrog dialogen med allerede akkrediterede institutioner også til en fornemmelse af, at "målskiven flytter sig" over tid, og at Akkrediteringsinstitutionens forventninger til institutionerne løbende blev formet/udvidet på baggrund af de erfaringer, Akkrediteringsinstitutionen selv gjorde sig undervejs." (Universitet)

"Principielt er der således tale om, at akkrediteringskravene ændrede sig og blev mere omfattende undervejs i vores forberedelsesarbejde, hvilket skabte dels organisatorisk usikkerhed, dels resulterede i større ressourceforbrug." (Professionshøjskole)

"Vi oplever, at der til stadighed føjes krav til listen af ting, man skal gøre for at blive institutionsakkrediteret. Selv om det sikkert sker i den bedste hensigt, er det ikke godt for kvalitetsarbejdet på den enkelte institution, idet de mange krav kommer til at overskygge den interne debat om, hvad vi forstår ved kvalitet, og hvordan vi bedst fremmer den." (Universitet)

Institutionernes oplevelse af kravenes relevans har således betydning for, om de oplever, at institutionsakkreditering bidrager til et styrket kvalitetssikringsystem og til fortsat udvikling af uddannelsernes kvalitet. Dette vil være i fokus i det næste kapitel.

5. BETYDNING AF INSTITUTIONSAKKREDITERING

Institutionsakkrediteringen har til formål at understøtte institutionerne i udviklingen af et kvalitetssikringsystem og et kvalitetsarbejde, som bidrager til at sikre og fortsat udvikle høj faglig kvalitet og relevans i uddannelserne. Som tidligere nævnt skal institutionernes erfaring med akkrediteringsprocessen, herunder deres tids- og ressourceforbrug, ses i lyset af resultaterne af institutionsakkreditering.

I dette kapitel ses der derfor nærmere på institutionernes oplevelse af, hvordan institutionsakkreditering har påvirket institutionernes kvalitetsarbejde og kvalitetskultur – positivt såvel som negativt, og hvilke forhold der har betydning herfor.

Hovedpointerne i kapitlet om betydningen af institutionsakkreditering er følgende:

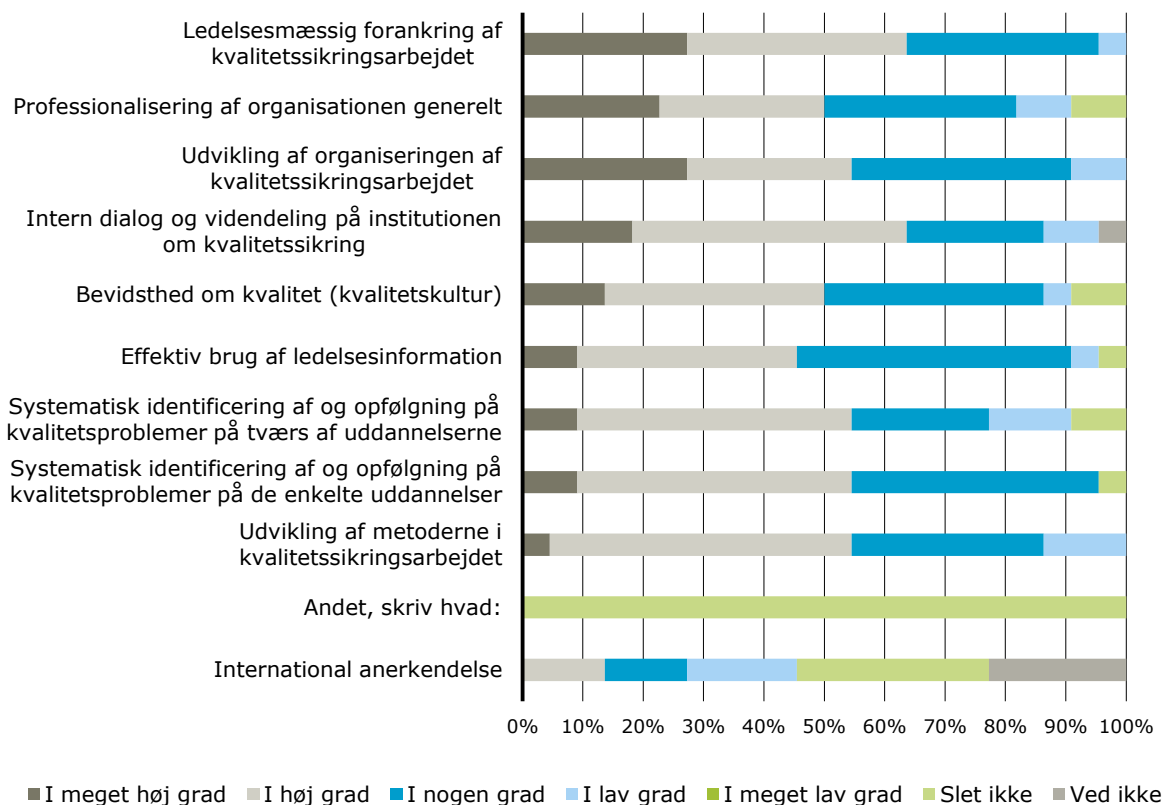
- Omkring halvdelen af institutionerne oplever, at institutionsakkreditering bidrager positivt til en række forhold relateret til institutionernes kvalitetskultur og organisering af kvalitetssikringsarbejdet. Dette gælder ikke mindst den ledelsesmæssige forankring af kvalitetssikringsarbejdet.
- Den positive betydning er størst i perioden frem mod opstart af akkrediteringsprocessen, hvor institutionerne arbejder med at justere og udvikle deres kvalitetssikringsystem, og hvor de kan holde det op mod de krav og forventninger, der er med henblik på at kunne få en positiv akkreditering.
- Til trods for en generel oplevelse af, at institutionsakkrediteringen har en positiv indflydelse på institutionernes arbejde med at sikre høj kvalitet, gælder det for størstedelen af institutionerne, at de også oplever negative følgevirkninger af institutionsakkreditering. De negative følgevirkninger handler bl.a. om, at kravene til dokumentationen dels medfører et stort ressourcetræk, dels bidrager til en organisatorisk træthed og til et oplevet fokus på kvalitetskontrol frem for kvalitetsudvikling.

5.1 Positiv betydning af institutionsakkreditering

Generel er der blandt institutionerne en oplevelse af, at institutionsakkrediteringen bidrager positivt til en række forhold relateret til bl.a. institutionernes kvalitetskultur og organisering af kvalitetssikringsarbejdet.

Figuren nedenfor viser institutionernes svar på, i hvilken grad institutionsakkrediteringen har haft positiv betydning for en række forhold på institutionen. Omkring halvdelen af institutionerne vurderer, at institutionsakkrediteringen i høj eller meget høj grad har bidraget positivt til de oplyste forhold. Den eneste undtagelse er international anerkendelse, som institutionerne generelt ikke oplever som resultat af institutionsakkreditering – heller ikke, når der alene ses på de institutioner, som har fået en positiv afgørelse.

Figur 5-1: Institutionernes vurdering af, hvilke forhold institutionsakkreditering har positiv betydning for (pct.)



Spørgsmål: I hvilken grad har akkreditering af jeres institution haft positiv betydning for følgende forhold på jeres institution? N=22

Institutionerne har derudover givet forskellige kvalitative eksempler på, hvordan institutionsakkrediteringen har påvirket institutionen positivt. Her ses to overordnede tendenser.

For det første fremhæver institutionerne, at institutionsakkrediteringen har bidraget positivt til **organiseringen af deres interne kvalitetsarbejde**, herunder særligt til **ledelsesforankring af kvalitetsarbejdet**. Heri ligger blandt andet, at ledelsen har fået en større indsigt i og et større og mere systematisk fokus på kvalitet, og at ledelsesansvaret for kvaliteten af uddannelserne generelt er blevet tydeliggjort. Derudover er der institutioner, som fremhæver, at institutionsakkrediteringen har bidraget til en større systematik i de interne kvalitetssikringsprocesser, som også er med til at skabe en større ensartethed på tværs af uddannelser. Boksen nedenfor indeholder forskellige eksempler på, hvordan institutionsakkrediteringen har haft betydning for organiseringen af kvalitetsarbejdet.

Boks 5-1: Institutionsakkrediteringens betydning for organiseringen af kvalitetsarbejdet (eksempler)

"Akkrediteringsprocessen har primært bidraget positivt til, at vi i vores kvalitetssystem sikrer et mere systematisk og ledelsesforankret fokus på uddannelseskvalitet i de dele af ledelsesstrengen, der ikke tidligere var så tæt knyttet til uddannelsesområdet. Processen har eksempelvis bidraget til at italesætte og reflektere over institutledernes rolle, ligesom de nye processer har afstedkommet en mere løbende og systematisk afrapportering af status på uddannelseskvaliteten til universitetsledelsen og bestyrelsen." (Universitet)

"Den største forskel er topledelsens engagement i kvalitetssikringen af uddannelserne og efterfølgende i drøftelserne af kvaliteten på de enkelte uddannelser. Institutionsakkreditering har sat uddannelseskvalitet på dagsordenen hos både bestyrelse og direktion i en grad, som ikke tidligere er set." (Professionshøjskole)

"Processen har resulteret i en bedre beskrivelse af kvalitetssikringssystemet og udviklet klare systematikker i arbejdet, så der er en ensartethed, fx i arbejdet med kvalitetsrapporter og fag- og forløbsplaner. Dette har været en løbende proces, som også ifm. høringsrapporten har givet anledning til småjusteringer." (Erhvervsakademi)

For det andet beskriver mange institutioner, hvordan institutionsakkrediteringen har bidraget til **en fælles kvalitetskultur** på institutionen. Løbende dialog og bred inddragelse af medarbejdere og ledere på forskellige niveauer har ifølge disse institutioner medvirket til en fælles bevidsthed og et fælles – og eksplicit – sprog om kvalitet og til et generelt større fokus på kvalitet i det daglige arbejde. Dertil peger flere institutioner, der har været igennem en nylig fusionsproces, på, at det har været særligt gavnligt med et fokus på et fælles mål om kvalitet i en fusionsproces. Se eksempler på institutionernes svar i boksen nedenfor.

Boks 5-2: Institutionsakkrediteringens betydning for kvalitetskulturen (eksempler)

"Processen har betydet et øget fokus på, hvad kvalitet i uddannelserne er. Tavs viden er blevet eksterneret, og medarbejderne har fået et fælles kvalitetssprog. Processen har også betydet en professionalisering af uddannelsernes arbejde med videngrundlaget og planlægning og tilrettelæggelsen af undervisningen. Desuden har processen betydet, at kulturen er gået fra at "synes" og "tro" til at "vide" ud fra underbyggede resultater." (Erhvervsakademi)

"I hele forberedelsesarbejdet blev der investeret massivt i medarbejderinddragelse og dialog på alle niveauer af organisationen. Dette medvirkede til at skabe meget stor opbakning til og forankring af arbejdet blandt alle medarbejdere. I et længere perspektiv har dette bl.a. betydet, at bevidstheden om kvalitet og det løbende at arbejde systematisk med forbedring og udvikling fortsat er et kendetegn ved vores organisationskultur, hvor medarbejdere og ledelse generelt sætter en stor faglig stolthed i det løbende kvalitetsarbejde." (Professionshøjskole)

"Akkrediteringsprocessen var desuden et positivt bidrag i fusionsprocessen. Det var en stor og betydningsfuld opgave, som blev løst med succes på tværs af organisationen. Processen omtales stadig som et af de mest succesfulde eksempler på samarbejde i organisationen. Processen og det nye kvalitetssystem gav en fælles referenceramme for organisationen." (Professionshøjskole)

Samtidig er der dog også et par institutioner, som pointerer, at en stor del af arbejdet med at udvikle kvalitetssikringssystemet og kvalitetskulturen på institutionen er sket på et tidligere tidspunkt. For disse institutioner har selve institutionsakkrediteringen derfor kun haft en mindre betydning for disse forhold.

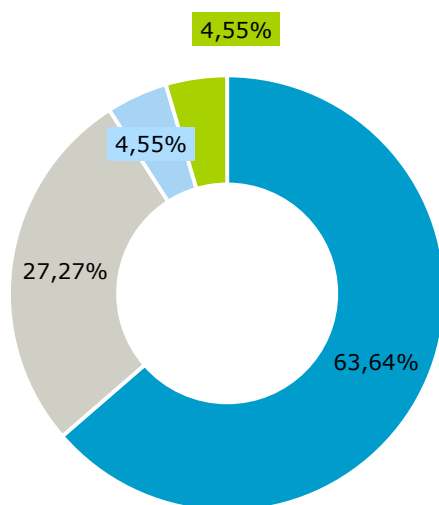
På tværs af de lukkede og åbne spørgsmål er det generelle billede, at det først og fremmest er i forberedelserne til institutionsakkrediteringen, at den positive påvirkning finder sted. Dette skyl-

des, at det særligt er i denne fase, institutionerne har arbejdet med at justere og udvikle deres kvalitetssystem og -kvalitetsarbejde med henblik på at kunne leve op til kravene og forventningerne ift. en positiv akkreditering.

Derudover er der et par institutioner, som fremhæver, at opmærksomhedspunkter fra akkrediteringspanelet har bidraget til justeringer af kvalitetsarbejdet under akkrediteringsprocessen. Endelig gives der et enkelt eksempel på, hvordan kvalitetskulturen også kan påvirkes positivt efter en positiv afgørelse, idet den bekræfter medarbejdere og ledere i, at det, de gør, er rigtigt, og skaber en stolthed omkring kvalitetsarbejdet.

Figuren nedenfor viser institutionernes svar på, i hvilken fase det største læringsudbytte finder sted.

Figur 5-2: Institutionernes vurdering af, i hvilken fase læringsudbyttet er størst (pct.)



- Før påbegyndelsen af selve institutionsakkrediteringen
- Under institutionsakkrediteringen
- Efter modtagelsen af høringsrapporten om institutionsakkreditering, men før den endelige afgørelse
- Efter Akkrediteringsrådets afgørelse om institutionsakkreditering

Spørgsmål: I hvilke faser vurderer I, at læringsudbyttet har været størst for institutionen? Prioriter faserne ud fra, hvor stort læringsudbyttet har været, ved at skrive 1 ud fra den fase, hvor læringsudbyttet har været størst, 2 ud fra den fase, hvor læringsudbyttet har været næststørst etc. N=22

5.2 Negative følger af institutionsakkreditering

Til trods for en generel oplevelse af, at institutionsakkrediteringen har en positiv indflydelse på institutionernes arbejde med at sikre høj kvalitet, gælder det for størstedelen af institutionerne, at de også oplever negative følger af institutionsakkreditering.

På tværs af institutionernes svar på det åbne spørgsmål om, hvorvidt akkrediteringen af institutionen har haft negative følger, er der to gennemgående tendenser – som dog begge knytter sig til omfanget af dokumentation.

For det første fremhæver mange institutioner, at institutionsakkrediteringen har medført et større dokumentationskrav og som følge deraf et **stort ressourcestræk**, hvilket betyder, at der går res-

sourcer fra andre opgaver. Det gælder både kravene til det interne kvalitetssikringsarbejde, og det gælder i forbindelse med selve akkrediteringsprocessen.

For det andet peger en stor andel af institutionerne – og særligt de institutioner, som er blevet genakkrediteret – på, at institutionsakkreditering er med til at skabe en **”organisatorisk træthed”**, og at det kan være særligt svært at fastholde medarbejdernes interesse og motivation, når der er tale om lange akkrediteringsprocesser (og genakkrediteringsprocesser). Institutionerne begrundet det med, at der – særligt blandt medarbejdere – kan være en oplevelse af, at der er tale om en bureaukratisk øvelse, og at der er mere fokus på dokumentation end på kvalitet.

Knyttet til dette er der institutioner, som peger på, at kravene til dokumentation kan have en egentlig negativ virkning på kvalitetskulturen, fordi det af medarbejderne opfattes som *kvalitetskontrol* frem for *kvalitetsudvikling*. I forlængelse heraf peger en af institutionerne på, at det kræver en særlig ledelsesmæssig indsats at undgå intern overstyring og uhensigtsmæssige bureaukratiske processer. En anden institution skriver, at institutionsakkrediteringen reelt har haft en negativ virkning for institutionens ledelsesform, idet ledelsesfokusset flyttes fra kvalitetsudvikling i sin helhed til kontrol og dokumentation af processer.

I det følgende ses der nærmere på, hvilke forhold knyttet til de enkelte institutioner der har betydning for deres oplevelse af akkrediteringsprocessen og virkningerne af den.

Boks 5-3: Negative følger af institutionsakkreditering (eksempler)

”Vi bruger i dag væsentlig flere ressourcer på kvalitet end tidligere (uden at vi, målt på nøgletal, har fået værre/bedre kvalitet). Denne ressource kan kun tages fra kerneydelsen, undervisningen og løbende ajourføring af videngrundlaget, hvilket alt andet lige må siges at være negativt.” (Maritim uddannelsesinstitution)

”Processen har været lang. Genakkreditering og detaljeringsgraden har skabt usikkerhed i organisationen. Det har været en ledelsesmæssig opgave at fastholde entusiasme og samarbejdsformer fra den første runde igennem genakkrediteringen. Der er opstået en smule metaltræthed, også fordi vi har fastholdt procedurer og arbejdsmetoder for at kunne vise gennemprøvet praksis, samtidig med, at vores kvalitetssystem på nogen punkter blev bedømt tungt og omfattende.” (Erhvervsakademi)

”Nogle medarbejdere oplever, at uddannelseskvalitet har fået en definition, de ikke er enig i, og som de ikke har (haft) indflydelse på. Dette har negativ betydning for, i hvor høj grad de oplever institutionens kvalitetssikringssystem som relevant og brugbart og tager ejerskab til det. Akkrediteringssystemet opleves af mange på universitetet som et system, der er optaget af kontrol frem for udvikling af kvalitet på uddannelserne. Det har en afsmittende, negativ effekt på, hvordan institutionens kvalitetssikringssystem opfattes internt i huset. Der bruges en del tid på at sikre paper trails på processer, initiativer etc. med det ene formål at kunne vise det til Akkrediteringsinstitutionen på et senere tidspunkt. Samlet set opleves det af nogle medarbejdere på institutionen, at der er ting, vi gør for akkrediteringssystemet skyld, og ikke fordi det forbedrer uddannelsernes kvalitet. Ledelsens klare holdning er imidlertid, at vi af hensyn til de studerende er nødt til at bruge ressourcer på at køre kvalitetsprocesserne, og at det ikke er spildt arbejde at konstatere, at ting, der går godt, går godt.” (Universitet)

”Vi oplever, at vi bliver nødsaget til at gå tilbage til gammeldags kvalitetsledelse og flytte ressourcer fra kvalitetsudvikling og -sikring til direkte kontrol af processer samt dokumentation heraf. Akkrediteringsprocessen har for meget fokus på tjekliste og fejlfinding fremfor fokus på kvalitetssystemet i sin helhed ud fra vores mål og strategier.” (Erhvervsakademi)

5.3 Drivkræfter og barrierer

Institutionerne er i spørgeskemaet blevet bedt om at redegøre kvalitativt for, hvilke faktorer knyttet til deres specifikke institution der har haft en positiv såvel som en negativ betydning for akkrediteringsprocessen og hvorfor.

Institutionerne peger på, at følgende forhold har udgjort en **drivkræft** i akkrediteringsprocessen:

- Hovedparten af institutionerne peger på, at den **tydelige forankring af akkrediteringsprocessen hos ledelsen** har bidraget positivt til deres akkrediteringsproces. Når ledelsen har prioriteret institutionsakkrediteringen højt og har taget et stort ansvar gennem hele processen, giver det ifølge institutionerne et fokus i akkrediteringsprocessen, som har gennemsyret hele organisationen.
- Flere institutioner nævner, at det, at **medarbejdere har været engagerede og bidraget til processen**, har haft en positiv virkning på akkrediteringsprocessens fremgang. Ledelsens involvering af og formidling til den øvrige organisation er medvirkende til at skabe dette engagement.
- Ifølge en mindre gruppe af institutioner har en drivkræft for akkrediteringsprocessen været, at de **allerede inden akkrediteringsprocessen har arbejdet systematisk med et fælles kvalitetssystem**, herunder en række af de faktorer, som institutionsakkrediteringen baseres på. Derudover påpeger nogle institutioner, at en allerede eksisterende kvalitetskultur har bidraget til en nemmere akkrediteringsproces.
- En enkelt institution skriver, at de har haft særligt gode erfaringer med at give akkrediteringspanelet adgang til deres intranet. Ved at kunne **henvise med elektronisk link til deres dokumentation** har institutionen haft mulighed for at smidiggøre processen med at frembringe og indsamle dokumentation fra flere år tilbage, som flere institutioner oplevede som uforholdsmæssigt ressourcekrævende (jf. afsnit 3.2).

Eksempler på oplevede drivkræfter fremgår af boksen nedenfor.

Boks 5-4: Oplevede drivkræfter (eksempler)

"Det har ligeledes været en afgørende og nødvendig drivkraft, at institutionsakkrediteringen er blevet prioriteret højt i hele ledelsesstrengen, og at prorektor for uddannelse i samarbejde med de fire prodekaner for uddannelse har taget et stort ansvar for processen fra start." (Universitet)

"Det, at hele ledergruppen på tværs af organisationen (herunder støttefunktionerne) har været involveret, har betydet, at der har været et fælles udgangspunkt og den samme "fortælling", der blev videregivet til hele organisationen." (Erhvervsakademi)

Institutionerne peger på, at følgende forhold omvendt har udgjort en **barriere** i akkrediteringsprocessen:

- En barriere for en velfungerende akkrediteringsproces er ifølge nogle institutioner **organisationsændringer** undervejs i den lange akkrediteringsproces. Institutioner påpeger, at det fx bliver vanskeligere at dokumentere gennemprøvet praksis, når der er blevet foretaget en organisationsændring, fx fordi nye ledere ikke er inde i historikken af gennemførte kvalitetsforbedringer.
- Der er derudover institutioner, som jf. afsnit 5.2 peger på, at en **oplevelse af manglende relevans og for meget kontrol blandt medarbejdere** har haft en negativ virkning på akkrediteringsprocessen.

Eksempler på oplevede barrierer fremgår af boksen nedenfor.

Boks 5-5: Oplevede barrierer (eksempler)

"I praksis oplever vi, at kontinuerlig organisationsudvikling og udvikling af kvalitetssystemet komplicerer akkrediteringsprocessen, eftersom vi ikke kunne dokumentere gennemprøvet praksis. Akkrediteringsprocessen er langstrakt (i vores tilfælde 14 måneder fra aflevering af selvevalueringsrapport til afgørelse) og er ikke egnet til forandringer på institutionen undervejs." (Erhvervsakademi)

"Oplevelsen af manglende relevans hos især det videnskabelige personale har haft negativ betydning. For stort fokus på kontrol og for lidt fokus på udvikling bidrager ikke til at øge motivationen for at deltage." (Universitet)

6. FORSLAG TIL FORENKLING

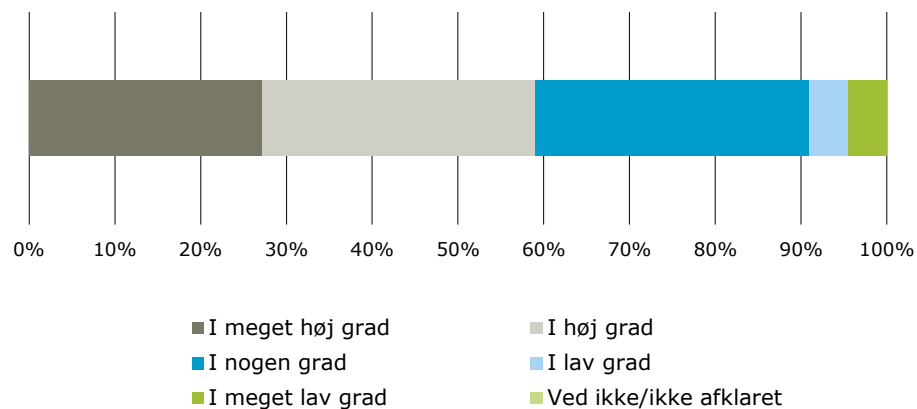
Med afsæt i institutionernes erfaringer med institutionsakkreditering og oplevelse af relevans i forhold til at understøtte institutionernes arbejde med at sikre og udvikle høj kvalitet i uddannelserne, er institutionerne blevet spurgt om, hvordan institutionsakkreditering kan gøres mere målrettet og forenklet fremadrettet. Nærværende kapitel sammenfatter institutionernes forslag hertil.

Hovedpointerne i kapitlet om forslag til forenkling er følgende:

- Til trods for en generel oplevelse af, at institutionsakkreditering fungerer som proces til at understøtte institutionernes kvalitetssikringsarbejde, ønsker institutionerne, at der sker ændringer og forbedringer.
- Institutionernes forslag til, hvordan akkrediteringsprocessen kan gøres mere målrettet og forenklet fremadrettet, handler særligt om kravene til dokumentationen. Det forslås bl.a., at der lægges mere vægt på velfungerende praksis fremfor gennemprøvet praksis, og at der stilles færre krav om dokumentation flere år tilbage i tid; at institutionsakkrediteringen i mindre grad baseres på skriftlig dokumentation, og at der er mulighed for mere dialog med akkrediteringspanelet; samt at institutionsakkreditering i højere grad end i dag tager udgangspunkt i institutionens egenart og behov.
- Omkring halvdelen af institutionerne udtrykker endvidere et ønske om, at fokus i akkrediteringsprocessen flyttes fra kontrol til udvikling af institutionernes kvalitetssikringssystem. For institutionerne handler det dels om, at institutionerne i mindre grad vurderes på specifikke krav til institutionernes systemer og processer, og i højere grad på deres evne til og konkrete arbejde med at udvikle og sikre uddannelsernes kvalitet. Dels er der institutioner, som efterspørger en mere udviklingsorienteret dialog med Akkrediteringsinstitutionen.

De forrige kapitler har vist, at der blandt institutionerne er en opfattelse af, at akkrediteringsprocessen i store træk fungerer, og at institutionsakkrediteringen bidrager positivt til institutionernes kvalitetsarbejde. Samtidig peger stort set alle institutioner på, at der et potentiale for forbedringer. Som det fremgår af nedenstående figur, ønsker størstedelen af institutionerne (13 institutioner) i høj eller meget høj grad, at der foretages ændringer i arbejdet med institutionsakkreditering fremadrettet. Yderligere syv institutioner ønsker dette i nogen grad.

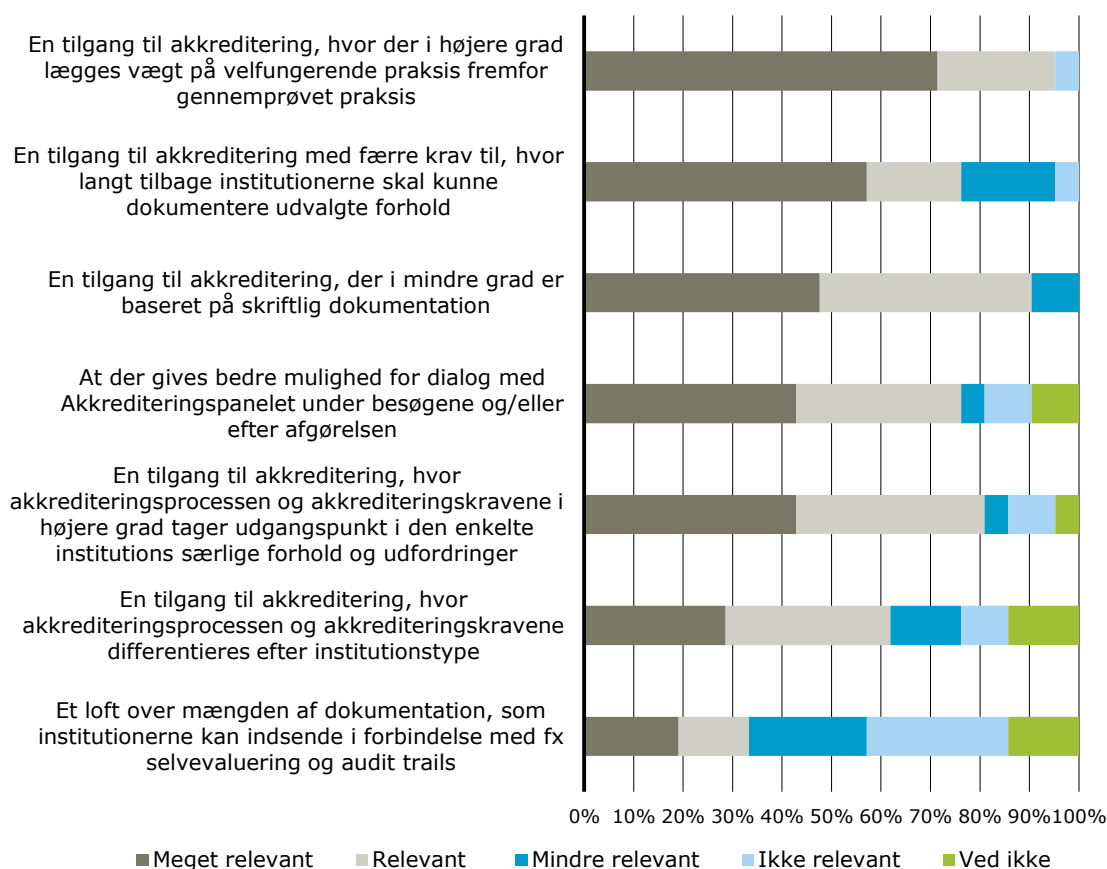
Figur 6-1: Institutionernes ønske om ændringer i arbejdet med institutionsakkreditering (pct.)



Spørgsmål: I hvilken grad ønsker I som institution, at der foretages ændringer i arbejdet med institutionsakkreditering fremadrettet? N=22

Institutionerne er derudover blevet bedt om at vurdere relevansen af en række opstillede ændringsforslag. Af figuren nedenfor fremgår det, at størstedelen af institutionerne finder forslagene relevante eller meget relevante, hvilket bekræfter, at der på flere områder er plads til forbedring. Den eneste undtagelse er, at institutionerne i mindre grad finder det relevant at indføre et loft over mængden af dokumentation, som institutionerne kan indsende.

Figur 6-2: Institutionernes vurdering af ændringsforslag (pct.)



Spørgsmål: Hvilke af nedenstående forslag knyttet til selve akkrediteringsprocessen vurderer I som relevante i forbindelse med en fornyet akkreditering af positivt akkrediterede institutioner? N=21. Spørgsmålet er kun stillet til de institutioner, som i nogen, høj eller meget høj grad ønsker, at der foretages ændringer i arbejdet med institutionsakkreditering fremadrettet.

Stort set alle institutioner (20 institutioner) vurderer, at forslaget om fremadrettet at lægge **større vægt på velfungerende praksis frem for gennemprøvet praksis** er relevant eller meget relevant. Dette gælder således også institutioner, som er blev akkrediteret efter justeringen af Akkrediteringsrådets notat om vurdering af institutionernes kvalitetssikringssystemer blev revideret i 2016¹². Justeringen indebærer, at rådets forventning om, at institutionerne havde en gennemprøvet praksis blev justeret, og at rådet ville rette fokus på, at institutionernes kvalitetssikringssystemer er afprøvet i praksis og velfungerende. Som nævnt i afsnit 3.2, kan institutionernes vurdering hænge sammen med, at notaternes status opfattes som uklar, eller at ændringen er sket på papir, men ikke er blevet oplevet i praksis. I de kvalitative kommentarer, som institutionerne har haft mulighed for at komme med, begrundes institutionerne ønsket med, at kravet om gennemprøvet praksis harmonerer dårligt med, at institutionerne løbende udvikler og justerer processer og procedurer med henblik på at sikre den bedst mulige kvalitetssikringspraksis. Kravet om gennemprøvet praksis opleves i højere grad at have et bagudrettet fokus end et fokus på, hvordan institutionen faktisk arbejder med at sikre høj kvalitet – og bliver ved med at gøre det.

¹² Vurdering af institutionernes kvalitetssikringssystemer (2014), <https://akkrediteringsraadet.dk/wp-content/filer/14-005995-03-IA-Vurderingssnitnotat-som-besluttet-p%C3%A5-r%C3%A5dsm%C3%B8det-20-juni-.pdf>

Revideret notat om vurdering af institutionernes kvalitetssikringssystemer (2016), <https://akkr.dk/wp-content/filer/akkr/Revideret-vurderingssnitnotat.pdf>

Relateret til ønsket om at fokusere på velfungerende praksis fremfor gennemprøvet praksis, er der mange institutioner (16 institutioner), som ønsker, at der fremadrettet er **færre krav til, hvor lang tid tilbage i tiden, institutionen skal dokumentere deres praksis**. Et par af institutionerne begrundede det i de kvalitative svar med, at der er et stort ressourceforbrug forbundet med at skulle frembringe denne dokumentation. Forslaget fremhæves især som værende relevant af større institutioner med en kombination af en central og decentral organisering, hvilket kan hænge sammen med, at disse institutioner som nævnt i afsnit 3.3. oplever større administrative udfordringer forbundet med bl.a. identifikation og udvælgelse af dokumentation samt håndtering af det samlede dokumentationsmateriale.

I forlængelse af dette er det også størstedelen af institutionerne (19 institutioner), som vurderer, at forslaget om **institutionsakkrediteringen i mindre grad er baseret på skriftlige dokumentation**, er relevant eller meget relevant. De kvalitative kommentarer, der handler om dette forhold, peger endvidere på, at den skriftlige dokumentation med fordel kan erstattes af mere mundtlig dokumentation. Institutionerne begrundede det dels med, at der som nævnt i kapitel 3 og 4, er forhold, som er vanskelige at dokumentere skriftligt. Dels peger de på, at mundtlig dokumentation kan give mulighed for at afklare spørgsmål og undgå misforståelser hos akkrediteringspanelet og Akkrediteringsinstitutionen. Og endeligt vil en sådan tilgang ifølge institutionerne være med til at reducere ressourceforbruget forbundet med at frembringe dokumentation.

Boks 6-2: Forslag om mindre skriftlig dokumentation (eksempler)

“At der bliver mulighed for, at institutionen mundtligt kan gennemgå og forklare sit kvalitetssikringssystem og dets processer for Akkrediteringsinstitutionen og akkrediteringspanelet, eventuelt i en tidlig fase af akkrediteringsprocessen. Det, oplever vi, vil kunne spare en del tid for og spørgsmål fra AI og panelets side. Det vil sandsynligvis også nedbringe mængden af nødvendig dokumentation.” (Universitet)

“Vi oplever, at en øget anerkendelse af sund fornuft og tillid til, at medarbejderne ved universitet på alle niveauer løser deres opgaver forsvarligt og med højeste kvalitet for øje, ville gavne akkrediteringsprocessen væsentligt, og samtidig mindske omfang og krav til skriftlig den skriftlige dokumentation i forbindelse med processen.” (Universitet)

Mange institutioner efterlyser generelt mere **dialog med akkrediteringspanelet** i løbet af akkrediteringsprocessen. 16 institutioner vurderer således forslaget om bedre mulighed for dialog med akkrediteringspanelet som relevant eller meget relevant. I de kvalitative kommentarer er der for det første institutioner, som gerne så, at det i højere grad var muligt at gå i dialog om valg af audit trails og uddannelser, der udtrækkes til audit trails. For det andet er der institutioner, som peger på, at mere løbende dialog kan sikre misforståelser og afklaring undervejs i forløbet omkring den skriftlige dokumentation. I relation til dette er der også institutioner, som ønsker, at al skriftlig dokumentation skal være frembragt inden 2. besøg, således at der netop er mulighed for at gå i dialog om den frembragte dokumentation inden afgørelsen. Endeligt er der institutioner, som skriver, at tilbagemeldinger fra akkrediteringspanelet vil være et væsentligt bidrag til at sikre læring og udvikling hos institutionen undervejs i processen og efter afgørelsen. Institutionerne giver forskellige eksempler på dette nedenfor.

Boks 6-3: Forslag om mere dialog med akkrediteringspanelet (eksempler)

*"I forbindelse med **afslutning på akkrediteringsbesøget** kan akkrediteringspanelet med fordel oplyse om de fokuspunkter - både positive og negative - de vil se nærmere på. Det vil give institutionen mulighed for at arbejde med fokuspunkterne i de fire måneder, der går, inden vi har mulighed for at læse akkrediteringspanelets indstilling. Akkrediteringsinstitutionen vil således i større grad være medvirkende til at øge læringsudbyttet af institutionsakkrediteringen, samt udviklingen af kvalitetssikringsprocesserne, fremfor blot at være en kontrolinstans." (Erhvervsakademi)*

*"For at gøre den skriftlige afgørelse (rapporten) mere værdiskabende, ville det have været ønskeligt, at der allerede i **høringsperioden** var en dialog direkte med akkrediteringspanelet ift. uddybning af indholdet og for at få bedre indblik i deres faglige vurdering." (Erhvervsakademi)*

*"Vi vil anbefale, at der indtænkes en højere grad af tilbagemelding og dialog med panelet **efter afgørelsen**. Den nuværende proces har i langt højere grad karakter af at være kontrollerende end udviklende, hvorfor vi ikke får gavn af den uddannelsesfaglige og ledelsesmæssige erfaring fra panelet." (Erhvervsakademi)*

En stor andel af institutionerne vurderer forslagene om en mere differentieret tilgang til institutionsakkreditering relevante. 18 institutioner finder det relevant, at akkrediteringsprocessen og akkrediteringskravene i højere grad tager **udgangspunkt i institutionens særlige behov og udfordringer**. Blandt de kvalitative kommentarer er fx en institution, som finder det ønskeligt, at institutionsakkrediteringen i højere grad tager udgangspunkt i institutionens egne mål og strategier frem for et fast sæt af mål og kriterier. En anden institution ønsker, at akkrediteringssystemet i højere grad har fokus på, hvad der virker på den enkelte institution frem for et fast sæt af kriterier og målepunkter.

Lidt færre institutioner (13 institutioner) foreslår, at akkrediteringsprocessen i højere grad end i dag **tager højde for institutionens type og størrelse**. Der er et par af de mindre institutioner, som udfolder dette i deres kvalitative svar. Institutionerne peger bl.a. på, det vil være hensigtsmæssigt, hvis antallet af audit trails og krav til, hvad institutionen skal frembringe dokumentation om, varierer afhængigt af institutionens størrelse. Institutionerne har en oplevelse af, at de skal dokumentere al deres kvalitetsarbejde, mens der i højere grad er tale om stikprøver for de større institutioner.

Foruden ovenstående forslag til ændringer, har over halvdelen af institutionerne valgt at pege på **andre forslag** til, hvordan akkrediteringsprocessen kan gøres mere effektiv og målrettet fremadrettet.

Mange af disse forslag afspejler et ønske om, at **fokus i akkrediteringsprocessen flyttes fra kontrol af institutionernes kvalitetssikringssystem til institutionernes udvikling og sikring af kvaliteten**. Det er særligt universiteterne, som har valgt at fremhæve dette aspekt. For institutionerne handler det for det første om, at institutionerne i mindre grad vurderes på specifikke krav til institutionernes systemer og processer, og i højere grad på deres evne til og konkrete arbejde med at udvikle og sikre uddannelsernes kvalitet. Som det fremgår i kapitel 4, er der en oplevelse blandt flere af institutionerne af, at der stilles mere omfattende og detaljerede krav til institutionernes kvalitetssikringssystem end tidligere, hvilket har medvirket til et øget dokumentationsbehov på institutionerne - og ikke til den frihed til institutionernes kvalitetssikringsarbejde, som var intentionen. Som det videre præsenteres i kapitel 5, oplever institutionerne, at dette kan have en negativ virkning på kvalitetskulturen. For det andet er der institutioner, som skriver, at de gerne så, at der i dialogen med akkrediteringspanelet og Akkrediteringsinstitutionen var mere fokus på fremadrettet udvikling, forbedringspotentialer og læringspunkter og mindre fokus på fejl og mangler. Nedenfor gives forskellige eksempler på institutionernes kommentarer.

Boks 6-3: Forslag om mere fokus på udvikling frem for kontrol (eksempler)

"Fokus i akkrediteringsprocessen bør ændres fra "eksamen" til "udvikling", hvor institutionen ikke skal igennem den fulde akkreditering standard for standard. I stedet bør der fokuseres på en mere overordnet og simpel tilgang til kvalitetssikringsarbejdet, herunder hvordan den enkelte institution udvikler sit kvalitetssikringssystem, og hvilke udviklingsområder der kan fokuseres på den kommende 3-6-årige periode. Denne tilgang vil reducere ressourcetrækket betydeligt for institutionerne, give Akkrediteringsinstitutionen og akkrediteringspanelet en mere interessant rolle som "udviklingskonsulenter" og ikke mindst være ansporende for en mere positiv tilgang til akkrediteringsarbejdet." (Universitet)

"Mindre dokumentation vil kunne flytte fokus fra kontrol til udvikling." (Universitet)

"Der bør fokuseres mere på institutionens evne til at gennemføre væsentlige og substantielle kvalitetsforbedringer i praksis, hvilket reelt har den største betydning for kvaliteten. Der bør til gengæld fokuseres mindre på kontrol af om institutionen anvender formalistiske status- og opfølgingsplaner og processer, som primært har til formål at tilfredsstille eksterne krav og kun i meget begrænset omfang medvirker til at sikre og udvikle uddannelseskvaliteten." (Professionshøjskole)

"At akkrediteringsbesøgene tilrettelægges, så panelet og Akkrediteringsinstitutionen i mindre grad gennemfører kontrollerende interviews og i højere grad indgår i en udviklingsorienteret dialog med institutionen... At akkrediteringssystemet bevæger sig væk fra den nuværende tjek-liste-tilgang og i højere grad samarbejder med institutionerne om at skabe kvalitetsudviklende systemer." (Universitet)

"Der fokuseres således i mindre grad på "ja, men...", men mere på "ja, og" I stedet for at lede efter fejl og mangler fokuseres der på forslag til forbedringer." (Universitet)

"Generelt foreslås det, at der fokuseres mindre på systemniveau og dokumentation, men mere på, hvordan der konkret arbejdes med at udvikle kvaliteten på den enkelte institution." (Universitet)

"Vi vil anbefale at der indtænkes en højere grad af tilbagemelding og dialog med panelet efter afgørelsen. Den nuværende proces har i langt højere grad karakter af at være kontrollerende end udviklende, hvorfor vi ikke får gavn af den uddannelsesfaglige og ledelsesmæssige erfaring fra panelet." (Erhvervsakademi)

I relation til udmøntningen af akkrediteringskriterierne, fremhæver en gruppe af institutioner endvidere, at der fremadrettet bør være **større forudsigelighed og gennemsigtighed ift. de kriterier**, som akkrediteringspanelet træffer deres afgørelse på baggrund af. De ønsker, at der foreligger en tydelig vejledning fra processens start, som også indeholder en beskrivelse af kravene til institutionernes kvalitetssikringssystem. Såfremt der sker ændringer undervejs, ønsker institutionerne, at vejledningen opdateres, og det skal fremgå tydeligt, hvornår ændringerne træder i kraft. Derudover stilles der et forslag om at involvere institutionerne i udvikling og opdatering af vejledning, så u hensigtsmæssige forhold håndteres i den proces, og at der derved skabes større gennemsigtighed omkring kravene til institutionerne. De institutioner, der kommer ind på gennemsigtigheden af akkrediteringskriterierne, er generelt enige om, at brugen af notater er u hensigtsmæssig, da der er stor usikkerhed omkring deres status.

Endelig nævnes en række forslag til **ændring af institutionsakkrediteringen som system**.

Nedenstående forslag nævnes af enkelte institutioner:

- Akkrediteringssystemet skal fortsat have fokus på, om institutionen har et velfungerende system, der sikrer uddannelsernes kvalitet og relevans, og ikke særligt udvalgte områder, som har en tendens til at blive sagsfokuserede og detailorienterede (tre institutioner).
- Kravene til gennemførelse af uddannelsesevaluering med eksterne eksperter enten afskaffes eller justeres, så institutionerne får øget metodefrihed i forbindelse med tilrettelæggelsen af evalueringerne (tre institutioner).
- Frekvensen for institutionsakkrediteres mindskes, så institutioner fx kun skal institutionsakkrediteres hvert ottende år (to institutioner).

- Akkrediteringsprocessen justeres, når institutionen er blevet positivt akkrediteret én gang (to institutioner).