

Tid til at give kvalitetsarbejdet et eftersyn?

Auditering som metode som middel til at undersøge om kvalitetsarbejdet møder eksterne forventninger og interne udfordringer i praksis.

4. april 2013

Chefkonsulent Christian Moldt

Foredragets tilgang: Fungerer kvalitetsarbejdet i praksis?

- Et institutions og ledelsesperspektiv
- At kvalitetsarbejdet skal imødekomme både eksterne metoder og forventninger samt interne behov

Indhold

1. Potentialerne ved intern og ekstern kvalitetssikring set fra et institutionsperspektiv
2. Udfordringerne ved intern og ekstern kvalitetssikring
3. Hvilke forventninger kan vi have til et velfungerende kvalitetsarbejde?
4. Selvorganiserede auditeringer - en kilde til optimering af kvalitetsarbejdet
5. Opsamling

Inddrager viden fra

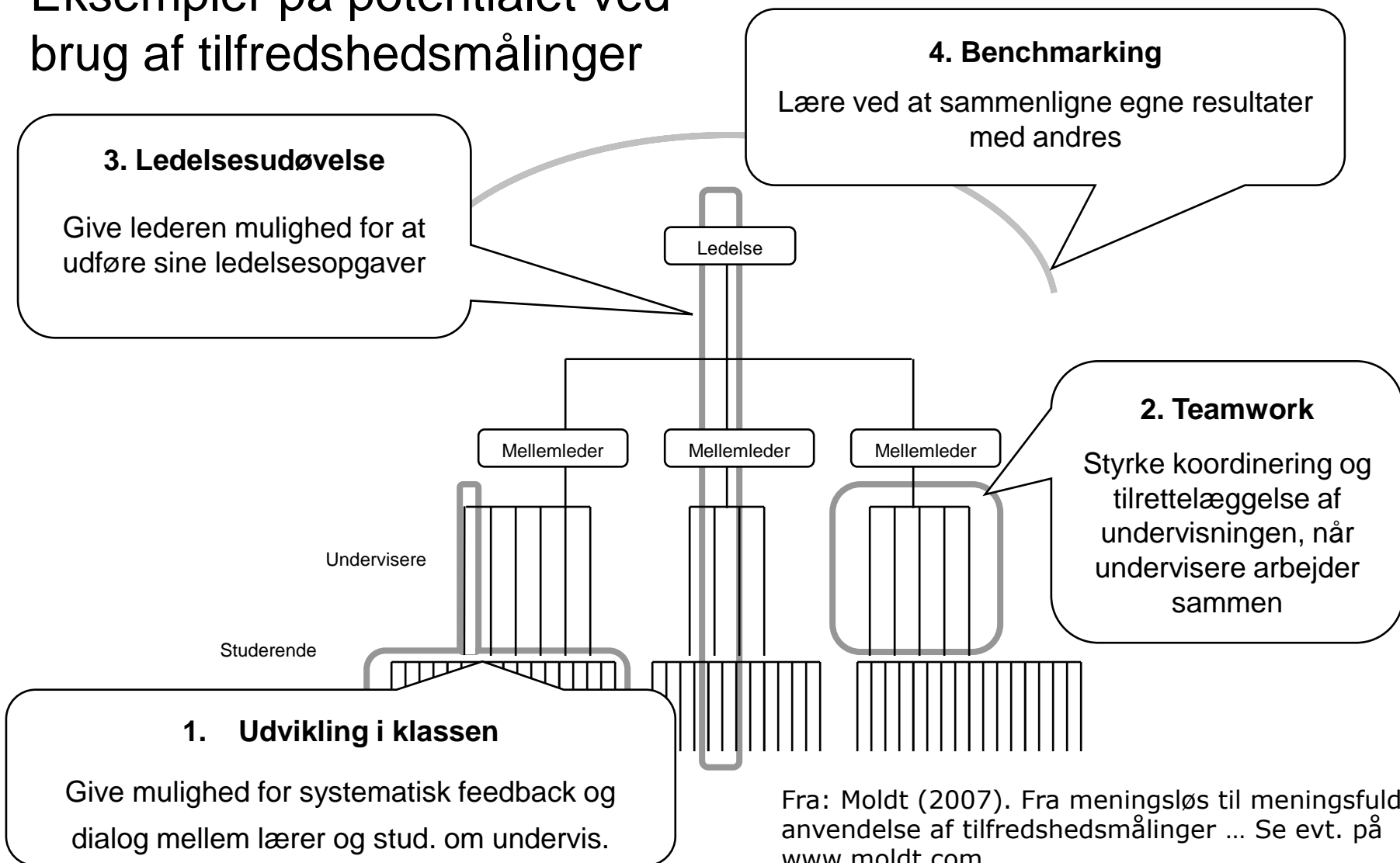
- Udvikling af og projektledelse af akkrediterings- og andre kvalitetssikringsprocesser
- Internationalt samarbejde (Næstformand i ECA (European Consortium for Accreditation) og meget andet)
- Udvikling af evalueringskurser i EVA regi
- Eget ph.d.-forløb: om brug af tilfredshedsmålinger set fra et organisationspsykologisk perspektiv
- Rollen som kvalitetsmedarbejder på CVU
- Egen undervisningserfaring

1. Potentialerne ved intern og ekstern kvalitetssikring set fra et institutionsperspektiv

Intern kvalitetssikring

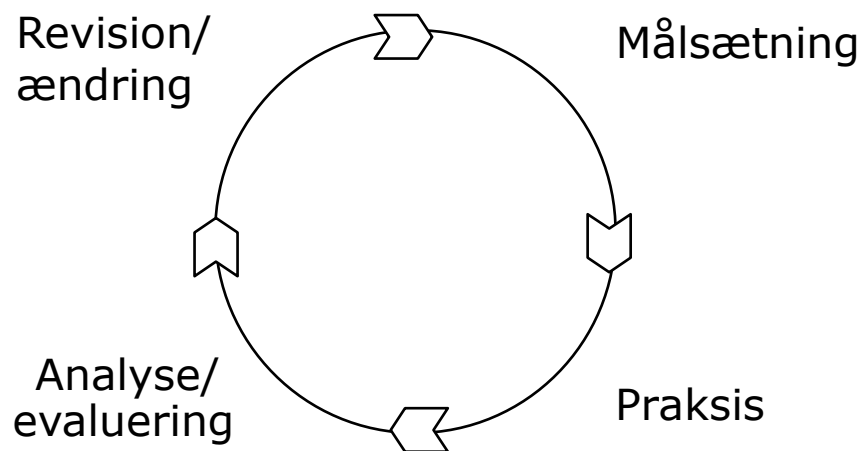
- Hvor udgangspunktet for kvalitetsarbejdet på institutionen ofte er tilfredshedsmåliger
- Til (primært) vurdering af realisering af lærings-/kompetencemål
- Hvor hensigten er, at resultaterne bruges meningsfuldt i en organisatorisk kontekst
- Til både sikring og udvikling af undervisningen

Eksempler på potentialet ved brug af tilfredshedsmålinger



Fra: Moldt (2007). Fra meningsløs til meningsfuld anvendelse af tilfredshedsmålinger ... Se evt. på www.moldt.com.

Det interne kvalitetsarbejde som kilde til systematiske sikrings- og udviklingsprocesser



Ekstern kvalitetssikring og dokumentation

Metoder som indeholder et eksternt element. Kan både være initieret eksternt og internt.

- Uddannelsesakkreditering
- Institutionsakkreditering
- Auditeringer
- Ad hoc evalueringer (eksterne)
- Benchmarking
- Resultatkontrakter
- Tilsyn
- Certificering
- Tilfredshedsmålinger
- Nøgletal
- Offentliggøre resultater

Ekstern kvalitetssikring og dokumentation

Metoder som indeholder et eksternt element. Kan både være initieret eksternt og internt.

- **Uddannelsesakkreditering**
- **Institutionsakkreditering**
- **Auditeringer**
- Ad hoc evalueringer (eksterne)
- Benchmarking
- Resultatkontrakter
- Tilsyn
- Certificering
- Tilfredshedsmålinger
- Nøgletal
- Offentliggøre resultater

Elementer i klassiske eksterne kvalitetssikringskoncepter

- Selvevaluering
- Kriterier (eller krav/referencepunkter)
- Eksternt panel som foretager faglig vurdering
- Besøg
- Rapport
- På forhånd fastlagte konsekvenser

Klassiske eksterne kvalitetssikringskoncepter

- **Uddannelses-akkreditering:** Institutionen får eller mister rettigheder til specifikke uddannelser
- **Institutions-akkreditering:** Institutionen får mister centrale rettigheder fx til at udbyde uddannelser
- **Auditering:** Evaluering på institutionsniveau med fokus på læring (som inst. akk. uden formelle konsekvenser)
- Kan være organiseret af myndigheder, foreninger eller netværk!

Den eksterne kvalitetssikring kan være en værdifuld metode til at få vurderet praksis

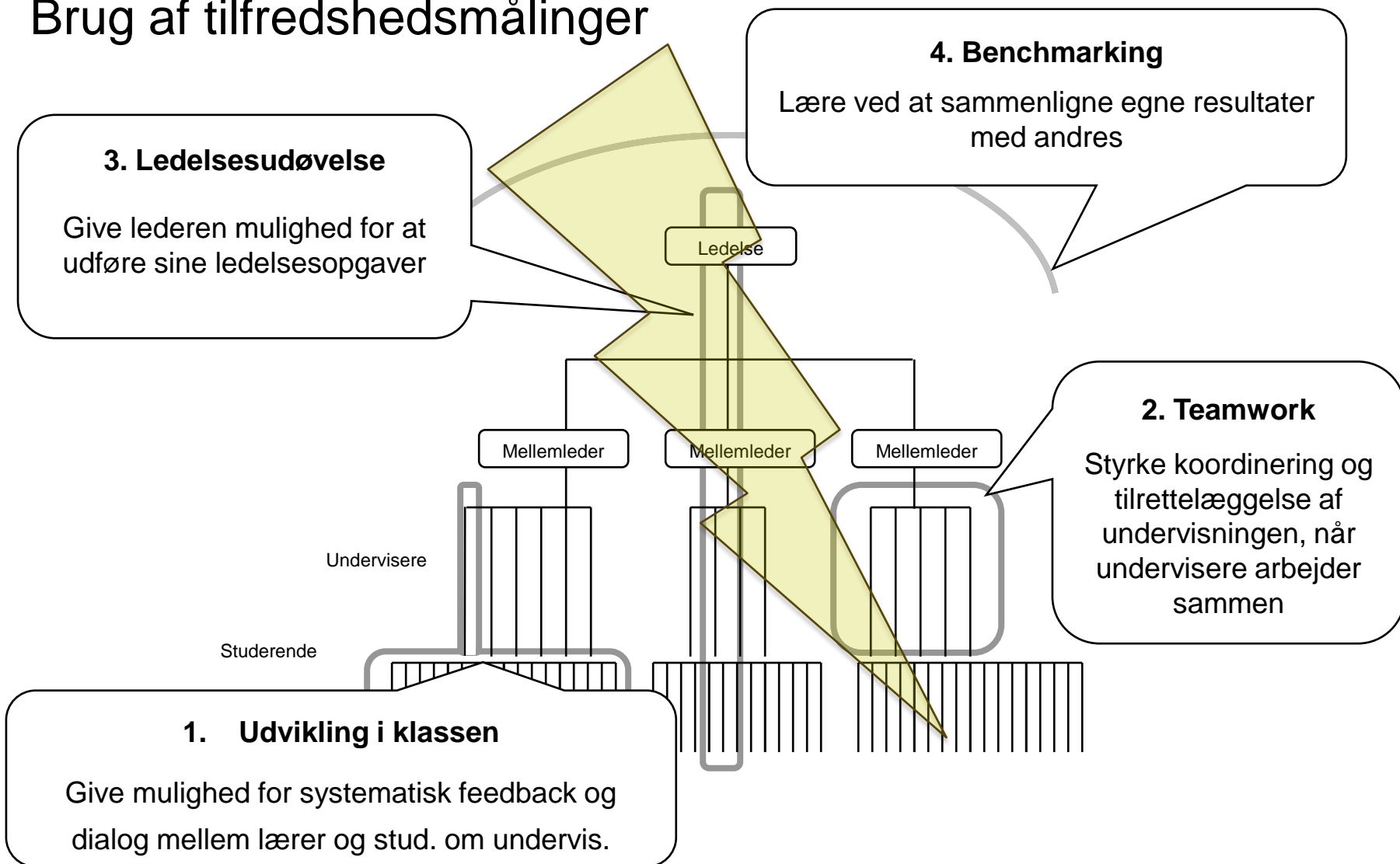
- Forberedelse til eksternt fastsatte krav kan stimulere udvikling
- Selvevaluering faciliterer læring
- Ekspertes kommer med et eksternt perspektiv
- Faglig kvalitativ vurdering sætter fokus på kerneproblemstillinger

2. Udfordringerne ved intern og ekstern kvalitetssikring

Udfordringer ved intern kvalitetssikring ...

| Evaluering til | Formål | Nogle evaluerings-udfordringer |
|---------------------------------|--|--|
| 1. Udvikling i klassen | Give mulighed for systematisk feedback og skabe grundlag for dialog mellem lærer og studerende om undervisningen | Åbenhed kan være svært hvis underviseren ikke klarer sig godt. |
| 2. Teamwork mellem underviserne | Styrke koordinering og tilrettelæggelse af undervisningen når undervisere arbejder sammen | Kollegaer har ofte ikke lyst til at drøfte deres evalueringer med hinanden |
| 3. Ledelsesudøvelse | Give lederen mulighed for at udføre sine ledelsesopgaver | Evalueringer kan have meget ubehagelige konsekvenser |
| 4. Benchmarking (eksternt) | Lære ved at sammenligne egne resultater med andres | Det er ikke altid til at vide, hvad der ligger bag sammenligningerne. |

Brug af tilfredshedsmålinger



Ekstern kvalitetssikring og dokumentation

- Offentliggøre resultater
- Resultatkontrakter
- Tilsyn
- Certificering
- Akkreditering
- Benchmarking
- Ad hoc evalueringer
- Auditeringer
- Tilfredshedsmålinger
- Nøgletal



RISIKO 1: OVERLOAD

Kilde: Tilpasset fra Dirk Van Damme, OECD, key-note, INQAAHE 2011

Ekstern kvalitetssikring og dokumentation

- Offentliggøre resultater
- Resultatkontrakter
- Tilsyn
- Certificering
- Akkreditering
- Benchmarking
- Ad hoc evalueringer
- Auditeringer
- Tilfredshedsmålinger
- Nøgletal



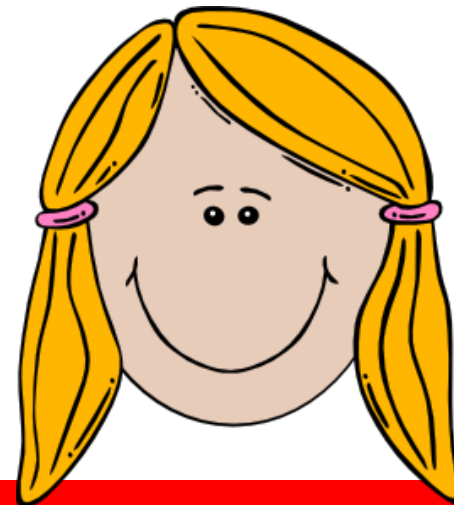
www.shutterstock.com · 104769623

**RISIKO 2: TJEK-SYSTEMER
FREMFOR FAGLIG KVALITET**

Kilde: Tilpasset fra Dirk Van Damme, OECD, key-note, INQAAHE 2011

Ekstern kvalitetssikring og dokumentation

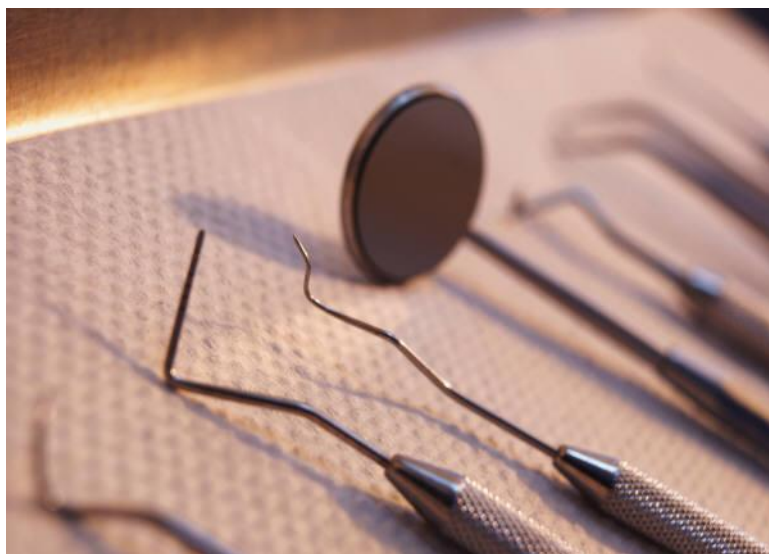
- Offentliggøre resultater
- Resultatkontrakter
- Tilsyn
- Certificering
- Akkreditering
- Benchmarking
- Ad hoc evalueringer
- Auditeringer
- Tilfredshedsmålinger
- Nøgletal



**RISIKO 3: DEN EKSTERNE
KVALITETSSIKRING BLIVER FOR BLID
(MISTER KRITISK FAGLIGHED)**

Kilde: Tilpasset fra Dirk Van Damme, OECD, key-note, INQA AHE 2011

Så der er behov for løbende tjek af det interne kvalitetsarbejde!



Institutionsakkreditering indføres i Danmark 1.7.2013 (forudsat loven vedtages)

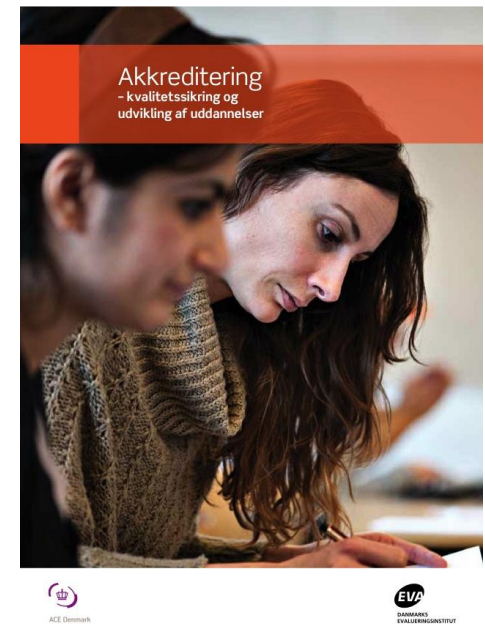
- Vil betyde at videregående uddannelsesinstitutioner bliver "selvakkrediterende", dvs. intern fremfor ekstern kvalitetssikring af uddannelserne
- Understreger at ansvaret for kvalitetsarbejdet ligger på institutionen
- Institutionen skal igennem institutionsakkrediteringsproces
- Led i afbureaukratisering
- Har betydning for udbud af alle videregående uddannelser
- Aktualiserer betydningen af at se på kvalitetsarbejdet som samlet effektivt system

3. Hvilke forventninger kan vi have til det velfungerende kvalitetsarbejde?

Det velfungerende interne kvalitetsarbejde

1. Tilpasset lokale behov (fit for purpose)
2. Indeholder både et sikrings- og udviklingselement
3. Understøtter af systematiske evaluerings- og opfølgingsprocesser (kvalitetscirklen)
4. Sikrer ledelsesforankring
5. Understøtter en inkluderende kvalitetskultur og meningsfulde dialoger

Kilde: Tilpasset efter: ACE/EVA (2012) Akkreditering – kvalitetssikring og udvikling af uddannelser. Nogle elementer er udeladt og tilføjet.



Det velfungerende interne kvalitetsarbejde

1. Tilpasset lokale behov (fit for purpose)
 - Internationalt kvalitetssikringsprincip
 - Det skal være dækkende for institutionens opgaver
 - Målet er ikke at indføre et system. Der er formålet der skal fokuseres på.
 - Hellere enkelt og velfungerende en smart og besværligt!

Gode tegn: Systemer som er udviklet med bred inddragelse af interne aktører. Logisk sammenhæng mellem opgaveløsning og evalueringssystem.

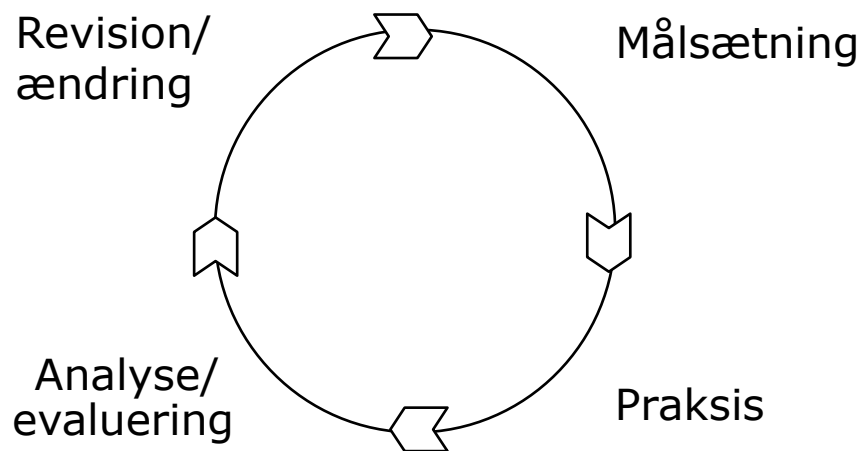
Det velfungerende interne kvalitetsarbejde

2. Indeholder både et sikrings- og udviklingselement
 - Kvalitetsarbejdet skal kunne være kritisk, når det er nødvendigt
 - Men det skal også fejre succeser

Gode tegn: Man kan se eksempler på at systemet fanger "fejl" og fejrer gode eksempler.

Det velfungerende interne kvalitetsarbejde

3. Understøttes af systematiske evaluerings- og opfølgingsprocesser (kvalitetscirklen)



Gode tegn: Eksempler på at alle dele af cirklen fungerer, og at der ikke sker "udfald".

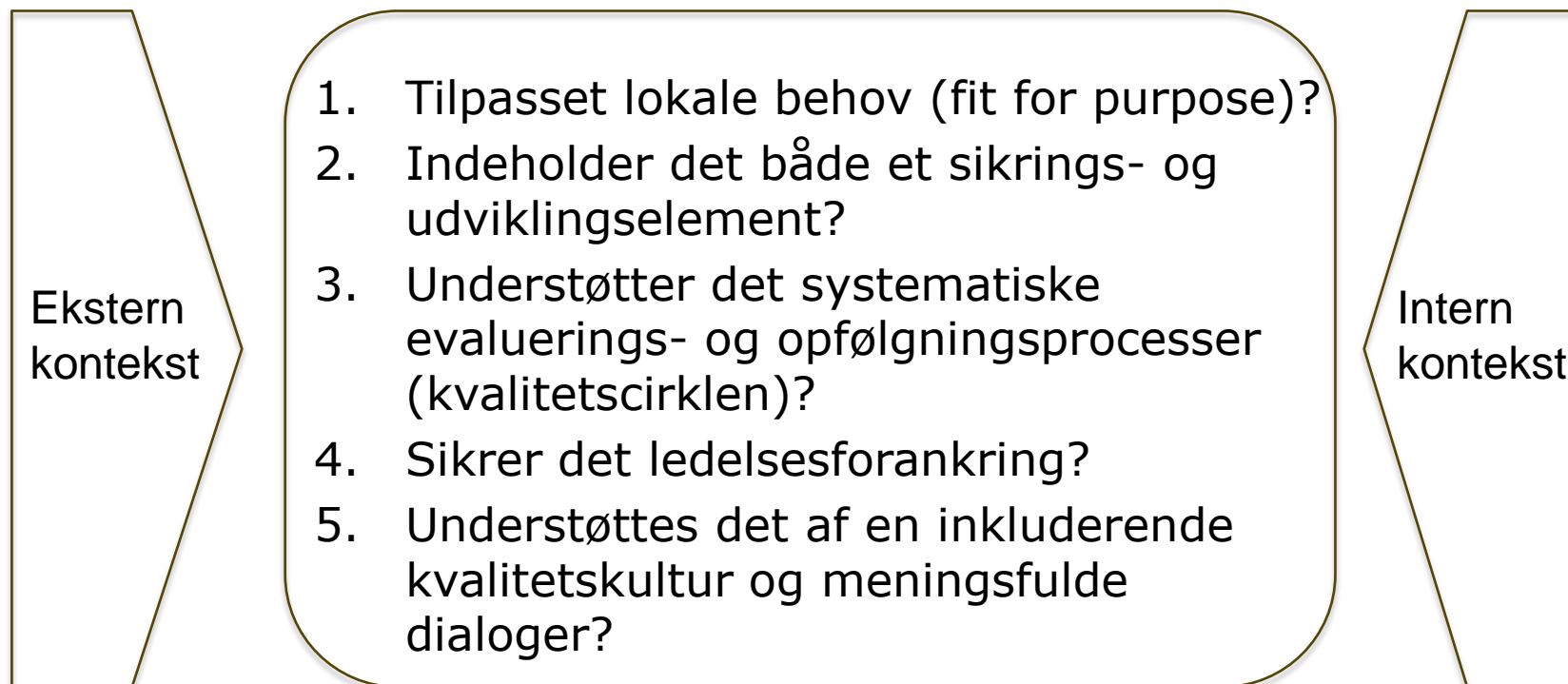
Det velfungerende interne kvalitetsarbejde

4. Sikrer ledelsesforankring
 - Ledelsen er reelt engageret
5. Understøttes af en inkluderende kvalitetskultur og meningsfulde dialoger.
 - Soft komponent: Fx dialog og åbenhed, tolerance for fejl, ikke straffende, stræben efter resultater.

Gode tegn: Evaluering finder sted som en fuldt integreret del af opgaveløsningen.

Gode tegn: Der finder dialoger og handlinger sted, som aktørerne oplever som meningsfulde i forhold til at understøtte kvalitets-arbejdet.

Er kvalitetsarbejdet på din institution:



4. Selvorganiserede auditeringer - en kilde til optimering af kvalitets-arbejdet

Formålet med en auditering

- At sætte det samlede kvalitetssikringssystem (eller dele heraf) på institutionen til eksamen med henblik på læring

NB:

- Fokus, omfang m.m. kan frit tilpasset efter behov (fitness for purpose evaluering)
- Auditering egner sig til at blive organiseret af skolenetværk.

Auditeringssspørgsmål når fokus er på systemets virkning i praksis!

Er kvalitetsarbejdet:

- Tilpasset og dækkende for lokale behov (fit for purpose)?
- Både sikrings- og udviklings-orienteret?
- Kendetegnet ved af systematiske evaluerings- og opfølgingsprocesser (kvalitetscirklen)?
- Ledelsesforankret?
- Understøttet af en inkluderende kvalitetskultur og meningsfulde dialoger?

Ovenstående kan danne baggrund for kriterier!

Eksempler på en auditering der særligt ser på brug af tilfredshedsmålinger

- Dækker målingerne institutionens opgaver og målsætninger? Fx som led i
 - dialog og udvikling af undervisningen med eleverne
 - dialog og udvikling af undervisningen mellem underviserne
 - ledelsesudøvelse
 - benchmarking dvs. læring ved at sammenligne med andres resultater
- Finder der meningsfulde dialogprocesser og læring sted, som bidrager til sikring og udvikling af undervisningen?
- Er processerne effektive (lean perspektiv)?

Auditeringsfaser I

1. Der nedsættes et ekspertpanel (fx 3 personer)
2. Auditeringsopgaven defineres nærmere (behov for særlige fokusområder eller evt. brug af standardkoncept)
3. Der anvendes en guide/vejledning til institutionen og eksperterne.
4. Institutionen forbereder materiale til eksperterne:
 - En selv-evaluering, hvor den selv tager stilling til sin performance evt. ved brug af SWOT eller andre redskaber.
 - Væsentlige dokumenter, som beskriver mål, politikker, systemer etc. udarbejdes.

Auditeringsfaser II

6. Ekspertene besøger institutionen fx 1 hel dag. Elever, lærere, ledelse og kvalitetsmedarbejder interviewes. Sidst på dagen drøftelse af foreløbige resultater med ledelsen.
7. Ekspertene udarbejder en kort rapport (fx på 4-5 sider).
8. Rapporten sendes til institutionen til kommentar.
9. Endelig rapport udarbejdes og gøres evt. offentlig tilgængelig.
10. Evt. opfølgning.

Klassiske auditerings-spørgsmål

1. Hvordan ved I at tilrettelæggelsen og gennemførelsen af undervisningen er hensigtsmæssig?
2. Hvordan ved I, at jeres kvalitetsarbejde (jf. pkt. 1) er velfungerende?
3. Hvad er jeres argumenter for ovenstående?
4. Hvilke "evidens" eller fakta (dokumenter, udsagn, nøgletal m.m.) underbygger jeres argumenter?

Øvrige elementer til overvejelse

- Kan fx gennemføres hvert 4-6. år
- Kan evt. operere med formand/sekretær i panelet
- Kan evt. organiseres med deltagelse af ekstern auditeringskoordinator
- Kan evt. udvides til at give "karakterer" til kvalitetssikringssystemet
- Kan evt. lede til certifikat (udstedt af netværk/anden ekstern aktør)



Eksempel på en mini-auditering

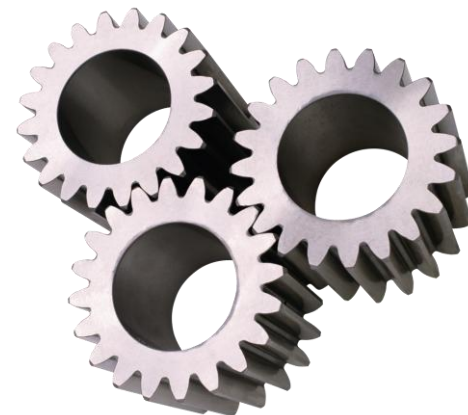
- Fokus afgrænses til brug af tilfredshedsmåliger
- 2 eksperter (kollegaer fra netværk)
- Forberedelse: Eksisterende dokumenter sendes til eksperterne
- 1 dags besøg
- 3 siders rapport
- Ingen offentliggørelse

Mere avancerede auditeringsredskaber

- Brug af stikprøver til at undersøge praksis
- Audit trails (tidligere processer undersøges med henblik på at få viden om, om hvor godt kvalitetssikringen fungerer i praksis).
- Risikobaseret tilgang (risk based quality assurance). Bruges til særligt at gå efter områder, hvor det er sandsynligt, at der er problemer, og så have en lettere tilgang på andre områder.

5. Opsamling

Opsamling



Rutine styrker:

- Kompetencer er opbygget og systemerne virker endelig!

Rutine risici:

- Systemerne sander til i deres eget bureaukrati
- Vi glemmer at tænke (og derved at evaluere)

Auditering er værd at bruge til at vurdere, hvor velfungerende kvalitetsarbejdet er i praksis

- Der sættes fokus på om kvalitetssystemerne er levende.
- Ledelsesansvar og udviklingsperspektivet understøttes.
- Meget lærende proces for alle involverede.
- Institutionsakkreditering indføres på det videregående uddannelsesområde.
- Institutionsakkreditering- og auditerings-lignende systemer er altid aktuelle på alle uddannelsesområder.