



**ACE Denmark**  
Akkrediteringsinstitutionen



## **Operationalisering af begrebet kvalitetskultur i forbindelse med institutionsakkreditering**

I forbindelse med indførelse af institutionsakkreditering af de videregående uddannelsesinstitutioner i Danmark, er der behov for en operationalisering af begrebet kvalitetskultur, der forventeligt vil indgå i de bekendtgørelsesfastsatte akkrediteringskriterier.

På den baggrund indeholder dette notat nogle overvejelser om, hvordan kvalitetskultur kan betragtes og operationaliseres. Hensigten er, at notatet kan give anledning til dialog med nøgleinteressenterne med henblik på videre udvikling af forståelsen af kvalitetskultur både i et udviklings- og akkrediteringsperspektiv.

### 1. Resumé

Det foreslås bl.a. med inspiration fra et større udredningsarbejde om kvalitetskultur foretaget af EUA (European University Association) m.fl., at en kvalitetskultur, som fremmer og understøtter uddannelsernes kvalitet og relevans, er kendetegnet ved at:

- Der finder systematiske dialoger sted om kvalitetsarbejdet, som kobler centrale strategier med lokale kvalitetssikringsprocesser og faglige værdier.
- Kvalitetskulturen understøtter, at kvalitetsarbejdet i sin udførelse er enkelt, overskueligt og effektivt med klare roller og ansvarsfordeling.
- Kvalitetsarbejdet er karakteriseret ved tillidsskabende dialoger, som sikrer, at problemstillinger drøftes og løses.

Ovenstående tre punkter kan bruges til at operationalisere begrebet kvalitetskultur, både når institutionerne forbereder deres systemer til institutionsakkreditering og eksperterne i akkrediteringsprocessen foretager deres faglige vurderinger. Det bemærkes, at der kan være mange forskellige perspektiver på kvalitetskultur, men at ovenstående forslag til operationalisering har den fordel, at kultur-begrebet operationaliseres på en relativ enkel måde, der kan arbejdes med i praksis, og som er koblet til de etablerede kvalitetssikrings-strukturer.

26. april 2013

Ref: CMO

**ACE Denmark -  
Akkrediteringsinstitutionen**  
Studiestræde 5  
1455 København K

**EVA**  
Østbanegade 55, 3. sal  
2100 København Ø

Side 1/5

## 2. Indledning

Det vil forventeligt fremgå af kriterium 2 for institutionsakkreditering, at: *”Institutionen skal vise, at kvalitetsarbejdet 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.”*

Derfor er det væsentligt at etablere en forståelse for, hvad kvalitetskultur er, som kan danne baggrund for institutionernes arbejde hermed og eksperternes vurdering af kvalitetskulturen i institutionsakkrediteringsprocessen.

På denne baggrund indeholder dette notat først en gennemgang af, hvad kvalitetskultur er og derefter et forslag til, hvordan begrebet kan operationaliseres.

## 3. Hvad er kvalitetskultur?

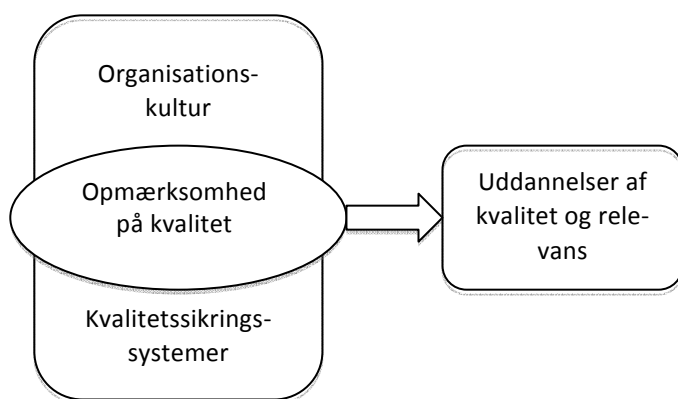
Det foreslås inspireret af Berings et al. (2010) at anvende følgende definition af begrebet kvalitetskultur: *Kvalitetskultur er en organisationskultur som understøtter og fremmer uddannelsernes kvalitet og relevans*<sup>1</sup>. Kvalitetskultur kan da inspireret af samme artikel illustreres på følgende måde:

ACE Denmark –  
Akkrediteringsinstitutionen

EVA

Side 2/5

**Figur 1: En system- og kulturtilgang til kvalitet**



I denne tilgang ses kvalitet som bestående af to hovedelementer, der spiller sammen, dvs. et kulturel element (organisationskulturen) og strukturelt/management element (kvalitetssikringsystemer). Det kulturelle element indeholder (EUA 2006:10) delte værdier, forestillinger, forventninger og kvalitets-engagement, mens det strukturelle/management element (ibid.) indehol-

---

<sup>1</sup> Begrebet kvalitet og relevans er i dette notat anvendt i overensstemmelse med den nye akkrediteringsbekendtgørelse.

der definerede processer, som udvikler kvalitet og sigter på at koordinere indsatserne. En velfungerende kvalitetskultur er ud fra dette perspektiv i synergi med både organisationskulturen og institutionens kvalitetssikringssystemer på en måde, der fremmer uddannelsernes kvalitet og relevans.

Uddannelsesinstitutioner kan ses som løst koblede organisationer, hvis normer og faglige værdier ikke kun strømmer oppe fra de øverste ledelseslag, men også er dybt forankret i de forskellige værdier og traditioner i de faglige miljøer. Derfor må man forvente, at der ikke kun findes en organisations- og kvalitetskultur, men forskellige kulturer inden for samme institution. Af samme grund bliver det derved også problematisk at forvente, at en institutionsledelse ud fra en top-down tilgang blot kan implementere en bestemt og ensartet kvalitetskultur, som da gennemstrømmer hele organisationen.

Tværtimod vil man kunne argumentere for, at en effektiv kvalitetsledelse i denne sammenhæng vil være, at facilitere dialoger med de forskellige faglige miljøer, så der sker en lokal "oversættelse" og tilpasning af institutionens centralt fastsatte kvalitetssikringspolitikker og strategier på lokalt niveau. I overensstemmelse hermed foreslår Surssock & Vettori (EQAF 2012), at rollen for kvalitetsmedarbejdere, bl.a. skal ses som:

- *"Translators between different languages (e.g. international language of QA and the language of the institution or the language of academics and the language of the management)*
- *Cultural brokers dealing with ideas and assisting other actors with their perspective-taking*
- *Meaning agents, supporting managers with their sense-making processes and helping to create meaningful information."*

En ekstern vurdering af kvalitetsarbejdet må ud fra dette perspektiv med andre ord tage udgangspunkt i, om der finder dialoger sted, som inkluderer alle lag af institutionen, som er med til at udvikle en differentieret kvalitetskultur, og som kan forankres meget forskelligt i de forskellige faglige miljøer. Det er dette differentierede perspektiv på kvalitetskultur, som anvendes i de følgende forslag til operationalisering af begrebet i forbindelse med institutionsakkreditering.

#### 4. Operationalisering af kvalitetskultur i forbindelse med institutionsakkreditering

Nedenfor foreslås tre parametre, som kan indgå i vurderingen af, om kvalitetskulturen fremmer uddannelsernes kvalitet og relevans. De tre parametre stammer fra EUA, som i de senere år har involveret en række universiteter og øvrige interessenter i EU i at afdække og undersøge kvalitetskultur. EAU oplister samlet set fem parametre (Surssock, 2011: 9), men kun de tre første er taget med her, da de er særligt relevante i denne sammenhæng. Bemærk, at nedenstående beskrivelse er lettere tilpasset formålet, og at de tre parametre ikke kun handler om organisationskultur men også handler om koblingen mellem kultur-

bærende elementer og strukturer og management, hvilket er i overensstemmelse med figur 1.

➔ *En effektiv kvalitetskultur er baseret på indsatser forankret i strategier og ultimativt i de akademiske værdier på institutionen*

En effektiv kvalitetskultur skal understøttes af kvalitetssikringselementer<sup>2</sup>, som samlet set både er i overensstemmelse med institutionens overordnede strategier, men som ideelt set også giver mening set i forhold til de forskellige akademiske miljøer og deres forskellige traditioner og værdier. I denne sammenhæng er det også centralt, at organisationen løbende gør status over, om de anvendte kvalitetssikringsinstrumenter er "fit for purpose". Tegn på en effektiv kvalitetskultur er med andre ord, at kvalitetssikringsprocesserne er logisk og sammenhængende opbygget, så de giver mening set "oppefra" og "nedefra" i organisationen og på tværs af de forskellige organisatoriske lag. Modsætningen hertil er fx systemer, som ikke tydeligt forbundet med strategiske mål, alene er fastlagt centralt, og som ikke tager hensyn til, indarbejder og engagerer de forskellige faglige miljøer på institutionen.

Forslag til operationalisering:

- Der finder systematiske dialoger sted om kvalitetsarbejdet, som kobler centrale strategier med lokale kvalitetssikringsprocesser og faglige værdier.

➔ *En effektiv kvalitetskultur er forankret i effektive interne beslutningsprocesser og strukturer, som understøtter kvalitetsarbejdet*

En effektiv kvalitetskultur afhænger også af effektive interne beslutningsstrukturer og processer. Klart defineret ansvarsfordeling på alle niveauer skal sikre, at kvalitetssikringssystemet er udført så enkelt og strømlinet som muligt, og sikre at kvalitetscirklerne fra målsætning til evaluering og opfølgning fungerer på institutionen. Herved skal det undgås, at anvendte systemer ikke bliver for tunge og bureaukratiske at arbejde med i praksis. Tegn på en effektiv kvalitetskultur er med andre ord, at systemet er strømlinet og velfungerende i praksis. Modsætningen hertil er systemer, som er bureaukratiske, komplicerede og hvor det er uklart, hvem der har ansvaret og skal reagere.

Forslag til operationalisering:

- Kvalitetskulturen understøtter, at kvalitetsarbejdet i sin udførelse er enkelt, overskueligt og effektivt med klare roller og ansvarsfordeling.

---

<sup>2</sup> I EUA's rapport lægges der vægt på, at der skal anvendes et mix af forskellige kvalitetssikringsinstrumenter for at give et godt grundlag for beslutningstagning. Dette element er nedtonet her, for ikke at indikere, hvilke specifikke kvalitetssikringsmetoder, som skal anvendes, da dette notat primært fokuserer på kvalitetskultur og ikke på kvalitetssikringsmetoder.

➔ *En effektiv kvalitetskultur er baseret på intern debat og åbenhed, som engagerer interessenterne*

Endelig afhænger en effektiv kvalitetskultur også af, at der er et klima i organisationen, som faciliterer åbenhed og debat og engagerer interne interessenter på alle niveauer. Herunder er det centralt, at der er en tolerance for at acceptere forskellige synspunkter og uenighed. Dvs. tegn på en effektiv kultur er debat og åbenhed i organisationen om kvalitetsarbejdet. Modsætningen er en generel mangel på åbenhed og dialog i organisationen på området.

Forslag til operationalisering:

- Kvalitetsarbejdet er karakteriseret ved tillidsskabende dialoger, som sikrer, at problemstillinger drøftes og løses.

#### Referencer

*Berings, D.; Beerten, Z; Hulpiou, V; Verhesschen, P. (2010): Quality Culture in Higher Education: From Theory to Practice.*

*EUA (2006): Quality Culture in European Universities: A Bottom-up Approach. EUA Publications, Brussels.*

*Sursock, A (2011): Examining Quality Culture Part II: Processes and Tools – Participation, Ownership and Bureaucracy, EUA Publications, Brussels.*

*Sursock, A.; Vettori, O. (2012): Cultural brokers and multilinguists: New roles for quality assurance professionals in the EHEA, PowerPoint præsentation ved EQAF konferencen 2012 i Tallin.*