



Copenhagen Business School
Konstitueret rektor Inger Askehave
Karin Tovborg Jensen

Sendt pr. e-mail:

prorektor@cbs.dk, cbs@cbs.dk, katje.stu@cbs.dk

Betinget positiv institutionsakkreditering af Copenhagen Business School

Akkrediteringsrådet har 17. marts 2022 akkrediteret Copenhagen Business School (CBS) **betinget positiv**, jf. akkrediteringslovens § 8¹. Rådet har truffet afgørelse på grundlag af vedlagte akkrediteringsrapport fra Danmarks Akkrediteringsinstitution samt institutionens høringssvar over rapporten.

Afgørelsen er truffet ud fra en helhedsvurdering af institutionens kvalitetssikringsarbejde efter de kriterier, som fremgår af akkrediteringsbekendtgørelsen² samt udmøntningen heraf i de forventninger til kvalitetssikringsarbejdet, som er beskrevet i "Vejledning om institutionsakkreditering 2.0" fra 2019 og i Akkrediteringsrådets notat fra december 2020 om vurdering af institutionernes kvalitetssikringssystemer i anden runde af institutionsakkreditering³.

Rådet lægger akkrediteringsrapportens beskrivelse af institutionens kvalitetssikringsarbejde til grund for sin afgørelse.

Rådet tilslutter sig akkrediteringspanelets vurdering af kvalitetssikringsarbejdet og følger panelets indstilling, jf. afsnittet i akkrediteringsrapporten "Indstilling og samlet vurdering" på siderne 8 og 9.

Rådet finder således, at hovedparten af institutionens kvalitetssikringsarbejde er velbeskrevet, velargumenteret og fungerer rimeligt i praksis. Der er dog samtidig områder, som er mindre velfungerende, men som rådet vurderer, at institutionen vil kunne rette op på, således at Rådet vil kunne træffe en ny afgørelse inden for tre år.

De mindre velfungerende områder i kvalitetssikringsarbejdet er nærmere beskrevet i akkrediteringsrapportens afsnit "Indstilling og samlet vurdering". Områderne angår opfyldelsen af kriterierne I og II.

I kort form er der tale om følgende forhold: CBS har efter akkrediteringspanelets vurdering ikke forholdt sig samlet til eller fastsat mål for de studerendes kontakt til forskningsmiljøet, ligesom monitoreringen ikke fremstår tilstrækkeligt sammenhængende. Akkrediteringspanelet vurderer desuden, at CBS ikke træffer tilstrækkeligt tydelige beslutninger om handling, når der er problemer med hensyn til forskningsbaseret og på andre kvalitetsområder. Det varierer fra år til år, hvilke kvalitetsområder der indgår i CBS' studielederberetninger. Dermed er der en risiko

Akkrediteringsrådet

18. marts 2022

**Danmarks
Akkrediteringsinstitution**
Rådsbetjening og analyse

Tidemandsvej 1
Bygning 6-7
4300 Holbæk
Tel. 3392 6900

www.akkr.dk

CVR-nr. 3060 3907

Sagsbehandler
Henrik Pedersen
Tel. 72 31 88 29
hnr@akkr.dk

Ref.-nr.
22/12422-1

¹ Lov nr. 601 af 12. juni 2013 om akkreditering af videregående uddannelsesinstitutioner (akkrediteringsloven) med senere ændringer, jf. LBK nr. 1667 af 12. august 2021

² Bekendtgørelse nr. 1558 af 2. juli 2021 om akkreditering af videregående uddannelsesinstitutioner og godkendelse af videregående uddannelser (akkrediteringsbekendtgørelsen)

³ Begge ses her under punktet Vejledninger: <https://akkr.dk/akkreditering/institutionsakkreditering/>



for, at grundlaget for beslutninger om handling i nogle tilfælde er mangelfuldt. Der er i flere tilfælde ikke en velfungerende praksis for aftagerdialogen.

Rådet gør opmærksom på, at akkrediteringsrapporten ud over afgørelsesgrundlaget, der er beskrevet ovenfor, indeholder en refleksions- og udviklingsdel, hvor akkrediteringspanelet peger på mulige udviklingsområder af institutionens kvalitetssikringsarbejde.

Rådet vil ved opfølgningen på den betinget positive akkreditering vurdere, om der er rettet op på de forhold, som har medført den betinget positive institutionsakkreditering, jf. akkrediteringslovens § 10, stk. 2.

I skal derfor i opfølgningen forholde jer til panelets beskrivelse af de mindre velfungerende områder, som indgår i afsnittet i akkrediteringsrapporten "Indstilling og samlet vurdering".

Akkrediteringen gælder til og med 17. marts 2025, jf. akkrediteringslovens § 10, stk. 1.

**Danmarks
Akkrediteringsinstitution**

Danmarks Akkrediteringsinstitution vil orientere jer nærmere om planen for opfølgning på den betinget positive institutionsakkreditering.

Konsekvenser af den betinget positive institutionsakkreditering

En betinget positiv institutionsakkreditering medfører, at alle nye uddannelser skal uddannelsesakkrediteres før oprettelsen. Institutionen kan fortsat foretage justeringer af eksisterende uddannelser, jf. akkrediteringslovens § 10, stk. 1.

Akkrediteringsrådet vil underrette ministeren om institutionens betinget positive akkreditering.

Klagevejledning

I kan efter akkrediteringslovens § 28, stk.2, klage til ministeren over retlige spørgsmål ved akkrediteringsrådets afgørelser. Fristen for klage er 14 dage efter, I har modtaget afgørelsen.

Retlige spørgsmål angår, om rådet og akkrediteringsinstitutionen har fulgt de retsregler, der gælder for akkreditering af videregående uddannelsesinstitutioner, jf. "Vejledning om klagemuligheder ved akkrediteringer" fra 2020⁴.

Ministerens afgørelsesmyndighed er delegeret til Uddannelses- og Forskningsstyrelsen, jf. § 10, nr. 15 i bekendtgørelse om delegation af uddannelses- og forskningsministerens beføjelser til Uddannelses- og Forskningsstyrelsen⁵.

Hvis I ønsker at klage, skal I derfor sende klagen til Uddannelses- og Forskningsstyrelsen på e-mail ufs@ufm.dk.

⁴ Notatet ses her under punktet Vejledninger: <https://akkr.dk/akkreditering/institutionsakkreditering/>

⁵ Bek. nr. 1229 af 9. juni 2021



Akkrediteringsrådet

I er velkomne til at kontakte Akkrediteringsrådet på e-mail: council@akkr.dk eller områdechef for rådsbetjening Henrik Pedersen, hvis I har spørgsmål eller behov for yderligere information.

Med venlig hilsen

Birthe Friis Mortensen
Forperson
Akkrediteringsrådet

**Danmarks
Akkrediteringsinstitution**

Bilag:
Kopi af akkrediteringsrapport

Dette brev er også sendt til:
Uddannelses- og Forskningsstyrelsen, Uddannelses- og Forskningsministeriet

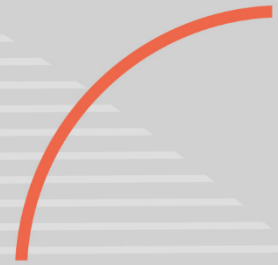


Akkrediteringsrapport

**Copenhagen Business
School**

Runde 2





Akkrediteringsrapport

Copenhagen Business School

© Danmarks Akkrediteringsinstitution

Citat tilladt med kildeangivelse
2022

Rapporten kan downloades fra
Akkrediteringsrådets hjemmeside sam-
men med rådets afgørelse på
akkrediteringen:
www.akkrediteringsraadet.dk

Indhold

Om denne rapport	5
Om institutionsakkreditering	5
Akkrediteringspanel og metode	5
Afgørelse	6
AFGØRELSESGRUNDLAG	
Indstilling og samlet vurdering	8
Baggrund om Copenhagen Business School	10
Beskrivelse af CBS' kvalitetssikringssystem	15
Kvalitetspolitikken for uddannelseskvalitet	15
Organisering af kvalitetssikringsarbejdet – ansvarsfordeling og arbejdsdeling	16
Hovedelementer og -mekanismer i kvalitetssikringssystemet	16
Kriterium I. Systematisk og involverende kvalitetssikringsarbejde	20
Samlet vurdering af kriterium I	20
Forankring på ledelsesniveau, klar ansvars- og arbejdsfordeling og kvalitetskultur	21
Monitorering, standarder, afrapportering og udbud	24
Inddragelse af eksterne eksperter i evalueringen af uddannelsesudbud	32
Regelmæssige vurderinger fra institutionens omverden	33
Kriterium II. Videngrundlag	36
Samlet vurdering af kriterium II	36
Uddannelsesudbuddenes tilknytning til relevante faglige miljøer	37
De studerendes kontakt til uddannelsesudbuddets videngrundlag	46
Kriterium III. Niveau, indhold og tilrettelæggelse	54
Samlet vurdering af kriterium III	54
Niveau og indhold	55
Tilrettelæggelse og gennemførelse	55

UDVIKLINGSPERSPEKTIV

Udvikling og refleksion	63
--------------------------------	-----------

BILAG

Bilag 1. Akkrediteringspanelet	67
---------------------------------------	-----------

Bilag 2. Akkrediteringsprocessen	69
---	-----------

Bilag 3. Audit trails	71
------------------------------	-----------

Bilag 4. Besøgsprogrammer	75
----------------------------------	-----------

Bilag 5. Forventninger til velfungerende kvalitetssikringsarbejde	78
--	-----------

Om denne rapport

Denne akkrediteringsrapport indeholder en analyse og vurdering af kvalitetssikringsarbejdet på den videregående uddannelsesinstitution Copenhagen Business School – CBS.

Rapporten vurderer, om uddannelsesinstitutionen har et systematisk kvalitetssikringsarbejde, der er så velfungerende, at institutionen i den kommende akkrediteringsperiode selv kan foretage den løbende kvalitetssikring og -udvikling af sine uddannelser. Dette udgør grundlaget for Akkrediteringsrådets afgørelse om akkreditering.

Rapporten indeholder desuden en refleksions- og udviklingsdel med akkrediteringspanelets refleksioner over det kvalitetssikringsarbejde, de har mødt. Her peger panelet på mulige udviklingsområder.

Om institutionsakkreditering

En institutionsakkreditering er en vurdering af, hvordan institutionens systematiske kvalitetssikringsarbejde fungerer i praksis. Kvalitetssikringsarbejdet skal sikre, at institutionen har fokus på kvaliteten af sine uddannelser, udvikler dem løbende og reagerer, når der er problemer. Dette skal gøre sig gældende, både før og efter at institutionsakkrediteringen har fundet sted.

Velfungerende kvalitetssikringsarbejde er karakteriseret ved at være løbende og systematisk og leve op til de europæiske standarder på området (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area). Kvalitetssikringsarbejdet skal rumme en klar arbejds- og ansvarsfordeling samt være forankret på ledelsesniveau. Derudover skal institutionen have en kvalitetskultur, der involverer undervisere og studerende i kvalitetssikringsarbejdet. Kvalitetssikringsarbejdet skal have fokus på både de samlede uddannelser, den konkrete undervisning og de særlige problemstillinger, vilkår og behov, der er relevante for institutionen.

Med dette afsæt vurderer denne akkrediteringsrapport, om institutionens kvalitetssikringsarbejde lever op til de krav, som akkrediteringsloven og den tilhørende bekendtgørelse stiller i forbindelse med institutionsakkreditering. Krav, som Akkrediteringsinstitutionen har udmøntet i en række forventninger i *Vejledning om institutionsakkreditering 2.0*.

Akkrediteringspanel og metode

Til støtte for vurderingen af institutionens kvalitetssikringsarbejde har Akkrediteringsinstitutionen nedsat et akkrediteringspanel. Medlemmerne af panelet har blandt andet kompetencer inden for ledelse og kvalitetssikring på institutionsniveau og viden om den videregående uddannelsessektor, om relevante arbejdsmarkedsforhold og om studenterforhold.

Institutionen har dokumenteret sit kvalitetssikringsarbejde gennem skriftligt materiale og i forbindelse med besøg, som akkrediteringspanelet sammen med medarbejdere fra Akkrediteringsinstitutionen har gennemført på institutionen. På denne baggrund har panelet vurderet institutionens kvalitetssikringsarbejde i forhold til vejledningens forventninger. Herudover er panelet indgået i dialog om den fortsatte udvikling af kvalitetssikringsarbejdet.

Rapportens bilag 1 præsenterer akkrediteringspanelet, bilag 2 beskriver hovedtrækene i akkrediteringsprocessen, bilag 3 indeholder oplysninger om valg af audit trails, bilag 4 viser de to besøgsprogrammer, og bilag 5 gengiver forventninger til et velfungerende kvalitetssikringsarbejde fra vejledning om IA 2.0.

Afgørelse

Det er Akkrediteringsrådet, der som fagligt uafhængig instans træffer afgørelse om akkreditering af uddannelsesinstitutionen. Rådet afgør, om institutionens kvalitetssikringsarbejde berettiger til positiv institutionsakkreditering, betinget positiv institutionsakkreditering eller afslag på institutionsakkreditering.

Den første del af denne rapport og dens vurderinger danner grundlag for Akkrediteringsrådets afgørelse.



Afgørelses- grundlag





Indstilling og samlet vurdering

Copenhagen Business School (CBS) indstilles til betinget positiv akkreditering

CBS' kvalitetssikringsarbejde er decentralt organiseret. CBS har fastsat klare rammer for studienævnenes og studieledernes arbejde gennem årshjul i kvalitetspolitikken og procedurer i kvalitetshåndbogen. Der foregår i matrixstrukturen i praksis en dialog og forhandling om undervisningsressourcer, ligesom der her er dialog om evalueringsresultater.

CBS har tydeligt formulerede målsætninger i forbindelse med de strategiske prioriteringer feedback, blended learning, kompetenceprofilen Nordic Nine samt ledighed. Der er her en systematisk rapportering i studielederberetningerne og på uddannelsesdekanens møder med studienævnet, og der er tydelige beslutninger om handlinger. Det danner grundlag for, at hele organisationen kan arbejde prioriteret med disse særlige målsætninger. Her understøtter kvalitetssikringsarbejdet CBS' strategiske mål.

CBS monitorerer systematisk forskningsdækningen. Det monitoreres, at den enkelte uddannelses fagelementer er dækket af et relevant og aktivt forskningsmiljø, og at fagelementer er tilrettelagt og/eller undervist af relevante forskere. Det sker gennem VIP/DVIP-ratioen, der indgår i de årlige studielederberetninger. Delpolitikken fastlægger, at den fagansvarlige på obligatoriske fagelementer skal være en VIP, og at forskningsdækningen af centrale fagelementer kvalitetssikres af studienævnet. Herudover har CBS igangsat et stort og systematisk arbejde med kvalificering af DVIP'ernes undervisning, ligesom der arbejdes grundigt med at udvikle delpolitikken.

Kvalitetssikringsarbejdet er imidlertid ikke på alle områder systematisk og velfungerende i praksis.

CBS' VIP-ressourcer er begrænsede. Derfor er det kritisk, at CBS ikke har forholdt sig samlet til, fastsat mål for eller prioriteret de studerendes kontakt til forskningsmiljøet, der ligger bag uddannelserne. Monitoreringen fremstår derfor ikke tilstrækkeligt sammenhængende og omfatter ikke de studerendes løbende kontakt til forskningsmiljøet gennem hele uddannelsen. Samtidig træffer CBS ikke systematisk beslutninger om handling, når der er problemer med forskningsbaseringen af uddannelserne. Det gælder både forskningsdækningen og de studerendes kontakt til forskningsmiljøet.

Tilsvarende varierer det fra år til år, hvilke kvalitetsområder der indgår i CBS' studielederberetninger. Beretningerne er korte, men grundige, på de udvalgte kvalitetsområder. Men udvælgelsen medfører en risiko for, at CBS ikke systematisk får studieleders vurdering og analyse af alle relevante kvalitetsområder. Der rapporteres fx ikke om problemstillinger med aftagerdialog, og der rapporteres ikke systematisk om de studerendes kontakt til forskningsmiljøet. Dermed er der en risiko for, at



grundlaget for beslutninger om handling og udvikling på uddannelsesudbuddets samlede kvalitetsområde i nogle tilfælde er mangelfuldt.

Desuden træffer CBS ikke tilstrækkeligt tydelige beslutninger om handling på alle kvalitetsområder. Det gælder fx ressourcer til implementering af blended learning, situationer med øget optag og ikke mindst forskningsbaseringen, jf. ovenfor. Flere forhold ligger til grund for dette. Dels synes der ikke i praksis at være et defineret procestrin i forbindelse med studielederberetninger og efterfølgende møder, hvor beslutninger om handlinger træffes. Dels indeholder studielederberetningen ikke faste punkter med handleplaner. Dermed er der en risiko for, at der ikke i tilstrækkelig grad handles og følges op på problemer.

Endelig er arbejdet med aftagerpaneler ikke i alle tilfælde velfungerende. Der er i flere tilfælde ikke en praksis, som understøtter, at aftagerdialogen kan bidrage med vurderinger og input til den enkelte uddannelse. Det gælder tolkning af formål, møder med aftagerpanelet samt opfølgning med studienævnet og aftagerpanelet. Det understreger, at det er kritisk, at CBS ikke systematisk kvalitetssikrer, hvordan aftagerdialogen fungerer.

Samtidig har CBS' kvalitetsarbejde en række styrker. CBS har en lokalt forankret kvalitetskultur, hvor studerende og undervisere er engagerede i en åben dialog om kvalitetsspørgsmål. Undervisere og studerende viste et stort ejerskab til kvalitetsarbejdet og en vilje til at deltage i det og udvikle det.

Baggrund om Copenhagen Business School

Dette institutionsportræt giver en kort præsentation af CBS' historiske baggrund, institutionens overordnede organisering samt antallet af udbud og studenterbestand.

Historie og geografi

CBS blev oprettet i 1917, men først i 1965 blev institutionen integreret i det danske uddannelsessystem. CBS har i dag 20.000 studerende og omkring 1.500 medarbejdere, herunder forskere, ph.d.-studerende og administrativt personale¹. CBS har på nuværende tidspunkt syv campusser på Frederiksberg ved København.

CBS er organiseret i en matrixstruktur. Hver enkelt uddannelse rekvirerer fag fra mindst to og gerne flere institutter. På CBS er forskningen organiseret på institutter og centre. Der er følgende 11 institutter:

- Institut for Ledelse, Samfund og Kommunikation (MSC)
- Institut for Afsætningsøkonomi (AØ)
- Institut for Digitalisering (DIGI)
- Institut for Finansiering (FI)
- Institut for International Økonomi, Politik og Business (EGB)
- Institut for Ledelse, Politik og Filosofi (LPF)
- Institut for Organisation (IOA)
- Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi (PEØ)
- Institut for Regnskab (RR)
- Institut for Strategi og Innovation (SI)
- Økonomisk Institut (ECON).

Organisering

Bestyrelsen er CBS' øverste myndighed og har ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse af CBS. Den daglige ledelse varetages af direktionen, som består af rektor, prorektor, uddannelsesdekanen, forskningsdekanen og universitetsdirektøren. Rektor refererer til CBS' bestyrelse, og bestyrelsen er ansvarlig over for uddannelses- og forskningsministeren.

Rektor varetager den daglige ledelse af CBS inden for de rammer, bestyrelsen har fastsat.

Prorektor har det direkte ledelsesansvar for CBS' institutledere og institutter og dermed for alle fastansatte (VIP) og deltidsansatte videnskabelige medarbejdere (DVIP). Prorektor er desuden stedfortræder for rektor.

¹ <https://www.cbs.dk/cbs>.

Rektor har udnævnt en vice president for international affairs, som fungerer som rektors rådgiver i forbindelse med internationale anliggender. Vice president repræsenterer også CBS i internationale sammenhænge.

Ud over vice president som rådgivende instans har CBS et Akademisk Råd, som rådgiver rektor og er medvirkende til at sikre kvaliteten og legitimiteten af beslutninger med akademisk betydning. Herudover bidrager Akademisk Råd til kommunikationen mellem ledelse, medarbejdere og studerende.

Uddannelsesdekanen har ansvaret for alle uddannelser: bachelor- og kandidatuddannelser samt MBA, master- og HD-uddannelser, foruden den tilhørende studieadministration. Studienævnene og studielederne refererer til uddannelsesdekanen.

Forskningsdekanen har ansvaret for kvalitetssikring og -udvikling af CBS' forskning, herunder tiltrækning af ekstern forskningsfinansiering, samt for ph.d.-uddannelsen.

Universitetsdirektørens ansvar er styringen af CBS' økonomi, og samtidig har vedkommende et ledelsesmæssigt ansvar for de tværgående administrative enheder i Fællesadministrationen.

Fællesadministrationen varetager de tværgående og koordinerende opgaver for CBS og servicerer institutionens forskellige interessenter.

Figur 1. Organisationsstruktur på CBS



Kilde: CBS' hjemmeside, september 2021

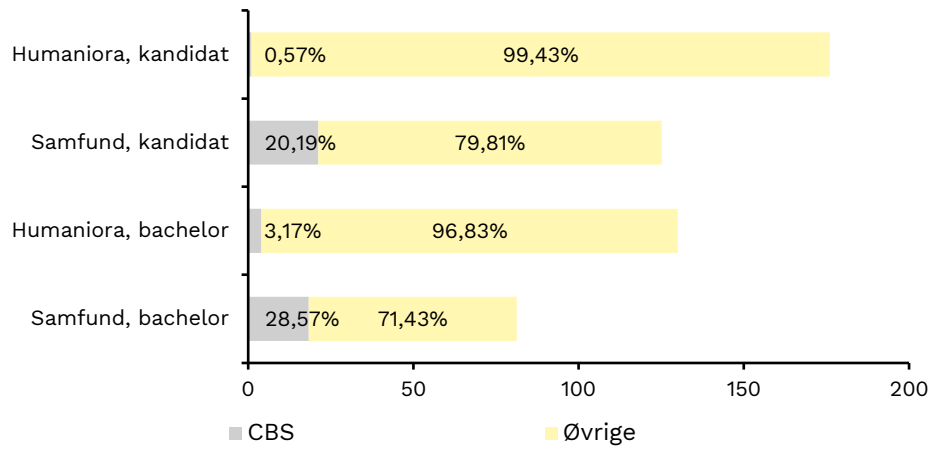
Udbud og bestand

Tabel 1: Antal udbud (bestand) for henholdsvis CBS og universiteter på landsplan i 2020

CBS				
Uddannelsesgruppe/ hovedområde	BA	KA	Master	HD/ED
SAMF	18 (7.527)	21 (7.426)	7 (1.605)	
HUM	4 (117) *	1 (221)		
I alt	22 (7.644)	22 (7.647)	7 (1.605)	3.414
Landsplan for universiteter				
Uddannelses typer/ hovedområde	BA	KA	Master	
SAMF	63 (29.359)	104 (25.037)	25 (3.063)	
HUM	126 (16.225)	175 (11.739)	35 (1.250)	
I alt	189 (45.584)	279 (36.776)	60 (4.313)	6.038

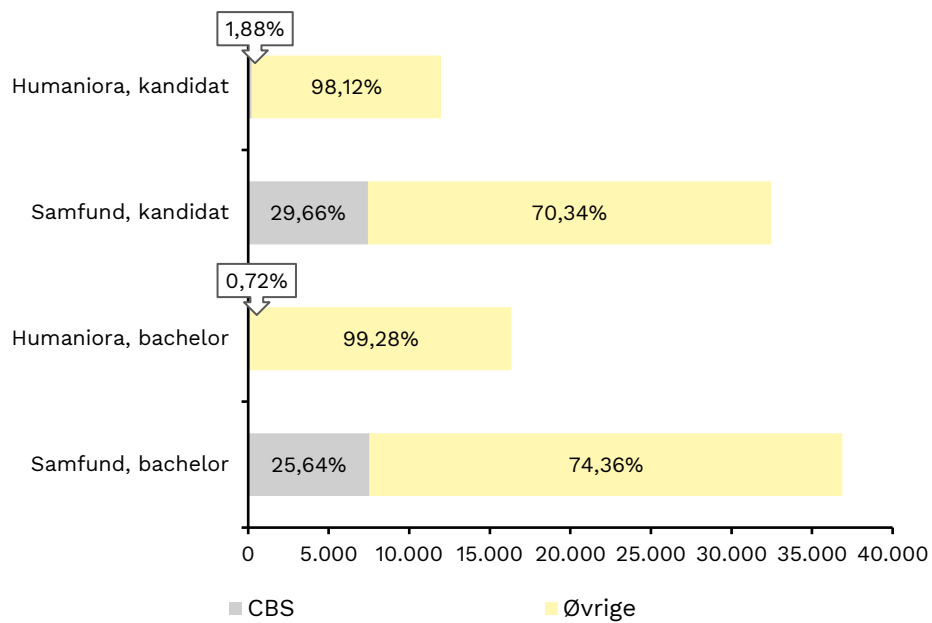
Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus – 21.1.2021. Opdateret 14.12.2021
Note: Udbud (enkeltuddannelser, jf. datavarehuset) er opgjort på baggrund af bestand (antal personer i gang med uddannelser pr. 30.9.2019, jf. datavarehuset) i 2020. For masteruddannelsesudbuddene er udbuddene opgjort i 2019-20. Udbud af HD og ED er opgjort anderledes end de øvrige uddannelsesniveauer, hvad angår tilknytning til hovedområde. Derfor indgår kun den totale bestand. Forkortelser for uddannelsesgrupper: akademisk bacheloruddannelse (BA) og kandidatuddannelse (KA). Forkortelser for hovedområder: samfundsvidenskab (SAMF), humaniora (HUM). CBS oplyser i et hørings svar 28. april 2021 til høringen i forbindelse med det oprindelige institutionsportræt, at fire HUM-uddannelser er under udfasning med sidste optag i 2016-18. CBS har p.t. dialog med Uddannelses- og Forskningsministeriet om hovedområdeindplacering for to HUM-bacheloruddannelser.

Figur 2. Procentvis fordeling af udbud på CBS og de øvrige universiteter i 2020



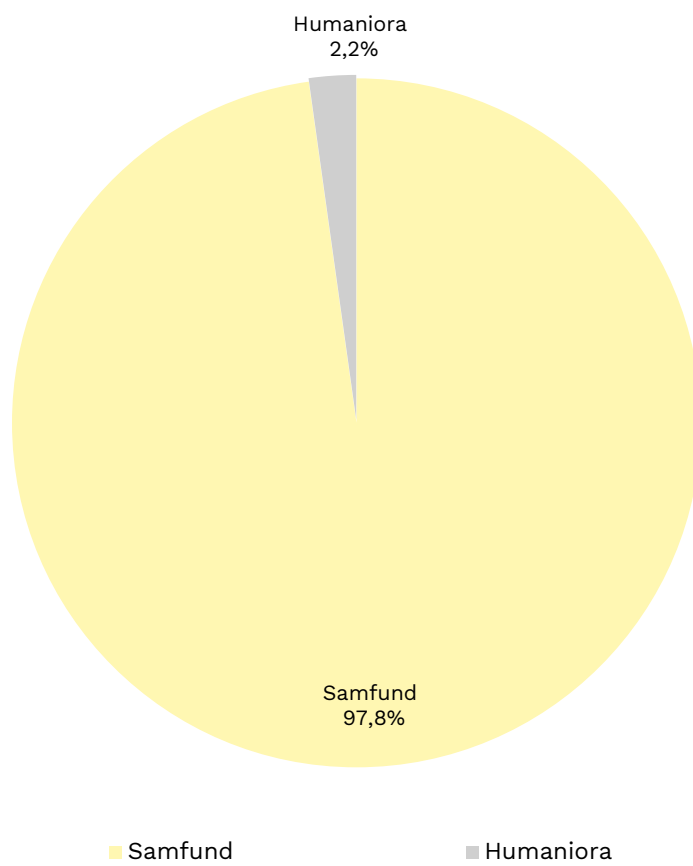
Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus – 21.1.2021. Opdateret 16.12.2021
 Note: Se tabel 1.

Figur 3. Procentvis fordeling af studerende på CBS og på de øvrige universiteter i 2020



Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus – 21.1.2021. Opdateret 16.12.2021
 Note: Se tabel 1.

Figur 4. Bestand af fuldtidsstuderende på CBS i 2020, fordelt på hovedområder



Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus – 21.1.2021. Opdateret 16.12.2021
Note: Se tabel 1.

Beskrivelse af CBS' kvalitetssikringssystem

Beskrivelse af CBS' kvalitetssikringssystem er baseret på institutionsrapporten fra 15. april 2021. Akkrediteringsinstitutionen er ansvarlig for at udvælge og prioritere elementerne i denne systembeskrivelse. Formålet er at give læseren et kondenseret overblik over kvalitetssikringen på CBS som baggrund for forståelsen af de efterfølgende kapitler. Der indgår ikke vurderinger i denne systembeskrivelse. I akkrediteringsrapportens afgørelsesdel refereres til denne systembeskrivelse.

Kvalitetspolitikken for uddannelseskvalitet

CBS har en *Kvalitetspolitik for uddannelse*. Det er det overordnede dokument, der definerer, hvordan CBS arbejder med kvalitet. I *Håndbog om uddannelseskvalitet* udmønter CBS kvalitetspolitikken i delelementer og beskriver kvalitetsprocedurer. Derudover findes der seks kvalitetspolitikker, som beskriver særskilte områder:

- Recurring programme peer review
- CBS' pedagogical principles
- Managing part-time faculty at CBS
- Research-based education at CBS
- Oprettelse og nedlæggelse af uddannelser
- Anvendelse af undervisningsressourcer.

I tillæg til kvalitetspolitikkerne og kvalitetshåndbogen arbejder CBS med flere strategiske indsatser, der udspringer af CBS' strategi, den strategiske rammekontrakt og de øvrige ledelsesbeslutninger om identificerede fokusområder. Her fremhæver CBS:

1: Nordic Nine: Institutionel kompetenceprofil, der er udarbejdet med CBS' strategi fra 2020, og som nu er ved at blive indarbejdet i de enkelte uddannelsers kompetenceprofiler

2: Feedback: Fokus på at øge de studerendes læringsudbytte ved at indarbejde løbende feedback i alle kurser

3: Dimittendledighed: Målsætning om, at ingen CBS-uddannelser i 2023 skal have en dimittendledighed, som ligger over den gennemsnitlige dimittendledighed for samfundsvidenskabelige uddannelser i hele landet

4: Blended learning: Målsætning om at gennemføre mindst 80 % af alle kurser som blended learning. (institutionsrapporten, s. 4 og 29).

Kvalitetssikringssystemet er ifølge CBS baseret på en kvalitetscyklus bestående af tre trin: drive, monitorere og forbedre.

Organisering af kvalitetssikringsarbejdet – ansvarsfordeling og arbejdsdeling

Bestyrelsen har ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse af CBS' uddannelser. Uddannelsesdekanen er den primært ansvarlige for uddannelsernes kvalitet og udvikling, men sager af mere principiell karakter skal drøftes af hele direktionen, der består af rektor, prorektor, uddannelsesdekanen, forskningsdekanen og universitetsdirektøren. Prorektor er ansvarlig for den overordnede ledelse af institutterne og er dermed personaleansvarlig for institutlederne og overordnet ansvarlig for det videnskabelige personale.

For hver uddannelse eller uddannelsesgruppe er der nedsat et studienævn. Det har det overordnede ansvar for den faglige og pædagogiske organisering af uddannelsen i overensstemmelse med de vedtagne politikker og strategier. Studielederen er den daglige leder af den enkelte uddannelse, og studielederen er ansvarlig for implementeringen af beslutninger truffet i studienævnet. Studielederen skal rapportere til uddannelsesdekanen, og ansvaret for studieledelse og kvalitetssikring af den enkelte uddannelse er således delt mellem uddannelsesdekanen og den pågældende studieleder.

CBS' uddannelser er organiseret i en matrixstruktur, hvor den enkelte uddannelse rekvirerer fag fra mindst to og ofte flere institutter. Dette medfører også en arbejdsdeling i relation til kvalitetsarbejdet, hvor institutlederne (med reference til prorektor) skal være ansvarlige for bemanningen på fagene og kvalitetsarbejdet i relation til det videnskabelige personale, mens studienævnene og studielederne (med reference til uddannelsesdekanen) skal være ansvarlige for driften af og kvalitetsarbejdet i relation til uddannelserne. Matrixstrukturen forudsætter dermed en løbende dialog mellem studielederne og institutlederne. Hvis studielederne og institutlederne ikke kan nå til enighed om bemanningen på en uddannelse, har uddannelsesdekanen og prorektor i samarbejde ansvaret for at finde en løsning.

CBS lægger vægt på decentralt ejerskab til kvalitetssikringssystemet og decentral organisering af kvalitetsarbejdet. Det decentrale skal dog, ifølge CBS, balanceres over for et hensyn til fælles strategisk retning og et behov for monitorering fra centralt hold (institutionsrapporten, s. 20).

Hovedelementer og -mekanismer i kvalitetssikringssystemet

Følgende hovedelementer og -mekanismer skal understøtte kvalitetspolitikken:

- Studienævnenes årshjul og quality boards
- Studielederberetninger
- Budget- og evalueringssmøde
- Uddannelsesdekanens besøg hos studienævnene
- Standarder og benchmarks
- Dialog og mødestruktur
- Recurring programme peer review
- Bestyrelses forretningseftersyn.

Kvalitetspolitik for uddannelse fastsætter et **standardårshjul for studienævnene**. Årshjulet skal understøtte studienævnenes arbejde med kvalitetssikring og -udvikling af læringsudbyttet og pensummet på fag- og uddannelsesniveau. Årshjulet i studienævnet fokuserer på revision af studieordningerne, behandling af de studerendes kursusevalueringer og godkendelse af kursusudbud. *Håndbog om uddannelseskvalitet* udstikker yderligere procedurer for studienævnenes arbejde med studieordninger og kursusevalueringer og fastlægger, at studienævnene skal modtage relevante nøgletal fra CBS' business intelligence-løsning. Nøgletallene skal anvendes i studienævnenes arbejde med kvalitetssikring af uddannelserne.

Som supplement til kvalitetsarbejdet i studienævnene er der etableret et **quality board** på alle bachelor- og kandidatuddannelser med en-to studerende fra hver årgang. Quality boardene skal sikre en bredere studenterinddragelse og skal opfange her-og-nu-kvalitetsudfordringer, som skal rapporteres til studienævnet.

Den årlige **studielederberetning** er ifølge CBS et centralt element i kvalitetssikringssystemet. Den skal fungere som omdrejningspunkt for den løbende dialog mellem uddannelsesdekanen og den enkelte studieleder. Studielederberetningen skal redegøre for særlige indsatsområder i det forgangne år samt forventninger til det kommende år. Nogle punkter i beretningen er faste, såsom forskningsdækning og beskæftigelse. Andre punkter udspringer af en opfølgning på strategiske indsatser.

Indholdet fastlægges i en indkaldelse fra CBS' enhed Uddannelse og Kvalitet. I 2020-studielederberetningen var strukturen følgende:

- The past year (2020)
- The three key challenges during the year 2020
- The coming year (2021)
- Research coverage
- Continuous feedback
- Employment and international graduates
- Ensuring relevance of the program, in general, and in response to changes in labor market
- Student well-being
- Nordic Nine.

Som opfølgning på studielederberetningerne afholder uddannelsesdekanen et samlet fællesmøde med alle studielederne. Her præsenteres og drøftes centrale temaer fra studielederberetningerne.

Uddannelsesdekanen afholder et årligt **budget- og evalueringsmøde** med studieledelsen for hver uddannelse (studielederen, programme manageren og næstformanden for studienævnet). Formålet med mødet er med udgangspunkt i en drøftelse af det kommende års budget at vende situationen på uddannelsen, herunder udfordringer og kommende aktiviteter.

Uddannelsesdekanen besøger årligt alle studienævn. Formålet med besøgene er at følge op på kendte udfordringer og potentielle problemstillinger såvel som fremtidige initiativer (institutionsrapporten, s. 12).

Budget- og evalueringsmødet (herefter budgetmødet), studielederberetningerne og uddannelsesdekanens besøg hos studienævnene skal også fungere som et årshjul for afrapporteringer fra uddannelserne. Budget- og evalueringsmødet ligger forud for kalenderårets afslutning og afleveringen af studielederberetningen. Studielederberetningen afleveres i starten af kalenderåret, og på det efterfølgende besøg hos det pågældende studienævn skal dekanen følge op på beretningen med studienævnet.

CBS skriver, at man i begrænset omfang har fastsat **standarder** for uddannelseskvaliteten i form af enten minimumstandarder eller målsætninger. Mere gennemgående arbejder CBS i stedet med **benchmarks**, hvor kvalitetsindikatorer for uddannelserne sammenlignes med de øvrige danske universitetsuddannelser eller de øvrige uddannelser på CBS, men uden at der er fastsat specifikke grænseværdier. Brugen af benchmarks frem for standarder skal begrænse risikoen for, at laveste fællesnævner accepteres som godt nok. Benchmarks skal også give et bedre sammenligningsgrundlag, der kan tilpasses den konkrete situation.

For CBS skal **dialog- og mødestrukturen** være en hjørnesteen i kvalitetskulturen. Den etablerede mødestruktur skal sikre dialog, gensidig forståelse, læring, dokumentation og løbende udvikling af undervisningskvaliteten på tværs af uddannelser og individuelle aktører. Mødestrukturen omfatter blandt andet møder i de kollegiale organer, budgetmøder, studienævnsbesøg, opsamlingsmøder med uddannelsesdekanen, studienævnsseminarer, seminarer for studieledere og institutledere, studieledermøder samt ledelsesmøder med studenterrepræsentanter. Aktuelt mødes uddannelsesdekanen også hver anden uge til fællesmøde med alle studielederne. I til læg til de formaliserede mødefora skal ad hoc-møder og løbende dialog mellem de centrale aktører også bidrage til kvalitetsarbejdet.

Tabel 2. Dialoger omhandlende den enkelte uddannelse

	Studerende	Undervisere	Øvrige medarbejdere	Ledelsen
Studienævn (typisk 4 møder pr. semester)	Medlem(mer)	Medlem(mer)	Programme Manager	
Quality Board (hvert semester rapporteres til studienævnet)	Repræsentanter for de forskellige år-gange	Fagansvarlige		
Årligt dekanbesøg på studienævns-møde	Medlem(mer)	Medlem(mer)	Programme Manager	Dekan for uddannelse
Årligt budgetmøde	Næstformand i studienævnet	Studieleder	Programme Manager og Uddannelse & Kvalitet	Dekan for uddannelse

Kilde: Institutionsrapporten, s. 8

CBS har et koncept for evaluering af uddannelsesudbud med eksterne eksperter kaldet *recurring programme peer review*. Uddannelserne skal udtages i en femårs-cyklus og evalueres af en intern reviewer (en studieleder for en anden CBS-uddannelse), en ekstern reviewer fra et andet dansk eller et udenlandsk universitet, og en arbejdsgiverrepræsentant (om muligt en CBS-alumne).

Bestyrelsen på CBS foretager et årligt **forretningseftersyn** af henholdsvis efter- og videreuddannelserne og bachelor- og kandidatuddannelserne. Forretningseftersynet indeholder en række nøgletal og sammenligninger med andre universiteter, og bestyrelsen skal forholde sig til konkrete anbefalinger.

Kriterium I.

Systematisk og involverende kvalitetssikringsarbejde

Samlet vurdering af kriterium I

Akkrediteringspanelet vurderer, at kriterium I er delvist tilfredsstillende opfyldt.

Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS har fastsat klare rammer for studienævnenes og studieledernes arbejde ved hjælp af årshjulet i kvalitetspolitikken og procedurerne i kvalitetshåndbogen. CBS har også en offentliggjort kvalitetspolitik samt et antal delpolitikker.

Akkrediteringspanelet vurderer også, at der på CBS findes en lokalt forankret kvalitetskultur, hvor studerende og undervisere er engagerede i en åben dialog om kvalitetsspørgsmål. Der arbejdes på fagniveau nuanceret og fokuseret med uddannelsernes kvalitet, og der ses et stærkt ejerskab og en vilje til at deltage i og udvikle kvalitetsarbejdet. Den lokale kvalitetskultur er særligt vigtig i kraft af CBS' decentrale organisering af kvalitetsarbejdet.

CBS indsamler og afrapporterer løbende informationer om de enkelte uddannelser. Monitoreringen er baseret på solide informationer om hvert enkelt uddannelsesudbud for de kvalitetsområder, der er prioriteret i rapporteringen. I studielederberetningerne udvælges der forskellige kvalitetsområder til rapportering fra år til år. Dette indebærer en risiko for, at CBS ikke systematisk får studieleders vurdering og analyse af alle relevante kvalitetsområder. Der rapporteres ikke om problemstillinger med aftagerdialog. Desuden rapporteres der ikke systematisk om de studerendes kontakt til forskningsmiljøet. Dermed er der en risiko for, at grundlaget for beslutninger om handling og udvikling på uddannelsesuddannelsesområdet i nogle tilfælde er mangelfuldt.

Akkrediteringspanelet vurderer positivt, at der for strategiske prioriteringer som feedback, blended learning, Nordic Nine og ledighed træffes beslutninger på baggrund af formulerede mål og resultatstandarder, der tydeligt indikerer, hvornår et spørgsmål skal håndteres. Resultatstandarder indgår ifølge CBS i et forholdsvis begrænset antal indikatorer. I stedet arbejder CBS i forbindelse med andre indikatorer og kvalitetsområder med et benchmark, der ikke fastlægger nogen grænse for, hvornår et spørgsmål skal håndteres. Panelet vurderer, at valget af benchmarks frem for standarder i forbindelse med fx forskningsdækning har flere ulemper. Panelet noterer sig, at der er eksempler på, at studieledere og linjekoordinatorer er i tvivl om eller har forskellig tolkning af det grundlag, de kan benchmarke i forhold til. Endelig fremmer den valgte processtandard uden fastsatte grænseværdier på områder som forskningsbaseret ikke tydelige beslutninger. Derfor vurderer panelet samlet set, at det ikke på alle områder er muligt at afgøre, om de fastlagte mål for uddannelseskvalitet og -relevans opfyldes.

Akkrediteringspanelet vurderer, at flere strukturelle forhold ikke i tilstrækkelig grad understøtter, at der træffes tydelige beslutninger om handlinger på centrale kvalitetsområder som fx de studerendes kontakt til forskningsmiljøet. For det første synes der ikke i praksis at være et defineret processtrin i forbindelse med studielederberetningen og efterfølgende møder, der sikrer, at formelle beslutninger træffes. For det andet og i forlængelse heraf indeholder studielederberetningen ikke faste punkter om handleplaner. For det tredje kan fraværet af en resultatstandard eller grænseværdi, jf. ovenfor, medføre en risiko for, at der ikke i tilstrækkelig grad handles på problemer. Panelet vurderer derfor, at mens der på strategiske områder som feedback, blended learning, Nordic Nine og ledighed træffes beslutninger på baggrund af formulerede mål og standarder, sikrer CBS ikke, at der på alle centrale og relevante kvalitetsområder systematisk er formuleret tydelige mål, at der systematisk træffes tydelige beslutninger om handling, og at der systematisk følges op på handlinger.

Arbejdet med aftagerpaneler er ikke i alle tilfælde velfungerende. Der er i flere tilfælde ikke en praksis, som understøtter, at aftagerdialogen kan bidrage med vurderinger og input til den enkelte uddannelse, fx når det gælder tolkning af formål, møder og opfølgning med studienævnet og aftagerpanelet. Af den grund er det kritisk, at CBS ikke fx gennem studielederberetningerne systematisk kvalitetssikrer, hvordan aftagerdialogen fungerer.

Alle uddannelsesudbud evalueres med eksterne eksperter minimum hvert femte år. Tydelige krav om inddragelse og sammensætning af eksterne ekspertpaneler understøtter både uafhængighed og faglighed i evalueringerne. Akkrediteringspanelet ser grundige og reflekterede vurderinger fra de eksterne eksperter side. Panelet bemærker dog, at de efterfølgende handleplaner/refleksioner ikke altid tydeliggør deadlines i forbindelse med handlingerne, og at visse væsentlige udfordringer ikke behandles.

Forankring på ledelsesniveau, klar ansvars- og arbejdsfordeling og kvalitetskultur

CBS har en offentliggjort kvalitetspolitik.

Kvalitetsarbejdet på CBS er centralt forankret hos uddannelsesdekanen. CBS har ikke et mellemlag i form af fx fakulteter, og uddannelsesdekanen er dermed et direkte bindeled mellem alle studielederne og direktionen. Akkrediteringspanelet vurderer, at dette medfører en tydelig placering af det overordnede ledelsesansvar for uddannelseskvaliteten på CBS, men det betyder samtidig, at uddannelsesdekanen skal overskue et stort antal uddannelsesudbud.

Uddannelsesdekanen modtager information om de enkelte uddannelsesudbud gennem de årlige studielederberetninger. Studielederberetningerne behandles nærmere i afsnittet "Afrapportering". Kvalitetsarbejdet på CBS er organiseret således, at informationsflowet også er afhængigt af en høj frekvens af møder og løbende dialog, særligt mellem uddannelsesdekanen og studielederne. Se kapitlet "Beskrivelse af CBS' kvalitetssikringssystem". Akkrediteringspanelet har derfor været interesseret i, om mødefrekvensen opleves som hensigtsmæssig af de involverede parter på CBS,

og om arbejdsdelingen mellem møderne er tydelig. De formaliserede møder omfatter et fælles opsamlingsmøde efter aflevering af studielederberetningen, dekanens besøg hos de enkelte studienævn og budgetmødet med studieledelsen. Der tages kortfattede noter fra dekanbesøg og budgetmøder. Der tages ikke noter eller referat i forbindelse med det fælles opsamlingsmøde, men panelet har set dekanens præsentation fra mødet. Aktuelt mødes uddannelsesdekanen også hver anden uge til mindre formaliserede fællesmøder med alle studielederne.

Under besøget gav både uddannelsesdekanen og studielederne udtryk for, at mødefrekvensen er høj. Men samtidig opleves de hyppige møder som nødvendige for at koordinere i den decentrale struktur, og møderne er efterspurgt af studielederne selv. Studielederne gav også udtryk for at opleve klarhed, hvad angår ansvarsfordelingen og et tydeligt årshjul. Flere CBS-repræsentanter gav også udtryk for, at den løbende og mere uformelle dialog "på gangene" og lignende er vigtigt for kvalitets-sikringsarbejdet.

Akkrediteringspanelet vurderer på baggrund af noterne fra studienævnsbesøg, at møderne har karakter af en drøftelse med udveksling af synspunkter på baggrund af studielederberetningen. Der træffes ikke egentlige beslutninger på disse møder. Hvad angår budgetmøderne, bemærker panelet på baggrund af noterne fra møderne, at der drøftes initiativer af budgetmæssig betydning, generel status og ændringer i studieordningen. Der gives i flere tilfælde grønt lys til initiativer, men beslutninger om handling på kvalitetsudfordringer fremstår i flere tilfælde ikke tydelige, og panelet vurderer ikke, at der på budgetmøderne systematisk træffes tydelige beslutninger om handling. Karakteren af møderækken behandles nærmere i det kommende afsnit, "Beslutning, handling og opfølgning", og under kriterium II.

Akkrediteringspanelet ser en variation i CBS' kvalitetssikringsarbejde på forskellige områder. Dette uddybes i det kommende afsnit "Monitorering, standarder, afrapportering og udbud". Panelet vurderer, at der bredt i CBS' organisation er et stort ejerskab til kvalitetssikringsarbejdet på de kvalitetsområder, som er strategisk prioriterede, målsatte, fast indeholdt i rapporteringerne og på dagsordenen i den løbende dialog. Her indgår CBS' ledelsesniveauer i systematiske dialoger om kvalitetssikringssspørgsmål. For andre kvalitetsområder, særligt de studerendes kontakt til forskningsmiljøet, der ikke på samme vis er prioriteret, er der ikke samme forankring og informationsudveksling.

Den uddannelsesnære ledelse

CBS lægger stor vægt på den decentrale organisering af kvalitetsarbejdet. Det sker ud fra en vurdering af, at fagnære beslutninger opnår en højere kvalitet, når de træffes af lokale undervisere og studerende i studienævnet (institutionsrapporten, s. 21). Derfor er studienævnene og studielederne centrale aktører i kvalitetsarbejdet.

For hver uddannelse er der nedsat et studienævn. Undtaget fra dette er cand.merc.- og cand.soc.-uddannelserne, der hver har et paraplystudienævn, som dækker de henholdsvis 14 og 6 linjer/uddannelser. Her forekommer også uddelegering af studielederansvaret til en linjekoordinator med ansvar for den enkelte linje. I tillæg til studienævnene er der på hver uddannelse etableret et quality board med en-to studerende fra hver årgang. På cand.merc.- og cand.soc.-linjerne har hver

linje et linjespecifikt quality board. Quality boardet skal give en kvalitativ feedback på uddannelsen, som studielederne og studienævnet skal anvende i deres arbejde.

Akkrediteringspanelet oplevede under besøget et stort engagement i det uddannelsesnære kvalitetsarbejde. Dette kom blandt andet til udtryk under samtalerne om CBS' arbejde med studentercentreret læring (SCL), hvor det fremgik, at de lokale faglige miljøer arbejder nuanceret og fokuseret med de forskellige indsatser, men samtidig også forholder sig kritisk til, og indgår i en åben dialog på tværs af organisationen. Særligt i forlængelse af den decentrale organisering af kvalitetsarbejdet på CBS er det væsentligt med et stærkt lokalt engagement.

Med hensyn til de studerendes kontakt til forskningsmiljøet oplevede akkrediteringspanelet også, på trods af de problemer, der kan identificeres på dette område, at der på fagniveau var nuancerede overvejelser om, hvordan det er muligt for de studerende at have kontakt til forskningsmiljøet. De studerendes kontakt til forskningsmiljøet behandles under kriterium II. SCL uddybes under kriterium III.

Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS har fastsat klare rammer for studienævnene og studieledernes arbejde gennem årshjul for kvalitetspolitikken og procedurer i kvalitetshåndbogen. Panelet vurderer også, at der på CBS findes en lokalt forankret kvalitetskultur, hvor studerende og undervisere er engageret i en åben dialog om kvalitetsspørgsmål.

Matrixstrukturen

Matrixstrukturen er et kendetegn for CBS. Som det fremgår af "Beskrivelse af CBS' kvalitetssikringsssystem", har denne også betydning for organiseringen af kvalitetssikringsarbejdet. CBS påpeger selv, at "når institutter ikke har 'egne uddannelser', så er der en risiko for, at de engagerer sig mindre i uddannelsesopgaven" (institutionsrapporten, s. 22). Akkrediteringspanelet har derfor været interesseret i, hvordan ansvarsfordelingen og samarbejdet om kvalitetsarbejdet fungerer i praksis i matrixstrukturen. Et centralt spørgsmål er her, om der i matrixstrukturen kan sikres den rette bemanning på uddannelserne. Allokering af stillinger behandles uddybende under kriterium II i afsnittet "Uddannelsesudbuddenes tilknytning til relevante faglige miljøer".

Ansvar for at sikre den rette bemanning af uddannelserne påhviler studielederen. Studielederen er afhængig af institutternes udbud, men akkrediteringspanelet noterer sig, at institutterne har et incitament til at efterkomme uddannelserne efterspørgsel. Det skyldes, at institutternes økonomi i høj grad er bundet op på levering af undervisning. Panelet noterer sig også, at efterspørgslen på bemanning i allokeringsprocessen ifølge studielederne ofte imødekommes.

Akkrediteringspanelet vurderer, at der i praksis foregår en systematisk dialog om kvalitetssikringsarbejde i matrixstrukturen. Studielederne og institutlederne fremhævede under besøget, at de er i løbende dialog med hinanden, og institutlederne fortalte, at de gennemgår evalueringsmaterialet om undervisningen. Panelet vurderer også, at institutledernes primære fokus på kvaliteten af undervisningen og studieledernes primære fokus på kvaliteten af de samlede uddannelser kompletterer hinanden godt. Panelet har dog ikke set eller hørt om årshjul eller lignende formelle procedurer, der understøtter dialogen mellem studielederne og institutlederne. En

CBS-repræsentant bemærkede under besøget, at det tager tid at lære systemet at kende. Panelet vurderer derfor, at dialogen ikke i særlig høj grad er formaliseret, og at den dermed risikerer at blive personafhængig.

Udvikling af kvalitetsarbejdet

Under besøget fortalte CBS' ledelse, at man arbejder på udvikling af kvalitetsarbejdet på flere niveauer. Den fortsatte udvikling og implementering af Nordic Nine – den fælles institutionelle kompetenceprofil – er således en prioritet, som er bundet op på de strategiske udviklingsmål.

Et andet udviklingsområde handler om evalueringer. Som mange andre videregående uddannelsesinstitutioner oplever CBS lave svarprocenter. Her arbejder CBS med at udvikle et evalueringskoncept i to spor. For det første arbejder CBS på at forbedre studenterevalueringerne og modvirke evalueringstræthed ved at reducere antallet af spørgsmål og integrere CBS' egne spørgsmål i det nationale UddannelsesZOOM for at undgå overlap. For det andet arbejder CBS på at indføre løbende kollegial peer review af undervisningen.

Kvalitetssikringen af DVIP'ernes arbejde er også et fokusområde. Ledelsen på CBS har i 2020 gennemført en evaluering og revidering af CBS' DVIP-politik. I forlængelse af denne har CBS fokus på en række udviklingspunkter i form af større deltagelse blandt DVIP'er i faglige arrangementer på CBS, mere systematisk registrering af DVIP'ers kompetencer og yderligere udvikling af pædagogiske kompetencer blandt DVIP'er.

Endelig nævner CBS balancen mellem en fælles strategisk retning og lokale ønsker og behov som et centralt fokus i forbindelse med udviklingen af kvalitetsarbejdet. Det decentrale ejerskab giver fleksibilitet og råderum til at indfri lokale ønsker og behov, men det skal ske inden for centralt fastsatte rammer. CBS bemærker, at der gennem de seneste år er sket en bevægelse i retning af øget monitorering fra centralt hold.

Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS arbejder med udviklingen af kvalitetssikringsarbejdet og herunder også involverer studienævn og andre omkring den lokale studieledelse.

Monitorering, standarder, afrapportering og udbud

CBS' kvalitetspolitik omfatter alle uddannelsesudbud på institutionen, dvs. bachel-, kandidat- og masteruddannelser samt HD. Studielederberetningerne, der indeholder status og udviklingsplaner for uddannelsen, omfatter således hvert enkelt af disse uddannelsesudbud.

Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS' kvalitetssikringsarbejde omfatter alle udbud, herunder de dele af uddannelsesudbuddene, der ikke gennemføres på institutionen, fx projektorienterede forløb.

Nøgletal og standarder

CBS arbejder med nøgletal for bachelor- og kandidatniveauet, der dækker status før, under og efter studiet. Nøgletal før studiestart omfatter ansøgninger, adgangsgivende eksamen og adgangsgivende karakterer. Under studiet omfatter nøgletalene optag og bestand, studietid og frafald, karakterer, STÅ, VIP/DVIP-ratio og studenterevalueringer. Efter studiet omfatter de dimittendevaluering, dimittender og ledighed, beskæftigelse og løn. På efter- og videreuddannelsesområdet indgår færre nøgletal, under studiet fx kun optag, bestand og karakterer.

Rapportering af nøgletal, der understøtter daglige opgaver, sker primært i CBS' datavarehus. Rapporteringen målrettes grupper af brugere, fx "Programme Management" til studieledere og programme managers og "Institut" til institutledere og institutsekretariater (supplerende dokumentation, s. 23-27). Nøgletal indgår i studienævnens arbejde efter et årshjul, fx ledighedstal i januar-februar i studielederberetningen.

Der udarbejdes nøgletal separat for hver uddannelse fordelt på uddannelsesudbud. Der er også række nøgletal for de enkelte linjer under cand.merc.- og cand.soc.-uddannelserne. Dermed dækker nøgletallene alle uddannelses typer.

CBS arbejder med processtandarder og resultatstandarder. Fx arbejdes der med kvalitative processtandarder i forbindelse med forskningsbaseret. Det betyder, at forskningsbaseret monitoreres gennem en proces med fem trin, herunder studielederberetning, studieledermøde, budgetmøder og studienævnbesøg (se under kriterium II). Som eksempel på kvantitative processtandarder nævner CBS, at alle fag-elementer skal have feedbackelementer i 2021.

I forbindelse med et forholdsvis begrænset antal indikatorer arbejdes der ifølge CBS med kvantitative resultatstandarder (institutionsrapporten, s. 11). Her er der opstillet en nedre grænse. Hvis den ikke nås, fører det til særlige indsatser og centrale indgreb. Fx skal alle uddannelser fra 2023 ligge under gennemsnittet for kandidatledighed for universitetsuddannelser i Danmark, og i alle kurser skal der fra 2021 være indarbejdet løbende feedback. Mål fastsættes på strategiske områder og fastsættes ifølge CBS så ambitiøst, at det ikke er sikkert, at de kan indfris (supplerende dokumentation, s. 3). Der er i CBS' kvalitetshåndbog også opstillet en kvantitativ resultatstandard, der siger, at studenterevalueringerne af de samlede uddannelser skal opnå en score på mindst 3,8 ud af 5.

Standarden om ledighed monitoreres i studielederberetningerne. Her efterspørger uddannelsesdekanen, at de enkelte studieledere forholder sig til deres uddannelses ledighedstal og redegør for, hvordan der arbejdes med at sikre uddannelsens relevans (audit trail 1, s. 53). Akkrediteringspanelet konstaterer, at der i studielederberetningerne systematisk rapporteres vedrørende ledighed samt de tre andre strategiske indsatser feedback, blended learning og Nordic Nine, jf. også under kriterium III. Panelet kan ikke se, at der rapporteres med hensyn til studenterevalueringerne af de samlede uddannelser, frafald, gennemførelsestid, studieaktivitet eller prøve-resultater.

CBS giver udtryk for, at benchmarks på mange områder er en mere hensigtsmæssig målemetode end standarder. Ved benchmarking forstår CBS en sammenligning af nøgletal på relevante uddannelser eller linjer, uden at der er fastsat specifikke

grænseværdier eller standarder. Med benchmarks gives et sammenligningsgrundlag, der kan tilpasses den konkrete situation, samtidig med at man ifølge CBS begrænser risikoen for, at den laveste fællesnævner bliver opfattet som god nok. Konkret er de mest typiske benchmarks universitetssektoren eller de øvrige uddannelser på CBS (supplerende dokumentation, s. 3). To eksempler på benchmarks, der sammenligner CBS' uddannelser, uden at der fastsættes en standard eller grænseværdi, man skal forholde sig til, er forskningsdækningen på bachelor- og kandidatuddannelserne (VIP/DVIP-ratio) og VIP/DVIP-ratioen i forbindelse med specialevejledning (se figur 5 og 7 under kriterium II). Herudover er der ikke fastsat standarder eller grænseværdier for nøgletallene for studietid, frafald og karakterer. Benchmarks bruges flere steder i CBS' kvalitetssikringssystem, fx i forbindelse med indkaldelse af studielederberetninger.

Akkrediteringspanelet bemærker, at det dog tilsyneladende ikke er klart for alle studieledere/linjekoordinatorer, hvilke standarder eller benchmarks der skal styres efter. Fx efterspørger studieledere/linjekoordinatorer i to tilfælde i eksempel materialet information om, hvilke benchmarks der skal anvendes i forbindelse med rapportering af frafald og ledighed samt adgang til den relevante information (eksempel materialet, s. 3; audit trail 1, s. 181). Panelet noterer sig også, at forskellige CBS-uddannelser i studielederberetningen benchmarker sig på forskellig vis. Nogle studielederberetninger benchmarker uddannelsen i forhold til andre uddannelser, andre i forhold til CBS-gennemsnittet og atter andre i forhold til absolutte tal. Dette uddybes under kriterium II. Der er ikke i CBS' kvalitetshåndbog en samlet præsentation af gældende standarder, men nøgletallene fremgår af CBS' datavarehus.

Akkrediteringspanelet vurderer, at der ligger velovervejede begrundelser bag de valgte informationer om kvalitet og relevans, som CBS monitorerer. Panelet vurderer også, at monitoreringen er baseret på solide informationer om hvert enkelt uddannelsesudbud. Panelet bemærker imidlertid samtidig, at der savnes monitorering af kvalitative eller kvantitative informationer, der kan belyse de studerendes kontakt til forskningsmiljøet på de samlede bachelor- og kandidatuddannelser, jf. under kriterium II.

Akkrediteringspanelet vurderer, at studielederne systematisk rapporterer med hensyn til status og udfordringer på strategiske områder – fx ledighed. På disse områder har CBS valgt at anvende resultatstandarder. Det betyder, at CBS' centrale og lokale ledelse på baggrund af rapporteringen kan danne sig et overblik over, på hvilke uddannelser der er udfordringer, og på hvilke der ikke er.

Akkrediteringspanelet vurderer, at valget af benchmarks frem for standarder på andre kvalitetsområder som fx forskningsdækning har flere ulemper. Panelet ser ikke, at anvendelsen af benchmarks frem for standarder fx har forhindret lave VIP-andele på uddannelser eller kandidatspecialer. Panelet vurderer også, at der er eksempler på, at studieledere og linjekoordinatorer er i tvivl om eller har forskellig tolkning af det grundlag, de kan benchmarke sig i forhold til. Det betyder, at nogle problemstillinger ikke bliver bragt op, og at de dermed ikke håndteres. Det gælder fx forskningsdækning, hvilket uddybes under kriterium II. Det gælder også potentielle problemstillinger med fx frafald, studietid og karakterer, hvor der ikke er fastlagt standarder.

Afrapportering

Akkrediteringspanelet har været interesseret i, hvordan CBS systematisk identificerer udfordringer gennem de fora for rapportering og dialog, der anvendes. Panelet har særligt haft fokus på studielederberetningen, uddannelsesdekanens møde med studienævnet samt budgetmødet. *Recurrent program peer review* – evaluering med eksterne eksperter – behandles i afsnittet "Inddragelse af eksterne eksperter i evalueringen af uddannelsesudbud".

Studielederberetningerne udarbejdes hvert år af studieledelserne. Uddannelsesdekanens indkaldelse af studielederberetningen angiver, hvilke kvalitetsområder der skal rapporteres om. Nogle af områderne (forskningsdækning og beskæftigelse) går igen år efter år, fordi det er nøgletal/centrale informationer om uddannelsens kvalitet og relevans. Andre områder (blended learning, feedback og Nordic Nine) udspringer af den gældende strategi og de gældende fokusområder. Formålet med beretningerne er at sikre, at uddannelsesdekanen får indblik i centrale forhold vedrørende kvalitet og relevans på uddannelsesniveau (institutionsrapporten, s. 19).

CBS fortæller, at enheden Uddannelse og Kvalitet forud for indkaldelsen af studielederberetningen foretager en gennemgang og analyse af kritiske nøgletal, fx frafald, gennemførelse, evalueringer, studieaktivitet, prøveresultater, samt data for strategiske indsats. På den baggrund kommer Uddannelse og Kvalitet med en anbefaling til uddannelsesdekanen om, hvilke kvalitetsområder, der skal indgå i studielederberetningen. Uddannelsesdekanen beslutter på baggrund af indstillingen, hvilke emner der skal inkluderes, samt hvilke emner der fravælges, idet de på forhånd vurderes som uproblematisk (høringssvar, s. 2).

Studielederberetningen dækker som udgangspunkt en enkelt uddannelse. Cand.soc.- og cand.merc.-studielederberetningerne behandler de 6-14 uddannelser og linjer samlet. Det sker i beretninger, der er længere end de beretninger, der dækker en enkelt uddannelse (audit trail 1, s. 70). Det varierer dog, hvor substantielt der rapporteres om kvalitetsområder på de enkelte linjer. I et tilfælde er der ingen substantiel rapportering fra linjer vedrørende aftagerdialog (audit trail 1, s. 83). Se strukturen for studielederberetningen 2020 i kapitlet "Beskrivelse af CBS' kvalitetssikringssystem".

Akkrediteringspanelet bemærker to strukturelle forhold i forbindelse med studielederberetningerne. For det første, at det som nævnt varierer fra år til år, hvad studielederne skal berette om. For det andet, at der ikke er en fast struktur, der omfatter en status og en fremadrettet handleplan, og at studieledelsen følger op på seneste års handleplan. Handleplan og opfølgning behandles i det følgende afsnit.

Et af de prioriterede temaer i 2019 var aftagerpaneler, hvor cand.merc.-studielederberetningen blandt andet berettede om, at det fælles aftagerpanel fra september 2019 var blevet erstattet af 14 linjespecifikke paneler. Det fremgår, at de nye aftagerpaneler fungerer godt. I 2020-studielederberetningerne er temaet taget ud. Der rapporteres dermed i 2020 ikke vedrørende den strukturelle ændring, der fandt sted på cand.merc.-uddannelsen/-linjerne. Det fremgår fx ikke af beretningen, om der holdes møder eller ej.

Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS' ledelse dermed ikke via studielederberetningen kan kvalitetssikre aftagerdialogen. Dette uddybes i afsnittet "Regelmæssige vurderinger fra institutionens omverden".

I 2020 er VIP-dækningen af specialevejledningen på kandidatuddannelser et prioriteret tema i studielederberetningen, og der afdækkes flere problemer med uhenigtsmæssig lille andel af VIP-vejledere. Men emnet har ikke været prioriteret i 2019-studielederberetningen. Derfor har der ikke været systematiske rapporteringer om udfordringer med VIP-dækningen for kandidatspecialer i 2019. VIP-dækningen for specialevejledningen uddybes under kriterium II.

Kvalitetsområder som undervisningsevalueringer, studiemiljøundersøgelser, frafald, gennemførelsestid, prøveresultater, studieaktivitet og studenterevalueringer af hele uddannelser er ikke blevet behandlet i studielederberetningerne i dokumentationsperioden. Men nøgletal om kvalitetsområderne har indgået i uddannelsesdekanens vurdering af hvilke områder, der skal behandles i studielederberetningen (høringsvaret, s. 2).

Akkrediteringspanelet vurderer, at der ofte er tale om korte, men grundige rapporter på de udvalgte kvalitetsområder, der indgår i studielederberetningerne. Panelet vurderer imidlertid, at prioriteringen af kvalitetsområder fra år til år i studielederberetningen indebærer en risiko for, at CBS ikke systematisk får studieleders vurdering og analyse af alle relevante kvalitetsområder. De studerendes kontakt til forskningsmiljøet rapporteres fx ikke. Dialogen med aftagerpanelerne bliver ligeledes ikke rapporteret i 2020, og der rapporteres ikke om studenterevalueringer, frafald, gennemførelsestid, studieaktivitet eller prøveresultater. Dermed er der en risiko for, at grundlaget for beslutninger om handling og udvikling på uddannelsesudbuddets samlede kvalitetsområde i nogle tilfælde, er mangelfuldt. Panelets vurderer, at CBS med fordel kan arbejde med udviklingen af, hvordan rapportering af faste og gennemgående kvalitetsområder, der kan følges over tid, kan suppleres fra år til år med udvalgte kvalitetsområder.

Beslutning, handling og opfølgning

Akkrediteringspanelet har været interesseret i, hvordan CBS sikrer, at der træffes tydelige beslutninger om handlinger og opfølgning på handlingerne, når der er behov for det.

Akkrediteringspanelet ser både eksempler på, at der træffes tydelige beslutninger om handlinger, og eksempler på, det ikke sker. I det følgende ser panelet nærmere på beslutninger om handlinger i studielederberetningerne og i uddannelsesdekans besøg hos studienævnet og budgetmøderne, der følger efter.

Et eksempel på, at problemstillinger, der behandles det ene år, også behandles det efterfølgende, er cand.soc.-studielederberetningen. Den nævner fx i 2019, at det store optag af internationale studerende kan være årsag til høj ledighed på grund af sprogbarrierer mv. Dette fører i 2019 til handlingen "[...] but is it something for the study board to look into in 2020". I 2020-rapporten følges dette op, og det noteres, at "[in] order to increase the employment of the international graduates in Denmark, several possible initiatives can be taken [...]", hvorefter der rapporteres om en række tiltag, som fx et obligatorisk praktikforløb (audit trail 1, s. 68 og 111-113).

Omvendt ser akkrediteringspanelet også eksempler på, at der ikke træffes tydelige beslutninger i forbindelse med studielederberetningerne.

I studielederberetningen for cand.merc.-linjerne fremgår det i 2019 og 2020, at målet er, at undervisningen foretages af VIP'er. Samtidig konstateres det, at dette ikke er tilfældet (audit trail 1, s. 78 og 174). Herefter følger opfordringer, der i 2019 lyder "[w]e strongly encourage CBS faculty recruitment to take place with a clear focus on the teaching disciplines that have a particularly low VIP coverage [...]" og i 2020 lyder "[w]e have made the point before that CBS faculty recruitment should be with a clear focus on the teaching disciplines that have a particularly low VIP coverage, and we believe that this is still true". Men akkrediteringspanelet bemærker, at denne opfordring ikke udmøntes i en fælles, aftalt beslutning, stillingtagen eller handleplan. Handling og opfølgning vedrørende forskningsdækningen og de studerendes kontakt til forskningsmiljøet behandles yderligere under kriterium II.

CBS skriver i institutionsrapporten, at hvis der identificeres problemer af alvorlig karakter vedrørende en uddannelses forskningsbasering, drøfter uddannelsesdekanen sagen med prorektor. Studienævnet bliver dernæst bedt om at fremlægge en handleplan. Uddannelsesdekanen har ansvaret for at følge op på denne handleplan (institutionsrapporten, s. 17). Akkrediteringspanelet har efterspurgt handleplaner fra de fire uddannelser, hvor der i studielederberetningerne eller evalueringerne med eksterne eksperter er givet udtryk for problemer med forskningsdækningen og VIP-dækningen i forbindelse med specialevejledningen. Der er fx en uddannelse, hvor der peges på, at mange DVIP'er i forbindelse med specialevejledningen gør det svært at sikre et tilstrækkeligt højt akademisk niveau, og en uddannelse med lav VIP-dækning på specialerne. Det fremgår af CBS' oplysninger, at der ikke er udarbejdet handleplaner (supplerende dokumentation, s. 36). Dette uddybes under kriterium II.

Det fremgår ikke, om der er krav om handleplaner, hvis der identificeres problemer på andre kvalitetsområder. Men akkrediteringspanelet noterer sig, at cand.soc.-studienævnet har udarbejdet en strategi for blended learning, der også indeholder en handleplan. Det er det eneste eksempel på en handleplan, som panelet har set.

Akkrediteringspanelet vurderer, at strukturen i studielederberetningen ikke systematisk sikrer, at der i studielederberetningen træffes tydelige beslutninger om handling på baggrund identificerede problemer, samt at strukturen ikke sikrer, at der systematisk følges op på tidligere iværksatte handlinger.

Efter afleveringen af studielederberetningen følger en fast møderække i form af uddannelsesdekanens besøg hos studienævnet og budgetmødet. Akkrediteringspanelet har derfor været interesseret i, om denne møderække systematisk sikrer tydelige beslutninger om handling og opfølgning.

På et af uddannelsesdekanens møder med cand.soc.-studienævnet, hvor uddannelsernes høje ledighed er på dagsordenen, noteres det således fra mødet: "The Dean commented that the unemployment rates for some of the programmes are too high. The programme director responded that a lot is being done and thoughts are that something can also be done with minors and new electives to increase the employability of the candidates. [...] The Dean pointed at two options for change: Either do additional initiatives or raise the question if we should do something

within the programme? Otherwise we are failing our students. The programme director replied that both can be done.” Det var enighed om at igangsætte et arbejde for at forbedre eksisterende internships på uddannelsen (audit trail 1, s. 43).

Omvendt ser akkrediteringspanelet også en række eksempler på, at møderne har karakter af dialog uden tydelige beslutninger om handling, der kan løse de problemer, der bliver bragt op.

Cand.soc.-studielederberetningen peger i 2019 og 2020 på problemer med manglende ressourcer til en ambitiøs implementering af blended learning (audit trail 2, s. 75 og 117). Der træffes ikke beslutninger om resourcespørgsmålet i beretningerne. På budgetmødet i 2020 mellem studieledelsen og uddannelsesdekanen tages spørgsmålet ikke op, og der træffes dermed ikke beslutning (audit trail 1, s. 229). På uddannelsesdekanens møde med studienævnet i juni 2021 er der en omfattende drøftelse af blended learning, men spørgsmålet om ressourcer berøres ifølge noterne ikke.

På et andet af uddannelsesdekanens møder med studienævnet diskuteres udfordringer i forbindelse med et markant øget optag. Dette optag er anført af uddannelsen som en ”key challenge”. Her noteres således: “The unexpected increase in intake of new students of close to 100 % caused a series of challenges, as stated in the programme director’s report. The programme director stated about the size of the programme that they are positive about the idea of increasing the programme size and to participate in a dialogue about how this potentially could be implemented taking into account and trading off the challenges and opportunities this would lead to. One issue mentioned was the scarcity of VIPs at CBS; the dean agreed that CBS has a scarcity of VIPs.” (audit trail 1, s. 38).

Akkrediteringspanelet vurderer på baggrund af noterne fra uddannelsesdekanens møde med studienævnet, at møderne har karakter af dialog med udveksling af synspunkter på baggrund af studielederberetningen. Der træffes ikke tydelige beslutninger på disse møder, heller ikke når der er tydelige problemer over flere år. Derimod præsenteres studieledelsens tiltag, og de kommenteres gennem en dialog.

På budgetmøderne tages der kortfattede noter og ikke et egentligt referat. Fokus er på at drøfte uddannelsens budget for det kommende år og eventuelle planlagte ændringer i studieordningen. I noterne fra mødernes ses der eksempler på, at der træffes beslutninger om initiativer med budgetmæssig betydning. Fx fremgår det af noterne fra et møde: ”Har øget optaget uden at ændre holdstørrelser. Vil gerne have mindre hold på bachelor og dermed øge fra 4 til 5 øvelseshold. Så det er der hermed givet grønt lys til” (audit trail 1, s. 223). Af noterne fra et andet møde fremgår det: ”Der er givet grønt lyst til udvidelse af budgettet til flere undervisningsaktiviteter” (audit trail 1, s. 221).

Overordnet har noterne fra budgetmøderne i lighed med studienævnsbesøgene dog efter akkrediteringspanelets vurdering karakter af dialog uden tydelige beslutninger. Eksempler på dette er følgende:

Af noterne fra et budgetmøde fremgår det at, uddannelsesdekanen giver udtryk for, at de studerendes VIP ratio skal øges. Studielederen fortæller, at man har fået både

en bedre VIP:DVIP ratio og mere undervisningstid. Men der skal ansættes flere VIPs. Hertil er svaret fra uddannelsesdekanen 'ja' (audit trail 1, s. 227).

I en diskussion af nye profiler omtales MAK-studerende. Studielederen giver udtryk for, at man ikke ved, hvor mange studerende man kan forvente. Man har lovet de studerende, at de kan få den profil, de ønsker. Men studielederen giver udtryk for, at det måske bliver et problem, hvis der kun er fem studerende. Uddannelsesdekanen svarer, at man måske skal prøve over flere år – der kan komme flere over tid. Studielederen rejser spørgsmålet, om det er en midlertidig løsning, at der er retskrav for MAK-studerende. Uddannelsesdekanen svarer, at det kommer til at indgå i porteføljediskussionen (audit trail 1, s. 225).

I et fjerde tilfælde noteres det, at der er opmærksomhed på bemandingsudfordringer i forbindelse med VIP-rekrutteringen (audit trail 1, s. 221).

Akkrediteringspanelet vurderer, at der på budgetmøderne ikke systematisk træffes tydelige beslutninger om handling på baggrund af identificerede kvalitetsproblemer. Panelet vurderer, at møderne ikke har en struktur, der sikrer, at relevante kvalitetsudfordringer, der fx er bragt op i studielederberetningen eller under studienævnsbesøget, systematisk behandles. Den uformelle karakter af noterne gør det også sværere efterfølgende klart at identificere, hvilke beslutninger der er truffet, og hvordan der skal følges op på disse.

Akkrediteringspanelet ser to forskellige billeder af CBS' arbejde med standarder, monitorering, rapportering og handling. I forbindelse med de strategiske fokusområder blended learning, feedback, Nordic Nine og ledighed er der klart formulerede målsætninger og en systematisk rapportering i studielederberetningerne og i den efterfølgende møderække. Endelig ser panelet tydelige beslutninger om handlinger, når målene ikke nås. Kvalitetssikringen af blended learning, feedback og Nordic Nine behandles uddybende i afsnittet "Studentercentreret læring" under kriterium III.

De strategiske fokusområder dækker imidlertid ikke alle relevante kvalitetsområder. Akkrediteringspanelet vurderer, at der er flere strukturelle forhold, som ikke i tilstrækkelig grad understøtter, at der træffes tydelige beslutninger om handlinger på centrale kvalitetsområder som fx de studerendes kontakt til forskningsmiljøet. For det første synes der ikke i praksis at være et procestrin i processen med studielederberetninger og den efterfølgende møderække, hvor det sikres, at formelle beslutninger træffes. For det andet indeholder studielederberetningen i forlængelse heraf ikke faste punkter med handleplaner. For det tredje kan fraværet af en resultatstandard medføre en risiko for, at der ikke i tilstrækkelig grad handles på problemer. Panelet vurderer derfor, at mens der på strategiske områder som feedback, blended learning, Nordic Nine og ledighed træffes beslutninger på baggrund af formulerede mål og standarder, sikrer CBS ikke, at der på alle relevante kvalitetsområder systematisk er formuleret tydelige mål, at der systematisk træffes tydelige beslutninger om handling, og at der systematisk følges op på handlinger. Panelet vurderer derfor, at der mangler en struktur i forbindelse med processen med studielederberetninger og en efterfølgende møderække, der sikrer formelle beslutninger, opfølgning på handlinger og eventuel udarbejdelse af handleplaner.

Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS kan overveje, om modellen med faste standarder fra feedback, ledighed eller blended learning kan anvendes på andre kvalitetsområder, fx forskningsdækningen og de studerendes kontakt til forskningsmiljøet.

Inddragelse af eksterne eksperter i evalueringen af uddannelsesudbud

På CBS gennemgår hver uddannelse en evaluering med eksterne eksperter i en femårs cyklus. Det kaldes *recurrent program peer review*. Uddannelsens indhold gennemgås med henblik på at give studienævnet nye ideer til forbedring af uddannelsen. Det perspektiv betyder, at det primære fokus lægges på kvalitetsforbedring frem for kvalitetssikring (supplerende dokumentation, s. 88).

Evalueringen af den enkelte uddannelse tager udgangspunkt i en selvevalueringsrapport, der suppleres med en række data om fx a) ansøgere, dimittender, gennemførelse og frafald og b) studenterevalueringer. For at få feedback nedsætter CBS et panel bestående af a) en bedømmer fra et andet universitet (formand), b) en arbejdsgiverrepræsentant og c) en studieleder (kollega fra CBS). Studielederen udarbejder en handleplan på grundlag af anbefalingerne fra panelet. Handleplanen indsendes sammen med den årlige studielederberetning. Uddannelsesdekanen følger op på handlingerne under de årlige studienævnsbesøg (institutionsrapporten, s. 16).

I *recurrent program peer review* tages også forskningsbaseret op. Cand.merc. AEF-linjen indgik i 2019 i CBS' turnus. Det fremgår af datamaterialet, at VIP-andelen af undervisningen er 56 %, men dette kommenteres ikke yderligere. Det fremgår også, at uddannelsen anvender eksterne undervisere som specialevejledere. I linjekoordinatorens refleksioner tages dette dog ikke yderligere op. Cand.merc. FIN-linjen indgik også i 2019 i CBS' turnus, og her rapporterede linjekoordinatoren om store udfordringer med hensyn til det akademiske niveau med for mange DVIP'er som specialevejledere (eksempelmaterialet, s. 9). Dette uddybes under kriterium II.

Problemerne med de lave andele af VIP-specialevejledere på visse linjer rapporteres i cand.merc.-studielederberetningen året efter (2020). Bemærkningerne om udfordringerne for det akademiske niveau fra *recurrent program peer review* er dog ikke taget med. Der ses ingen handling, og spørgsmålet tages ikke op i forbindelse med uddannelsesdekanens besøg i studienævnet, ligesom spørgsmålet ikke behandles i det brede cand.merc.-studienævn (eksempelmaterialet, s. 33 og audit trail 1, s. 174 og 5).

Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS benytter evalueringer med eksterne eksperter som led i udviklingen af uddannelsesudbud på en systematisk måde. Alle uddannelsesudbud evalueres med eksterne eksperter minimum hvert femte år. Der er tydelige krav om sammensætningen af eksterne ekspertpaneler, som understøtter både uafhængighed og faglighed i evalueringerne. Panelet ser også grundige og reflekterede vurderinger fra de eksterne eksperter side. Evalueringerne indgår i det løbende kvalitetssikringsarbejde, ved at studielederens refleksioner bringes ind i studienævnets arbejde. Panelet bemærker dog, at de efterfølgende handleplaner/refleksioner ikke altid tydeliggør deadlines i forbindelse med handlingerne, og

at bemærkningerne om udfordringerne med hensyn til det akademiske niveau ikke behandles.

Regelmæssige vurderinger fra institutionens omverden

Akkrediteringspanelet har på baggrund af indtryk under første besøg været interesseret i, hvordan CBS organiserer og anvender vurderinger fra dialogen med aftagerne. I det følgende behandles, hvordan arbejdet fungerer i praksis, og hvordan aftagerdialogen kvalitetssikres. Herefter ser rapporten på anvendelsen af vurderinger fra dimittender og censorer.

Aftagerdialog

CBS skriver i kvalitetspolitikken, at aftagerdialogen foregår i uddannelsernes aftagerpaneler og i uddannelsesdekanens business panel. Uddannelsesdekanens business panel er et overordnet aftagerpanel, der har til formål at styrke samarbejdet mellem CBS, erhvervslivet og samfundet. Uddannelsernes aftagerpaneler skal drøfte emner i forhold til kvalitetssikringen af uddannelserne og udvikling af nye fagelementer (supplerende dokumentation, s. 62).

CBS skriver videre i kvalitetshåndbogen, at aftagerpanelerne skal følge et generelt charter, samt at feedback fra aftagerpanelerne skal diskuteres i de enkelte studienævne (supplerende dokumentation, s. 85). Det generelle charter er en skabelon, der kan tilpasses det enkelte aftagerpanel. Det beskriver 1) formål 2) udpegning, sammensætning og funktionsperiode 3) rollebeskrivelse og forventninger samt 4) retningslinjer for mødeindkaldelse, dagsorden, referat og opfølgning (supplerende dokumentation, s. 8-12).

Akkrediteringspanelet har set nærmere på, hvordan aftagerdialogen i form af aftagerpaneler fungerer og anvendes på tre uddannelser/linjer. Den ene af de udvalgte uddannelser har tidligere hørt under et "klynge-aftagerpanel" bestående af flere linjer. Fra 2019 har CBS besluttet at oprette individuelle aftagerpaneler for hver linje. Den udvalgte linje har dog endnu ikke afholdt møder i sit aftagerpanel. Det fremgår af CBS' læsevejledning til audit trail-materialet, at linjen på grund af COVID-19 ikke har haft mulighed for at prioritere møder i aftagerpanelet, samt at det er planlagt at afholde et møde i efteråret 2021 (audit trail 3, s. 5).

På en anden af de udvalgte uddannelser er der holdt aftagerpanelmøder, men ikke taget referat af de afholdte møder (audit trail 3, s. 5). Under besøget fortalte linjekoordinatoren dog, at vedkommende selv tager noter fra møderne og bringer input videre til studienævnet. Her drøftes dialogen fra aftagerpanelet mere uformelt. Det fremgår også af audit trail-materialet, at aftagerdialogen ikke i dokumentationsperioden er blevet behandlet i studienævnet på to af de udvalgte uddannelser. CBS skriver i læsevejledningen til audit trail-materialet, at de pågældende studienævn begge er paraplystudienævn for flere uddannelser/linjer. Dialogen i advisory boards foregår derfor primært på de enkelte linjer/uddannelser (audit trail 3, s. 4). En CBS-repræsentant fortalte under besøget, at linjekoordinatoren drøfter aftagerpanelmøderne med studiesekretæren.

Akkrediteringspanelet spurgte under besøget ind til, hvad studielederne/linjekoordinatorerne så som formålet med uddannelsernes aftagerpaneler. Én svarede gentagne gange, at formålet er at styrke de studerendes jobmuligheder og formidle kontakt mellem virksomhederne og de studerende, og udtrykte, at uddannelsernes indhold skal være op til det videnskabelige personale. Andre svarende, at formålet med aftagerdialogen er at give input til uddannelsens indhold.

Akkrediteringspanelet har også set eksempler på velfungerende praksis. På den tredje af uddannelserne viser audit trail-materialet, at der afholdes regelmæssige møder i aftagerpanelet, og at studienævnet drøfter disse møder både før og efter afholdelsen. Både aftagerrepræsentanter og CBS-repræsentanter fra to af uddannelserne kunne fortælle om konkrete eksempler på input fra aftagere, der havde ført til udvikling af uddannelserne. Aftagerrepræsentanterne gav dog udtryk for, at det kan være svært at følge med i, hvordan deres input bliver brugt på uddannelserne, og efterspurgte bedre tilbagemelding med hensyn til dette.

Akkrediteringspanelet bemærker således, at der på en af de udvalgte uddannelser ikke har været et fungerende aftagerpanel siden 2019, og forståelsen af formålet med aftagerpanelet ikke er i overensstemmelse med CBS' politik. På den anden uddannelse er der ikke en formaliseret rapportering fra aftagerpanelet til blandt andet uddannelsens studienævn, men tilsyneladende en fungerende praksis. På den tredje uddannelse ser panelet både en formaliseret og en velfungerende praksis. Aftagerpanelerne efterspørger dog mere information om, hvad deres input bruges til.

I indkaldelsen af studielederberetningerne for 2019 beder uddannelsesdekanen studielederne om at kommentere deres arbejde med aftagerpaneler. I studielederberetningen for uddannelsen med linjen uden et fungerende aftagerpanel rapporteres det, at aftagerpanelerne på alle linjerne er i gang, og der bemærkes ingen problemer. Det fremgår dermed ikke af studielederberetningen, at aftagerpanelet for den udvalgte linje endnu ikke er i funktion. I indkaldelsen af studielederberetningerne for 2020 er punktet om aftagerdialog taget ud. Der kommenteres ikke vedrørende aftagerdialogen i de studielederberetninger for 2020, som akkrediteringspanelet har set.

CBS' ledelse fortalte under besøget, at den følger op med studielederne, hvis der er aftagerpaneler, som ikke er velfungerende. Desuden er det ledelsens vurdering, at CBS er en divers organisation. Der er procedurer og regler, men det er op til det lokale niveau at fortolke disse og finde en praksis, der fungerer. CBS oplyser yderligere, at aftagerpaneler ikke er udvalgt som tema i studielederberetningen i 2020, da dialogen med aftagere i vid udstrækning vurderes at være velfungerende, samt at kvalitetsudfordringer som undervisningsgennemførsel, pædagogiske kvalitet og studerendes trivsel, i stedet var i fokus på grund af den særlige COVID-19 situation (høringssvar, s. 2).

Akkrediteringspanelet vurderer, at der imidlertid i flere tilfælde ikke er en velfungerende praksis, som understøtter, at aftagerdialogen kan bidrage med vurderinger og input til den enkelte uddannelse. Det gælder med hensyn til forståelsen af formålet med aftagerdialogen, praksis for at holde møder og praksis for at tage referat og informere studienævnet. Ingen af de nævnte uddannelser udsender referat til aftagerpanelerne, selvom dette fremgår af CBS' politik. Dette skal ses i sammenhæng med, at aftagerrepræsentanterne fortæller, at det kan være svært at følge med i,

hvordan deres input bliver brugt af uddannelserne, og efterspørger mere tilbagemelding på dette. Enkeltstående tilfælde af ikke-velfungerende aftagerpaneler kan forekomme, men panelet finder det problematisk, at der ikke er en monitorering af, hvordan aftagerdialogen fungerer, og et informationsflow, som sikrer, at der bliver handlet effektivt og i tide på problemer. Særligt i forbindelse med omstruktureringen af aftagerdialogen fra "klynge-aftagerpaneler" til linjespecifikke paneler ville akkrediteringspanelet forvente et ledelsesfokus på monitorering og opfølgning på eventuelle problemer eller udviklingsbehov. Det skal understreges, at panelet ikke ser det som problematisk med forskelle i, hvordan uddannelserne arbejder med aftagerpaneler. Men kvalitetssikringsarbejdet skal understøtte, at der alle steder er en systematisk praksis for kontakt til aftagerne, som muliggør, at relevante vurderinger og input kan anvendes i den løbende sikring og udvikling af uddannelserne.

Vurderinger fra censorer og dimittender

Kvalitetshåndbogen beskriver procedurer for feedback fra dimittender og censorer.

Vurderinger fra dimittender indhentes gennem UddannelsesZOOM-spørgeskemaundersøgelsen, som CBS supplerer med egne spørgsmål. Studienævnene skal anvende undersøgelsen i deres arbejde med udvikling af uddannelsen. Desuden har studienævnene og studielederne for kandidatuddannelserne et ansvar for etableringen af en stærk relation med alumner. Dette indebærer organisering af alumneaktiviteter og sikring af løbende kommunikation med alumner (supplerende dokumentation, s. 62).

Akkrediteringspanelet oplevede under besøget et stærkt fokus på at inddrage CBS-dimittender i udviklingen af uddannelserne. I forbindelse med udviklingen af Nordic Nine har CBS inddraget dimittender gennem spørgeskemaer og fokusgruppeinterview (institutionsrapporten, s. 18).

Vurderinger fra censorer indgår gennem rapporter fra censorer og censorkorps. Eksamensrapporter fra censorer tilgår studienævnene, og en halvårlig rapport fra De Erhvervsøkonomiske Censorkorps tilgår enheden Uddannelse og Kvalitet. CBS arbejder desuden på at inddrage vurderinger fra censorer gennem målinger af opfyldelse af læringsmål ved eksamener, blandt andet som en del af kvalitetssikringen af Nordic Nine (se under kriterium III, afsnittet "Studentercentreret læring").

Akkrediteringspanelet vurderer, at regelmæssige vurderinger fra dimittender og censorer indgår i CBS' systematiske kvalitetssikringsarbejde.

Kriterium II.

Videngrundlag

Samlet vurdering af kriterium II

Akkrediteringspanelet vurderer, at kriterium II er delvist tilfredsstillende opfyldt.

Uddannelsernes forskningsbaserings rummer to aspekter. For det første uddannelsernes forskningsdækning. Er uddannelsernes fagelementer dækket af et relevant og aktivt forskningsmiljø, og er fagelementer tilrettelagt og/eller undervisningen varetaget af relevante forskere?

For det andet de studerendes kontakt til det forskningsmiljø, der ligger bag uddannelsen. Hvordan er de studerende i kontakt med forskningsmiljøet, fx gennem undervisning på små og/eller store hold eller gennem projekter?

Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS systematisk sikrer, at centrale fagelementer er forskningsdækkede. Delpolitikken fastlægger, at den fagansvarlige på obligatoriske fagelementer skal være en VIP. Det kræver særlig godkendelse, hvis DVIP'er skal fungere som fagansvarlige. Studienævnets vurdering og godkendelse af undervisningsplanerne, fagbeskrivelserne og pensum er med til at sikre, at centrale fagelementer er forskningsdækkede. CBS arbejder systematisk og løbende med at monitorere den enkelte uddannelses forskningsdækning. Det sker gennem VIP/DVIP-ratioen, der indgår i studielederberetningerne. Herudover har CBS igangsat et stort og systematisk arbejde med kvalificering af DVIP'ernes undervisning. Der arbejdes grundigt med at sikre, at delpolitikken for DVIP'ers undervisning fungerer i praksis, og med at udvikle delpolitikken.

Akkrediteringspanelet vurderer dog samtidig, at CBS ikke systematisk sikrer, at der handles på problemer med forskningsdækningen af uddannelserne. Processerne med hensyn til møder sikrer i praksis ikke i alle tilfælde et kontinuerligt fokus og kontinuerlig handling og opfølgning. Uddannelsesdekanens møder med studienævnet har kun i nogle tilfælde forskningsdækningen på dagsordenen og forbigår dermed forhold, der kunne have givet anledning til nærmere drøftelse.

Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS ikke samlet og sammenhængende har forholdt sig til, prioriteret eller fastsat mål for de studerendes løbende kontakt til forskningsmiljøet gennem hele uddannelsen. Dette er særligt vigtigt, dels fordi CBS har begrænsede VIP-ressourcer, og dels fordi CBS selv formulerer et ønske om en balance mellem forskning og praksis i uddannelsernes videngrundlag. Monitoreringen af de studerendes kontakt til forskningsmiljøet fremstår således fragmenteret, ligesom beslutninger ikke altid er tydelige med hensyn til, hvad der skal sættes ind over for, hvad der skal gøres hvornår, og hvem der har ansvaret for at handle.

Uddannelsesudbuddenes tilknytning til relevante faglige miljøer

Uddannelsernes forskningsbaserings rummer to aspekter, henholdsvis uddannelsernes forskningsdækning og de studerendes kontakt til forskningsmiljøet. Forskningsdækning betyder her, at uddannelsernes fagelementer er dækket af et relevant og aktivt forskningsmiljø, og at fagelementer tilrettelægges, og/eller at undervisningen varetages af relevante forskere inden for fagets emneområde. Kvalitetssikringen af dette behandles i dette afsnit.

Det andet aspekt handler om de studerendes kontakt til det forskningsmiljø, der ligger bag uddannelsen. Hvordan kvalitetssikres det, at de studerende er i kontakt med forskere på små og/eller store hold eller på projekter og uddannelser med mange eller få studerende? Hvordan er der fastsat mål og prioriteringer for kontakten, hvordan monitoreres der, og hvordan handles der på eventuelle problemer? Dette, og herunder kvalitetssikringen af de studerendes kontakt til forskningsmiljøer i forbindelse med kandidatspecialer, behandles i næste afsnit.

At relevante forskere tilrettelægger og/eller underviser på uddannelsen, er således en nødvendig forudsætning for, at de studerende kan være i kontakt med forskningsmiljøet. Men herudover ligger der i de studerendes kontakt til forskningsmiljøet en række andre centrale spørgsmål.

Akkrediteringspanelet har i dette afsnit fokus på, hvordan CBS' kvalitetssikringsarbejde lever op til vejledningens forventninger, når det gælder uddannelsesudbuddenes tilknytning til relevante faglige miljøer. Hvordan er der fastsat mål og prioriteringer, hvordan monitoreres der, hvordan handles der på eventuelle problemer, og hvordan følges der op?

Mål for forskningsdækning

Et vigtigt formål med CBS' kvalitetspolitik er at sikre, at den enkelte uddannelse bygger på et videnskabeligt fundament. Herunder er det et mål, at uddannelsen har forbindelse til relevante fagmiljøer. Som et erhvervsrettet universitet er det ifølge CBS også af stor værdi, at de studerende møder undervisere med praktisk erfaring fra erhvervslivet (supplerende dokumentation, s. 50; institutionsrapporten, s. 26).

CBS' strategi peger på, at andelen af DVIP'er skal reduceres, mens kvaliteten af de anvendte DVIP'er skal sikres. Samtidig viser data fra CBS, at der er stor variation i andelen af VIP'er, der underviser på de enkelte bachelor- og kandidatuddannelser. På nogle områder er der ifølge CBS sket væsentlige fremskridt med hensyn til at øge forskningsdækningen, mens det på andre områder er sket i begrænset omfang (institutionsrapporten, s. 21).

Akkrediteringspanelet noterer sig, at VIP- og DVIP-kategorierne i praksis overlapper med hensyn til det, kategorierne er indikatorer på. I VIP-kategorien findes ansatte, der ikke forsker, og i DVIP-kategorien findes personer, der forsker på andre institutioner og/eller har en ph.d.-grad. Panelet noterer sig samtidig, at CBS er opmærksom på dette overlap.

I det følgende ser akkrediteringspanelet nærmere på CBS' mål for forskningsdækning og herunder DVIP-politikken, praksis for integration af DVIP'er på udvalgte uddannelser samt CBS' monitorering af forskningsdækningen og handling på problemer.

I delpolitikken *Research-based education at CBS* afgrænser CBS begrebet forskningsbaseret uddannelse. Uddannelser er forskningsbaserede, mens kurser bidrager. For det andet understreges det, at forskningsbaseringen ikke indikerer, at al undervisning er varetaget af forskere (supplerende dokumentation, s. 95).

Tilstedeværelsen af aktive forskere i undervisningsrummet er ifølge CBS hverken nødvendigt eller tilstrækkeligt. CBS' forskere har ifølge delpolitikken fokus på planlægning og koordinering af kurser, og de underviser, hvor deres forskningskvalifikationer er mest relevante og mest nødvendige. Herudover fastsætter CBS i delpolitikken ikke mål for forskningsdækningen. Den resterende del af delpolitikken handler om metoder til at sikre forskningsbasering, ansvarsfordeling med hensyn til VIP'er og DVIP'er samt allokering af undervisere.

DVIP-politikken som sikring af forskningsdækningen

CBS skriver, at DVIP-politikken er fokuseret på at sikre, måle, evaluere og udvikle de eksterne underviseres undervisningskompetencer. Der er også fokus på at støtte DVIP'ernes tilknytning til det akademiske miljø for det fagområde eller de fagområder, de underviser inden for. Politikken er beskrevet i *Managing part-time faculty at CBS*. Heraf fremgår det blandt andet, at det er obligatorisk at deltage i kurset "Learning to teach" om grundlæggende universitetspædagogik. Det fremgår også af politikken, at det kræver særlig godkendelse, hvis fx DVIP'er skal fungere som fagansvarlige. CBS' Håndbog om uddannelseskvalitet (A4 Allokering af undervisere) beskriver også dette (supplerende dokumentation, s. 98 og 73).

Som et supplement til delpolitikken har hvert institut sin egen DVIP-politik. Disse politikker indeholder lokale politikker for løbende udvikling af undervisnings- og vejlederkompetencer, for faglig udvikling og integration i forskningsmiljøet samt for opdatering af CV'er (institutionsrapporten, s. 18). Alle institutter har ansvaret for at udpege en undervisningskoordinator og en DVIP-koordinator.

CBS forklarer, at enheden Teaching & Learning har evalueret institutternes DVIP-politikker. På den baggrund er der formuleret en række udviklingsområder med henblik på bedre integration af DVIP'er, fx løbende og mere systematisk opfølgning på DVIP'ernes CV'er, undervisningsportfolier mv. Et andet udviklingspunkt er, at alle institutter inviterer DVIP'erne til faglige arrangementer, men at deltagelsen stadig er svingende (institutionsrapporten, s. 31).

CBS har også igangsat en række initiativer i forbindelse med den reviderede DVIP-politik (supplerende dokumentation, s. 40). Det drejer sig blandt andet om nye normer for deltagelse i koordinationsmøder med de fagansvarlige, to timer pr. DVIP afsat til samtale med en VIP-kontaktperson, støtte til akademisk integration, gode råd i forbindelse med teori og metode til brug for vejledning af projekter mv. Ligeledes er der initiativer, der skal styrke et mere systematisk overblik over DVIP'ernes kompetencer og kompetenceudvikling.

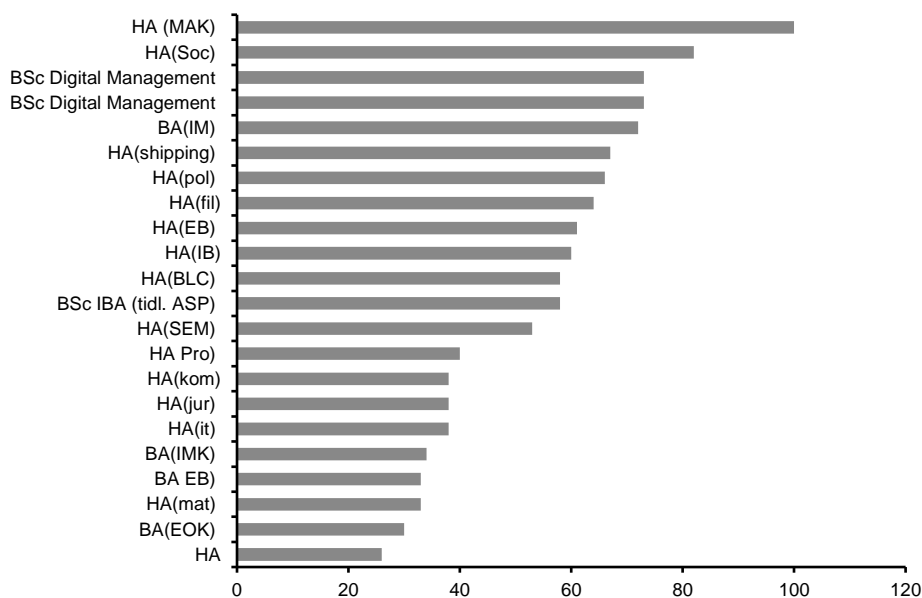
Praksis med hensyn til DVIP'er

Akkrediteringspanelet har været interesseret i, hvordan praksis for DVIP'ernes undervisning og specialevejledning er tilrettelagt på CBS' uddannelser. Derfor har panelet set nærmere på den fagansvarliges rolle, hvordan anvendelsen af DVIP'er i undervisningen og specialevejledningen er tilrettelagt, samt hvordan kompetenceudvikling af DVIP'erne finder sted.

Hvert fagelement på CBS har en fagansvarlig. På de obligatoriske fagelementer skal den fagansvarlige være en VIP'er, men der kan dog undtagelsesvist være tale om DVIP'er. Det fremgår, at det er studielederens opgave i samarbejde med institutlederen på det relevante institut at udpege den fagansvarlige. Udpegningen af fagansvarlige er ifølge CBS helt central i forbindelse med at sikre egnet bemanning i det konkrete obligatoriske fagelementer (institutionsrapporten, s. 17).

Den fagansvarlige har til opgave at planlægge og koordinere DVIP'ernes undervisning (institutionsrapporten, s. 17). Den fagansvarlige fastsætter læringsmål, indhold, litteratur, pædagogik samt eksamensform. En af de fagansvarlige fortalte om rollen som fagansvarlig for DVIP'erne, at "[vi] skal være opmærksomme på kvaliteten af deres arbejde. Vi deler tanker, erfaringer og helt basalt slides (undervisningsmateriale)". En fagansvarlig omtalte, at vedkommende fungerede som en "mellemlider" for DVIP'erne. En studieleder forklarede, at man forsøger at sørge for, at DVIP'erne jævnligt er i kontakt med VIP'erne. Derudover er det aldrig DVIP'erne, der har 100 % ansvar for undervisningen. Ofte er der også VIP'er, der indgår i undervisningsteamet.

Figur 5: Andel af VIP-undervisning på bacheloruddannelser 2019 (procent)



Kilde: audit trail 1, s. 2

Note: ikke-vægtet gennemsnit: 54 %.

CBS' opgørelse af VIP-andelen på bacheloruddannelser i forbindelse med indkaldelse af studielederberetninger for 2020 (januar 2021) viser, at VIP-andelen på bacheloruddannelser som ikke-vægtet gennemsnit ligger på 54 % og varierer fra 25 %

til 100 %, mens VIP-andelen på kandidatuddannelser varierer fra 28,3 % til 100 %.
Se figur 5.

Praksis med hensyn til DVIP-specialevejledere

I dette afsnit behandles CBS' praksis med hensyn til at sikre, at kandidatspecialerne bliver vejledt af VIP'er, og kvalificeringen af DVIP'er. I næste afsnit behandles de studerendes kontakt til forskningsmiljøet i forbindelse med specialeskrivningen.

Der er særlige procedurer, hvis DVIP'erne skal vejlede i forbindelse med specialer. Dels skal de godkendes af institutlederen eller uddannelsesdekanen, dels er der obligatorisk deltagelse i CBS' kursus om specialevejledning for DVIP'er (institutionsrapporten, s. 18).

Akkrediteringspanelet hørte under besøget om positive praksiserfaringer, men kunne samtidig læse om mindre positive erfaringer i evalueringsrapporter og studielederberetninger.

DVIP'ernes deltagelse i kurser fra Teaching & Learning skal kvalificere dem til specialevejledning. En DVIP-specialevejleder beskriver det sådan, at selvom det er en heterogen gruppe, føler vedkommende sig ikke alene. Der bliver givet udtryk for, at man bliver støttet, og at der i processen også er en formel og uformel vurdering af, at DVIP-vejlederne lever op til kravene. Feedback og interaktion mellem kolleger beskrives også som vigtigt. En DVIP-vejleder fortæller, at han/hun altid har mulighed for at gå til en seniorkollega for at få råd og vejledning.

En CBS-repræsentant fortalte, at vedkommende som studieleder på en uddannelse har meget interaktion med DVIP'er. "Alle, der vil deltage i vejledningen, holder jeg møder med. Jeg inviterer dem til at møde de studerende. Der er meget udveksling af viden og erfaring i programmet." En DVIP-specialevejleder, der har en ph.d.-grad, fortæller, at de som specialevejledere følte sig integreret i de faglige miljøer, og der var stor enighed om forståelsen af de faglige krav, der ligger til grund for arbejdet som specialevejleder. De DVIP-specialevejledere, som akkrediteringspanelet talte med, havde enten en fortid i en akademisk stilling eller var i proces med at ansøge om en fast akademisk stilling på CBS.

I evalueringsrapporter og studielederberetninger er det derimod mere tydeligt, at der også kan være problemer, hvis andelen af DVIP-specialevejledere er for høj. På cand.merc.-uddannelsen fremgår det fx, at målet er, at mindst 75 %, og gerne flere, vejledes af en VIP. På en uddannelse med 25 % VIP-vejledning af specialer er formuleringen, at man "finder det særligt vigtigt, at VIP vejleder specialer". En linjekoordinator på cand.merc. skriver i en evalueringsrapport, at de mange DVIP'er, der vejleder specialer på linjen, kan gøre det svært at sikre den tilstrækkelige akademiske kvalitet (eksempelmaterialet, s. 10).

CBS skriver, at der er gjort store bestræbelser på at sætte mål for og registrere DVIP'ernes tilknytning til det faglige miljø samt deres pædagogiske udvikling. Der har i sammenhæng hermed også været mange overvejelser om, hvordan tilknytningen bedst kan sikres, og hvordan VIP-ressourcerne prioriteres (høringssvar, s. 3)

Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS har udarbejdet politikker og procedurer for forskningsdækning. Herunder vurderer panelet, jf. CBS' høringssvar, at CBS arbejder

grundigt og systematisk med at sikre, at delpolitikken for DVIP'ers undervisning fungerer i praksis, og med at udvikle delpolitikken på relevante områder. Panelet oplevede under besøget, at der blev givet udtryk for en god formel og uformel understøttelse af DVIP'ers specialevejledning for de studerende. Samtidig bemærker panelet, at der fra studielederside er et formuleret et ønske om, at specialevejledning foretages af VIP'er. Når DVIP-andelen i forbindelse med specialevejledningen er for høj, udfordrer det den akademiske kvalitet.

Monitorering af centrale fagelementers forskningsbasering

Hvert fagelement på CBS har en fagansvarlig. På obligatoriske fagelementer skal den fagansvarlige som nævnt ovenfor være en VIP (institutionsrapporten, s. 17). Den fagansvarlige indsender forud for semesteret sin plan for undervisningen til godkendelse i studienævnet. Studienævnet vurderer ud fra undervisningsplanerne og fagbeskrivelsen, om uddannelsen i tilstrækkelig grad er baseret på opdateret viden. Godkendelse af fagbeskrivelser for E21 [Efterårssemesteret 2021] er fx på dagsordenen i studienævnet for cand.merc. (psyk.) i juni 2021 (audit trail 1, s. 13). Der er typisk omtale af de fagansvarliges forankring i studielederberetningerne.

Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS sikrer, at centrale fagelementer er forskningsdækkede. Delpolitikken fastlægger, at den fagansvarlige skal være en VIP, når det gælder de obligatoriske fag. Det kræver særlig godkendelse, hvis DVIP'er skal fungere som fagansvarlige. Studienævnets vurdering og godkendelse af undervisningsplanerne og fagbeskrivelserne er med til at sikre, at centrale fagelementer er forskningsdækkede.

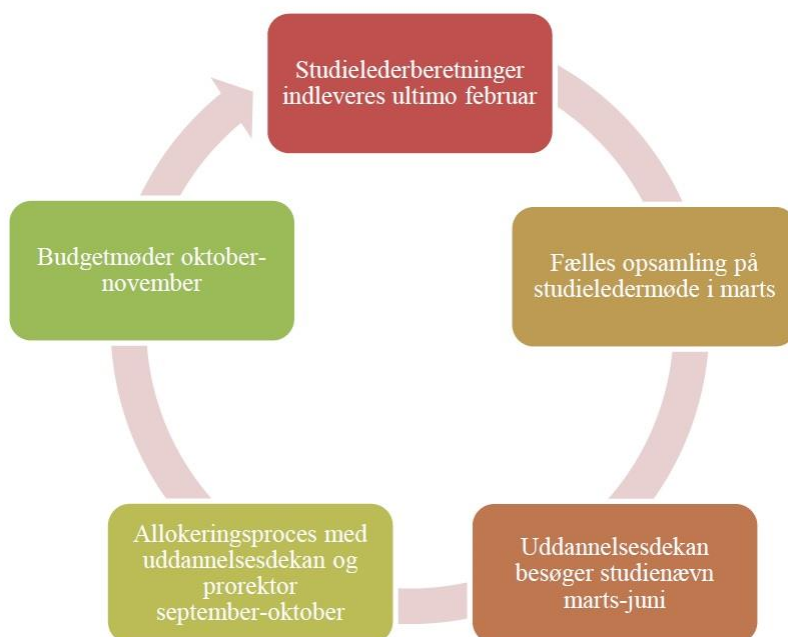
Monitorering af VIP/DVIP-balancen

Data fra CBS viser, at der er stor variation i andelen af VIP'er, der underviser på de enkelte bachelor- og kandidatuddannelser. Det fremgår af figur 5 ovenfor. Derfor er panelet interesseret i at se nærmere på, hvordan CBS systematisk monitorerer og handler på eventuelle problemer med hensyn til balancen mellem VIP- og DVIP-undervisere.

CBS har valgt at undlade at fastsætte standarder eller grænseværdier for forskningsdækningen i form af en VIP/DVIP-ratio, jf. under kriterium I (institutionsrapporten, s. 35) I stedet for resultatstandarder beskriver CBS i institutionsrapporten et *Eksempel på monitorering af kvalitativ processtandard: A. Uddannelserne skal være forskningsbaseret.*

Uddannelsernes forskningsbasering monitoreres ifølge CBS gennem en proces med fem trin. De fem trin omfatter 1) studielederberetning, 2) studieledermøde, hvor uddannelsesdekanen giver en samlet tilbagemelding, 3) studienævnsbesøg, hvor uddannelsesdekanen mødes med hele studienævnet, 4) allokeringsproces/møde mellem dekan for forskning, dekan for uddannelse og prorektor samt 5) budgetmøde (institutionsrapporten, s. 11). Se figur 6.

Figur 6: Uddannelserne skal være forskningsbaseret



Kilde: institutionsrapporten, s. 11: *Eksempel på monitorering af kvalitativ processtandard: A. Uddannelserne skal være forskningsbaseret.*

Uddannelsesdekanen beder i indkaldelsen af studielederberetningerne for 2019 studielederne om at redegøre for forskningsdækningen ("research coverage"). Han beder også om en redegørelse for, hvordan studielederne sikrer, at undervisningen er forskningsbaseret, samt overvejelser om, hvor og hvorfor henholdsvis VIP'er og DVIP'er anvendes (audit trail 1, s. 52). I 2020-indkaldelsen suppleres dette med ønsket om, at studielederne kommenterer andelen af henholdsvis VIP'er og DVIP'er, der vejleder kandidatspecialer. Dette behandles i afsnittet "De studerendes kontakt til uddannelsesudbuddets videngrundlag".

I alle studielederberetningerne fra 2019 og 2020 behandles forskningsdækningen. I beretningerne for cand.soc. (HRM) og for cand.merc. (psyk.), der har lave VIP/DVIP-ratioer, behandles spørgsmålet over en halv side. Der kommenteres kort om status på VIP/DVIP-ratioen i de tre tilfælde, som studielederen ikke anser som problemfyldte. Det fremgår af datamaterialet bag evalueringen af cand.merc. AEF-linjen, at VIP-andelen af undervisningen er 56 % (audit trail 1, s. 246). Dette kommenteres ikke nærmere.

På studieledermødet, hvor uddannelsesdekanen giver en samlet tilbagemelding, er forskningsdækningen et af temaerne. Her præsenteres blandt andet opfordringen til, at VIP'er også bør undervise førsteårs-bachelorstuderende. Det konstateres også, at der mangler VIP'er, og studielederne opfordres til at melde undervisningsbehov ind i forbindelse med allokeringssprocessen.

Uddannelsesdekans møder i april 2021 med studienævnene følger op på studielederberetningen. Her er emnet forskningsdækning ifølge noterne fra møderne ikke substantielt berørt i fire af de fem studienævn, der vedrører audit trail-uddannelserne. På mødet med studienævnet for cand.merc. (psyk.) drøftes det, at der er for

få VIP'er, der underviser på uddannelsen. Tilsvarende har akkrediteringspanelet set, at spørgsmålet drøftes i forbindelse med cand.merc. (jur.) (eksempelmaterialet, s. 81). Her tilskynder uddannelsesdekanen studieledelsen til at presse på for øget ansættelse på områder, der er relevante for uddannelsen. Der træffes ikke beslutninger her.

På budgetmøderne i november 2020 er der drøftelser af forskningsdækningen på to uddannelser: cand.merc. (psyk.) og cand.merc.-uddannelsen, der omfatter 14 linjer. Som omtalt i afsnittet "Monitorering, standarder, afrapportering og udbud" fremgår det vedrørende cand.merc.-uddannelserne, at uddannelsesdekanen giver udtryk for, at de studerendes VIP/DVIP-ratio skal øges. Studielederen fortæller, at man har fået både en bedre VIP/DVIP-ratio og mere undervisningstid. Men der skal ansættes flere VIP'er. Hertil er svaret fra uddannelsesdekanen ja (audit trail 1, s. 227). Det fremgår ikke, hvilke af de 14 cand.merc.-linjer, de flere VIP'er skal tilknyttes eller hvornår.

På cand.merc. (psyk.) er der en dialog, men der træffes ikke beslutninger vedrørende kandidatuddannelsen (audit trail 1, s. 223).

Allokeringsprocessen munder ud i beslutninger om VIP-ansættelser på institutterne. Prorektor og uddannelsesdekanen får ifølge CBS indblik i, på hvilke fagområder der er behov for flere forskere og undervisere via den årlige indkaldelse af VIP-bemandsningsbehov til institutterne og studielederne. Dette fremgår af A3 ressourceallokering i CBS' Håndbog om uddannelseskvalitet (institutionsrapporten, s. 17 og supplerende dokumentation, s. 73). I 2021 og fremover vil allokeringsrunden foregå i efterårssemesteret, hvor det kommende års VIP-ansættelser drøftes med studie- og institutlederne, godkendes af direktionen og indgår i den samlede budgetramme, som bestyrelsen drøfter og godkender i december (audit trail 1, s. 7).

På spørgsmålet om, hvilke principper der lå grund for allokeringen, var svaret fra CBS' ledelse, at det var behovet for henholdsvis forskere og undervisere. I oktober 2020 blev der således indstillet et antal stillinger til besættelse. Dette blev besluttet af direktionen i december 2020.

Under besøget blev det bekræftet, at forhandlingerne om flere VIP-ressourcer til uddannelserne foregår som en dialog. En studieleder fortalte om processen, at man har en dialog med institutlederen, som har en dialog med direktionen. En studieleder vurderer, at det virker, men at man skal være tålmodig. En anden vurderer, at der i de fleste tilfælde kommer stillinger ud af det, men det kan godt tage tid. Der bliver også fortalt om gode erfaringer med at henvende sig til andre institutter, som har været behjælpelige med at finde VIP'er.

Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS systematisk og løbende monitorerer den enkelte uddannelses forskningsdækning. Det sker gennem VIP/DVIP-ratioen, der indgår i indkaldelsen til studielederberetningerne, og gennem studieledernes bemærkninger. Samtidig noterer panelet sig, at det ikke er systematisk, at spørgsmålet tages op i forbindelse med uddannelsesdekans besøg i studienævne og på budgetmøderne.

Akkrediteringspanelet bemærker også, at en af uddannelserne/linjerne har en VIP-andel på 56 %, og at dette ikke giver anledning til bemærkninger. Forskellige CBS-

uddannelser benchmarker sig i studielederberetningen på forskellig vis i forhold til andre. Nogle benchmarker sig i forhold til andre uddannelser (cand.soc.), andre i forhold til CBS-gennemsnittet (cand.oecon.) og atter andre i forhold til absolutte tal (cand.merc.) (audit trail 1, s. 101, 108 og 174). Panelet vurderer samlet set, at valget om at anvende benchmarks indebærer en risiko for, at der ikke fastsættes en standard for, hvornår VIP-andelen ikke er god nok, og der skal handles.

Handling på problemer med forskningsdækning

Hvis der som tidligere beskrevet på baggrund af de årlige studielederberetninger identificeres problemer af alvorlig karakter vedrørende en uddannelses forskningsbasering, drøfter uddannelsesdekanen sagen med prorektor. Studienævnet bliver så bedt om at fremlægge en handleplan. Uddannelsesdekanen har ansvaret for at følge op på denne handleplan (institutionsrapporten, s. 16).

Akkrediteringspanelet har set nærmere på beslutningen om handling med hensyn til VIP-dækningen i to tilfælde, hvor der i benchmarkingen er identificeret en lav VIP-dækning. Den første er cand.soc. (HRM).

- I studielederberetningen for 2019 for cand.soc. (HRM) hedder det, at “[...] there is a need for new permanent HRM-relevant VIP positions in order to ensure the research base of the program and to ensure that teaching continues to be research based in a sustainable way”. Det fremgår også, at VIP-dækningen er 45 % (audit trail 1, s. 56 og 65). Der er ikke udarbejdet en handleplan.
- På budgetmødet i november 2020 berøres VIP-dækningen ikke (audit trail 1, s. 229).
- I allokeringprocessen om flere VIP-ansættelser bliver der i december 2020 besluttet en allokering af fire stillinger i 2021 på IOA-instituttet. Vurderet ud fra benævnelserne vedrører ingen af de fire stillinger direkte HRM-området. Selvom IOA blandt andet leverer undervisning til HRM-området, blev beslutninger om eventuelle konkrete stillinger i forbindelse med HRM-området ikke nævnt under besøget (audit trail 1, s. 217).
- I studielederberetningen for cand.soc. (HRM) for 2020 (færdiggjort i februar 2021) er der samme bemærkning som i 2019: “There is a need for new permanent HRM-relevant VIP positions to ensure the research base of the program and to ensure that teaching continues to be research based [...]”. Der er også en bemærkning om, at specialer ønskes vejledt af VIP’er, samt en henstilling om, at VIP’er bliver bedt om at prioritere dette ”in the future”. Dette behandles i næste afsnit.
- På uddannelsesdekanens møde i april 2021 med cand.soc.-studienævnet er emnet forskningsdækning ifølge noterne fra mødet ikke substantielt berørt.
- Det fremgår af CBS’ oplysninger, at der ikke er udarbejdet en handleplan. Det fremgår videre, at uddannelsen er blevet bedt om at udvikle en mere distinkt profil, som er blevet godkendt i 2020, ”hvilket fremover vil forøge mulighederne for at dedikere flere VIP-undervisere til cand.soc. (HRM)” (supplerende dokumentation, s. 36).

Akkrediteringspanelet vurderer, at det for cand.soc. (HRM) ikke er tydeligt, at det formulerede VIP-behov er udmøntet i en beslutning om en handleplan eller handling. Panelet overvejer, at dette blandt andet kan hænge sammen med, at der ikke

er standarder, der stiller krav om, at der skal tages stilling til en handleplan. Det kan muligvis også hænge sammen med, at studielederberetningens struktur ikke lægger op til aftalte handleplaner og opfølgning. Panelet vurderer, at det kan medføre, at det er svært at vurdere, om beslutningerne er tydelige med hensyn til, hvad der skal sættes ind over for, hvad der skal gøres hvornår, og hvem der har ansvaret for at handle.

Det andet eksempel er cand.merc. (psyk.), hvor det formulerede VIP-behov er udmøntet i en handling i forbindelse med allokering af VIP-ressourcer.

- I cand.merc. (psyk.)-studielederberetningen for 2019 hedder det: "At the CM program, the VIP share is currently at 34% (66% DVIP). We are in conversation with the dean's office and HoD at IOA to work on this, as we believe the research coverage is at a problematic level." (audit trail 1, s. 73). Der er ikke udarbejdet en handleplan.
- På budgetmødet i november 2020 er der en drøftelse af VIP-behovet. "Ansættelse: Mangler meget – vi sender indmelding fra tidligere studieleder, så en opdatering over manglende fagområder kan tages med i kommende allokeringsrunder." (Audit trail 1, s. 223).
- Det fremgår af CBS' oplysninger vedrørende cand.merc. (psyk.), at "[u]ddannelsen har haft et stort fokus på at øge andelen af VIP som erstatning for DVIP, og har opnået væsentlige forbedringer. Der er ansat 3 nye VIP som fagansvarlige, og der er allokeret endnu 1,5 stilling". (Audit trail 1, s. 5).
- Af uddannelsens studielederberetning for 2020 (færdiggjort i februar 2021) fremgår det, at der er samme lave VIP-andel, men at der er givet tilsagn om nye VIP-ressourcer (audit trail 1, s. 167).
- På uddannelsesdekanens møde med cand.merc. (psyk.)-studienævnet i april 2021 er der, jf. ovenfor, en drøftelse om, at der er for få VIP'er, der underviser på uddannelsen (audit trail 1, s. 45).

Akkrediteringspanelet bemærker, at der ikke er udarbejdet handleplaner i de to tilfælde, hvor der i to studielederberetninger i 2020 og 2021 har været identificeret problemer med forskningsdækningen. I det ene tilfælde er der et kontinuerligt fokus på at løse problemerne gennem bemanningen. I det andet tilfælde er der ikke et kontinuerligt fokus, og det identificerede problem fremstår ikke som løst. Samtidig er der ikke formuleret prioriteringer i forbindelse med allokeringen, og disse fremstår derfor ikke som tydelige beslutninger for panelet.

Akkrediteringspanelet vurderer, at den kvalitative processtandard ikke systematisk sikrer, at der handles på problemer med forskningsdækningen af uddannelserne. Processerne med hensyn til møder og beslutninger om handling er forskellige, gående fra et kontinuerligt fokus på at løse problemerne med bemanning til et ikke-kontinuerligt fokus, hvor problemerne ikke fremstår som løst. Panelet vurderer herunder, at uddannelsesdekanens møder med studienævnet kun i nogle tilfælde har forskningsdækningen på dagsordenen. Møderne forbigår dermed problemer med forskningsdækningen, der kunne have givet anledning til nærmere drøftelse.

Panelet anerkender, at CBS' Håndbog om uddannelseskvalitet (Afsnit A3 ressourceallokering, A4 Allokering af undervisere og B2 Business Intelligence) er med til at sætte rammer for CBS' arbejde med allokering af ressourcer til VIP og DVIP.

CBS skriver, at beslutninger om allokering af VIP-ressourcer mellem uddannelsesdekan og prorektor har til formål at balancere såvel forskningsmæssige som uddannelsesmæssige ønsker, og resulterer derfor ikke altid i nyansættelser af forskere, som skal undervise på et område, hvor der er adresseret et behov (høringssvar, s. 4)

Panelet anerkender, at der ikke altid kan ske nyansættelser af forskere. Men panelet fastholder, at de nævnte problemer fx vedrørende akademisk kvalitet eller meget lille andel VIP-vejledere ikke er løst. Videre er det ikke tydeligt, hvorfor de ikke er løst, herunder om det er fordi CBS' ledelse ikke anser de beskrevne forhold som problemfyldte, eller om CBS' ledelse har prioriteret anderledes.

Akkrediteringspanelet vurderer samtidig, at allokeringprocessen ikke er systematisk, hvad angår måden at behandle identificerede problemer på.

Panelet noterer sig videre, at det ikke er tydeligt, at informationsgrundlaget for allokeringprocessen rettet mod institutansættelser er koblet til processen med studielederberetningen, der identificerer behovet for flere forskere knyttet til uddannelser. Panelet savner endelig principper, der tydeligt peger på retningen for prioritering af allokeringen.

Akkrediteringspanelet noterer sig samtidig, at den fremtidige proces for allokering i efterårsemesteret fra 2021 og frem har et væsentligt potentiale. Her drøftes det kommende års VIP-ansættelser med studie- og institutlederne og godkendes af direktionen. Det vil kunne give mulighed for en tydeligere integration og kobling af de to processer, der henholdsvis identificerer udfordringer i forbindelse med studielederberetningerne og håndterer beslutninger i allokeringprocessen.

De studerendes kontakt til uddannelsesudbuddets videngrundlag

De studerendes kontakt til forskningsmiljøet er særligt vigtig, fordi CBS har begrænsede VIP-ressourcer, og fordi CBS ønsker en balance mellem forskning og praksis i uddannelsernes videngrundlag. Akkrediteringspanelet har i dette afsnit derfor fokus på, hvordan CBS' kvalitetssikringsarbejde lever op til vejledningens forventninger. Hvordan er der fastsat mål og prioriteringer for de studerendes løbende kontakt til forskningsmiljøet gennem hele uddannelsen, hvordan monitoreres der, hvordan handles der på eventuelle problemer, og hvordan følges der op?

Prioriteringer og mål for de studerendes kontakt til forskningsmiljøet

CBS skriver i kvalitetspolitikken, at de studerende jævnligt skal have kontakt med det relevante videngrundlag for at kunne nå uddannelsens læringsmål (supplerende dokumentation, s. 50). CBS har i delpolitikken formuleret det mål, at forskningsbaseret uddannelse giver tre grundlæggende kompetencer til de studerende: "The ability of critical reflection, the command of a scientific work process, and insight into the research areas of CBS." Det fremgår af delpolitikken *Research-based education at CBS* fra 2016 (opdateret i 2021). Det uddybes fx om kritisk refleksion, at dette sker gennem teoretisk analyse og kritik. Delpolitikken behandler også VIP/DVIP-ratioen, jf. det foregående afsnit. Herudover behandler delpolitikken ikke nærmere,

hvordan CBS vil prioritere og fastsætte mål for de studerendes kontakt til forskningsmiljøet (supplerende dokumentation, s. 95).

Ud over delpolitikken fremgår der af CBS' dokumentation en række andre ønsker mv. i forbindelse med de studerendes kontakt til forskningsmiljøet.

CBS beskriver i institutionsrapporten, at en ugentlig træffetid ("consultation"/"office hours"/"Open Office") giver de studerende mulighed for løbende kontakt med en forsker inden for fagområdet. Alle interne videnskabelige medarbejdere, der underviser på et givet semester, har ugentligt to timers træffetid i undervisningsperioden.

CBS ønsker videre, at specialevejledning på kandidatuddannelserne foretages af en aktiv forsker. Der anvendes imidlertid også DVIP'er, enten fordi kapaciteten ikke er stor nok, eller fordi der er særlige faglige interesser, som ikke kan dækkes blandt de faste medarbejdere (institutionsrapporten, s. 17). Målet er ikke formuleret i delpolitikken *Forskningsbaseret uddannelse på CBS*, men i CBS' institutionsrapport.

Også på de enkelte uddannelser formuleres der prioriteringer, "policies" og mål. Det sker fx i cand.merc.-studielederberetningen for 2020: "It is our policy on the use of VIP/DVIP that ultimately all confrontation hours (except perhaps for special electives) are principally manned by VIP, and that this also applies to at least 75% (and preferably even higher) for thesis supervision and at least 50% of all other supervision and guidance activities." (audit trail 1, s. 174).

Akkrediteringspanelet spurgte under første og andet besøg ind til, hvordan CBS har forholdt sig til og prioriteret de studerendes løbende kontakt til et relevant forskningsmiljø. Her nævnte fagansvarlige, studieledere og andre typisk, at de forstod CBS' prioritering som balancen i VIP/DVIP-ratioen, som at reducere antallet af deltidsundervisere og som at øge antallet af fuldtidsundervisere. Der blev også nævnt en række andre tiltag som feedback, undervisningsformer mv. Det blev endelig nævnt, at det måske var lidt meget sagt, at der var fastsat mål. Snarere var der praksisser for de studerendes kontakt til forskningsmiljøet på de enkelte uddannelser. Fra ledelsesside blev det nævnt, at der måske er et policy-vakuum, og at CBS var tidligt i processen, hvor en af opgaverne er at sætte de studerendes kontakt til forskningsmiljøet højt på dagsordenen og give det ledelsens opmærksomhed.

Akkrediteringspanelet vurderer, at der ikke på institutionelt niveau er fastlagt en samlet og sammenhængende prioritering af eller mål for de studerendes løbende kontakt til forskningsmiljøet under hele uddannelsen. Derimod er der formuleret enkeltstående mål for de studerende grundlæggende kompetencer, ønsker om træffetid og specialevejledning ved en aktiv forsker. Panelet savner prioriteringer, der forholder sig til eller fastsætter sammenhængende, relevante og nuancerede mål og rammer, som kan afspejle sig i de valg, man træffer i forbindelse med tilrettelæggelsen af de samlede bachelor- eller kandidatuddannelser, fx undervisning på små og/eller store hold eller projekter. Samtidig bemærker panelet positivt, at ønsket om, at aktive forskere bør vejlede i forbindelse med kandidatspecialerne, er udtryk for en prioritering.

Akkrediteringspanelet ser det også som vigtigt, at det er prioriteringer, der kan deles i en forståelse på tværs af institutionen. I de faglige miljøer mødte panelet en

række forskellige forståelser af, hvordan de studerendes kontakt til forskningsmiljøet er prioriteret på CBS. Ofte er forståelsen centreret omkring VIP/DVIP-ratioen. Dette finder panelet ikke, er dækkende for den praksis, som repræsentanter for de faglige miljøer også gav udtryk for, jf. nedenfor.

Praksis for de studerendes muligheder for kontakt til forskningsmiljøet

Fagansvarlige, specialevejledere, studentermedlemmer af studienævn og quality boards og studieledere fortalte om praksis vedrørende de studerendes muligheder for kontakt til forskningsmiljøet.

De fagansvarlige pegede på flere tilgange i tilrettelæggelsen af undervisning rettet mod de studerendes kontakt til forskningsmiljøet. Det kan fx være valg af den nyeste forskning eller – ”hvis der er tid til det” – at inkludere studerendes input i undervisningen, hvis de har set noget ude i verden. Men forholdsvis hurtigt blev svaret på spørgsmålet drejet ind på VIP/DVIP-ratioen.

Praksis handler ifølge en underviser fx om curriculum, og hvordan man underviser de studerende. De studerende behøver ikke nødvendigvis sidde ansigt til ansigt med en forsker. Det blev fortalt, at det er en diskussion, man i udstrakt grad har på CBS, fordi nogle af uddannelserne er meget store. Her fremgik det, at det ikke muligt at have et lille ’research based’ miljø, når der er så mange studerende. En underviser nævner også som en udfordring, at der ikke har været et stort nok ’faculty’ med den relevante fagekspertise. En fagansvarlig fortalte, at man forsøger at gennemføre undervisning, hvor holdene er mindre, og de studerende derved får mere kontakt til enten den fagansvarlige eller en af DVIP’erne.

Akkrediteringspanelet vurderer, at spørgsmålet om de studerendes kontakt hurtigt blev drejet over på VIP/DVIP-ratioen. Dette indfanger fx ikke forhold på henholdsvis små og store uddannelser. Samtidig er der på fagniveau nuancerede overvejelser om, hvordan det er muligt for de studerende at have kontakt til forskningsmiljøet. Nogle nævnte fx behov for mindre hold og vigtigheden af et tilstrækkeligt VIP-miljø som vigtige forhold. Samtidig hørte panelet ikke om en systematisk fælles forståelse på institutionelt niveau eller videndeling på tværs med relation til dette tema.

Monitorering af de studerendes kontakt til forskningsmiljøet

Uddannelsesdekanen får ifølge CBS indsigt i de studerendes kontakt til videngrundlaget via flere kilder. Det sker via de årlige studielederberetninger, den enkelte uddannelses turnusevaluering hvert femte år samt allokeringprocessen, der er behandlet i det foregående afsnit (institutionsrapporten, s. 11 og 36). Uddannelsernes forskningsbaseret monitorering ifølge CBS desuden gennem den proces med fem trin, der blev omtalt i det foregående afsnit (institutionsrapporten, s. 11). Akkrediteringspanelet har i det følgende fokus på, hvordan CBS gennem de valgte processtrin monitorerer de elementer, som CBS har fastlagt som mål, ønsker mv. vedrørende de studerendes kontakt til forskningsmiljøet.

I studielederberetningerne for 2020 skal studielederne kommentere på andelen af henholdsvis VIP’er og DVIP’er, der vejleder i forbindelse med kandidatspecialer. Der skal også redegøres for, ”[h]vad er jeres politik med hensyn til brug af DVIP’er, og hvordan sikrer I forskningsdækning af kandidatspecialerne” (audit trail 1, s. 91). På

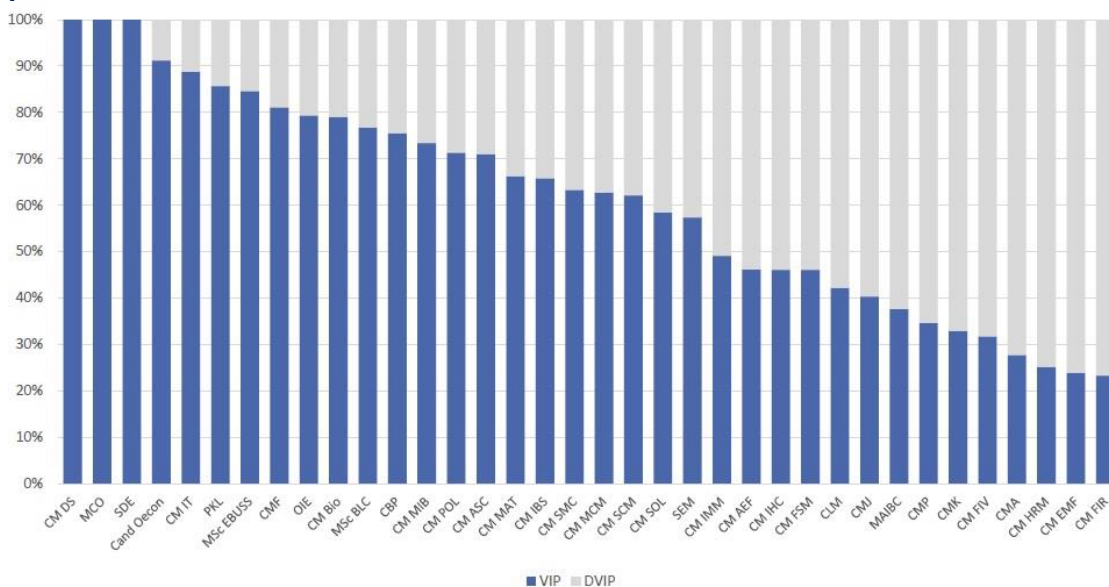
alle de fem uddannelser, som akkrediteringspanelet har set nærmere på, kommenteres der på VIP-andelen, der vejleder i forbindelse med kandidatspecialer.

Der kommenteres i studielederberetningerne ikke på, hvordan "ugentlig træffetid" bidrager til de studerendes kontakt til forskningsmiljøet, ligesom de studerendes opnåelse af tre grundlæggende kompetencer heller ikke kommenteres. De studieledere og fagansvarlige, som akkrediteringspanelet talte med, nævnte heller ikke dette forhold som noget, der blev monitoreret eller rapporteret på uddannelsesniveau. I nogle studienævn fremgår det dog, at "ugentlig træffetid" er blevet drøftet.

I studielederberetningerne for 2020 og 2021 berettes der systematisk om status på feedback. Omfanget og kvaliteten af feedbackaktiviteter gennemgås og vurderes årligt som udtryk for den direkte lærer-studerer-kontakt (institutionsrapporten, s. 26). Samtidig noterer akkrediteringspanelet sig, at feedback gives af både VIP'er og DVIP'er.

CBS' opgørelse af VIP-andelen af specialevejledningen på kandidatuddannelser indgår i indkaldelsen af studielederberetninger for 2020 (januar 2021). Se figur 7. Den viser, at VIP-andelen i perioden 2017-2019 er 50 % eller mindre på 14 uddannelser, mens VIP-andelen er 75 % eller mindre på 25 uddannelser. Akkrediteringspanelet noterer sig, at dette benchmark illustrerer, at der for en række kandidatuddannelser er langt til CBS' formulerede ønske om, at specialevejledningen på kandidatuddannelser foretages af en aktiv forsker.

Figur 7: VIP-/DVIP-andel for specialevejledning fordelt på uddannelser, opgjort for perioden 2017-2019



Kilde: audit trail 1, s. 93

Uddannelsesdekanen mødes med hele studienævnet for at diskutere forskningsbaseret (institutionsrapporten, s. 12). I studienævnet for cand.merc. (psyk.) fremgår det, at der er en drøftelse mellem studielederen, studienævnet og uddannelsesdekanen om, at der er for få VIP'er, der underviser på uddannelsen (audit trail 1, s. 45). På møderne om de fire andre uddannelser er emnet forskningsbaseret eller de

studerendes kontakt til forskningsmiljøet ikke substantielt berørt. Det gælder også møder, der vedrører cand.merc.-linjen AEF (50 % VIP-dækning i forbindelse med specialer) og cand.soc. (HRM) (25 % VIP-dækning i forbindelse med specialer). Der er ingen konkret drøftelse af de studerendes kontakt til forskningsmiljøet og heller ikke drøftelse af specialevejledning for denne linje og uddannelse. Ligeledes ser akkrediteringspanelet ikke en diskussion af VIP-ressourcer for uddannelser med henholdsvis få og mange studerende.

På uddannelsesdekanens årlige seminar med studielederne er forskningsbaseret et af temaerne. Der er fokus på VIP'er, men her nævnes i oplægget også et studenterperspektiv: "VIPs should also teach 1st year bachelor students." (Audit trail 1, s. 197).

I *recurrent program peer review* – evaluering med eksterne eksperter – tages forskningsbaseringen også op. Cand.merc. AEF-linjen indgik i 2019 i CBS' turnus. Det fremgår også, at uddannelsen anvender eksterne undervisere som specialevejledere. Af indkaldelsen til studielederberetningen for 2020 fremgår det, at VIP-andelen er 50 % (audit trail 1, s. 93). Det eksterne panel bemærker i øvrigt, at "[...] we are surprised that a master program like this is so much based on course books. We note that by using more articles-based teaching, (i) it is a lot easier to keep a course (and the program) up to date, (ii) the academic (!) level of the program is expected to increase, (iii) [...]" (audit trail 1, s. 274). I *Reflections on Peer Review of AEF Concentration* fra linjekoordinatoren tages dette dog ikke yderligere op.

Cand.merc. FIN-linjen indgik også i 2019 i CBS' turnus. Her rapporterer linjekoordinatoren om "The large share of external lecturers among thesis supervisors makes it difficult to ensure a sufficiently high academic quality." (Eksempelmaterialet, s. 9). Den lave andel af VIP-specialevejledere på visse linjer rapporteres i cand.merc.-studielederberetningen året efter, men der ses ingen handling, og spørgsmålet er ikke berørt i forbindelse med uddannelsesdekanens besøg i studienævnet (eksempelmaterialet, s. 33; audit trail 1, s. 174). CBS oplyser dog, at "forskningsdækningen er blevet rejst som udfordring i indmeldingerne i allokeringsrunden" (supplerende dokumentation, s. 37).

CBS skriver videre, "[...] at på de seneste budgetmøder med uddannelsesdekanen har det været drøftet, hvorledes de studerende kunne få flere undervisningsaktiviteter og mere feedback i undervisningen". Det fremgår, at undervisningstimer nævnes på de fleste budgetmøder, som akkrediteringspanelet har set. Men samtidig fremgår det, at undervisningstimer omfatter såvel VIP'er som DVIP'er. I flere tilfælde nævnes balancen mellem VIP'er og DVIP'er i denne forbindelse. I et enkelt tilfælde, cand.merc. AEF-linjen, fremgår en diskussion om, at "de studerendes VIP ratio skal øges", men dette fokus på de studerende står alene. På cand.soc.-uddannelsen drøftes spørgsmålet ikke (audit trail 1, s. 229).

To af de fem studienævn drøfter i perioden 2020-21 "ugentlig træffetid". Men herudover drøfter studienævnene ikke forskningsbaseret eller de studerendes kontakt til forskningsmiljøet. CBS skriver om den manglende drøftelse, at det med hensyn til én uddannelse skyldes tæt kontakt mellem forskere og studerende og med hensyn til andre tilfælde, at der er tale om paraplystudienævn. Ifølge CBS er spørgsmålet heller ikke berørt i mere linjenære fora. Heller ikke på strategiseminalet for

cand.merc. (psyk.) i juni 2021 blev forskningsbaseringen eller de studerendes kontakt til forskningsmiljøet drøftet (audit trail 1, s. 20).

Akkrediteringspanelet vurderer, at der ikke sker en systematisk monitorering af de studerendes løbende kontakt til forskningsmiljøet gennem hele uddannelsen. Der er i forskellige fora en monitorering af enkelte af de mål, som CBS har formuleret i forbindelse med de studerendes kontakt til forskningsmiljøet, men det er ikke systematisk.

Monitorering af specialevejledning på kandidatuddannelserne ser akkrediteringspanelet som et vigtigt første tiltag. Samtidig vurderer panelet, at dette ikke siger noget om de kandidat- eller bachelorstuderendes løbende kontakt til forskningsmiljøer under hele uddannelsen. Monitorering af "ugentlig træffetid" forholder sig ikke til, om aktiviteten vedrører studerende fra et fagelement med 300 studerende eller 30 studerende, og monitoreringen er i praksis også mangelfuld i studienævnenes drøftelser. Monitorering af feedbackaktiviteter er systematisk, men feedback gives af både VIP'er og DVIP'er og siger dermed formentlig mere noget om kontakt til forskning og praksis end om kontakt til forskningsmiljøet. Endelig monitoreres de studerendes opnåelse af tre grundlæggende kompetencer ikke, selvom det er formuleret som et mål i delpolitikken.

CBS skriver, at "CBS' DVIP-andel er høj, og de studerendes kontakt til forskere er ikke alle steder så omfattende, som vi kunne ønske os". Akkrediteringspanelet spurgte under andet besøg deltagerne, hvornår de studerendes kontakt var god nok. Der var ikke entydige svar fra de interviewede, men i flere tilfælde blev der henvist til VIP/DVIP-ratioen. En CBS-repræsentant svarede, at han/hun ikke vidste, hvilken ambition CBS har. For denne repræsentant var det godt, hvis de studerende bare læser pensum og møder op.

CBS hilser forslaget om en mere nuanceret tilgang til monitorering af studerendes kontakt til forskningsmiljøet velkommen. CBS vurderer, at det vil være en god ramme for afrapportering heraf, men gør samtidig opmærksom på, at man ikke mener, at denne mulighed for mere kvalitativ monitorering fremgår tydeligt af vejledningen eller er blevet vægtet tidligere. CBS har således efter den forrige akkreditering været optaget af at monitorere kvantitativt (høringssvar, s. 3).

Akkrediteringspanelet ser CBS' positive melding om en nuanceret tilgang til monitorering af studerendes kontakt til forskningsmiljøet som værdifuld. Monitorering kan ske med en kombination af kvantitative og kvalitative metoder, jf. akkrediteringsvejledningen, hvor monitorering forstås som arbejdet med systematisk at indsamle kvalitative eller kvantitative informationer og på den baggrund identificere eventuelle problemer eller udviklingsbehov. Akkrediteringspanelet noterer sig, at VIP/DVIP-ratioen kan være et instrument til at belyse forskningsdækningen. Men panelet fremhæver samtidig, at ratioen ikke er tilstrækkelig til at kunne belyse de studerendes kontakt til forskningsmiljøet. Den samme VIP/DVIP-ratio kan dække over både en uddannelse med få studerende og en uddannelse med mange studerende. Med samme VIP/DVIP-ratio vil de studerendes mulighed for kontakt til forskningsmiljøet i de to tilfælde være forskellig. Om uddannelser har mange eller få studerende i relation til en eventuel prioritering af flere VIP-stillinger har kun helt undtagelsesvist været på dagsordenen i det dokumentationsmateriale, panelet har set eller hørt om under besøgene. Akkrediteringspanelet ser det som centralt i udviklingen af en

mere nuanceret tilgang til monitorering af studerendes kontakt til og berøring med forskningsmiljøet, at monitoreringen har fokus på de studerendes muligheder for kontakt og ikke udelukkende VIP/DVIP-balancen. Monitoreringen kan ske både kvalitativt og kvantitativt.

Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS' tilgang til monitoreringen af de studerendes kontakt til forskningsmiljøet skal ses i lyset af, at der ikke er formuleret en samlet og sammenhængende ramme for spørgsmålet. Dermed kommer monitoreringen til at bestå af enkeltstående aktiviteter, der dels ikke omfatter uddannelsernes hovedaktivitet i form af løbende undervisning og dels fremstår fragmenteret. Herudover synes der ikke at være fokus på bacheloruddannelser. I praksis er monitoreringen ud over studielederberetningens fokus på VIP-andelen i forbindelse med kandidat-specialer og feedback heller ikke systematisk gennemført og dækker dermed ikke de studerendes løbende kontakt til forskningsmiljøet gennem hele uddannelsen.

Overblik, handling og opfølgning på problemer

Akkrediteringspanelet har været interesseret i, hvordan relevante ledelsesniveauer handler på eventuelle problemer og følger op på iværksatte tiltag vedrørende de studerendes kontakt til forskningsmiljøet. Panelet bemærker, at studielederberetningerne for to uddannelser i audit trail 1 enslydende i 2019 og 2020 (februar 2021) noterer, at niveauet for VIP-dækning er problematisk. Cand.merc. (psyk.) noterer samtidig for 2020 (februar 2021), at uddannelsen har fået allokeret halvanden ekstra VIP-stilling. Panelet har derfor været interesseret i, hvordan der træffes tydelige beslutninger med hensyn til, hvad der skal sættes ind over for, hvad der skal gøres hvornår, og hvem der har ansvaret for at handle. Panelet har derfor set på de fem procestrin, som CBS nævner i institutionsrapporten, jf. *Figur 6: Uddannelserne skal være forskningsbaseret ovenfor*.

Hvis der på baggrund af de årlige studielederberetninger identificeres problemer af alvorlig karakter vedrørende en uddannelses forskningsbaseret, drøfter uddannelsesdekanen sagen med prorektor, jf. det foregående afsnit. Studienævnet bliver så bedt om at fremlægge en handleplan. Det fremgår af CBS' oplysninger, at der ikke er udarbejdet handleplaner i disse tilfælde (supplerende dokumentation, s. 36).

Akkrediteringspanelet bemærker, at der ikke er truffet beslutninger om handlinger i studielederberetningerne for den enkelte uddannelse eller på studienævnets møde med uddannelsesdekanen, jf. foregående afsnit. Det præciseres ikke, hvad der skal ske hvornår, eller hvem som er ansvarlig. Derimod er der en række hensigtserklæringer som fx at "[t]he existing VIP-staff involved in the CS HRM will be asked to prioritize master thesis supervision in the future".

Prorektor og uddannelsesdekanen drøfter i allokeringsprocessen som nævnt i foregående afsnit behovet for fastlærerdækning (VIP-dækning) på udvalgte kurser og prioriterer allokeringen af nye stillinger på baggrund af indmeldte behov fra institut- og studielederne (audit trail 1, s. 7). Det fremgår også, at der ikke ligger formulerede principper til grund for allokeringen, ud over at den var rettet mod henholdsvis forskere og undervisere.

Akkrediteringspanelet vurderer som nævnt, at der ikke sker en systematisk monitorering af studerendes løbende kontakt til forskningsmiljøet gennem hele uddannelsen. Som følge af den manglende systematiske monitorering er det kun muligt at vurdere, om der på uddannelsesniveau er problemer med de studerendes kontakt til forskningsmiljøet ud fra udsagn i de rapporteringer, som panelet har set.

På en uddannelse rapporterer linjekoordinatoren i en evaluering om, at en lille andel VIP'er i forbindelse med specialevejledning gør det svært at sikre en tilstrækkelig høj akademisk kvalitet. Her behandles spørgsmålet dog ikke yderligere, og der besluttes ikke nogen handlinger. Der er ikke andre aktører i processen, der forholder sig til, om manglende akademisk kvalitet hæmmer de studerende med hensyn til at opfylde CBS-delpolitikens formulerede mål for forskningsbasering. Her er grundlæggende kompetencer som kritisk sans og beherskelse af videnskabelig arbejdsproces i fokus.

På en anden uddannelse, der har 25 % VIP-dækning i forbindelse med specialerne, bemærker studieledelsen, at det er vigtigt at anvende VIP'er frem for DVIP'er til specialevejledningen. Her bedes de eksisterende VIP'er om at prioritere specialevejledning i fremtiden, men der fremgår ikke, om tiltaget er tilstrækkeligt, eller hvordan det skal følges op. På en tredje uddannelse, der har 50 % VIP-dækning i forbindelse med specialerne, berøres spørgsmålet ikke. Det er ikke klart, om studieledelsen eller CBS anser det som et problem, at halvdelen af specialerne vejledes af VIP'er.

Akkrediteringspanelet ser disse eksempler på ikke-tydelige beslutninger, fraværende handlinger og ikke-forpligtende tilskyndelser i sammenhæng med to forhold: Dels har CBS ikke samlet og sammenhængende forholdt sig til, prioriteret eller fastsat mål for de studerendes løbende kontakt til forskningsmiljøet gennem hele uddannelsen, og dels har CBS ikke fastlagt standarder, der kan udpege, i hvilke situationer spørgsmålet skal tages op.

Kriterium III.

Niveau, indhold og tilrettelæggelse

Samlet vurdering af kriterium III

Akkrediteringspanelet vurderer, at kriterium III er tilfredsstillende opfyldt.

CBS arbejder løbende og systematisk med at sikre uddannelsernes niveau og indhold. Det sker gennem studienævnenes behandling af studieordninger og den efterfølgende godkendelse ved uddannelsesdekanen.

CBS har en systematisk praksis for tilrettelæggelse og gennemførelse af uddannelsesudbud. Arbejdet er forankret i studienævnene gennem deres arbejde med studieordninger og fagbeskrivelser. Studienævnene monitorerer systematisk og løbende undervisningens tilrettelæggelse og gennemførelse gennem studenterevalueringer på fagniveau og for hele uddannelser, nøgletal og kvalitative tilbagemeldinger fra quality boards.

Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS arbejder grundigt og struktureret med at sikre den pædagogiske kvalitet af både VIP'ernes og DVIP'ernes arbejde. Panelet vurderer ligeledes, at CBS monitorerer de studerendes arbejdsbelastning, og at denne håndteres på uddannelsernes budgetmøder.

CBS arbejder med studentcenteret læring gennem tre strategiske indsats: feedback, blended learning og Nordic Nine. Der er opstillet tydelige målsætninger, der danner grundlag for, at hele organisationen kan arbejde prioriteret med de tre strategiske indsats. En bred definition og varierende forståelse af særligt blended learning medfører dog også en risiko for, at målsætningen ikke i alle tilfælde understøtter de ønskede resultater. Målsætningerne danner grundlag for en systematisk monitorering og afrapportering, som gør det muligt at identificere potentielle problemer og iværksætte handlinger. Kvalitetssikringen er særligt velfungerende i forhold til feedbackindsatsen.

Niveau og indhold

Studieordningen er det primære redskab, der beskriver uddannelsens faglige og pædagogiske opbygning, de intenderede læringsmål, undervisningsprocesserne og eksamensformerne. Kvalitetspolitikken og -håndbogen fastsætter rammerne for arbejdet med studieordningerne. Studielederen er ansvarlig for at udarbejde studieordningen, der skal godkendes af studienævnet. Studieordningen udarbejdes i en skabelon, der indeholder fælles regler samt obligatoriske og anbefalede emner. Efter studienævnets behandling af studieordningerne gennemgås de af enhederne Uddannelse og Kvalitet og CBS Legal, hvorefter de skal godkendes endeligt af uddannelsesdekanen. Studieordningerne udmøntes yderligere i fagbeskrivelser for de enkelte fag. De fagansvarlige har ansvaret for at udarbejde fagbeskrivelser, hvilket også sker i en fast skabelon. Studienævnet skal godkende fagbeskrivelserne. Processen for godkendelse af studieordningen og fagbeskrivelserne i studienævnet er fastlagt i årshjulet for studienævn i kvalitetspolitikken.

Akkrediteringspanelet har i dokumentationsmaterialet set eksempler på, hvordan studienævnene drøfter og godkender ændringer i studieordningen samt godkender fagbeskrivelserne. Det gælder fx studienævnet for cand.merc. i bioentreprenørskab. Her har man flyttet placeringen af to valgfag for at sikre, at de studerende har de rette kompetencer til en efterfølgende del af uddannelsen. Studienævnet har også besluttet at starte uddannelsens sidste semester tidligere for at give en bedre forberedelse af specialeskrivningen og et projektorienteret forløb (audit trail 2, s. 14). Panelet har også set, hvordan studienævnene arbejder systematisk med at revidere uddannelsernes kompetenceprofiler som en del af implementeringen af den fælles institutionelle kompetenceprofil Nordic Nine. Nordic Nine behandles yderligere i afsnittet ”Studentercentreret læring”.

I uddannelsernes evaluering med eksterne eksperter, *recurrent program peer review*, skal studielederne redegøre for sammenhængen mellem uddannelsens indhold og læringsmål og kompetenceprofilen i rapporten til ekspertpanelet. Dermed er CBS' uddannelser også underlagt en periodisk ekstern evaluering af, om uddannelsernes niveau og indhold svarer til målene for læringsudbytte.

Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS i institutionens løbende arbejde med studieordninger i studienævnet og gennem godkendelse hos uddannelsesdekanen sikrer, at uddannelserne er beskrevet med et niveau og indhold, der svarer til uddannelsernes samlede mål for læringsudbytte og de relevante typebeskrivelser i kvalifikationsrammen for videregående uddannelse.

Tilrettelæggelse og gennemførelse

Studieordninger og fagbeskrivelser udgør ifølge CBS studienævnets primære planlægningsinstrument. Det er studienævnenes ansvar at kvalitetssikre dette i tæt samarbejde med studielederen og de fagansvarlige. Studienævnet modtager ud fra en systematik fastlagt i årshjulet information om uddannelseskvaliteten gennem nøgletal, studenterevalueringer og kvalitative tilbagemeldinger fra quality boards, fagansvarlige og undervisere. Nøgletallene, der er tilgængelige for studienævnet, er

beskrevet nærmere i afsnittet ”Monitorering, standarder, afrapportering og udbud” under kriterium I.

Akkrediteringspanelet har set eksempler på, at studielederne og studienævnene i deres arbejde også monitorerer og behandler tilrettelæggelse og gennemførelse af projektorienterede forløb (audit trail 1, s. 18, 43 og 86; audit trail 2, s. 14, 25 og 112).

Studenterevalueringer

CBS gennemfører studenterevalueringer ved hjælp af spørgeskemaer på tre niveauer:

1. Et nationalt niveau gennem UddannelsesZOOM-undersøgelsen
2. Et uddannelsesniveau med evaluering af det samlede studieår en gang årligt
3. Et fagniveau med evaluering af alle fagelementer og undervisere.

Studienævnene er primære ansvarlige for at forholde sig til evalueringerne. Men evalueringerne tilgår også de undervisere, de vedrører, den fagansvarlige og institutlederen. For de årlige uddannelsesevalueringer har CBS en standard om, at hver uddannelse skal opnå en score på mindst 3,8 ud af 5. Studienævnet er ansvarligt for at identificere eventuelle problemer og iværksætte handlinger gennem dialog med institutterne, de fagansvarlige og uddannelsesdekanen.

Akkrediteringspanelet har i dokumentationsmaterialet set, at studienævnene systematisk behandler fag- og uddannelsesevalueringer. Dette understøttes af årshjulet for studienævn i kvalitetspolitikken, der fastsætter specifikke tidspunkter for behandling af evalueringerne.

Den overvejende fokus har været på konsekvenser af nedlukning og onlineundervisning som følge af COVID-19 i de behandlinger af evalueringer i perioden 2020-21, som akkrediteringspanelet har set. Panelet har set på to eksempler i dokumentationsmaterialet for at se, hvordan CBS på baggrund af evalueringerne har identificeret og handlet på konkrete problemer:

- Cand.merc. BIO: Identificerer en lav anvendelse af den ugentlige træffetid, og noterer sig, at der skal kommunikeres bedre til de studerende om dette, så de kender muligheden (audit trail 2, s. 15)
- Cand.merc. BIO: Noterer sig, at faget managerial statistics for innovation gentænkes af den fagansvarlige på baggrund af evalueringen (audit trail 2, s. 17).

Flere studienævn bemærker lave svarprocenter i forbindelse med evalueringerne. I den forbindelse bemærker de, at de vil kontakte underviserne med henblik på, at der afsættes tid i undervisningen til at udfylde evalueringerne og derigennem hæve svarprocenten. Denne løsning fremgår også af CBS' kvalitetshåndbog, hvor det hedder, at "[u]nderviserne opfordres til at afsætte tid i undervisningen til at udfylde spørgeskemaet" (supplerende dokumentation, s. 83).

CBS bemærker i institutionsrapporten (s. 25) en generel udfordring med lave svarprocenter i evalueringerne. Her fremhæver CBS quality boards som et værdifuldt supplement til evalueringerne. Akkrediteringspanelet har i dokumentationsmaterialet set, hvordan quality boardet for cand.merc.-linjen Supply Chain Management i

perioden 2020-21 løbende leverer input til tilrettelæggelse og gennemførelse af undervisningen. Der er et særligt fokus på, hvordan onlineundervisningen under nedlukningen kan forbedres. Under besøget fortalte flere studieledere, at de kvalitative input fra quality boards ses som meget værdifulde.

CBS fremhæver i institutionsrapporten (s. 31), at der foregår et udviklingsarbejde af institutionens evalueringskoncept i to spor. For det første arbejder CBS på at forbedre studenterevalueringer og modvirke evalueringstræthed ved at reducere antallet af spørgsmål og integrere CBS' egne spørgsmål i UddannelsesZOOM for at undgå overlap. For det andet arbejder CBS på at indføre løbende kollegial peer review af undervisningen.

Akkrediteringspanelet vurderer, at studienævnene arbejder systematisk med at behandle fag- og uddannelsesevalueringer, og at de kvalitative input fra quality boards udgør et godt supplement til evalueringerne. Lave svarprocenter er en svær problematik, som mange videregående uddannelsesinstitutioner kæmper med. Panelet ser det derfor som meget positivt, at CBS arbejder med at udvikle sine evalueringer og indføre et koncept med peer review af undervisningen som et yderligere supplement. Panelet bemærker dog, at der ikke systematisk rapporteres om studenterevalueringerne i fx studielederberetningerne, mens nøgletal om studenterevalueringerne dog indgår i CBS' datavarehus. Det kan betyde, at uddannelsesdekanen ikke sikres tilstrækkelig information og overblik til at kunne understøtte studienævnenes kvalitetssikring af tilrettelæggelsen og gennemførelsen.

Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS med fordel kan overveje, om resultaterne fra særligt de årlige uddannelsesevalueringer skal indgå i de årlige rapporter fra uddannelserne.

Arbejdsbelastning

CBS' delpolitik *Anvendelse af undervisningsressourcer* fastlægger, at der af kursus-kataloget for det enkelte kursusforløb skal fremgå en oversigt over det forventede tidsforbrug fordelt på undervisningstimer, øvelser, forberedelse, eksamen og eksamensforberedelse. Det samlede forventede tidsforbrug for et studieår på 60 ECTS-point skal svare til en arbejdsbyrde på 1.650 studenterarbejdstimer. Det er studienævnets og studielederens ansvar at sikre dette. I delpolitikken fastlægges også en minimumstandard for undervisningstimer for bacheloruddannelser på 5 undervisningstimer pr. ECTS-point og for kandidatuddannelser på minimum 4 undervisningstimer pr. ECTS-point. På de årlige budgetmøder skal der være dialog om studenterarbejdstimer og undervisningstimer.

Studienævnene monitorerer arbejdsbelastningen gennem UddannelsesZOOM, hvor de studerende angiver deres oplevelse af arbejdsbelastningen og har adgang til nøgletal om antallet af undervisningstimer. Akkrediteringspanelet har også set, at fagevalueringerne indeholder spørgsmål om de studerendes tidsforbrug i forbindelse med forberedelse og deltagelse i undervisningstimer (audit trail 2, s. 151-207). Under besøget fortalte en studieleder, at studielederne får tilbagemelding vedrørende pensummængden fra quality boardet og foretager justeringer på baggrund heraf. En anden studieleder fortalte, at man bruger studenterevalueringerne til at monitorere de studerendes arbejdsbelastning og justerer op eller ned med hensyn til pensummængden på baggrund af evalueringerne.

Studielederen på HA (kom) rapporterer således i 2019 om en forsøgsordning med ”pensumtimer”, der skal øge studieintensiteten. I pensumtimerne arbejder de studerende med pensum forud for forelæsningsne og afleverer en opgave, som der gives feedback på. Studielederen beskriver forsøget som meget vellykket med en høj deltagelse og meget gode evalueringer fra de studerende (audit trail 2, s. 64).

Akkrediteringspanelet ser ikke, at der systematisk rapporteres om arbejdsbelastning i studielederberetningen. Af noterne fra budgetmøderne fremgår det dog, at omfanget af undervisningstimer og undervisningsaktiviteter diskuteres og håndteres.

CBS forklarer i institutionsrapporten (s. 19), at den strategiske indsats for løbende feedback blandt andet har været et forsøg på at sprede de studerendes arbejdsbelastning mere jævnt ud over hele semesteret frem for at fokusere arbejdsbelastningen på eksamenslæsningen. Feedbackindsatsen uddybes i afsnittet ”Studentercenteret læring”.

Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS arbejder systematisk med at sikre en arbejdsbelastning, der svarer til uddannelsens normering.

Pædagogisk kvalitet

CBS’ kvalitetshåndbog fastlægger, at alle undervisere, både VIP’er og DVIP’er, skal gennemføre todageskurset ”Grundlæggende universitetspædagogik”. Alle adjunkter skal deltage i adjunktuddannelsen, som blandt andet omhandler udviklingen af undervisningskvalifikationer. For DVIP’erne gælder det desuden, at de skal deltage i et særligt kursus for at kunne blive godkendt som specialevejledere. Det er den pædagogiske enhed Teaching & Learning, der udbyder de obligatoriske kurser samt en række frivillige kurser.

Institutlederen er ansvarlig for at følge op på undervisernes pædagogiske kvalifikationer, blandt andet gennem den årlige MUS-samtale (supplerende dokumentation, s. 91). En institutleder fortalte under besøget, at vedkommende gennemgår studenterevalueringerne vedrørende instituttets undervisere, og at studienævnet henvender sig, hvis der er problemer med en underviser. Her kan initiativer med fx pædagogisk opkvalificering være relevante. CBS har også igangsat flere initiativer i forbindelse med den reviderede DVIP-politik. Det omfatter blandt andet initiativer, der skal styrke et mere systematisk overblik over DVIP’ers kompetencer og kompetenceudvikling, jf. under kriterium II (supplerende dokumentation, s. 40).

Enheden Teaching & Learning fortalte under besøget, at man ud over kurser også gennemfører en-til-en-konsulentarbejde med underviserne. Enheden gør sig også tilgængelig for underviserne ved at være til stede på institutterne, fx en fast dag om ugen. Teaching & Learning fortalte desuden, at man udvikler særlige forløb eller kurser på baggrund af efterspørgslen fra studieledere og fagansvarlige. Undervisere og specialevejledere, som akkrediteringspanelet har talt med, både VIP’er og DVIP’er, giver udtryk for, at Teaching & Learning er en velfungerende understøttelse af deres arbejde, og fremhæver blandt andet deres tilstedeværelse på institutterne.

Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS arbejder systematisk med at sikre den pædagogiske kvalitet af både VIP’ernes og DVIP’ernes arbejde.

Studentercentreret læring

CBS fremhæver i institutionsrapporten flere strategiske prioriteringer i kvalitetsarbejdet. Prioriteringerne fremhæves samtidig som centrale elementer i CBS' arbejde med SCL. Derfor har akkrediteringspanelet været særligt interesseret i, hvordan CBS arbejder med SCL i forlængelse af de strategiske prioriteringer. I det følgende gennemgås først CBS' prioritering og målsætning vedrørende SCL, herefter praksis og understøttelse og slutteligt monitorering og kvalitetssikring.

CBS arbejder primært med SCL ud fra tre strategiske indsatser: 1) løbende feedback i alle kurser, 2) øget brug af blended learning og 3) den fælles institutionelle kompetenceprofil Nordic Nine. Desuden ønsker CBS at møde de studerende med aktiverende, varierede og engagerende undervisningsmetoder. Det fremgår af kvalitetspapiret *CBS' pedagogical principles* (institutionsrapporten, s. 26-28). De tre strategiske indsatser er også prioriteret i CBS' strategiske rammekontrakt.

CBS har fastsat mål for de tre strategiske indsatser:

- Alle kurser skal indeholde elementer af løbende feedback i 2021.
- 80 % af alle kurser skal være tilrettelagt som blended learning i 2022.
- Nordic Nine skal indarbejdes i kompetenceprofilerne for alle uddannelser.

Akkrediteringspanelet hørte under besøget mange eksempler på, hvordan CBS arbejder med SCL i praksis. Panelet hørte fra undervisere og fagansvarlige mange overvejelser om, hvordan fx løbende feedback i forbindelse med delopgaver, peer feedback, blandede elementer og casebaseret arbejde kan understøtte de studendes læring. De studerende, som panelet talte med, gav udtryk for at kunne mærke et fokus på feedback gennem både feedback fra underviserne og peer feedback-aktiviteter. De studerende fortalte, at de oplever underviserne som generelt tilgængelige og velvillige med hensyn til at give feedback. Men de oplevede også til tider begrænsede ressourcer, som sætter grænser for den direkte feedback fra underviserne. Hvad angår blended learning, gav de studerende udtryk for en velfungerende og fleksibel brug af flipped classroom og en blanding af fysiske og digitale læringsaktiviteter.

Nordic Nine beskriver den overordnede kompetenceprofil for CBS' uddannelser og er udmøntet i CBS' nye strategi. Studienævnene er i øjeblikket i gang med at indarbejde Nordic Nine i de enkelte uddannelsers kompetenceprofiler. Ifølge CBS er Nordic Nine udviklet med den enkelte studerende for øje og formuleret, så de ni kompetencer taler direkte til den enkelte studerende. Nordic Nine skal afspejles i måden, der undervises på, og hvad der undervises i (institutionsrapporten, s. 26-27).

Under besøget mødte akkrediteringspanelet forskellige holdninger til Nordic Nine. Nogle undervisere og studieledere gav udtryk for, at de især tidligere havde været kritiske over for Nordic Nine, da formuleringen af den fælles kompetenceprofil kan opleves som meget overordnet. De oplever, at ikke alle dele af Nordic Nine er lige relevante for alle uddannelser. Under besøget blev der også givet udtryk for, at arbejdet med at omsætte Nordic Nine til en revideret kompetenceprofil for den enkelte uddannelse er meget ressourcekrævende, men at der ikke er afsat ekstra ressourcer til dette.

Andre undervisere, studieledere og fagansvarlige oplever Nordic Nine som meget meningsfuldt og som en anerkendelse af deres fagområder. Gennemgående hørte akkrediteringspanelet dog, også fra de mere forbeholdne, at Nordic Nine giver anledning til refleksion om og udvikling af uddannelserne. Nordic Nine har ifølge studielederne og de fagansvarlige etableret et fælles sprog. Det gør det nemmere at kommunikere formålet med de enkelte uddannelser og delelementer til både de studerende og den øverste ledelse.

Forståelsen af feedback varierer fra et primært fokus på tilbagemeldinger på eksamenspræstationer til et bredere fokus på løbende tilbagemeldinger i den daglige undervisning og peer feedback-aktiviteter. Forståelsen af blended learning er åben og i udvikling. Den varierer således fra et primært fokus på de digitale teknologier til et primært fokus på didaktiske overvejelser og aktivering af de studerende.

Akkrediteringspanelet vurderer, at der er en stærk forankring af de tre strategiske indsatser i hele organisationen. Panelet noterer sig, at underviserne og studielederne gav udtryk for, at indsatserne styrker deres arbejde med SCL. Panelet noterer sig dog også, at der er varierende forståelser og operationaliseringer af feedback og blended learning, der begge er brede begreber. Panelet finder det positivt med en lokal frihed til at arbejde differentieret med SCL, så SCL kan tilpasses den enkelte uddannelse og det enkelte kursus. Omvendt kan der være en risiko for, at de strategiske indsatser ikke i alle tilfælde understøtter de ønskede resultater, når der er stor variation i forståelserne.

Enheden Teaching & Learning udfører pædagogisk konsulentarbejde med sparring til den enkelte underviser og udbyder pædagogiske kurser. Det sker blandt andet inden for feedback og blended learning. Underviserne og de fagansvarlige fremhævede Teaching & Learning som en vigtig og velfungerende understøttelse af deres pædagogiske arbejde. Akkrediteringspanelet oplevede under besøget, at enheden spiller en central rolle med hensyn til at understøtte arbejdet med SCL.

Den primære monitorering af de tre strategiske indsatser sker gennem studielederberetningen, hvor studielederne rapporterer vedrørende status og arbejdet med indsatserne. For feedback er der etableret en særlig monitorering, hvor enheden Teaching & Learning årligt udarbejder en "rød-gul-grøn"-oversigt over omfanget af feedback i de enkelte kurser på baggrund af fagbeskrivelserne, som studielederne rapporterer på baggrund af (audit trail 2, s. 238-259). Nordic Nine er fortsat tidligt i implementeringsprocessen på de enkelte uddannelser, men der er nedsat en styregruppe, der gennemgår uddannelsernes reviderede kompetenceprofiler og giver feedback. Desuden gennemfører CBS en måling ud fra udvalgte læringsmål fra bachelorprojekter og kandidatspecialer, der skal afdække, i hvor høj grad de studerende lever op til de beskrevne kompetencer (audit trail 2, s. 278; institutionsrapporten, s. 31).

Akkrediteringspanelet har desuden set eksempler på, at studienævnene monitorerer feedback og blended learning gennem kursusevalueringerne, input fra de studerende i studienævnene og tilbagemeldinger fra quality boards (audit trail 2, s. 35 og 147; andet besøg).

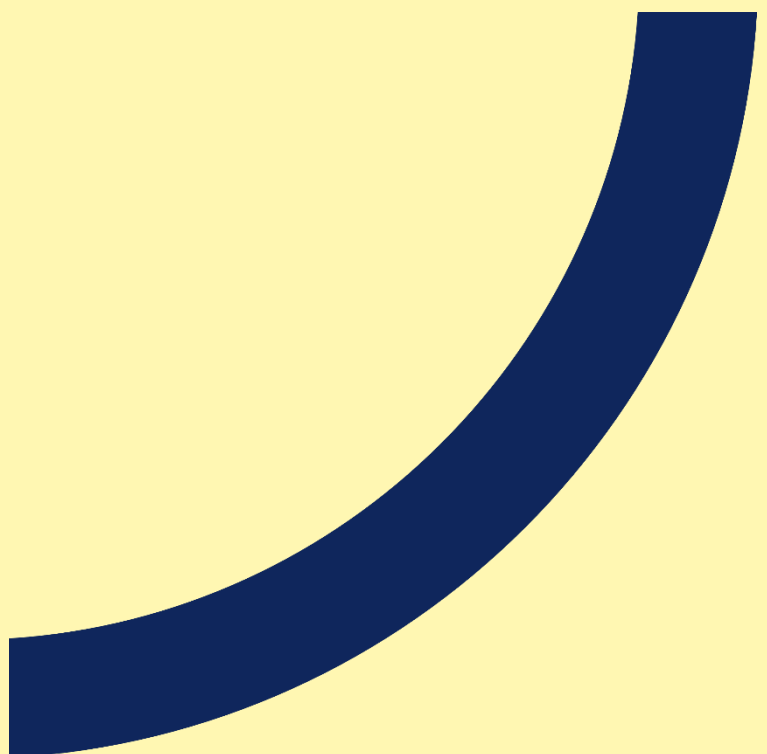
Akkrediteringspanelet har også set eksempler på handling, når der identificeres problemer. Dette er særligt tydeligt, når det drejer sig om feedback. Når feedback

på et kursus ikke er tilstrækkeligt beskrevet, tager studielederen kontakt til den fagansvarlige (audit trail 2, s. 66, 128 og 147). Et studienævn har også besluttet at oprette flere øvelseshold for at skabe bedre muligheder for feedback (audit trail 3, s. 12). Fokus på blended learning har særligt været på at anvende erfaringerne med digital undervisning fra COVID-19-nedlukningen (audit trail 2, s. 144 og 236). Panelet har også set et eksempel på et studienævn med en lokal strategi og handleplan for blended learning (audit trail 2, s. 269-271).

Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS har forholdt sig til og prioriteret at arbejde med SCL gennem de tre strategiske indsats. Der er opstillet tydelige målsætninger, der danner grundlag for, at hele organisationen kan arbejde prioriteret med de tre strategiske indsats. Den brede definition og varierende forståelse af særligt blended learning medfører dog også en risiko for, at målsætningen ikke i alle tilfælde understøtter de ønskede resultater. Målsætningerne danner grundlag for en systematisk monitorering og afrapportering, som gør det muligt at identificere potentielle problemer og iværksætte handlinger. Kvalitetssikringen er særligt velfungerende i forhold til feedbackindsatsen, hvor der systematisk handles på de problemer, der er identificeret. Et udviklingspotentiale for CBS er, hvordan målsætningerne for feedback og blended learning kan udvikles, så de understøtter arbejdet med at udvikle kvaliteten af feedback og blended learning, når de nuværende målsætninger om tilstedeværelse på kurserne er opfyldt. Dette uddybes i afsnittet "Udvikling og refleksion".



Udviklings- perspektiv



Udvikling og refleksion

Dette kapitel indeholder akkrediteringspanelets refleksioner over det kvalitetssikringsarbejde, panelet har mødt på CBS. Kapitlet omhandler institutionens løbende udvikling af kvalitetssikringsarbejdet, beskriver styrker ved institutionens kvalitetssikringsarbejde og peger på mulige udviklingsområder. Kapitlet indgår ikke i Akkrediteringsrådets afgørelsesgrundlag.

Løbende feedback

Vi har set, at indsatsen for at styrke løbende feedback er central for CBS. I har målsat og prioriteret indsatsen fra centralt hold. Vi oplever, at der arbejdes engageret med det lokalt. De centrale målsætninger og enheden Teaching & Learning understøtter det lokale arbejde på en god måde. Samtidig overvåger I systematisk implementeringen og følger op ved problemer.

Vi ser, at jeres nuværende målsætninger for feedback har fokus på omfanget af feedbackaktiviteter. Dette er et naturligt første skridt, idet I har ønsket at understøtte en markant udvidelse af feedbackaktiviteterne. Vi ser, at I i høj grad har haft succes med dette. Vi vil samtidig anbefale:

- At I arbejder med at udvikle målsætningerne, så de i højere grad end nu understøtter udviklingen af kvaliteten i indholdet af jeres feedbackaktiviteter.
- At I tilsvarende arbejder med at udvikle den efterfølgende monitorering og handling på de problemer, der måtte vise sig.

En mulig vej til dette kunne være et større fokus på de studerendes og underviseres vurderinger af den faktiske feedback frem for vurderinger af de beskrivelser af planlagt feedback, der findes i kursuskataloget. I kan overveje at indtænke dette i jeres aktuelle arbejde med at udvikle et nyt koncept for undervisningsevalueringer og kollegial peer review af undervisningen. Andre tiltag, som I kan overveje, er øget videndeling af erfaringer og best practice fra arbejdet med feedback, fx faciliteret af enheden Teaching & Learning, der allerede arbejder med dette. Endelig kan arbejdet med løbende feedback også styrke de studerendes kontakt til forskningsmiljøet, når feedbacken kommer fra forskere.

Blended learning

Vi ser, at indsatsen med at omlægge kurser til blended learning ligesom den løbende feedback er målsat og prioriteret fra centralt hold. Vi oplever også her, at der arbejdes engageret lokalt, og at I overvåger implementeringen gennem studielederberetningerne.

På nogle uddannelser er man kommet langt med en nuanceret forståelse af begrebet blended learning og de aktiviteter, der ligger i forlængelse heraf. Forståelsen af blended learning har her fokus på didaktiske overvejelser og aktivering af de studerende i et samspil med de teknologiske løsninger.

Vi finder det positivt med lokal frihed til at operationalisere indsatsen på de enkelte uddannelser. Samtidig anbefaler vi:

- At I arbejder med fortsat at udveksle erfaringer med blended learning
- At I arbejder med at udvikle en større grad af fælles forståelse og fokus i jeres arbejde med blended learning.

Dette skal styrke arbejdet med blended learning i den samlede organisation. Det kan også være med til at sikre, at fokus forbliver på de tiltag, som gavner de studerendes læring og styrker studentercenteringen. Her vil vi anbefale:

- At I fokuserer på de pædagogiske og didaktiske behov og samspillet med de teknologiske muligheder.

Selvom den digitale understøttelse naturligvis er et væsentligt aspekt, oplever vi, at det er de didaktiske aspekter, som har det største potentiale til at øge de studerendes læring. Samtidig ser vi, at det er stærkt motiverende for underviserne at arbejde med den didaktiske udvikling.

Parallelt med anbefalingen vedrørende løbende feedback kan det også her være hensigtsmæssigt at overveje, om I på længere sigt skal flytte fokusset i målsætningen og monitoreringen af blended learning fra omfanget af omlagte kurser til udvikling af kvaliteten af blended learning-aktiviteterne.

Oplæring af studerende og VIP'er i studienævn

Vi har under besøgene på CBS mødt erfarne, engagerede og dygtige medlemmer af studienævn. Det gælder både på VIP- og studentsiden. Arbejdet i studienævn og quality boards er et centralt element i en decentralt organiseret struktur som den, CBS har valgt for kvalitetssikringsarbejdet. Fordelen ved den decentrale struktur er, at den kan være med til at fremme ejerskabet til kvalitetsarbejdet blandt studielederne og VIP- og studentermedlemmerne i studienævnene.

Samtidig har vi mødt VIP- og studentermedlemmer af studienævn mv., der var mindre erfarne. Det er helt naturligt og kan fx skyldes, at de var nyvalgte på grund af naturlig udskiftning blandt de studerende i studienævn mv. Dette kan medføre, at kendskabet til vigtige politikker og strategiske prioriteringer kunne være bedre. Der blev givet udtryk for, at det tager tid at komme ind i og arbejde effektivt med processerne. Vi blev samtidig fortalt, at der ikke er nogen formel træning eller oplæring af medlemmer af studienævn.

Derfor anbefaler vi jer:

- At igangsætte et arbejde med at udvikle oplæringen af studerende og VIP'er, der begynder arbejdet i studienævn, quality boards eller andre kollegiale organer. Oplæringen kan også omfatte aktører som studieledere og linjekoordinatorer.
- At inddrage de gode erfaringer med en aktiv studenterrolle, der allerede nu findes lokalt.
- At I vælger en kadence for, hvornår systematisk oplæring af de studerende finder sted, fx i forbindelse med nyvalg.

Fortsat god balance mellem styring og lokal kvalitetskultur

Vi har noteret os et stort ejerskab og en stærk lokal kvalitetskultur på tværs af organisationen. Det lokale arbejde med kvalitet bidrager til at opnå de mål, der er formuleret strategisk. Forankringen af dette lokale arbejde kan styrkes yderligere via systematisk oplæring, jf. ovenfor.

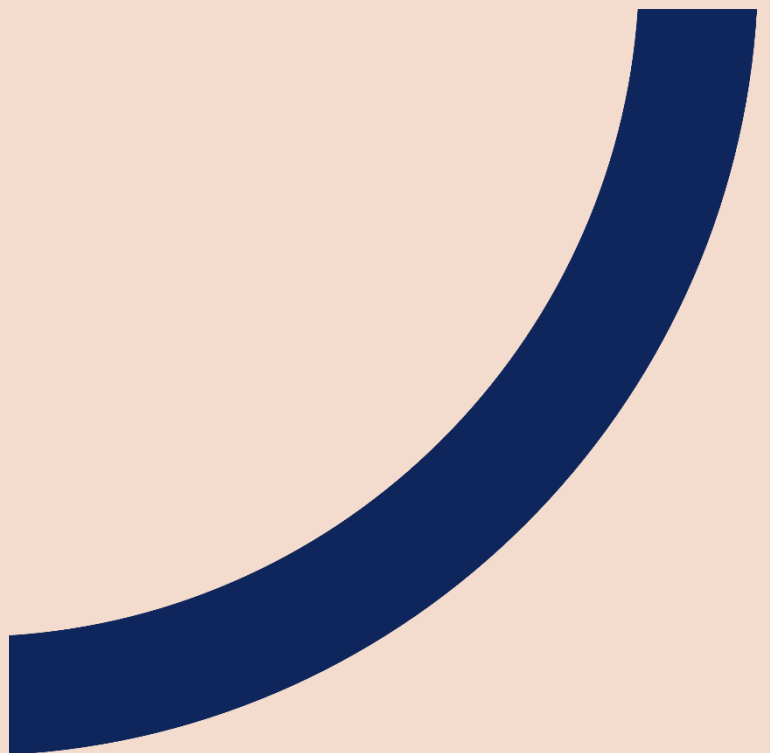
Vi anbefaler, at I fastholder en løbende opmærksomhed på balancen mellem styring og lokale løsninger. Vi ser, at der allerede er lokale dialoger i både formelt og uformelt regi. Vi ser fx velfungerende dialoger mellem studieledere med fokus på uddannelseskvalitet og institutledere med fokus på undervisningskvalitet. Vi noterer os samtidig, at nogle CBS-repræsentanter har givet udtryk for, at det tager tid at lære systemet at kende.

Vi anbefaler jer derfor at overveje:

- Hvordan dialogen og det uddannelsesnære ejerskab bedst kan understøttes af centrale målsætninger og pejlemærker, der skal sikre klare rammer for kvalitets sikring og give rum for lokal dialog om udvikling af uddannelserne
- Hvordan lokale aktører hurtigere kan lære mulighederne i de lokale dialoger at kende, fx gennem mere formaliserede processer.



Bilag



Bilag 1. Akkrediteringspanelet

Akkrediteringsinstitutionen har nedsat et akkrediteringspanel til at vurdere institutionens kvalitetssikringsarbejde. Medlemmerne af panelet har blandt andet kompetencer inden for ledelse og kvalitetssikring på institutionsniveau og viden om den videregående uddannelsessektor, om relevante arbejdsmarkedsforhold og om studenterforhold. Akkrediteringspanelets medlemmer er:

- **Formand Linda Nøstbakken**, professor i økonomi, forskningsdirektør ved Statistisk Sentralbyrå. Linda Nøstbakken var fra 2017 til 2020 prorektor for uddannelse ved Norges Handelshøyskole (NHH), hvor hun blandt andet havde ansvar for kvalitetssystem, akkrediteringer og internationalisering samt for fuldtidsuddannelser på bachelor- og kandidatniveau. Linda Nøstbakken arbejdede med at revidere og udvikle institutionens ledelsesmodel samt kvalitetssystemet. Linda Nøstbakken var i 2020-21 for NOKUT leder af den komite, der evaluerede kvalitetssystemet på den norske Høgskolen i Molde, og hun har deltaget i internationale forskningsevalueringer.
- **Per Cramér**, fra 2010 dekan ved Handelshögskolan, Göteborgs universitet, professor i international ret. Per Cramér har det operative ansvar for kvalitetsudvikling, kvalitetsevaluering og kvalitetssikring af uddannelserne på Handelshögskolan. Han er medlem af bestyrelsen i EQUIS Accreditation Board samt AACSB's European Advisory Council, ligesom han er medlem af bestyrelsen i AACSB's Continuous Improvement Review Committee. Han har deltaget i og være leder af en række reviewprocesser i EQUIS- og AACSB-regi og har desuden haft ansvar for reviewprocesser i andre lande.
- **Inger Seiferheld**, ph.d. i production economics, director of quality and accreditations, University of Edinburgh Business School og tidligere MBA director og lektor samme sted. Inger Seiferheld har ansvar for udvikling af politikker for kvalitetssikring og -udvikling af uddannelserne på University of Edinburgh Business School samt gennemførelse af interne evalueringer og tilsyn med skolens uddannelser. Hun er desuden ansvarlig for skolens arbejde med at sikre akkreditering fra EQUIS, AACSB og Association of MBA. Inger Seiferheld har også ansvar for implementering af strategier, processer og planer på University of Edinburgh Business School i relation til QAA-procedurer. Hun har også i regi af QAA ledet evaluering af programporteføljer på andre skoler ved Universitet of Edinburgh.
- **Jan Beyer Schmidt-Sørensen**, cand.oecon., ph.d. i labour economics. Tidligere strategisk rådgiver i Erhvervshus Midtjylland og erhvervschef i Aarhus Kommune og tidligere rektor for Handelshøjskolen i Aarhus (nu Aarhus BSS), hvor han indtil da også var ansat som ph.d.-studerende, adjunkt, lektor, institutleder, studieleder og dekan. Jan Beyer Schmidt-Sørensen var i en årrække tilknyttet European Foundation for Management Development som medlem af Deans & Directors Steering Committee, ligesom han har deltaget i flere akkrediteringspanelbesøg for EQUIS. Jan Beyer Schmidt-Sørensen har deltaget i akkrediteringspaneler i forbindelse med akkrediteringerne af Copenhagen Business School, IBA Erhvervsakademi Kolding og Syddansk Universitet.

- **Hanna-Louise Schou Nielsen**, kandidatstuderende i statskundskab. Hun er medlem af bestyrelsen for Aarhus Universitet og har været medlem af Uddannelsesforum på Aarhus BSS, hvorigennem hun har erfaring med det erhvervsøkonomiske område. Hanna-Louise Schou Nielsen er tidligere næstformand i studienævnet på Institut for Statskundskab, hvorfra hun har erfaring med kvalitetsspørgsmål. Hun har herudover deltaget i udvalg, der har berøring med undervisnings- og uddannelseskvalitet, fx bedømmelsesudvalg, Årets Underviser på BSS og i forbindelse med UddannelsesZOOM.

Et projektteam fra Akkrediteringsinstitutionen har haft det metodiske ansvar for institutionsakkrediteringen. Projektteamets medlemmer er:

- Projektejer: Steffen Westergård Andersen, områdechef, område for universiteter og kunstneriske institutioner
- Projektleder: Lars Pedersen, chefkonsulent
- Mads Hareskov Jørgensen, akkrediteringskonsulent.

Bilag 2. Akkrediteringsprocessen

Institutionsakkrediteringen af CBS er forløbet på denne måde:

10. september 2020	Opstartsmøde mellem repræsentanter fra CBS og Akkrediteringsinstitutionen
19. november 2020	Indledende møde mellem repræsentanter fra CBS' ledelse og Akkrediteringsinstitutionen
20. januar 2021	Eksempelmateriale modtaget
12. februar 2021	Vejledningsmøde mellem repræsentanter fra CBS og Akkrediteringsinstitutionen
25. februar 2021	Modtaget supplerende dokumentation om sammenhængen i eksemplermaterialet samt noter fra budgetmøde
15. april 2021	Institutionsrapporten modtaget
22. april 2021	Systembeskrivelsesmøde mellem repræsentanter fra CBS og Akkrediteringsinstitutionen
29. april 2021	Modtaget supplerende dokumentation om kvalitetsarbejdet på cand.merc. samt benchmarks og standarder
1.-2. juni 2021	Akkrediteringspanelets første besøg på institutionen (se program i bilag 4). Besøget blev gennemført virtuelt
2. juni 2021	Modtaget supplerende dokumentation om aftagerpaneler
27. og 31. maj 2020	Modtaget supplerende dokumentation – oplæg om nøgletal og rektors oplæg om kvalitetssystemet
8. juni 2021	Modtaget supplerende dokumentation om VIP/DVIP-vejledning i forbindelse med kandidatspecialer
17. juni 2021	Teknisk vejledningsmøde om audit trail-materiale mellem repræsentanter fra CBS og Akkrediteringsinstitutionen
24. august 2021	Audit trail-materialet modtaget (se audit trails i bilag 3)
12.-14. oktober 2021	Akkrediteringspanelets andet besøg på institutionen (se program i bilag 4)
14. oktober 2021	Modtaget supplerende dokumentation om skriftligt svar fra interviewdeltager, der måtte melde afbud
10. november 2021	Modtaget supplerende dokumentation om master- og HD-uddannelser
15. november 2021	Modtaget supplerende dokumentation om handleplaner og DVIP-politik
17. december 2021	Akkrediteringsrapport sendt i høring på institutionen
17. januar 2022	Høringssvar modtaget fra CBS

Ændring i indstilling
eller vurdering af
kriterier efter høring?

Ingen ændring i indstilling eller vurdering af kriterier efter høring

17. marts 2022

Behandlet af Akkrediteringsrådet på rådsmøde

De generelle trin i akkrediteringsprocessen er beskrevet i *Vejledning om institutionsakkreditering 2.0*, som findes på Akkrediteringsinstitutionens hjemmeside, akkr.dk.

Bilag 3. Audit trails

Akkrediteringspanelet har i forbindelse med institutionsakkrediteringen af CBS valgt tre audit trails. De valgte audit trails har til formål at belyse, hvordan kvalitetssikringssystemet fungerer i praksis. Akkrediteringspanelet har valgt følgende audit trails:

1. Studerendes kontakt til forskningsmiljøet
2. Studentercentreret læring
3. Aftagerdialog.

Følgende præsenterer de udvalgte audit trails i forbindelse med institutionsakkrediteringen af CBS i 2021. Første del begrundet valg af problemstilling og uddannelsesudbud. Anden del præsenterer formålet med hver audit trail og oplister, hvilke dokumentationskilder, uddannelser og interviewgrupper akkrediteringspanelet har valgt.

Valg af kvalitetssikringstemaer

Ambitionen har været at formulere de tre audit trails som afgrænsede problemstillinger, der kan belyse CBS' arbejde med at identificere og håndtere kvalitetsproblestillinger samt udvikle kvaliteten af uddannelserne.

Audit trail-temaet om de studerendes kontakt til forskningsmiljøet er valgt på baggrund af institutionsrapporten og dialogen under første besøg. CBS' høje grad af anvendelse af DVIP'er i undervisning og vejledning, matrixorganiseringen af bemandingen af uddannelserne samt det forhold, at de studerendes kontakt til forskere ifølge CBS ikke alle steder er så omfattende, som CBS kunne ønske sig, gør det vigtigt for akkrediteringspanelet at få uddybet systematikken i, hvordan CBS på institutions-, uddannelses- og institutniveau i praksis sikrer de studerendes kontakt til forskningsmiljøet.

Audit trail-temaet om studentercentreret læring er valgt i forlængelse af CBS' strategiske fokus på øget feedback, blended learning og implementering af den nye institutionelle kompetenceprofil, Nordic Nine, der samtidig af CBS fremhæves som centrale elementer i studentercentret læring (SCL). På baggrund af første besøg er panelet interesseret i at få uddybet systematikken i udviklingen og kvalitetssikringen af de valgte tilgange til SCL.

Audit trail-temaet om aftagerdialog er valgt på baggrund af dialogen under første besøg. I forlængelse heraf er panelet interesseret i at få uddybet, hvordan CBS i praksis organiserer arbejdet med aftagerdialogen, og herunder systematikken i udvælgelse og rekruttering af medlemmer til aftagerpaneler, så de repræsenterer branchens/branchernes bredde.

Valg af uddannelsesudbud

De udvalgte uddannelsesudbud for audit trail 1 om de studerendes kontakt til forskningsmiljøet sigter mod at kunne belyse, hvordan CBS arbejder med at identificere og håndtere problemstillinger på både uddannelsesudbud med høj og med lav VIP-andel blandt undervisere og vejledere, små og mellemstore uddannelser, uddannelser på bachelor- og kandidatniveau samt uddannelser fra forskellige studienævne.

De udvalgte uddannelsesudbud for audit trail 2 om studentercentreret læring sigter mod at kunne belyse, hvordan CBS identificerer og håndterer problemstillinger på uddannelser på bachelor- og kandidatniveau og med forskellig studienævnstilknytning. Variationen sigter desuden mod at belyse, hvordan CBS arbejder med at sikre og udvikle feedback på store uddannelser, da det kan være en udfordring på sådanne uddannelser. Der er endelig udvalgt en tværfaglig og tværinstitutionel uddannelse, fordi implementering af tiltagene alt andet lige kan være en større udfordring på tværs af fagligheder og institutioner.

De udvalgte uddannelsesudbud for audit trail 3 om aftagerdialog sigter mod at kunne belyse, hvordan CBS arbejder med at organisere aftagerdialogen på uddannelser med en variation i fagområde og branchetilknytning. Her er valgt tre uddannelser, der allerede indgår i audit trail 1 og audit trail 2.

Akkrediteringspanelet ønsker den valgte dokumentation afgrænset til perioden foråret 2020 – foråret 2021, hvor ikke andet er præciseret. Studielederberetninger vælges for de to seneste gennemløb. Efter aftale uploader CBS audit trail-materialet til AI senest tirsdag den 24. august 2021 kl. 12.00.

Audit trail 1: Studerendes kontakt til forskningsmiljøet

Formålet med audit trailen er at belyse, hvordan CBS har forholdt sig til og prioriteret de studerendes løbende kontakt til forskningsmiljøet. Desuden er formålet at belyse, hvordan CBS monitorerer og identificerer problemstillinger med de studerendes kontakt til forskningsmiljøet, herunder hvordan standarder og benchmarks fastlægges og anvendes. Endelig er det ønsket at belyse, hvordan CBS handler på identificerede problemstillinger samt følger op på beslutninger.

Audit trailen skal også belyse, hvordan CBS udmønter forskningselementet i tilrettelæggelsen af undervisningen på fx små henholdsvis store hold, vejledning af specialer og projekter samt uden for undervisningen. Audit trailen skal desuden belyse, hvordan processer som studielederberetningen og studienævnets arbejde bidrager til information og overblik, samt hvordan CBS kvalitetsudvikler de studerendes kontakt til forskningsmiljøet. Akkrediteringspanelet vil i forbindelse med denne audit trail have fokus på, hvordan matrixorganiseringen bidrager til de studerendes mulighed for kontakt til forskningsmiljøet.

Dokumentation vedrørende de valgte uddannelser:

- Referater fra studienævn vedrørende de studerendes kontakt til forskningsmiljøet, herunder referater fra møder mellem studienævnene og uddannelsesdekanen (relevante dele fremhæves med gult)

- Studielederberetninger 2019 og 2020, inkl. indkaldelse, relevante bilag, herunder nøgletal, og kvalitative beskrivelser
- Andre nøgletal relateret til de studerendes kontakt til forskningsmiljøet, som studieledere har adgang til
- Fælles opsamling fra uddannelsesdekanen, 2021
- Beslutninger fra møder vedrørende allokeringssprocessen vedrørende de valgte uddannelser
- Beslutninger og noter fra budgetmøder
- Evaluering med eksterne eksperter 2019 for den valgte cand.merc.-linje: Rapport fra linjekoordinatoren og evalueringsgruppen, linjekoordinatorens afrapportering til studienævnet

Uddannelser

- Cand.oecon.
- Cand soc. – Human Resource Management
- Cand.merc. (psyk.)
- Cand.merc. erhvervsøkonomi – Applied Economics and Finance (AEF)
- BSc in Business, Language and Culture

Audit trail 2: Studentercentreret læring

Formålet med audit trailen er at belyse, hvordan CBS prioriterer og understøtter studentercentreret læring (SCL) gennem implementering af valgte tiltag som feedback og blended learning mv. Formålet er herunder at belyse, hvordan CBS gennem pædagogiske tiltag og andre funktioner understøtter de valgte tiltag. Fokus er også på, hvordan CBS planlægger at indtænke Nordic Nine i de enkelte uddannelser. Formålet er endelig at belyse, hvordan processer som kursus- og uddannelsesevalueringer, studienævnenes arbejde samt studielederberetningerne bidrager til information og overblik samt kvalitetssikrer tiltagene.

Dokumentation vedrørende de valgte uddannelser:

- Referater fra studienævn vedrørende feedback, blended learning og Nordic Nine, herunder referater fra møder mellem studienævn og uddannelsesdekanen (relevante dele fremhæves med gult)
- Studielederberetninger for 2019 og 2020, inkl. indkaldelse og relevante bilag
- Relevante kursusevalueringer for udvalgte fagelementer og uddannelsesevalueringer (relevante dele fremhæves med gult)
- Evaluering med eksterne eksperter 2019 for den valgte cand.merc.-linje: Rapport fra linjekoordinatoren og evalueringsgruppen, linjekoordinatorens afrapportering til studienævnet
- Opsamling fra enheden Teaching & learning om feedback i fagbeskrivelserne
- Øvrig relevant dokumentation vedrørende feedback, blended learning og Nordic Nine

Uddannelser

- HA (kom.) – erhvervsøkonomi – virksomhedskommunikation
- Cand.merc. i erhvervsøkonomi og bioentrepreneurskab
- Cand.soc. – politisk kommunikation og ledelse
- Cand.merc. erhvervsøkonomi – supply chain management.

Audit trail 3: Aftagerdialog

Formålet med audit trailen er at belyse, hvordan CBS organiserer sit arbejde med aftagerdialog og hvordan CBS udvælger og rekrutterer medlemmer til aftagerpaneler. Audit trailen skal herunder belyse, hvordan CBS anvender aftagerdialogen til at kvalitetssikre og udvikle læringsmål på uddannelserne i forbindelse med at matche samfundets og arbejdsmarkedets behov.

Dokumentation vedrørende de valgte uddannelser:

- Referater fra studienævn vedrørende aftagerdialogen (relevante dele fremhæves med gult)
- Studielederberetninger for 2019 og 2020 inkl. relevante bilag (fremsendt under audit trail 1 og 2)
- Referater fra aftagerpanelmøder og fra uddannelsesdekanens business panel

Uddannelser

- Cand.oecon.
- Cand.soc. – human resource management
- Cand.merc. erhvervsøkonomi – supply chain management.

Bilag 4. Besøgsprogrammer

Program for første besøg på CBS, den 1.-2. juni 2021

Tirsdag den 1. juni

Tidspunkt	Programpunkt
9.00- 10.00	Rektor, prorektor, uddannelsesdekanen og formanden for bestyrelsen
10.30-11.30	Studielederne og studienævnsformændene mv. <ul style="list-style-type: none">• Studielederen, HA (jur.) og cand.merc.(jur)• Studielederen, MSc in Business Administration and Bioentrepreneurship• Linjekoordinatoren, cand.merc.-linjen finance and investment FIN/FIV• Studielederen, BSc in Business, Language and Culture• Studielederen, Master of Business Development
12.35-13.25	Studerende valgt til studienævn, quality boards og bestyrelse <ul style="list-style-type: none">• Medlem af quality board og studienævnet for cand.merc.• Næstformanden i studienævnet for BSc in Business Administration and Sociology• Medlem af studienævnet for cand.merc. (psyk.)• Studentermedlem i bestyrelsen
13.55-14.45	Institutedere <ul style="list-style-type: none">• Institut for Ledelse, Politik og Filosofi• Institut for Ledelse, Samfund og Kommunikation• Institut for Finansiering• Institut for Regnskab
15.15-16.00	Aftagere <ul style="list-style-type: none">• Medlem af aftagerpanelet for MSc in Business Administration and Bioentrepreneurship• Medlem af aftagerpanelet for cand.merc.-linjen finance and investment FIN/FIV• Medlem af aftagerpanelet for MSc in Business, Language and Culture

Onsdag den 2. juni

Tidspunkt	Programpunkt
9.00-9.45	Studiechefen, Uddannelse og Kvalitet, Teaching & Learning og Business Intelligence
11.00-12.00	Rektor, prorektor og uddannelsesdekanen

Note: Besøget blev gennemført virtuelt.

Program for andet besøg på CBS den 12.-14. oktober 2021

Tirsdag d. 12. oktober		
Tidspunkt	Programpunkt	Audit trail
9.30-10.00	Uddannelsesdekanen	alle
10.25-11.10	Udvalgte fagansvarlige	2
11.35-12.20	Udvalgte VIP'er og DVIP-undervisere	2
13.10-13.55	Studerende i studienævn og quality boards	2
15.15-16.00	Studielederne og studienævnsformændene	2
15.45-16.30	Enheden Teaching & learning	2
Onsdag d. 13. oktober		
Tidspunkt	Programpunkt	Audit trail
9.30-10.20	Udvalgte fagansvarlige	1
10.45-11.30	Udvalgte VIP- og DVIP-specialevejledere	1
12.30-13.20	Studerende i studienævn og quality boards	1
13.35-14.25	Undervisningsansvarlige og institutledere	1
14.50-15.50	Studieledere/studienævnsformænd og linjekoordinatorer	1
Torsdag d. 14. oktober		
Tidspunkt	Programpunkt	Audit trail
9.30-10.15	Medlemmer af aftagerpaneler og af uddannelsesdekans advisory board	3
10.40-11.25	Studielederne og linjekoordinatorerne	3
13.10-14.00	Prorektor og uddannelsesdekanen	Alle

Bilag 5. Forventninger til velfungerende kvalitetssikringsarbejde

Kriterium I, Offentligt tilgængelig politik

Forventninger til et velfungerende kvalitetssikringsarbejde omfatter, at:

- Institutionen har offentliggjort en kvalitetspolitik, der overordnet beskriver, hvordan kvalitetssikringsarbejdet understøtter institutionens mål for uddannelseskvalitet og relevans.

Kriterium I, Forankring på ledelsesniveau, klar ansvars- og arbejdsfordeling og kvalitetskultur

Forventninger til organiseringen af et velfungerende kvalitetssikringsarbejde omfatter, at:

- Såvel den øverste ledelse som øvrige ledelseslag på baggrund af en klar ansvars- og arbejdsdeling og en hensigtsmæssig informationsudveksling tager beslutninger om at fremme kvalitet og relevans, når der konstateres problemer eller behov for at udvikle uddannelsesudbudene. Ansvars- og arbejdsdeling og informationsudveksling understøtter, at beslutningerne gennemføres effektivt og i tide.
- Studerende, undervisere, øvrige medarbejdere og ledelse indgår i dialoger, som understøtter, at problemstillinger diskuteres åbent, og at kvalitetssikringsarbejdet udføres løbende og efter hensigten.
- Studerende, undervisere, øvrige medarbejdere og ledelse i praksis arbejder systematisk med at sikre kvaliteten af undervisningen og uddannelserne, og at deres input, erfaringer og vurderinger bringes ind i den løbende udvikling af kvalitetssikringsarbejdet.



Kriterium I, Monitorering, standarder, afrapportering og udbud

Forventningerne er helt overordnet, at der på baggrund af fastlagte mål for kvalitet og relevans skal være sammenhæng mellem plan, indsats (praksis), monitorering og opfølgning/beslutning for alle udbud og dele af udbud i institutionens systematiske kvalitetssikringsarbejde.

Forventninger til et velfungerende kvalitetssikringsarbejde omfatter, at:

- Kvalitetssikringsarbejdet omfatter alle udbud, der udbydes af institutionen, herunder de dele af uddannelsesuddannede, der ikke gennemføres på institutionen, fx praktik.
- Velovervejede begrundelser ligger bag institutionens fastlæggelse af tydelige, målbare standarder, så det er muligt at afgøre, om de fastlagte mål for uddannelseskvalitet og -relevans opfyldes.
- Monitorering er baseret på solide informationer, hvad enten de er kvalitative eller kvantitative.
- Velovervejede begrundelser ligger bag valget af, hvilke informationer om kvalitet og relevans, institutionen monitorerer. Informationer kan eksempelvis omfatte videngrundlag, studiemiljø, studieaktivitet, studerendes evalueringer, prøveresultater, frafald, gennemførelsestid, internationalisering og beskæftigelse. Konkrete hensyn på en institution eller et uddannelsesudbud kan begrunde, at nogle informationer undlades og/eller suppleres af andre.
- Både løbende indsamling og afrapportering af informationer sker systematisk, og eventuelle problemer og udviklingsmuligheder identificeres på baggrund af et samlet overblik, som giver grundlag for helhedsorienterede beslutninger om handling og udvikling på de enkelte uddannelsesudbud.
- Beslutninger er tydelige med hensyn til, hvad der skal sættes ind over for, hvad der skal gøres hvornår, og hvem der har ansvaret for at handle.
- Institutionen systematisk handler på baggrund af den indsamlede information på en måde, som dels adresserer de mål, som eventuelt ikke er nået, og dels udvikler den enkelte uddannelses kvalitet og relevans.
- Institutionen på en hensigtsmæssig måde følger op på, om besluttede handlinger er gennemført og vurderer resultatet af indsatsen.



Kriterium I, Inddragelse af eksterne eksperter i evalueringen af uddannelsesudbud

Baggrunden for forventningerne til inddragelse af eksterne eksperter i evaluering af uddannelsesudbud er at sikre, at institutionen indhenter et kvalificeret eksternt blik på det enkelte uddannelsesudbuds kvalitet og relevans, som kan være et modspil til de institutionsinterne opfattelser.

Forventninger til et velfungerende kvalitetssikringsarbejde omfatter, at:


- Evaluering af det enkelte uddannelsesudbuds kvalitet og relevans foretages med inddragelse af eksperter, som har stor viden om uddannelsesudbuddets faglige områder og om arbejdsmarkedets behov.
- Som minimum de eksperter, som har stor viden om uddannelsesudbuddets faglige områder, er uafhængige af institutionen, så de har mulighed for at anlægge et eksternt blik. Andre eksperter forventes at være uafhængige af det evaluerede uddannelsesudbud.
- Informationer, som institutionen selv anvender i sit kvalitetssikringsarbejde, indgår i evalueringen, og at institutionen lader resultaterne af evalueringen indgå i institutionens videre kvalitetssikringsarbejde.
- Evalueringer af uddannelsesudbud gennemføres med en hensigtsmæssig kadence.
- Institutionen inddrager et internationalt perspektiv gennem deltagelse af internationale eksperter, hvor institutionen vurderer, at det er relevant.



Kriterium I, Regelmæssige vurderinger fra institutionens omverden

Forventninger til et velfungerende kvalitetssikringsarbejde omfatter, at:

- Kontakten til censorer, aftagere og dimittender og eventuelt andre eksterne interessenter er organiseret og har et omfang, som bidrager med vurderinger og input, der er vigtige for det enkelte uddannelsesudbuds kvalitet og relevans.
- Institutionen anvender relevante vurderinger og input i den løbende sikring og udvikling af det enkelte uddannelsesudbud og handler på baggrund af identificerede problemer eller udviklingsbehov.



Kriterium II, Uddannelsesudbuddene er tilknyttet relevante faglige miljøer (professions- og erhvervsrettede samt vide-regående maritime uddannelser)

Forventninger til et velfungerende kvalitetssikringsarbejde omfatter, at:


- Institutionen har forholdt sig til og prioriteret, hvordan nye og eksisterende uddannelsesudbuds videngrundlag skal være og skal tilvejebringes gennem eksterne videnkilder og eksternt samarbejde samt eventuelt institutionens egne praksisnære og anvendelsesorienterede forsknings- og udviklingsaktiviteter.
- Institutionen har en velovervejet og systematisk praksis for, at undervisergruppen løbende holder sig opdateret med viden inden for de områder, de underviser i via eksterne videnkilder (fx viden fra praksis og artikler) og eksternt samarbejde samt eventuelt via institutionens egne forsknings- og udviklingsaktiviteter.
- De relevante ledelsesniveauer via systematisk information om videnaktiviteter får overblik, så de kan vurdere, om det enkelte uddannelsesudbud bliver baseret på opdateret og relevant viden.
- De relevante ledelsesniveauer tager ansvar for det enkelte uddannelsesudbuds videngrundlag, handler på baggrund af information om eventuelle problemstillinger og følger op på iværksatte tiltag.



Kriterium II, De studerende har kontakt til uddannelsesudbuddets videngrundlag (professions- og erhvervsrettede samt videregående maritime uddannelser)

Forventninger til et velfungerende kvalitetssikringsarbejde omfatter, at:

- Institutionen har forholdt sig til og prioriteret, hvordan de studerendes kontakt til videngrundlaget skal være på de enkelte uddannelsesudbud for at understøtte de studerende i at nå uddannelsens mål for læringsudbytte.
- Institutionen har en systematisk praksis for, at de studerende løbende i uddannelsesforløbet møder videngrundlaget.
- De relevante ledelsesniveauer vurderer, om de studerende løbende i uddannelsesforløbet, herunder i praktikken, møder uddannelsens videngrundlag, handler på baggrund af eventuelle problemer og følger op på iværksatte tiltag.



Kriterium II, Uddannelsesudbuddene er tilknyttet relevante faglige miljøer (universitetsuddannelser)

Forventninger til et velfungerende kvalitetssikringsarbejde omfatter, at:

- Institutionen har forholdt sig til og prioriteret, hvordan nye og eksisterende uddannelser skal være forskningsbaserede.
- Institutionen har en velovervejede og systematisk praksis for, hvordan centrale fagelementer bliver forskningsbaserede.
- Institutionen systematisk og løbende monitorerer, at den enkelte uddannelses centrale fagelementer er forskningsbaserede.
- De relevante ledelsesniveauer har information og overblik, så de kan vurdere, om centrale fagelementer er forskningsbaserede på det enkelte uddannelsesudbud.
- De relevante ledelsesniveauer tager ansvar for de centrale fagelementers forskningsbaserings på det enkelte uddannelsesudbud samt handler på baggrund af eventuelle problemer og følger op på iværksatte tiltag.



Kriterium II, De studerende har kontakt til uddannelsesudbuddets videngrundlag (universitetsuddannelser)

Forventninger til et velfungerende kvalitetssikringsarbejde omfatter, at:

- Institutionen har forholdt sig til og prioriteret, hvordan de studerendes løbende kontakt til et relevant forskningsmiljø skal være.
- Institutionen har en systematisk praksis for, hvordan studerende på en hensigtsmæssig måde har kontakt til forskningsmiljøet, herunder at de kan få undervisning og vejledning på højt niveau i centrale fagelementer, og dermed nå uddannelsens mål for læringsudbytte.
- Institutionen systematisk og løbende monitorerer, om de studerende på en hensigtsmæssig måde har kontakt til forskningsmiljøet i løbet af hele uddannelsen.
- De relevante ledelsesniveauer har information og overblik, så de kan vurdere, om de studerende har kontakt til forskningsmiljøet.
- De relevante ledelsesniveauer tager ansvar for de studerendes kontakt til forskningsmiljøet, handler på baggrund af eventuelle problemer og følger op på iværksatte tiltag.



Kriterium III, Niveau, indhold og tilrettelæggelse

Forventninger til et velfungerende kvalitetssikringsarbejde omfatter, at:

- Institutionen i sit løbende arbejde med studieordninger sikrer, at uddannelserne er beskrevet med et niveau og indhold, der svarer til uddannelsernes samlede mål for læringsudbytte og de relevante typebeskrivelser i kvalifikationsrammen.
- Institutionen har en velovervejede og systematisk praksis, som tager udgangspunkt i læringsmål ved tilrettelæggelse og gennemførelse af uddannelsesudbud, herunder undervisningen, de øvrige studieaktiviteter og prøverne.
- Institutionen systematisk sikrer pædagogisk og didaktisk kvalitet i tilrettelæggelsen og gennemførelsen, så den understøtter læringen.
- Institutionen systematisk og løbende monitorerer, om tilrettelæggelsen og gennemførelsen af uddannelsesudbuddet understøtter muligheden for de studerendes opnåelse af læringsmålene og en arbejdsbelastning, der svarer til uddannelsens normering.
- Institutionen handler på baggrund af information om eventuelle problemer med tilrettelæggelse, gennemførelse og arbejdsbelastning og følger op på iværksatte tiltag.
- Institutionen har forholdt sig til og prioriteret, hvordan der arbejdes med at understøtte den valgte tilgang til studentercentreret læring og kvalitetssikrer de aktiviteter, det handler om.

**Danmarks
Akkrediteringsinstitution**

Østre Skole
Tidemandsvej, Bygning 6-7
4300 Holbæk
Telefon: +45 3392 6900
akkr@akkr.dk
www.akkr.dk

