



Erhvervsakademi Kolding  
Rektor Niels Egelund  
Søren Løvlund Mandsberg

Sendt pr. e-mail:  
[iba@iba.dk](mailto:iba@iba.dk), [neg@iba.dk](mailto:neg@iba.dk), [SLMA@iba.dk](mailto:SLMA@iba.dk)

## Positiv akkreditering af eksisterende udbud af akademiuddannelsen i ledelse

Akkrediteringsrådet har 11. oktober 2017 akkrediteret udbuddet i Kolding af akademiuddannelsen i ledelse **positivt**, jf. akkrediteringslovens § 14, stk.1.<sup>1</sup> Rådet har truffet afgørelsen på baggrund af vedlagte akkrediteringsrapport fra Danmarks Akkrediteringsinstitution. Akkrediteringsrapporten er udarbejdet på baggrund af Erhvervsakademi Koldings høringssvar, redegørelse og øvrig dokumentation.

Det er rådets faglige helhedsvurdering, at udbuddet opfylder kriterierne for relevans og kvalitet på tilfredsstillende vis.

Rådet har vurderet udbuddet ud fra de kriterier for relevans og kvalitet, som fremgår af akkrediteringsbekendtgørelsen<sup>2</sup> og "Vejledning til uddannelsesakkreditering. Eksisterende uddannelser og udbud", maj 2016.

Akkrediteringen er gældende til og med 11. oktober 2023, jf. akkrediteringslovens § 15, medmindre uddannelsesinstitutionen på det tidspunkt har opnået en positiv eller betinget positiv institutionsakkreditering, jf. akkrediteringsloven § 10, stk. 1.

I er velkomne til at kontakte direktør Anette Dørge på e-mail: [akkr@akkr.dk](mailto:akkr@akkr.dk), hvis I har spørgsmål eller behov for mere information.

Med venlig hilsen

Per B. Christensen  
Formand  
Akkrediteringsrådet

Anette Dørge  
Direktør  
Danmarks Akkrediteringsinstitution

Bilag:  
Kopi af akkrediteringsrapport

Dette brev er også sendt til:  
Styrelsen for Forskning og Uddannelse, Uddannelses- og Forskningsministeriet

<sup>1</sup> Lov nr. 601 af 12. juni 2013 om akkreditering af videregående uddannelsesinstitutioner (akkrediteringsloven).

<sup>2</sup> Bekendtgørelse nr. 852 af 3. juli 2015 om akkreditering af videregående uddannelsesinstitutioner og godkendelse af videregående uddannelser (akkrediteringsbekendtgørelsen).

Akkrediteringsrådet

13. oktober 2017

Bredgade 38  
1260 København K  
Tel. 3392 6900  
Fax 3392 6901  
Mail [akkr@akkr.dk](mailto:akkr@akkr.dk)  
Web [www.akkr.dk](http://www.akkr.dk)

CVR-nr. 3060 3907

Sagsbehandler  
Malene Hyldekrog  
Tel. 72 31 88 08  
Mail [mahy@akkr.dk](mailto:mahy@akkr.dk)

Ref.-nr. 16/039336-17



Danmarks  
Akkrediteringsinstitution

**Akkrediterings-  
rapport**

2017



EKSISTERENDE UDBUD

# **AKADEMIUDDANNELSEN I LEDELSE**

IBA ERHVERVSAKADEMI KOLDING, KOLDING



Akademiuddannelsen i ledelse, IBA Erhvervsakademi Kolding, Kolding

16/039336

Oktober 2017

Publikationen er offentliggjort elektronisk på [www.akkr.dk](http://www.akkr.dk)

# Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse .....	3
Indstilling .....	4
Begrundelse for indstilling .....	4
Akkrediteringspanelet .....	6
I UddannelsesGuiden er uddannelsen beskrevet på følgende måde.....	6
Grundoplysninger.....	6
Uddannelsesetal .....	7
Uddannelsens mål for læringsudbytte.....	7
Uddannelsens struktur.....	7
Studieaktiviteter .....	8
Kriterium I: Behov og relevans.....	9
Kriterium II: Videngrundlag.....	13
Kriterium III: Mål for læringsudbytte.....	16
Kriterium IV: Tilrettelæggelse og gennemførelse .....	17
Kriterium V: Intern kvalitetssikring og -udvikling .....	21
Om akkrediteringen .....	25
Sagsbehandling.....	26
Dokumentation – samlet oversigt .....	26

## Indstilling

---

Danmarks Akkrediteringsinstitution (AI) indstiller udbuddet af akademiuddannelsen i ledelse på IBA Erhvervsakademi Kolding til:

### Positiv uddannelsesakkreditering

## Begrundelse for indstilling

---

Det er akkrediteringspanelets vurdering, at udbuddet af uddannelsen på IBA Erhvervsakademi Kolding (herefter udbuddet) er velfungerende og samlet set af høj kvalitet. Der er dog enkelte problemstillinger – angående kvalitetssikring af udbuddets relevans og gennemførelse af periodiske evalueringer – som vil blive adresseret først i dette afsnit. Dernæst følger en beskrivelse af den velfungerende praksis, der gør sig gældende, med hensyn til udbuddets øvrige kvalitetssikring, tilrettelæggelse og indhold, hvorfor udbuddet bliver indstillet til en positiv uddannelsesakkreditering.

Akkrediteringspanelet har observeret, at udbuddets ledelse kun i nogen grad er i løbende, systematisk dialog med aftagere og andre relevante interessenter med henblik på at sikre uddannelsens regionale relevans. Den primære systematiske dialog foregår på nuværende tidspunkt med et smalt udsnit af aftagerrepræsentanter i udbuddets uddannelsesudvalg, som er nyoprettet og fortsat under opbygning. Derudover har udbuddets ledelse og undervisere dialog med forskellige aftagere i forbindelse med udarbejdelsen af rekvirerede forløb, som tager udgangspunkt i aftagernes behov. Panelet har dog ikke set, at udbuddet systematisk samler op på viden indhentet gennem de rekvirerede forløb med henblik på at sikre udbuddets relevans. Udbuddet får desuden viden om aftagernes og andre interessenters behov i regi af uddannelsens faglige fællesudvalg, som på nationalt niveau sikrer den samlede uddannelses relevans.

Akkrediteringspanelet har vurderet, at der på nuværende tidspunkt ikke gennemføres periodiske evalueringer af udbuddet med inddragelse af aftagere og øvrige eksterne interessenter. I den årlige opsamling af informationer om bl.a. nøgletal, kvalitet og relevans i uddannelsesberetningen er der ikke i tilstrækkelig grad fokus på det enkelte udbud. Institutionen har desuden udviklet et koncept med june boards, som er udviklingsmøder, hvor elementer af udbuddet bliver drøftet hvert andet år, og hvert fjerde år deltager relevante eksterne interessenter. Panelet vurderer ikke, at institutionens koncept med june boards imødekommer intentionen i kravet om en samlet udbudsnær drøftelse. Derudover har institutionen planlagt, at der skal tilknyttes et udviklingspanel til udbuddet hvert tredje år med henblik på at evaluere udbuddet, herunder studieordningen og de studerendes læringsudbytte. Der har endnu ikke været gennemført en evaluering af udbuddet med et udviklingspanel, hvorfor akkrediteringspanelet ikke kan vurdere konceptet.

Der er sammenhæng mellem uddannelsens læringsmål og adganggrundlag set i forhold til uddannelsens samlede mål for læringsudbytte. Udbuddet udbydes som henholdsvis åbne hold og virksomhedsrekvirerede hold med særlige fokusområder. Udbuddet tager fx hensyn til de studerendes forskellige omfang af relevant erhvervs erfaring ved at indgå i tæt dialog med de studerende i starten af et forløb, ligesom de inddrager mange eksempler fra praksis i gennemgangen af teorierne.

Udbuddet er tilrettelagt, så den studerende kan nå uddannelsens mål for læringsudbytte inden for den normerede studietid og med en samlet arbejdsbelastning svarende til uddannelsens omfang på 60 ECTS-point. Ligeledes er de anvendte arbejds- og undervisningsformer, som primært omfatter konfrontationstimer, gruppearbejde, selvstudie og opgaveløsning, hensigtsmæssige for de studerendes indfrielse af modulernes læringsmål.

Udbuddet indsamler løbende informationer om de studerendes vurdering af udbuddet gennem en række studenterevalueringer, som bl.a. drøftes af uddannelseschefen og de fastansatte undervisere. Herigennem sikres og udvikles kvaliteten af udbuddets tilrettelæggelse og gennemførelse løbende.

Akkrediteringspanelet har observeret, at udbuddet er tilknyttet et relevant og aktuelt fagligt miljø inden for ledelse, hvor underviserne bl.a. tilegner sig ny viden gennem deltagelse i forsknings- og udviklingsprojekter med fokus på fx vækst og udvikling i små og mellemstore virksomheder. Underviserne indsamler desuden ny viden om fx lean og projektledelse gennem løbende engagement i faglige netværk og ved at læse ny litteratur.

## Akkrediteringspanelet

---

Denne rapport er udarbejdet af AI i samarbejde med et akkrediteringspanel, som er nedsat til lejligheden. Panelet er sammensat, så medlemmerne har indgående viden om uddannelsens fagområder, uddannelsesrettelæggelse og -gennemførelse og forholdene på arbejdsmarkedet. Panelet består af:

- James Høpner, cand.merc., efteruddannelseschef i Praktiserende Lægers Organisation. James Høpner er eksternt tilknyttet diplomuddannelsen i ledelse på DTU, beskikket censor på diplomuddannelsen i ledelse samt medlem af CBS' advisoryboard for HD-uddannelserne. Han har tidligere været studieleder på Handelshøjskolecentret i Slagelse og har desuden undervisningserfaring inden for ledelsesfeltet. James Høpner er tidligere panelmedlem i forbindelse med akkreditering af flere nye uddannelser.
- Anders Drejer, professor på Institut for Økonomi og Ledelse på Aalborg Universitet. Anders Drejer er forfatter til en række bøger og forskningsartikler om ledelse, og han optræder derudover hyppigt som foredragsholder og har stor erfaring med bestyrelsesposter.
- Birger Kjer Hansen, cand.jur., MPA, vicekommunaldirektør i Lyngby-Taarbæk Kommune. Birger Kjer Hansen er formand for censorkorpset for diplomuddannelsen i ledelse, og han har desuden undervisningserfaring fra bl.a. Forsvaret, Finanstilsynet og Professionshøjskolen UCC.
- Anja Hein Johansen dimitterede i 2016 fra akademiuddannelsen i ledelse på Copenhagen Business Academy og er nu i gang med en overbygning i stresscertificering samme sted. Anja Hein Johansen har i 2014-2016 været studenterrepræsentant i uddannelsesudvalget for ledelse og kommunikation på uddannelsen.

Akkrediteringspanelet har været i høring hos institutionen, som har haft mulighed for at gøre indsigelse, hvis der var tvivl om panelmedlemmernes habilitet. Alle panelmedlemmerne har underskrevet en habilitetserklæring og en erklæring om tavshedspligt.

## I UddannelsesGuiden er uddannelsen beskrevet på følgende måde

---

*"Uddannelsen giver en basisviden om lederskab, ledelse i praksis og organisation, som er relevant, hvad enten du fungerer som leder i en privat eller en offentlig virksomhed. Gennem dit fagvalg kan du siden specialisere dig - fx i emner som lean, internationalt samarbejde og mediation. Akademiuddannelsen i ledelse er en videregående voksenuddannelse inden for området [Ledelse](#).*

*Uddannelsen består af tre obligatoriske moduler samt et antal valgfrie moduler. Du afslutter akademiuddannelsen med et afgangspjækt.*

*Uddannelsen vægter spillet mellem din erhvervs erfaring og det teoretiske og metodiske stof, der inddrages i undervisningen." ([www.ug.dk](http://www.ug.dk)).*

Denne beskrivelse er kun gengivet i rapporten til almen introduktion. Teksten indgår ikke i vurderingsgrundlaget.

## Grundoplysninger

---

### Udbudssted

Uddannelsen bliver udbudt på Ålegården 2 i Kolding.

### Sprog

Undervisningen foregår på dansk.

### Hovedområde

Uddannelsen hører under fagområdet for ledelse.

## Uddannelsestal

---

Uddannelser og udbud	2013	2014	2015
Antal nye studerende optaget de seneste tre år	-	166	122
Antal indskrevne studerende de seneste tre år	-	994	734
Antal dimittender de seneste tre år	-	86	69

Institutionen har ikke tal fra før 1.1.2014, da uddannelsen først blev en del af IBA Erhvervsakademi Kolding i januar 2014.

Antal undervisere i seneste undervisningsår: ti fastansatte og otte timelønnede undervisere  
Antal årsværk i seneste undervisningsår: 5,59

## Uddannelsens mål for læringsudbytte

---

### Viden og forståelse

- Den studerende skal have viden om almen studieteknik
- Den studerende skal have udviklingsbaseret viden om egen læring og metoder til at fremme studiekompetence
- Den studerende skal kunne forstå de centrale teorier og metoder der knytter sig til at studere
- på akademiuddannelse, inkl. viden om hhv. kvalitativ og kvantitativt data

### Færdigheder

- Den studerende skal kunne anvende centrale metoder indenfor projektarbejde
- Den studerende skal kunne indsamle viden vha. søgemaskiner, kunne vurdere og dermed forholde sig kritisk til kilderne samt kunne anvende den nye viden i projektarbejdets faser

### Kompetencer

- Den studerende skal kunne håndtere de indholdsmæssige metodiske krav, der stilles i et akademistudie, inkl. være i stand til at læse og skrive fagligt relevant på et passende niveau
- Den studerende skal kunne deltage fagligt og i professionelle sammenhæng på studiet inkl. i gruppesammenhænge

(Studieordning for akademiuddannelsen i ledelse, s. 3).

## Uddannelsens struktur

---

Udbuddet har redegjort for, at strukturen på uddannelsen er som følger:

<b>Fælles obligatoriske moduler</b> 30 ECTS
<b>Valgmoduler</b> 20 ECTS-point. Heraf mindst 10 ECTS-point inden for fagområdet for ledelse og højst 10 ECTS-point fra et andet fagområde
<b>Afgangprojekt</b> 10 ECTS



De obligatoriske moduler på akademiuddannelsen i ledelse er ledelse i praksis, organisation og arbejdspsykologi og det strategiske lederskab, som hver især er normeret til 10 ECTS-point. Uddannelsen omfatter i alt 23 valgmoduler, hvoraf udbuddet i Kolding udbyder 11.

(Studieordning for akademiuddannelsen i ledelse, s. 4-5, og redegørelse inkl. bilag, s. 32).

## Studieaktiviteter

Studieaktiviteten på uddannelsen er fordelt på denne måde:

Semester/modul	Undervisning		Vejledning	Andre uddannelsesaktiviteter	
	Undervisningslektioner med holdstørrelse ≤ 40 (opgjort i lektioner a 45 min.)	Undervisningslektioner med holdstørrelse > 40 (opgjort i lektioner a 45 min.)		1. Praktik/projektorienteret forløb (fx praktikforløb på universiteterne)	Anden uddannelsesaktivitet, opgjort i ECTS-point
<b>Obligatoriske moduler</b>					
Ledelse i praksis (10 ECTS)	56		0		
Organisation og arbejdspsykologi (10 ECTS)	56		0		
Det strategiske lederskab (10 ECTS)	56		0		
<b>Afgangsprojekter</b>					
Afgangsprojekter (10 ECTS)	14		2		
<b>Valgfri moduler (a 10 ECTS)</b>					
Coaching i organisationer (10 ECTS)	56		0		
Coaching og konflikthåndtering (10 ECTS)	56		0		
Forandringsledelse (10 ECTS)	56		0		
Human resource management (10 ECTS)	56		0		
Lean-ledelse i praksis (10 ECTS)	56		0		
Personalejura (10 ECTS)	56		0		
Projektstyring i praksis (10 ECTS)	56		0		
Teamedelse (5 ECTS)	28		0		

(Supplerende dokumentation, s. 18-20).

## Kriterium I: Behov og relevans

Uddannelsen er relevant i forhold til arbejdsmarkedets behov.

Uddybning:

- dimittenderne finder relevant beskæftigelse eller videre uddannelse,
- institutionen indgår i en løbende dialog med aftagere og andre relevante interessenter med henblik på fortsat at sikre uddannelsens relevans på arbejdsmarkedet.

### Vurdering

Kriteriet er delvist tilfredsstillende opfyldt.

Akkrediteringspanelet vurderer, at udbuddet kun i nogen grad er i løbende dialog med aftagere og andre relevante interessenter med henblik på at sikre uddannelsens relevans. Udbuddet er ved at opbygge en dialog med aftagersiden gennem udbuddets uddannelsesudvalg, men har på nuværende tidspunkt kun haft dialog med tre repræsentanter for store virksomheder, som kun dækker en lille del af uddannelsens relativt brede aftagerfelt.

Udbuddet har dialog med studerende fra de enkelte moduler, bl.a. om modulets anvendelighed i praksis, gennem en spørgeskemaundersøgelse, der gennemføres efter eksaminationen. Akkrediteringspanelet vurderer, at denne dialog primært anvendes til at udvikle udbuddets praktiske tilrettelæggelse og ikke til sikring af udbuddets relevans.

Udbuddets ledelse har dialog med en del af aftagerfeltet i forbindelse med udarbejdelsen af rekvirerede forløb, hvor aftagere efterspørger specifikke ydelser og særligt tilrettelagte forløb. Herigennem får ledelsen viden, som i høj grad anvendes til at sikre relevansen af de rekvirerede forløb og i nogen grad bidrager til relevanssikringen af de åbne moduler. Akkrediteringspanelet finder dog, at det ikke er tilfældet, at input fra denne dialog behandles systematisk, dokumenteres og videndes med henblik på at sikre udbuddets regionale relevans.

Udbuddet får desuden relevant viden om aftageres og andre eksterne interessenters behov i regi af uddannelsens faglige fællesudvalg, som på nationalt niveau bidrager til at sikre den overordnede uddannelses relevans.

Da der er tale om en akkreditering af et eksisterende udbud af en akademiuddannelse, er den samlede vurdering af kriteriet baseret på vurderingen af det følgende forhold:

### **Indgår institutionen i dialog med aftagere og andre relevante interessenter om arbejdsmarkedets behov?**

IBA Erhvervsakademi Kolding har udbudt akademiuddannelsen i ledelse siden januar 2014, og der er altså tale om et relativt nyt uddannelsesudbud. Udbuddet er en efter- og videreuddannelse, hvor flertallet af de studerende følger et enkelt eller flere moduler, men ikke gennemfører hele uddannelsen. Uddannelsen udbydes dels som virksomhedsrekvirerede forløb og dels som åbne hold, hvor de studerende enten kommer fra forskellige virksomheder eller er uden beskæftigelse og selv betaler for modulerne. De studerende læser typisk et modul ad gangen på deltid sideløbende med deres erhvervsbeskæftigelse. Ifølge institutionen er de studerendes og aftagernes interesse derfor tættere knyttet til de enkelte moduler end til den samlede uddannelse som en helhed (redegørelse inkl. bilag, s. 5 og 55).

Udbuddet har dialog med aftagere og andre relevante interessenter i forskellige fora.

Udbuddet får bl.a. viden om aftagernes behov gennem det lovpligtige faglige fællesudvalg for fagområdet ledelse, som også omfatter akademiuddannelsen i HR. Udvalget mødes fire gange årligt, og repræsentanter for de institutioner, som udbyder uddannelsen, deltager. Fællesudvalget behandler og fastlægger alle fælles og generelle forhold vedrørende uddannelsen. Her bliver eventuelle studieordningsændringer fx vedtaget, bl.a. på baggrund af dialog med relevante aftagere og interessenter. Der har for nylig – i forbindelse med en revision af uddannelsens

studieordning – været afholdt en høringskonference med fokus på, hvad der aktuelt foregår inden for ledelsesområdet, og med deltagelse af bl.a. Dansk Industri og Ledernes Hovedorganisation (redegørelse inkl. bilag, s. 22-23). Under besøget understregede udbuddets ledelse, at det ikke er muligt for udbuddet at ændre læringsmålene og de overordnede emner i uddannelsens moduler selvstændigt, da alle ændringer skal godkendes af uddannelsens faglige fællesudvalg og implementeres i uddannelsens studieordning. Det fremgik dog, at udbuddet har frihed til selv at udvælge pensum og derigennem kan præge indholdet i de enkelte moduler.

Udbuddet fremhæver desuden den løbende dialog med aftagere i forbindelse med oprettelse af rekvirerede forløb, hvor en virksomhed efterspørger specifikt fagligt indhold i et enkelt modul eller en samlet uddannelse, som skal udbydes til virksomhedens ansatte. Institutionen har fx tilrettelagt en samlet uddannelse for Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i Københavns Kommune, hvor indholdet blev tilpasset i et samarbejde mellem kommunen, udbuddets ledelse og de aktuelle undervisere. På baggrund af efterspørgsel fra aftageren var der i dette forløb et særligt fokus på faglig dokumentation, som er et strategisk indsatsområde i forvaltningen. Ligeledes har transportfirmaet DSV ytret ønske om et skærpet fokus på stresshåndtering, og efter godkendelse i det faglige fællesudvalg vil emnet indgå i det obligatoriske modul organisation og arbejdspsykologi i foråret 2017. I forbindelse med tilrettelæggelse af et forløb til Jyske Bank kom det frem, at virksomheden ønskede fokus på distanceledelse. I uddannelsens fællesudvalg blev det drøftet, om dette emne i højere grad burde indgå i uddannelsen. Udvalget vurderede, at emnet allerede i tilstrækkelig grad er dækket af de eksisterende obligatoriske moduler. Der foreligger ikke procedurer for eller anden form for formel opsamling på dialogen med aftagere i forbindelse med udarbejdelsen af rekvirerede forløb, hvor indhentet viden dokumenteres og formidles med henblik på senere brug i forbindelse med udvikling af uddannelsen (redegørelse inkl. bilag, s. 21-22 og 89, og supplerende dokumentation, s. 4).

Institutionen har i et bilag oplistet de aftagere og andre interessenter, som der løbende er dialog med i forbindelse med tilrettelæggelse af specifikke kurser for de pågældende virksomheder og organisationer. Dialogpartnerne er sorteret under uddannelsesinstitutioner (fx UC SYD og DTU), udvalgte virksomheder, hvor samarbejde og dialog er regelmæssig (fx Statens Serum Institut og Faaborg-Midtfyn Kommune), brancheorganisationer (fx Lederne og HK), erhvervsnetværk (fx Business Kolding og CMC-netværket) samt andre eksterne og interne interessenter såsom studerende og fastansatte og eksterne undervisere (redegørelse inkl. bilag, s. 146).

Institutionen har implementeret konceptet *june boards*, der gennemføres som udviklingsmøder hvert andet år på alle institutionens fagområder. Akademiuddannelsen i ledelse og akademiuddannelsen i HR evalueres samtidig. Her drøfter uddannelsens ledelse, studerende og undervisere udvalgte emner, som har betydning for uddannelsens kvalitet og relevans. Ifølge konceptet inddrages der hvert fjerde år eksterne auditører, fx i form af aftagere, brancherepræsentanter eller repræsentanter for relevante forskningsmiljøer på andre uddannelsesinstitutioner. Udbuddet gennemførte for første gang et june board i juni 2016, hvor der var fokus på, hvilke tiltag der fagligt og pædagogisk kan arbejdes med for at styrke de områder i Ennova-studentertilfredshedsundersøgelsen, som ligger under måltallene for efter- og videreuddannelse i institutionens udviklingskontrakt. I dette møde deltog fire repræsentanter for uddannelserne, en konsulent fra institutionens kvalitetsafdeling samt to studerende fra uddannelserne. Det fremgik af interviewet med ledelsen under besøget, at de studerende indgik som repræsentanter for både studerende og eksterne aftagere, da de studerende typisk selv er erhvervsaktive sideløbende med deres studie og kan besidde stillinger med personaleansvar. Det er uddannelseschefens ansvar at følge op på og implementere ændringer på baggrund af june boardet. Dette sker bl.a. efter yderligere drøftelser på et undervisermøde. Som opfølgning på det gennemførte june board blev der ændret på den praktiske tilrettelæggelse af udbuddet, da det fx blev besluttet, at de studerende skal have adgang til undervisningsmaterialet forud for modulets opstart, samt at det fremover skal gøres nemmere for de studerende at se, hvilke moduler der udbydes inden for to år, så de lettere kan tilrettelægge et hensigtsmæssigt individuelt forløb. Eventuelle væsentlige ændringsforslag på baggrund af june boards skal drøftes i uddannelsens faglige fællesudvalg med henblik på ændringer af uddannelsens studieordning (redegørelse inkl. bilag, s. 24, 56, 59 og 138).

Udbuddet har desuden dialog med aftagere gennem uddannelsesudvalget, som deles med akademiuddannelsen i HR. Uddannelsesudvalget blev dannet i foråret 2016 og er fortsat under opbygning. Et af formålene med udvalget er at drøfte, om udbuddet imødekommer erhvervslivets behov for lederuddannelse. Uddannelsesudvalgets eksterne repræsentation består på nuværende tidspunkt af tre aftagerrepræsentanter i form af en HR-partner fra

transportfirmaet DSV Road, som har en afdeling i Horsens, en udviklingskonsulent fra Jyske Bank og en forretningspartner fra Coop Danmark. Repræsentanterne fra Jyske Bank er ansat i Region Midtjylland, mens repræsentanterne fra Coop og DSV Road har tilknytning til hovedstaden. Heraf har to deltaget i det første udvalgsmøde, som blev afholdt i november 2016. På dette møde blev det bl.a. drøftet, hvilke udfordringer og fagligheder aftagerrepræsentanterne forventer, vil ligge i lederrollen fremover, samt hvad der er aktuelle emner i dialogen om ledelse i virksomhederne. Det er forventningen, at uddannelsesudvalget skal mødes to-tre gange årligt. Eftersom udvalget fortsat er under opbygning og kun har afholdt et enkelt møde, findes der endnu ikke konkrete eksempler på, at dialogen har bidraget til sikring af udbuddets relevans (redegørelse inkl. bilag, s. 23, og supplerende dokumentation, s. 3-4 og 28-31).

Det fremgik af interviewet med ledelsen, at input fra møder i uddannelsesudvalget efterfølgende drøftes på et underviser møde, og at uddannelseschefen er ansvarlig for at sikre opfølgning og igangsætning af aktiviteter på den baggrund. Ledelsen fortalte desuden, at man fremover gerne vil have en mere lokal repræsentation i udvalget og gerne repræsentanter fra byggebranchen, da mange studerende kommer derfra. Det fremgik desuden igen, at større ændringer på baggrund af dialog med uddannelsesudvalget skal godkendes af uddannelsens faglige fællesudvalg.

Derudover har udbuddet systematisk dialog med studerende, der har afsluttet et fagmodul, idet der gennemføres en elektronisk spørgeskemaundersøgelse efter hvert moduls afslutning. Her bliver de studerende bl.a. spurgt om anvendeligheden af uddannelsesforløbet i deres daglige arbejde, og om, hvorvidt der er emner, som ikke blev dækket godt nok. Evalueringerne behandles hvert semester på et underviser møde, hvor uddannelseschefen for ledelse og HR også deltager. Senest har evalueringerne affødt praktiske og administrative justeringer af udbuddets tilrettelæggelse, bl.a. i form af mere undervisning og vejledning i forbindelse med afgangsprojektet og en mere tydelig opsætning af læringsaktiviteter i studieplanen. Institutionen er ved at udarbejde en strategi for dimittenddialog, som forventes færdig primo 2017 (redegørelse inkl. bilag, s. 24 og 334, og supplerende dokumentation, s. 9).

Akkrediteringspanelet har drøftet, om institutionen gennem den beskrevne dialog i tilstrækkelig grad og på en systematisk måde har kontakt til aftagerfeltet og derigennem mulighed for at målrette uddannelsen efter arbejdsmarkedets behov. Panelet har observeret, at uddannelsesudvalget har haft relevante drøftelser med henblik på at sikre udbuddets relevans. Panelet bemærker dog, at udvalget på nuværende tidspunkt repræsenterer et smalt aftagerfelt af store virksomheder. Dermed er der ikke på nuværende tidspunkt systematisk dialog med fx repræsentanter for små og mellemstore virksomheder eller repræsentanter for relevante virksomheder, som bruger uddannelsen til at opgradere deres tillidsrepræsentanter. Dialog med disse interessenter og aftagere er, ifølge panelet, væsentlig for at sikre udbuddets relevans, da der er flere studerende på uddannelsen, som fx er ansat i mellemstore virksomheder, eller som bestrider posten som tillidsrepræsentanter på deres arbejdspladser. Denne studentsammensætning fik panelet bl.a. bekræftet under interviewet med studerende, som var ansat i både mellemstore og store virksomheder, og hvoraf to var studerende på uddannelsen som led i at kvalificere deres engagement som tillidsrepræsentanter. Panelet bemærker desuden, at der endnu ikke er udpeget studentrepræsentanter til uddannelsesudvalget.

Akkrediteringspanelet vurderer, at der er en særligt tæt dialog med de virksomheder, som rekvirerer moduler eller en samlet uddannelse, herunder også en tæt dialog med mellemstore virksomheder og andre relevante interessenter. Panelet finder dog, at det ikke fremgår klart af udbuddets system, hvordan denne dialog opsamles systematisk og omsættes til handling i form af udvikling af udbuddet.

Akkrediteringspanelet vurderer, at institutionens koncept med june boards på nuværende tidspunkt ikke har affødt dialog med aftagere eller eksterne interessenter med henblik på at sikre uddannelsens relevans, da der ikke har været eksterne interessenter eller aftagere involveret i det afholdte june board. Panelet er bekendt med, at studerende på uddannelsen potentielt også kan være aftagere af uddannelsens dimittender, da de i deres jobfunktioner kan besidde kompetencer til at ansætte medarbejdere. Panelet har dog ikke set, at institutionen i forbindelse med udvælgelsen af studerende til deltagelse i june boardet har haft ansættelseskompetencer som et udvælgelseskriterium. Panelet har heller ikke observeret, at det gennemførte june board har affødt drøftelser af udbuddets relevans med aftagere eller andre eksterne interessenter, men anerkender, at det kan komme til at ske fremover.

Eftersom størstedelen af de studerende på udbuddet alene følger et eller flere moduler og ikke gennemfører den samlede uddannelse, anerkender akkrediteringspanelet, at modulevalueringerne, som gennemføres efter forløbets afslutning, og som bl.a. har fokus på modulets anvendelighed i praksis, kan fungere som dimittenddialog. Panelet kan dog ikke se, at denne dialog i praksis har bidraget til sikring af uddannelsens relevans, da de hidtidige ændringer på baggrund af evalueringerne ikke omhandler uddannelsens faglige indhold eller anvendelighed i praksis, men har fokus på udbuddets praktiske og administrative tilrettelæggelse.

Akkrediteringspanelet kan se, at udbuddet har dialog med relevante aftagere og interessenter, men vurderer, at dialogen ikke på et systematisk og repræsentativt grundlag bidrager til en løbende sikring af udbuddets kvalitet og regionale relevans. Panelet er bekendt med, at uddannelsen er reguleret af en national studieordning, og anerkender, at en stor del af relevanssikringen af den samlede uddannelse og dens delelementer sker i relation til uddannelsens faglige fællesudvalg, hvilket bidrager til en sikring af uddannelsens generelle relevans.

Akkrediteringspanelet vurderer samlet set, at udbuddet kun i nogen grad er i løbende dialog med aftagere og relevante interessenter om arbejdsmarkedets behov med henblik på at sikre udbuddets relevans.

## Kriterium II: Videngrundlag

Uddannelsen er baseret på det videngrundlag, som følger af reglerne for uddannelsen.

Uddybning:

- uddannelsen er tilknyttet et relevant fagligt miljø, hvor underviserne samlet set lever op til de krav til kvalifikationer og kompetencer, der følger af reglerne for uddannelsen,
- uddannelsen er baseret på ny viden og tilrettelægges af undervisere, der deltager i eller har aktiv kontakt med relevante forsknings- eller udviklingsmiljøer,
- de studerende har kontakt til det relevante videngrundlag, fx gennem inddragelse i aktiviteter relateret hertil.

### Vurdering

Kriteriet er tilfredsstillende opfyldt.

Akkrediteringspanelet vurderer, at udbuddet er tilknyttet et relevant fagligt miljø inden for ledelse, og at udbuddet er baseret på ny viden. Udbuddet tilrettelægges af undervisere, der deltager i og har aktiv kontakt til relevante forsknings- og udviklingsmiljøer vedrørende emner som vækst og udvikling samt forandringsledelse, bl.a. gennem deltagelse i konferencer og forsknings- og udviklingsprojekter. Panelet vurderer desuden, at de studerende har kontakt til det relevante videngrundlag, bl.a. gennem undervisernes brug af gæsteforelæsere, praksisbaserede cases og brug af ny, relevant litteratur i undervisningen.

Den samlede vurdering af kriteriet er baseret på vurderinger af følgende forhold:

#### Har udbuddet et videngrundlag af tilstrækkelig kvalitet?

Akademiuddannelsen i ledelse har tre overordnede videnområder, som udmøntes i de tre obligatoriske moduler. Det drejer sig om ledelse i praksis, organisation og arbejdspsykologi samt det strategiske lederskab. Udbuddet har skematisk demonstreret sammenhænge mellem undervisernes aktiviteter og de tre videnområder (supplerende dokumentation, s. 10-17).

Udbuddet har redegjort for, hvordan undervisergruppen tilegner sig og deltager i udviklingen af relevant ny viden om udviklingsarbejde og forskningsfelter inden for uddannelsens fagområder samt viden om centrale tendenser inden for beskæftigelsesområdet. Undervisningen på udbuddet bliver varetaget af ti fastansatte undervisere og otte eksterne undervisere (redegørelse inkl. bilag, s. 5 og 30-31). Alle de fastansatte undervisere bidrager til videnindsamlingen ved at læse relevant litteratur og deltage i møder og konferencer i udbuddets netværk. På nuværende tidspunkt deltager fire af de ti fastansatte undervisere desuden i forsknings- og udviklingsprojekter (supplerende dokumentation, s. 6).

Relevant ny viden fra praksis indhentes særligt gennem undervisernes tilrettelæggelse af rekvirerede forløb, som typisk har fokus på en strategisk udfordring inden for ledelsesområdet, der er aktuel for den rekvirerende virksomhed. Som nævnt under kriterium I har Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i Københavns Kommune efter spurgt et særligt forløb om faglig dokumentation, da dette er et strategisk indsatsområde i forvaltningen. Ligeledes bidrager dialogen med de studerende på de åbne hold til, at underviserne er opdaterede med hensyn til aktuelle tendenser i praksis, da de studerende opfordres til at relatere teorien til udfordringer, som de møder i deres arbejdsliv (redegørelse inkl. bilag, s. 22 og 27, og supplerende dokumentation, s. 13).

Udbuddets undervisere er desuden aktive i en række faglige fora, hvorfra der bl.a. hentes ny viden fra praksis. Eksempelvis mødes to undervisere fire gange årligt med konsulenter fra CMC Danmarks brancheforening, hvor der bl.a. indhentes viden om projektledelse. En anden underviser holder sig ajour med udviklingen i lederrollen og ledelse generelt gennem publikationer, der deles i IDA Lederforum, mens en tredje underviser indhenter ny viden om forskellige organisationers daglige praksis gennem deltagelse i aktiviteter i Rotary, som er et lokalt netværk for erhvervsfolk og selvstændige, der ønsker at udvikle deres erhvervsmæssige kompetencer (supplerende dokumentation, s. 5 og 13).

Derudover afholder institutionen hvert semester en inspirationsdag for alle institutionens undervisere, hvor der er fokus på faglige emner af bred interesse. Der har fx været oplæg ved repræsentanter fra praksis om håndtering af vækst i små og mellemstore virksomheder og om sociale medier og etik (redegørelse inkl. bilag, s. 28, og supplerende dokumentation, s. 5).

Underviserne tilegner sig viden om udviklingsarbejde, bl.a. gennem deltagelse i udviklingsprojekter. Udbuddet fremhæver tre udviklingsprojekter, hvor undervisere fra udbuddet på forskellig vis er indgået. Fx fremgår det, at udbuddet i perioden 2013-15 var del af et EU-støttet projekt med titlen KOMP-AD i samarbejde med bl.a. andre erhvervsakademier, brancheforeninger og rådgivningsinstitutioner, hvor en underviser fra udbuddet gennemførte en række udviklingsforsøg i praksis. Udbuddets undervisere tilegner sig desuden viden om udviklingsarbejde inden for beskæftigelsesområdet gennem strategisk udvikling af større virksomheders ledelsesudvikling. Her er arbejdsformen mere eksperimenterende i forhold til de rekvirerede forløb, da der er et klart fokus på at justere og udvikle både med hensyn til ledelsesniveauer og med hensyn til funktionsområder. Udbuddet har gennem en årrække samarbejdet om dette med andre videninstitutioner som fx UC SYD, hvor udbuddet har udviklet og gennemført lederudviklingsforløb for samtlige ledere i Jyske Bank (redegørelse inkl. bilag, s. 29).

Ny viden fra forskningsfelter indhentes bl.a. gennem undervisernes deltagelse i forsknings- og udviklingsprojekter. Eksempelvis er tre af udbuddets fastansatte undervisere henholdsvis medlem af styregruppen, projektleder og deltager i et projektteam og teamleder i et forsknings- og udviklingsprojekt, der går under titlen SMV-projektet. Projektet løber i perioden 2016-18 og har til formål at undersøge sammenhængen mellem vækst, innovation og forretningsudvikling i små og mellemstore virksomheder og brugen af projektarbejdsformen. Projektet gennemføres bl.a. i samarbejde med Syddansk Universitet.

En underviser er aktuelt engageret i et forsknings- og udviklingsprojekt med henblik på at skabe ny viden om virksomheders anvendelse af erhvervsvidenskab som udviklingsmetode og at frembringe nye eller væsentligt forbedrede processer og metoder til understøttelse af erhvervsvidenskabens anvendelse. Underviseren gennemfører projektets undersøgelser og skal efterfølgende analysere og formidle projektets resultater.

Desuden er en underviser på udbuddet involveret i et kommende regionalt EU-fondsprojekt om vækst og udvikling i små og mellemstore virksomheder i samarbejde med bl.a. UC SYD og University College Lillebælt (redegørelse inkl. bilag, s. 29-30 og 149, og supplerende dokumentation, s. 7 og 40).

Underviserne indhenter derudover relevant ny viden om forskningsfelter ved at læse litteratur, bl.a. gennem Lederweb, som er en videnportal om offentlig ledelse. Udbuddets undervisere deltager desuden i konferencer arrangeret af uddannelsens faglige fællesudvalg, ligesom en underviser har deltaget i en konference om fremtidens ledelse på Ledernes KompetenceCenter. Konferencen havde fokus på nye tendenser og forskning i bl.a. trivsel og motivation blandt ledere (supplerende dokumentation, s. 11).

De fastansatte undervisere mødes til månedlige undervisermøder, hvor de bl.a. deler ny viden af relevans for uddannelsens videngrundlag. To gange årligt afholdes der udvidede undervisermøder, hvor der er yderligere lejlighed til videndeling af videnaktiviteter. På det ene af disse udviklingsmøder deltager de eksterne undervisere også med henblik på en styrkelse af det samlede faglige miljø bag uddannelsen (redegørelse inkl. bilag, s. 25).

Det fremgik af såvel interviews med ledelsen som interviews med underviserne under besøget, at der er stor selvbestemmelse blandt underviserne med hensyn til, hvilke videnaktiviteter de deltager i. Institutionen har for nylig indført videnkort over henholdsvis den enkelte underviser og den samlede undervisergruppes viden og aktiviteter. Videnkortene skal opdateres hvert semester og indeholder på underviserniveau bl.a. information om faglige kvalifikationer og kernefag, information om, hvilken viden fra henholdsvis professionen og forsknings- og udviklingsarbejde underviserne besidder, samt eksempler på, hvordan denne viden inddrages i undervisningen. Dette skal bidrage til at skabe overblik over eventuelle udækkede områder i videngrundlag samt bidrage til at gøre det muligt for ledelsen at prioritere centrale elementer af relevans for de forskellige moduler. Akkrediteringspanelet har haft lejlighed til at se videnkort for udbuddets undervisere og bemærker, at der er store forskelle på detaljeringsgraden på de forskellige videnkort og dermed på, hvor anvendelige informationerne på kortene er

på nuværende tidspunkt med hensyn til at bidrage til ledelsens overblik over og prioritering af aktiviteter (supplerende dokumentation, s. 71-90). Panelet har en positiv forventning til videnkortene, når de er fuldt implementeret på udbuddet.

Akkrediteringspanelet vurderer, at udbuddets undervisere har kontakt til uddannelsens relevante videngrundlag med hensyn til ny viden fra forskningsfeltet og udviklingsarbejdet samt viden fra udbuddets beskæftigelsesområder. Panelet vurderer desuden, at der er sammenhæng mellem undervisernes videnaktiviteter og uddannelsens obligatoriske moduler.

### **Står relevante undervisere bag udbuddet?**

Otte af udbuddets ti fastansatte undervisere er uddannede kandidater fra universitetet med kandidatgrader som fx cand.merc. i international afsætning, cand.merc. i strategi og ledelse samt cand.merc. i strategi og organisation. Den ene af de øvrige to undervisere er uddannet produktionsingeniør, mens den anden har en HA-uddannelse suppleret med enkeltfag på cand.merc.-uddannelsen og på HD-uddannelsen i organisation og ledelse. Ni af underviserne har desuden haft relevante ansættelser som fx projektleder, direktør, marketingmanager og senior-kommunikationskonsulent i både private og offentlige virksomheder (redegørelse inkl. bilag, s. 235-242).

De ni eksterne undervisere har alle relevante ansættelser i praksis. Syv af dem er uddannet på kandidatniveau, mens en er bachelor, og en anden har en diplomuddannelse (redegørelse inkl. bilag, s. 243-248).

Udbuddets moduler tilrettelægges af de fastansatte undervisere, som hver især har ansvaret for, at modulets indhold er i overensstemmelse med studieordningen. Det gælder fx valg af pensum. Som tidligere nævnt deltager uddannelseschefen ofte i udarbejdelsen af rekvirerede forløb, men ansvaret for selve tilrettelæggelsen af det faglige indhold ligger fortsat hos den enkelte underviser.

Akkrediteringspanelet vurderer, at udbuddets undervisere samlet set lever op til kravene for uddannelsen, har et uddannelsesniveau, der er over udbuddets niveau, og har relevante professionsmæssige kompetencer. Panelet vurderer, at de undervisere, der tilrettelægger uddannelsen, deltager aktivt i relevante videnaktiviteter, jf. vurderingen af udbuddets videngrundlag.

### **Får de studerende kontakt til det faglige miljø og videngrundlaget?**

De studerende har primært kontakt til det faglige miljø gennem undervisningen, hvor der bl.a. sikres indblik i uddannelsens videngrundlag gennem brugen af gæsteundervisere og inddragelsen af udviklingsbaserede cases (redegørelse inkl. bilag, s. 35). Undervisningen bliver primært tilrettelagt og gennemført af fastansatte undervisere, som har tæt kontakt til uddannelsens relevante videngrundlag, jf. vurderingen ovenfor.

Under besøget fremhævede de studerende bl.a., at underviserne er særligt opdaterede med hensyn til udviklingen i praksisfeltet, og at de ofte inddrager konkrete, aktuelle eksempler til at demonstrere sammenhængen mellem teori og praksis. Det fremgik desuden, at underviserne ofte linker til nye relevante artikler fra fx Lederweb.

Det er akkrediteringspanelets vurdering, at undervisningen på udbuddet tilrettelægges med afsæt i undervisernes videnaktiviteter og aktuelle viden, som bl.a. formidles til de studerende gennem cases, og at disse aktiviteter understøtter, at de studerende får aktiv kontakt til videngrundlaget.



## Kriterium III: Mål for læringsudbytte

Der er sammenhæng mellem uddannelsens indhold og målene for læringsudbytte.

Uddybning:

- uddannelsens mål for læringsudbytte lever op til den relevante typebeskrivelse i den danske kvalifikationsramme for videregående uddannelser,
- der er sammenhæng mellem uddannelsens struktur, læringsmål og adganggrundlag set i forhold til målene for læringsudbytte.

### Vurdering

Kriteriet er tilfredsstillende opfyldt.

Akkrediteringspanelet vurderer, at der er sammenhæng mellem uddannelsens struktur, progression, læringsmål og adganggrundlag set i forhold til uddannelsens mål for læringsudbytte.

Akkrediteringspanelet har kun forholdt sig til denne del af kriteriet, da mål for læringsudbytte er fastlagt af Uddannelses- og Forskningsministeriet i uddannelsens bekendtgørelse, og læringsmålene for uddannelsens elementer er fastlagt i den nationale studieordning. Derfor er der ikke behov for at vurdere det enkelte udbuds praksis med hensyn til disse punkter.

Den samlede vurdering af kriteriet er baseret på vurderinger af følgende forhold:

#### **Bygger udbuddet videre på adganggrundlaget?**

Optagelse på uddannelsen eller på enkelte moduler på uddannelsen er betinget af, at ansøgeren har gennemført en relevant adgangsgivende uddannelse, der som minimum er på niveau med en relevant erhvervsuddannelse, en relevant grunduddannelse for voksne eller en gymnasial uddannelse. Derudover skal ansøgeren have mindst to års relevant erhvervs erfaring efter gennemført adgangsgivende uddannelse.

Institutionen tilbyder studievejledning til ansøgere, før de bliver optaget på uddannelsen, med henblik på at vejlede dem om optagelseskravene, det faglige indhold i modulerne og mulighederne for at tilrettelægge et hensigtsmæssigt studieforløb for den enkelte.

Udbuddet skriver, at der er stor spredning med hensyn til de studerendes udgangspunkt, når de starter på et modul, fx med hensyn til, hvor stor erhvervs erfaring de studerende hver især har. For bedst muligt at kunne hjælpe alle de studerende med at nå modulets læringsmål har underviseren en tæt dialog med de studerende – især i starten af forløbet. Dette er særligt aktuelt på de åbne hold, hvor underviserne typisk ikke har det samme indgående kendskab til de studerendes forudsætninger som i de rekvirerede forløb, hvor der har været en tæt dialog med virksomheden, bl.a. om de ansattes udgangspunkt for at deltage i modulet (redegørelse inkl. bilag, s. 39-41).

De studerende, som akkrediteringspanelet mødte under besøget, bekræftede, at der indledningsvist på modulerne er dialog om den enkeltes forudsætninger, bl.a. gennem opsamling på de studerendes udbytte af dagens undervisning og ønsker til eventuelle ændringer. De studerende fortalte desuden, at underviserne er gode til at sørge for, at alle kan følge med, og at gøre undervisningen interessant for alle, bl.a. ved at inddrage mange eksempler fra praksis. Flere af de studerende havde desuden gjort brug af tilbuddet om studievejledning i forbindelse med, at de søgte optagelse på uddannelsens moduler.

Akkrediteringspanelet vurderer, at der er overensstemmelse mellem uddannelsens niveau og de forudsætninger, de studerende har i kraft af adganggrundlaget.

## Kriterium IV: Tilrettelæggelse og gennemførelse

Tilrettelæggelsen og den praktiske gennemførelse af uddannelsen understøtter opnåelsen af målene for læringsudbytte.

Uddybning:

- uddannelsen er tilrettelagt, så den studerende kan opnå uddannelsens mål for læringsudbytte inden for uddannelsens normerede studietid og med en samlet arbejdsbelastning svarende til uddannelsens omfang i ECTS-point,
- undervisningen på uddannelsen er pædagogisk kvalificeret,
- uddannelsen er tilrettelagt, så det er muligt at gennemføre én eller flere dele af uddannelsen eller udbuddet i udlandet inden for uddannelsens normerede studietid,
- dele af uddannelsen, der gennemføres uden for institutionen, herunder praktik, kliniske forløb og uddannelsesdele, der gennemføres i udlandet, indgår som integrerede dele af uddannelsen, således at de studerendes læring på institutionen og på dele, der gennemføres uden for institutionen, supplerer hinanden.

### Vurdering

Kriteriet er tilfredsstillende opfyldt.

Akkrediteringspanelet vurderer, at udbuddet er tilrettelagt, så den studerende kan nå uddannelsens mål for læringsudbytte inden for den normerede studietid og med en samlet arbejdsbelastning svarende til uddannelsens omfang på 60 ECTS-point. Panelet vurderer desuden, at undervisningen på udbuddet er pædagogisk kvalificeret, bl.a. gennem de fastansatte underviseres deltagelse i didaktiske kurser som led i lektorkvalificeringen.

Den samlede vurdering af kriteriet er baseret på vurderinger af følgende forhold:

### Er udbuddet hensigtsmæssigt tilrettelagt

Uddannelsen er normeret til ét studenterårsværk a 60 ECTS-point. Udbuddet er tilrettelagt med tre obligatoriske moduler a 10 ECTS-point (30 ECTS-point i alt), valgfrie moduler på i alt 20 ECTS-point og et afsluttende projekt på 10 ECTS-point.

Udbuddet tilrettelægges typisk, så det kan gennemføres på tre år med en arbejdsbelastning på 10 ECTS-point pr. semester. Modulerne afvikles som enten daghold eller aftenhold. Dagholdene gennemføres typisk over otte uger med en til to undervisningsdage om ugen, mens aftenholdene afvikles over 14 uger med undervisning en aften om ugen, hvilket summer op til i alt 56 undervisningslektioner. Derudover skal den studerende afse 80 lektioner til egen forberedelse og 129 lektioner til opgaver, øvelser og forberedelse af eksamensprojekt. Selve eksaminationen er normeret til 10 lektioner. Den samlede arbejdsbelastning for den studerende vil dermed være 275 lektioner for et modul a 10 ECTS-point. Udbuddet skriver, at en række forhold kan betyde, at fordelingen af den studerendes studieaktiviteter bliver anderledes, fx kan der i forbindelse med de rekvirerede forløb være virksomhedshold med særlige forudsætninger (redegørelse inkl. bilag, s. 43-44, og supplerende dokumentation, s. 70).

Som det fremgår af skemaet på s. 9 i denne rapport, foregår al undervisning på hold med mindre end 40 studerende. De tre obligatoriske moduler a 10 ECTS-point afvikles hver især, som nævnt, over 56 undervisningslektioner, mens der, ifølge udbuddet, ikke indgår vejledning i disse moduler. Det fremgik af interviewet med de studerende, at de fleste undervisere løbende giver feedback på fx øvelsesopgaver.

Valgfagene følger samme struktur, hvor fag a 10 ECTS-point afvikles over 56 undervisningslektioner, mens fag a 5 ECTS-point afvikles over 28 lektioner. I forbindelse med det afsluttende projekt er der ud over den studerendes selvstudie 14 undervisningslektioner og 2 lektioners individuel vejledning pr. studerende (supplerende dokumentation, s. 18-20).

Akkrediteringspanelet vurderer, at uddannelsen er hensigtsmæssigt tilrettelagt, så de studerendes arbejdsbelastning svarer til de enkelte modulers normering med hensyn til ECTS-point.

Ud over studieordningen bruger udbuddet en såkaldt unit guide og studieplaner til at skabe overblik over den samlede uddannelse og de enkelte modulers indhold og tilrettelæggelse. I studieordningen findes bl.a. de samlede læringsmål for uddannelsen og de obligatoriske moduler og valgfag, som udbydes i tilknytning til uddannelsen. Unit guiden angiver fordelingen af studieaktiviteter på uddannelsen samt erhvervs- og videnbaseringen i de enkelte moduler. Studieplanerne udarbejdes for hvert enkelt modul med fokus på faglige emner, pensum og de konkrete læringsaktiviteter. Heraf ses det bl.a., at undervisningsformerne på uddannelsen primært er holdundervisning, gruppearbejde og selvstudie. Alle modulerne er anvendelsesorienteret tilrettelagt og baseret på et tæt samspil mellem det teoretiske faglige indhold og de studerendes erfaringer fra praksis. For at sikre faglig fordybelse og personlig udvikling samt forbindelse mellem praksis og teori benytter udbuddet en blanding af arbejdsformer, som veksler mellem underviserpræsentation, gæsteforelæsning, caseopgaver og projektarbejde. Der stilles fx en række opgaver, som de studerende hver især skal løse i deres egen praksis mellem undervisningsgangene, og som underviseren så følger op på med henblik på at styrke og vurdere den studerendes evne til at arbejde med bl.a. selvvalgte undersøgelsesmetoder (redegørelse inkl. bilag, s. 45-46 og 202-231).

Udbuddet har redegjort yderligere for indhold og undervisnings- og arbejdsformer i udbuddets tre obligatoriske moduler, som er udvalgt af akkrediteringspanelet og AI. Det drejer sig om:

- Ledelse i praksis
- Organisation og arbejdspsykologi
- Det strategiske lederskab.

Modulet *ledelse i praksis* har til formål at gøre den studerende i stand til at varetage ledelsesmæssige funktioner i praksis. Udbuddet har indsendt en studieplan for et åbent aftenhold. Det fremgår heraf, at undervisningen afvikles over 14 aftener med forskellige fokusområder som fx konflikthåndtering samt ledelse og coaching. Udbuddet har redegjort for, at de studerende bl.a. får udviklingsbaseret viden om og forståelse af ledelsesområdets praksis og central anvendt teori og metode gennem læsning og gennemgang af modulets obligatoriske litteratur, som består af grundbogen *Ledelse i praksis*, der suppleres af kapitler om fx fremtidens ledelse og coaching. De studerende og underviserne fortalte under besøget, at underviserne desuden inddrager artikler fra fx Lederweb, som de deler med de studerende på intranettet Blackboard. De studerende læser pensum som selvstudie, og underviseren gennemgår efterfølgende de relevante kapitler og artikler og inddrager herunder eksempler fra praksis, ligesom de studerende opfordres til, både i plenum og i forbindelse med gruppearbejde, at inddrage eksempler fra deres egen praksis og knytte disse til de relevante teorier (redegørelse inkl. bilag, s. 46 og 215-218).

Modulet *organisation og arbejdspsykologi* har det formål, at den studerende gennem refleksion over praksis og teori udvikler sin forståelse af organisationslivets og arbejdspsykologiens processer og problemstillinger og derved kan tage professionelt del i løsningen af organisatoriske opgaver og problemstillinger. Modulet er bygget op omkring temaer som fx organisationsdesign og -former og forandringsledelse, og det obligatoriske pensum består af grundbogen *Organisation*. Derudover er supplerende litteratur og videoklip, bl.a. om trivsel på arbejdspladsen, tilgængeligt på Blackboard.

Udbuddet har bl.a. redegjort for, hvordan de studerende når modulets læringsmål med hensyn til færdigheder. Udbuddet skriver bl.a., at de studerende opnår færdigheder i at anvende centrale metoder og redskaber inden for det ledelsesmæssige område gennem øvelser i undervisningen og gennem deres egne øvelser i praksis mellem undervisningsgangene, hvor de anvender modulets metoder og teorier i deres egen dagligdag. De studerende bliver desuden trænet i og oparbejder færdigheder i at vurdere praksisnære problemstillinger under det afsluttede eksamensprojekt, hvor de bl.a. bliver vurderet med hensyn til deres færdigheder i at vurdere og udvælge en relevant problemstilling og i at vurdere og udvælge en relevant teori og metode til at belyse problemstillingen og efterfølgende opstille og udvælge handlings- og løsningsmuligheder i relation dertil. Færdigheder i formidling opnås bl.a. i forbindelse med den afsluttende eksamen, hvor den studerende skal redegøre for og præsentere sine valg og resultater (redegørelse inkl. bilag, s. 47 og 219-221).

Udbuddet har fokuseret på de studerendes indfrielse af de fire læringsmål i forhold til kompetencer, som er gældende for modulet *det strategiske lederskab*. Også her har udbuddet taget udgangspunkt i tilrettelæggelsen af et åbent daghold. Modules undervisningsgange har fx fokus på strategiske ledelsesfilosofier og ledelsestrends samt på virksomhedskultur og -værdier. Det fremgår bl.a., at de studerende når modulets kompetencemål gennem deres selvstændige arbejde med underviserstillede øvelser og opgaver mellem undervisningsgangene, som der følges op på i den efterfølgende undervisning. Udbuddet har på enkelte hold eksperimenteret med, at de studerende løbende anvender logbøger med henblik på at opsamle og strukturere deres erfaringer i praksis. Logbøgerne anvendes efterfølgende i undervisningen og kan danne udgangspunkt for den problemstilling, de studerende vælger at anvende i forbindelse med eksaminationen (redegørelse inkl. bilag, s. 48 og 224-229).

Under besøget fortalte de studerende, at de forskellige moduler er tilrettelagt og gennemføres relativt ens med en indledende underviser gennemgang af dagens pensum, typisk med tilhørende PowerPoint-præsentation, efterfulgt af fx gruppearbejde. De studerende fortalte, at underviserne generelt er gode til at tilrettelægge undervisningsaktiviteterne, så de matcher den relevante teori. De fremhævede særligt underviserens evne til at inddrage relevante og aktuelle eksempler fra praksis. Der havde på enkelte hold været eksempler på undervisere, som efter de studerendes opfattelse brugte for meget tid på gennemgang af PowerPoint-præsentationer, hvilket de studerende påpegede. Efterfølgende ændrede underviserne aktiviteterne, så de studerende i højere grad deltog aktivt i undervisningen gennem fx rollespil.

Underviserne fortalte under besøget, at de bl.a. tilpasser litteraturen til de enkelte hold med udgangspunkt i omfanget af og fokuspunkter i den supplerende litteratur. Valg af pensum drøftes bl.a. på de månedlige undervisermøder, hvor underviserne udfordrer hinandens valg og selvfølgeligheder.

Akkrediteringspanelet vurderer, at de valgte undervisnings- og arbejdsformer samt det faglige indhold i form af modulernes pensum understøtter, at de studerende kan nå uddannelsens mål for læringsudbytte.

### **Er underviserne pædagogisk kvalificerede?**

Ud af de ti fastansatte undervisere deltager ni i lektorkvalificering, hvoraf seks også deltager i de tilhørende pædagogiske og didaktiske udviklingsaktiviteter. De resterende tre af de ni undervisere har en diplomuddannelse i erhvervspædagogik, hvorfor de er fritaget for den pædagogiske undervisning under adjunktforløbet. Den tiende fastansatte underviser har pædagogikum fra Danmarks Erhvervspædagogiske Læreruddannelse.

Fremover skal alle nyansatte faste undervisere gennemføre en lektorkvalificering inden for de første tre års ansættelse. Lektorkvalificeringen udbydes af institutionens pædagogiske center, og det didaktiske indhold omfatter bl.a. kollegial supervision og en obligatorisk kursusrække i teoretisk didaktik, hvor der fx er fokus på forskellige læringsteorier og på lærerroller, læringsrum og grupperoller. Institutionen udbyder desuden en række pædagogiske kurser og inspirationsdage med pædagogisk indhold for alle institutionens undervisere (redegørelse inkl. bilag, s. 48-51 og 232-234).

Udbuddet stiller krav til, at de eksterne undervisere har eller tilegner sig pædagogisk uddannelse, ligesom undervisnings erfaring bliver vægtet i forbindelse med rekrutteringen af alle nye undervisere. De nuværende eksterne undervisere har fx pædagogiske kompetencer i form af gennemførte moduler på diplomuddannelsen i erhvervspædagogik. Enkelte har ingen formel pædagogisk uddannelse, men har til gengæld stor undervisnings erfaring. Flere af dem har gennemført eller skal i gang med institutionens eget kursus License to Teach, der strækker sig over tre moduler af tre timers varighed. Kurset har bl.a. til formål at kvalificere de eksterne undervisere til selvstændigt at varetage pædagogiske funktioner som at planlægge, organisere, udvikle og realisere opgaver inden for undervisning (redegørelse inkl. bilag, s. 50, 243-248 og 267-271).

Underviserne deler viden om pædagogik og søger råd og vejledning på de månedlige undervisermøder, ligesom uddannelseschefen følger op og aftaler et forløb med den enkelte underviser, hvis denne har fået dårlig feedback i en studenterevaluering. Under besøget fortalte både ledelsen og underviserne, at der desuden bliver fulgt op på resultaterne fra de studerendes evalueringer af undervisningen i forbindelse med de årlige medarbejderudviklingssamtaler mellem de fastansatte undervisere og uddannelseschefen.

Akkrediteringspanelet vurderer, at udbuddets fastansatte og eksterne undervisere er pædagogisk kvalificerede, samt at udbuddet har en praksis for løbende pædagogisk kvalificering af underviserne.

## Kriterium V: Intern kvalitetssikring og -udvikling

Kvalitetssikringen af uddannelsen er i overensstemmelse med de europæiske standarder og retningslinjer for de videregående uddannelsesinstitutioners interne kvalitetssikring af uddannelser og er velfungerende i praksis.

Uddybning:

Institutionen sikrer, at:

- der gennemføres løbende kvalitetssikring og -udvikling af uddannelsens tilrettelæggelse og gennemførelse, herunder indsamling, analyse og anvendelse af relevant information og de studerendes evaluering af undervisningen,
- der gennemføres periodiske evalueringer af uddannelsen med inddragelse af aftagere og øvrige relevante interessenter,
- dele af uddannelsen, som gennemføres uden for institutionen, herunder praktik, kliniske forløb og uddannelsesdele, der gennemføres i udlandet, omfattes af det systematiske kvalitets-sikringsarbejde,
- uddannelsens fysiske faciliteter, og materielle ressourcer er relevante for at realisere målene for læringsudbyttet.

### Vurdering

Kriteriet er delvist tilfredsstillende opfyldt.

Akkrediteringspanelet vurderer, at kvaliteten af udbuddets tilrettelæggelse og gennemførelse løbende bliver sikret og udviklet, herunder at der bliver indsamlet, analyseret og anvendt relevant information primært i form af de studerendes evalueringer af undervisningen. Panelet vurderer, at udbuddet sikrer de fysiske faciliteter gennem undervisningsmiljøvurderingen, som gennemføres hvert tredje år.

Institutionen har udviklet to koncepter, hvor eksterne interessenter inddrages i evalueringen og udviklingen af dele af eller hele udbuddet. De såkaldte june boards er ikke tilstrækkeligt udbudsnære, og konceptet med udviklingspaneler har endnu ikke været gennemført på udbuddet, hvorfor akkrediteringspanelet ikke kan vurdere indholdet af dette. Akkrediteringspanelet vurderer derfor, at institutionen endnu ikke har gennemført periodiske evalueringer af udbuddet med inddragelse af aftagere og øvrige eksterne interessenter, hvorfor kriteriet vurderes som delvist tilfredsstillende opfyldt.

#### *Uddybning af vurderingen*

Indledningsvist vil AI gøre opmærksom på, at vurderingerne nedenfor, selvom de berører et fælles kvalitetssikringssystem, alene gælder kvalitetssikringen af det konkrete udbud. AI gør samtidig opmærksom på, at kravene i en uddannelsesakkreditering ikke svarer til de mere omfattende krav til et kvalitetssikringssystem, som bekendtgørelsen stiller i forbindelse med institutionsakkreditering.

Den samlede vurdering af kriteriet er baseret på vurderinger af følgende forhold:

#### **Bliver information om uddannelseskvaliteten løbende indsamlet og anvendt?**

Akademiuddannelsen i ledelse indsamler løbende en række informationer om udbuddet, som vil blive præsenteret i det følgende:

#### *Studenterevaluering af undervisningen*

På alle hold gennemføres der tre typer af undervisningsevalueringer. Underviseren foretager en mundtlig evaluering med holdet efter den første undervisningsgang. Dette gøres med henblik på at korrigere og forbedre det igangværende forløb. Der er ingen krav om skriftlig dokumentation af evalueringen. Underviserne kan søge inspiration til evalueringen i en spørgeguide, hvor der fx opfordres til at spørge om, hvad der kunne forbedres, og spørge, om der var noget, som overraskede de studerende.

Ligeledes gennemfører underviseren en mundtlig evaluering med holdet efter den sidste undervisningsgang. Også her er der udarbejdet en spørgeguide med forslag til spørgsmål. Formålet er bl.a. at korrigere i forhold til kommende undervisningsforløb. I forbindelse med denne evaluering skal underviseren tage skriftlige noter, som skal indgå i den evalueringsrapport, der udarbejdes for alle moduler.

Efter eksaminationen får den studerende desuden tilsendt et elektronisk spørgeskema, hvor der bl.a. spørges om den studerendes faglige udbytte, undervisernes formidlingsevner (for hver relevant underviser), samt hvorvidt den studerende vil anbefale modulet til andre. Formålet er at evaluere de studerendes læringsudbytte. Evalueringresultaterne samles i evalueringsrapporten, som tilgår uddannelseschefen og den enkelte underviser. Det er ledelsens ansvar at identificere forbedringsmuligheder og igangsætte aktiviteter som opfølgning på en eventuel kritisk evaluering af en underviser. De samlede evalueringsresultater præsenteres desuden på et undervisermøde med henblik på en kollektiv drøftelse af mulighederne for forbedring af undervisningen (redegørelse inkl. bilag, s. 56-57, 299 og 329-334).

De studerende fortalte under besøget, at ud over de ovenfor skitserede evalueringer gennemfører stort set alle undervisere en uformel evaluering efter hver undervisningsgang, hvor de kort efterspørger feedback på form og indhold, så de eventuelt kan justere det til næste gang. De studerende oplever generelt stor lydhørhed og forandringsparathed blandt underviserne og administrationen på institutionen, hvis de har ønsker til ændringer eller forslag til forbedringer. Underviserne fortalte, at der på et hold fx havde været kritik af, at den teori om lean, som var blevet gennemgået, havde været svær at tilegne sig for de studerende. Til den næste undervisningsgang havde underviseren indkøbt et spil om lean, så de studerende kunne få teorien præsenteret på en alternativ måde.

Der gennemføres desuden en studenterevaluering i form af en årlig Ennova-studentertilfredshedsundersøgelse, som har en fælles spørgeramme på tværs af erhvervsakademierne. Gennem en spørgeskemaundersøgelse vurderer de studerende centrale elementer i forbindelse med uddannelsens tilrettelæggelse og gennemførelse, herunder læringsmiljøet og undervisningens faglige niveau, det fysiske og sociale miljø på udbudsstedet samt udstyr og materialer, som anvendes i undervisningen. Resultaterne fra studentertilfredshedsundersøgelsen tilgår uddannelseschefen, som drøfter resultaterne med undervisergruppen. På baggrund af diskussionerne udarbejder uddannelseschefen et forslag til indsatsområder, som drøftes på møder med den samlede ledelse på institutionen. Spørgsmålene i den afsluttende mundtlige evaluering med de studerende skal desuden tilpasses, så de adresserer resultaterne fra den senest gennemførte studentertilfredshedsundersøgelse (redegørelse inkl. bilag, s. 57-58).

Institutionen gennemfører endvidere hvert tredje år en undervisningsmiljøvurdering med henblik på at sikre det fysiske, psykiske, sociale og æstetiske undervisningsmiljø. Undersøgelsen behandles på samme måde som studentertilfredshedsundersøgelsen, der er beskrevet ovenfor (redegørelse inkl. bilag, s. 58).

Udbuddet modtager årligt censorformandskabets årsberetninger om det samlede fagområde ledelse, der dækker samtlige udbud af akademiuddannelserne i ledelse og HR. Beretningen har bl.a. fokus på antallet af klagesager, ligesom censorerne har udfyldt et spørgeskema, hvor de bl.a. er blevet bedt om at vurdere det oplevede faglige niveau på uddannelserne, og hvordan der er blevet forventningsafstemt mellem censor og institution forud for eksaminationen. De individuelle udbud af uddannelsen kommenteres ikke i beretningen (redegørelse inkl. bilag, s. 59, og supplerende dokumentation, s. 46-57).

Som et led i kvalitetsarbejdet er der formuleret mål for opfyldelsen af de forskellige delpolitikker i institutionens overordnede kvalitetsstrategi, fx om pædagogik og didaktik samt om lærings- og studiemiljø. Der følges op på opfyldelsen af disse ud fra definerede grænseværdier, ligesom der samles op på resultaterne fra studentertilfredshedsundersøgelsen i en årlig uddannelsesberetning og i en tilknyttet aktivitetsplan for alle diplom- og akademiuddannelser samlet. Uddannelsesberetningen danner grundlag for at træffe de nødvendige strategiske beslutninger med hensyn til at sikre udbuddets kvalitet og relevans. Der er i opsamlingen på aktivitetsplanen for 2015/16 fx udarbejdet en fælles SWOT-analyse for alle efter- og videreuddannelserne, mens særlige styrker, svagheder, trusler og muligheder for nogle af de enkelte uddannelser er fremhævet. Akademiuddannelsen i ledelse figurerer under styrker, hvor undervisermøderne og det nyoprettede uddannelsesudvalg fremhæves. Der er ikke beskrevet svagheder, trusler eller udfordringer for uddannelsen. Ligeledes fremgår det af uddannelsesberetningen, at der

har været afholdt june boards på akademiuddannelserne i ledelse og HR, og beretningen indeholder også en kort beskrivelse af fokuspunkter og iværksatte aktiviteter.

Monitoreringen af, om mål fra delpolitikkerne er opfyldt, foregår samlet for alle akademi- og diplomuddannelserne. Af uddannelsesberetningen for 2014/15 fremgår en række nøgletal som fx antallet af optagne studerende og andelen af studerende, som ikke består deres eksamener, fordelt på akademi- og diplomuddannelser. Uddannelsesberetningerne gennemgås af akademiets ledelse og relevante medarbejdere, dvs. uddannelsescheferne, direktøren og undervisergruppen på de relevante uddannelser. Det er uddannelseschefen eller -cheferne, som er ansvarlige for at udarbejde en årlig aktivitetsplan, hvoraf tiltag til at imødegå særlige udfordringer fremgår (redegørelse inkl. bilag, s. 25, 55, 58, 115 og 119-120, og supplerende dokumentation, s. 58-68).

Akkrediteringspanelet vurderer, at udbuddet indsamler informationer om uddannelseskvalitet, særligt gennem de studerendes evalueringer af undervisningen, studentertilfredshedsundersøgelser samt vurderinger af undervisningsmiljøet.

Akkrediteringspanelet har drøftet, hvor stor anvendeligheden af uddannelsesberetningen er for den enkelte akademiuddannelse, når der ikke fremgår uddannelsesspecifikke informationer om opfyldelse af delpolitikker og konkrete nøgletal. Panelet finder, at uddannelsesberetningen bidrager til, at ledelsen kan få overblik over det samlede udbud af akademiuddannelser og diplomuddannelser, men vurderer dog, at beretningen i sin nuværende form ikke bidrager tilstrækkeligt til kvalitetssikringen af de enkelte uddannelsesudbud.

### **Bliver det samlede udbud periodisk evalueret med inddragelse af aftagere og øvrige relevante interessenter?**

Institutionen har udviklet et koncept med june boards, udviklingsmøder, hvilket også er beskrevet under kriterium I i denne rapport. Som det fremgår tidligere i rapporten, gennemføres disse hvert andet år. På møderne deltager udbuddets ledelse, undervisere og studerende. Hvert fjerde år deltager eksterne repræsentanter i form af aftagere fra uddannelsen. Formålet med june boards er at drøfte relevante emner vedrørende uddannelsens kvalitet og relevans. Der har været gennemført et june board på udbuddet og akademiuddannelsen i HR samlet i juni 2016.

Det fremgår af det skriftlige materiale, at der hvert tredje år skal tilknyttes et udviklingspanel til hvert af institutionens udbud (redegørelse inkl. bilag, s. 300). Panelet skal primært bestå af eksterne parter fra relevante erhverv, virksomheder og organisationer. Formålet med inddragelsen af panelet er at evaluere de enkelte uddannelser i deres helhed, herunder at give studieordningerne et eftersyn og drøfte tiltag vedrørende læringsudbytte og trivsel. Direktøren for efter- og videreuddannelse sammensætter panelet og indkalder til møderne. Dagsordenen til møderne med panelet er fleksibel, så eksterne samarbejdspartnere kan få sat punkter på dagsordenen. Standarddagsordenen for møderne i panelet omfatter evaluering ved ekstern auditor eller eksterne auditører. Evalueringen omfatter desuden en vurdering af uddannelsens relevans. Af interviewet med ledelsen under besøget fremgik det, at der endnu ikke har været igangsat en dialog med et panel på udbuddet, samt at der på nuværende tidspunkt ikke foreligger en plan for gennemførelse af et sådant initiativ på udbuddet.

Som det fremgår af forrige afsnit i denne rapport, bliver der på institutionsniveau udarbejdet en årlig uddannelsesberetning for alle institutionens efter- og videreuddannelsesstilbud. Akkrediteringspanelet har haft lejlighed til at gennemgå uddannelsesberetningen for 2015 og kan konstatere, at udbuddet er nævnt kort i forbindelse med akkrediteringen (redegørelse inkl. bilag, s. 121). Det fremgår fx ikke, om de enkelte udbud har været drøftet hver for sig. Beretningerne indeholder ikke informationer om fx nøgletal, målopfyldelse eller de studerendes evalueringer af undervisningen på udbuddet.

Akkrediteringspanelet konstaterer, at der endnu ikke er etableret et komplet uddannelsesudvalg, og det fremgår ikke af dokumentationsmaterialet, at udvalget fremover skal drøfte uddannelsesberetning eller resultater af june boards.

Akkrediteringspanelet anerkender, at en stor del af revisionen af uddannelsen foregår i det nationalt nedsatte faglige fællesudvalg, hvor aftagerne også bliver inddraget, fx i forbindelse med den igangværende revision af uddannelsens studieordning. Panelet har dog forholdt sig til kravet i akkrediteringen om udbudsnære, periodiske



evalueringer, hvor det konkrete udbuds kvalitet, indhold, tilrettelæggelse og relevans skal drøftes samlet med inddragelse af aftagere og øvrige relevante interessenter.

Akkrediteringspanelet konstaterer, at der på nuværende tidspunkt er gennemført et june board, hvor udbuddets ledelse har defineret emnerne for drøftelserne (de to akademiuddannelsers opfyldelse af institutionens måltal), hvor emnerne blev drøftet i fællesskab med et af institutionens andre udbud af akademiuddannelser, og hvor to studerende fra udbuddene indgik som eksterne repræsentanter. Panelet vurderer ikke, at konceptet med june boards imødekommer intentionen om en udbudsnær drøftelse, og panelet anerkender ikke de studerende som repræsentanter for aftagere eller eksterne interessenter, idet panelet vurderer, at studerende ikke nødvendigvis kan udtale sig om udbuddets relevans som helhed eller har det fornødne overblik over det regionale arbejdsmarkeds udvikling og behov.

Da der ikke har været gennemført en evaluering med deltagelse af et udviklingspanel, kan akkrediteringspanelet ikke vurdere, om dette koncept vil kunne sikre, at udbuddets viden om regionale og udbudsspecifikke interessenter bliver drøftet sammenhængende med henblik på at kunne beslutte, om der er behov for opfølgning eller ændring af udbuddet.

Akkrediteringspanelet vurderer derfor, at der endnu ikke er gennemført periodiske evalueringer på udbuddet.

### **Sikrer udbuddet løbende de nødvendige fysiske faciliteter og materielle ressourcer?**

Som beskrevet ovenfor gennemfører institutionen hvert tredje år en undervisningsmiljøundersøgelse, bl.a. med henblik på at sikre de fysiske faciliteter, ligesom der indgår spørgsmål om de studerendes vurdering af de fysiske forhold i den årlige studentertilfredshedsundersøgelse.

Akkrediteringspanelet tilkendegiver, at der ikke er behov for særlige faciliteter, for at de studerende på udbuddet kan nå uddannelsens læringsmål.

Akkrediteringspanelet vurderer, at institutionen løbende sikrer de fysiske faciliteter.

# Om akkrediteringen

---

## Lovgrundlag

En akkrediteringsvurdering af et udbud er en faglig vurdering af, om udbuddet lever op til foruddefinerede kriterier. Denne akkrediteringsvurdering er foretaget med udgangspunkt i de kriterier for uddannelsers kvalitet og relevans, som er fastlagt i bekendtgørelse nr. 852 af 3.7.2015 (bekendtgørelse om akkreditering af videregående uddannelsesinstitutioner og godkendelse af videregående uddannelser).

## Metode og proces

Akkrediteringsprocessen bygger på metodiske elementer, som er internationalt anerkendte, og på de europæiske standarder og retningslinjer for kvalitetssikring af videregående uddannelse. Hovedelementerne i akkrediteringsprocessen er, at institutionen indsender sit skriftlige materiale for at vise, hvordan kriterierne er opfyldt, at et fagligt akkrediteringspanel vurderer dette, og at der udarbejdes en akkrediteringsrapport, som offentliggøres.

AI har tilrettelagt akkrediteringsprocessen med det formål at sikre en transparent proces og tilvejebringe et solidt dokumentationsmateriale, som akkrediteringspanelet kan foretage sin vurdering på baggrund af.

Processen skitseres kort herunder. En uddybning af processen findes i AI's *Vejledning til uddannelsesakkreditering. Eksisterende uddannelser og udbud, maj 2016*, som er tilgængelig på [www.akkr.dk](http://www.akkr.dk).

- Institutionen har været inviteret til et vejledende informationsmøde om akkrediteringsopgaven.
- Institutionen har indsendt redegørelsen og bilag for at vise, hvordan de opfylder kriterierne. Kravene til den skriftlige dokumentation fremgår af *Vejledning til uddannelsesakkreditering. Eksisterende uddannelser og udbud*.
- Akkrediteringspanelet og AI har analyseret materialet ud fra de kriterier, som er fastlagt for akkreditering af eksisterende uddannelser og udbud, og har bedt institutionen om at indsende supplerende dokumentation ved tvivlsspørgsmål.
- Akkrediteringspanelet og AI har været på besøg på uddannelsesinstitutionen.
- AI har udarbejdet akkrediteringsrapporten på baggrund af institutionens skriftlige materiale og besøget samt akkrediteringspanelets analyse og vurdering heraf. Rapporten er godkendt af akkrediteringspanelet.
- Rapporten har været i høring på uddannelsesinstitutionen. Institutionen har indsendt et høringssvar, som ikke har medført ændringer i kriterievurderingerne.
- AI har sendt den endelige akkrediteringsrapport til Akkrediteringsrådet og har samtidig offentliggjort rapporten på [www.akkr.dk](http://www.akkr.dk). Akkrediteringsrapporten danner grundlag for Akkrediteringsrådets afgørelse om positiv uddannelsesakkreditering, betinget positiv uddannelsesakkreditering eller afslag på uddannelsesakkreditering.
- Akkrediteringsrådet meddeler sin afgørelse til uddannelsesinstitutionen og Uddannelses- og Forskningsministeriet.

## Organisering

Fra AI har akkrediteringskonsulent Sofie Bjerg Kirketerp stået for at gennemføre akkrediteringsprocessen og at udarbejde rapporten i samarbejde med områdechef Inge Enroth, der har haft det overordnede ansvar.

## Sagsbehandling

---

Dokumentationen er modtaget 5. september 2016.

Akkrediteringsrapporten er sendt i høring hos institutionen 8. juni 2017.

Høringssvaret har ikke medført ændringer i kriterievurderingerne.

Akkrediteringsrapporten er behandlet på Akkrediteringsrådets møde 11. oktober 2017.

## Dokumentation – samlet oversigt

---

- Redegørelsen side 6 - 74
- Studieordning side 75 - 113

### Bilagsmateriale til kriterium I

- Bilag 1\_1 Uddannelsesberetning EV AU nov 2015
- Bilag 1\_3 Fælles kommissorium AU fællesudvalget og kontaktudvalget
- Bilag 1\_4 Referat af høringskonference
- Bilag 1\_5 Referat af juneboard AU i ledelse 8. juni 2016
- Bilag 1\_6 Procedurer for evaluering af undervisning, studieplaner og unitguides
- Bilag 1\_7 Referat undervisermøde-evalueringsmøde 12-08-2016
- Bilag 1\_8 Liste over aftagere og andre interessenter

### Bilagsmateriale til kriterium II

- Bilag 2\_1 Projektbeskrivelse FoU projekt
- Bilag 2\_4 Erasmus projekt

### Bilagsmateriale til kriterium III

- Bilag 3\_1 Studieordning AU ledelse
- Bilag 3\_2 Princip for optag

### Bilagsmateriale til kriterium IV

- Bilag 4\_3 Unit guide AU i ledelse
- Bilag 4\_4 Studieplan for ledelse i praksis
- Bilag 4\_5 Studieplan for Organisation og arbejdspsykologi
- Bilag 4\_6 studieplan for Det strategiske lederskab
- Bilag 4\_7 IBA Pædagogisk Strategi 0216
- Bilag 4\_8 Kompetenceprofiler Interne undervisere
- Bilag 4\_9 Kompetenceprofiler eksterne undervisere
- Bilag 4\_10 Lektoruddannelsen på IBA 2016
- Bilag 4\_11 Princip F Pædagogik og didaktik
- Bilag 4\_12 License to teach

### Bilagsmateriale til kriterium V

- Bilag 5\_1 Kvalitetsstrategi

- Bilag 5\_2 Principper for undervisningsevaluering
- Bilag 5\_3 Delpolitikker
- Bilag 5\_4 Skabelon for unit guide
- Bilag 5\_6 undervisningsevaluering
- Bilag 5\_7 Vejledning til årshjul
- Bilag 5\_8 Vejledning principberetning
- Bilag 5\_9 Vejledning til uddannelsesberetning
- Bilag 5\_10 Undervisningsmiljøvurdering dansksproget version

### **Supplerende dokumentation**

- D. 9. december 2016 modtaget supplerende dokumentation vedrørende:
  - Udbuddets uddannelsesudvalg
  - Uddybende beskrivelser af dialog med aftagere og andre eksterne interessenter
  - Uddybende beskrivelser af og eksempler på undervisernes indhentning af ny viden
  - Vejledningens bilag 3 om sammenhæng mellem uddannelsens elementer og det tilknyttede faglige miljøvidenområder
  - Vejledningens bilag 4 om studieaktiviteter
  - Censorfromandsskabets årsberetning for studieåret 2015/2016
  - Uddannelsesberetningen for studieåret 2015/2016
- D. 24. januar 2017 modtaget supplerende dokumentation vedrørende:
  - Undervisernes udfyldte videnkort
  - Liste over moduler med reducerede evalueringsforløb
  - Opgørelse af hvor mange lektioner et modul udgør