

Thomas Szulevicz

*Cand.psych., ph.d., lektor ved Institut for  
Kommunikation og Psykologi, AAU*

# Kvalitetsledelse? Ledelse i kvalitets- sikringens tidsalder

Denne artikel fokuserer på, hvad den omfattende kvalitetssikring på de videregående uddannelser betyder for ledelse. I artiklen beskrives nogle af de centrale virkemidler i arbejdet med kvalitet. Herefter fremføres de centrale rationaler bag det øgede fokus på kvalitet i de videregående uddannelser. Artiklen fortsætter med en analyse af kvalitetsbegrebet i kvalitetssikringssystemerne,

hvor der argumenteres for, at kvalitetsbegrebet i stigende grad er blevet ikke-pædagogisk, indholdstømt og selvrefererende. Herefter analyseres de ledelsesmæssige konsekvenser af arbejdet med kvalitet på universiteterne. Artiklen afsluttes med nogle meget tentative bud på kritiske modspil til kvalitetssikringsarbejdet.



Generelt er der i de seneste år kommet stigende fokus på betydningen af kvalitet inden for den offentlige sektor. "Kvalitet" er i den sammenhæng ikke nødvendigvis entydigt defineret, men refererer typisk til "det bedste" eller "det mest excel-lente". Dette fokus på kvalitet har ført til indførelsen af en lang række kvalitetssikringssystemer og -procedurer, som offentlige ledere får ansvaret for at forvalte. Denne tendens har også udspillet sig inden for de videregående uddannelser, som i dag reguleres og forvaltes gennem forskellige typer af kvalitetssikringssystemer.

De videregående danske uddannelser står lige nu over for implementeringen af et nyt bevillingssystem, som, udover et øget fokus på de nyuddannedes beskæftigelsesgrad, har til hensigt at øge kvaliteten i uddannelserne. Et af virkemidlerne i denne reform bliver bl.a., at reformen skal understøtte et styrket ledelsesrum og mulighederne for løbende strategiske prioriteringer på uddannelsesinstitutionerne.

I denne artikel vil jeg – bl.a. med inspiration fra en dannelsesteoretisk og kritisk pædagogisk position – gå bagom diskussionerne vedrørende kvalitet på de videregående uddannelser ved at se på de kvalitetssikringssystemer, som anvendes på de videregående uddannelser, og ved at diskutere kvalitetssikringssystemernes ledelsesmæssige og organisatoriske implikationer.

Dette vil jeg gøre ved indledningsvist at beskrive nogle af de centrale virkemidler i arbejdet med kvalitet. Herefter vil jeg kort beskrive rationalerne bag det øgede fokus på kvalitet i de videregående uddannelser. Artiklen fortsætter derpå med en analyse af kvalitetsbegrebet i kvalitetssikringssystemerne, hvor der argumenteres for, at kvalitetsbegrebet er blevet ikke-pædagogisk, indholdstømt og selvrefererende. Herefter analyseres de ledelsesmæssige konsekvenser af arbejdet med kvalitet på universiteterne. Artiklen afsluttes med nogle meget tentative bud på kritiske modspil til kvalitetssikringsarbejdet. (Dele af artiklen baserer sig på Szulewicz & Feilberg, 2018).

### **Kvalitetssikring på de videregående uddannelser**

Den offentlige sektor er mere end nogensinde før optaget af at levere kvalitet til borgerne. Kvalitet

i ældreplejen, kvalitet i undervisningen, kvalitet i sundhedsvæsenet, kvalitet i sagsbehandlingen osv. Med denne optagethed af kvalitet har vi samtidig været vidner til en intensiveret opmærksomhed på kvalitetssikring. For hvordan sikres det, at de offentlige institutioner reelt leverer den kvalitet, som politikerne kræver af dem, og som borgerne retteligt kan forvente? Her har tendensen været, at der er blevet udviklet forskellige kvalitetssikringssystemer og -procedurer med henblik på både at udvikle, dokumentere og evaluere den leverede kvalitet. Dette har samtidig ført til, at kvalitetssikring inden for det offentlige, med udgangspunkt i styringsparadigmet New Public Management og med rødder i neoliberalismen (se bl.a. Andersen et al., 2017), har udviklet sig til en ny styringslogik gennem centralt fastlagte kriterier for målstyring, evaluering og dokumentation. Indenfor sundhedsvæsenet har vi eksempelvis Den Danske Kvalitetsmodel (DDKM), der er et nationalt kvalitetsvurderingsprogram, som har til formål at sikre kvaliteten i de (primært) offentligt finansierede sundhedsydelser. Indenfor den videregående uddannelsessektor har vi på nationalt plan Danmarks Akkrediteringsinstitution, som bredt set har til formål at sikre kvaliteten på de videregående uddannelsesinstitutioner. Og netop arbejdet med kvalitet indenfor de videregående uddannelser er fokus for denne artikel.

Kulturhistorisk er det interessant at kigge på universiteterne og deres forhold til kvalitet. For helt grundlæggende er universiteternes raison d'être at levere undervisning og forskning af højst tænkelige kvalitet. Wilhelm von Humboldt (1767-1835) opfattes ofte som det moderne universitets ophavsperson, og hans tanker om universitetets formål er fortsat højaktuelle. Ifølge Humboldt (2000) har universiteterne til opgave at uddanne autonome og kritisk tænkende samfundsborgere, og dannelsen af den frie, kritiske tænkning er ifølge Humboldt universitetsuddannelsens hovedopgave – og samtidig også noget, som er langt væsentligere end dannelsen af specifikke arbejdsmarkedskompetencer. For Humboldt er den væsentligste præmis for udviklingen af frit og kritisk tænkende studerende, at forskerne/underviserne har pædagogisk og didaktisk frihed til at undervise i, hvad de finder vigtigt og relevant. Den gode universitetsundervisning skal således ikke

underlægges strategiske, statslige, økonomiske eller politiske hensyn. På tilsvarende vis skal de studerende have en frihed til at sammensætte fag og dele af pensum efter egne interesser.

I den forstand kan Humboldt siges at være en liberal uddannelsestænk, som er kritisk overfor statslig indblanding, da en sådan indblanding kan risikere at røkke ved den grundlæggende frihed, som god forskning og undervisning udspringer af. Ifølge Humboldt kan universiteterne dog fint være statslige, så længe staten holder sig fra at diktere undervisningens og forskningens indhold (Rømer, 2019).

Med humboldtske briller er den primære forudsætning for kvalitet i undervisningen således, at der i undervisningen skabes sammenhænge mellem fri forskning og undervisning, og at studerende selvstændigt og kritisk får mulighed for at forholde sig til indholdet i undervisningen. Grundlæggende baserer Humboldts kvalitetsforståelse sig på en tillid til, at forskere, med de rette rammer, vil levere både god forskning og undervisning. Denne forståelse bakkes bl.a. op af Jarvis (2014), som beskriver, hvordan universitetet igennem århundreder har udviklet sine egne kvalitetssikringsprocedurer i form af stringent metodeudvikling, peer review-processer, kritiske bedømmelsesprocesser osv. Jarvis argumenterer for, at hele universitetets måde at fungere på er forankret i en forståelse af, at der hele tiden skal udvikles den bedst mulige kvalitet i både undervisning og forskning. Nu vil det naturligvis være naivt at hævde, at denne form for kvalitetssikring har været fuldstændig fejlfri, men det kan alligevel synes paradoksalt, at der indenfor de seneste 20 år er indført en lang række eksternt opstillede kvalitetssikringssystemer, som har til formål at vurdere og sammenligne universiteternes kvalitet i både undervisning og forskning ud fra nogle centralt fastsatte kvalitetsindikatorer. Som et konkret eksempel på, hvordan universitetsverdenen er underlagt kvalitetssikringssystemer, vil jeg i det følgende referere til Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ENQA, 2015), i det følgende blot forkortet med ESG.

Formålet med ESG er at 1) udstikke en fælles ramme for kvalitetssikring på tværs af lande og på tværs af universiteter, 2) hjælpe med at forbedre kvaliteten indenfor de videregående uddannelser, 3) lette samarbejdet og tilliden mellem nationers videregående uddannelsesinstitutioner og 4) sikre information om kvalitetssikring på tværs af europæiske lande.

Overordnet skelnes der i rapporten mellem interne og eksterne kvalitetsstandarder. For de interne kvalitetsstandarder fremhæves det bl.a., at:

- Videregående uddannelsesinstitutioner bør have en offentlig kvalitetssikringspolitik, som indgår i institutionens strategiske ledelse.
- Videregående uddannelsesinstitutioner bør have kvalitetssikringsprocesser for både udvikling og godkendelse af uddannelser og uddannelsesmoduler.
- Universiteter skal skabe adækvate rammer for deres studerende, som sikrer en god faglig og læringsmæssig progression.
- Universiteter skal sikre, at deres undervisere har de fornødne faglige og pædagogiske kompetencer.
- Universiteter skal sikre tilstrækkelig finansiering af undervisning.
- Universiteter skal indsamle valide data og information om deres uddannelser.
- Universiteter skal offentliggøre information om deres uddannelser.
- Universiteter skal monitorere og selv-evaluere deres egne uddannelser for at sikre, at de lever op til deres målsætninger.
- Universiteter skal undergå jævnlig, ekstern kvalitetskontrol.

For de eksterne kvalitetsstandarder fremhæves det bl.a., at:

- De skal vurdere effektiviteten af universiteternes interne kvalitetsstandarder.
- De skal udføres professionelt, konsistent og transparent.
- De skal udføres af en sammensat gruppe af udpegede eksperter og studerende.
- Vurderinger og bedømmelser af uddannelser i den eksterne kvalitetssikring skal baseres på eksplicitte og kendte kriterier.

I dag opererer alle danske universiteter med kvalitetssikringsprincipper, som i vid udstrækning svarer til ovennævnte principper, hvor der både er nogle interne kvalitetssikringsprincipper og en ekstern kvalitetskontrol på de danske universiteter, som varetages af Danmarks Akkrediteringsinstitution.

Argumenterne for nødvendigheden af et systematiseret kvalitetssikringsarbejde omkring de videregående uddannelser er mange. Som skattefinansieret aktør i en globaliseret vidensøkonomi er et af rationale, at der er behov for en vis regulering og sikring af kvalitet i uddannelserne på universiteterne (Alves, 2015) Denne regulering har rod i, at universiteterne, som andre offentlige instanser, er underlagt øget bureaukrati og kontrol og i den sammenhæng skal sandsynliggøre, at de offentlige midler anvendes på forsvarlig vis. Men den har også rod i, at man fra uddannelsespolitisk hold vil sikre sig, at studerende på tværs af landet får nogle ordentlige og nogenlunde harmoniserede uddannelses tilbud. Der skal med andre ord ikke være for stor forskel på juristerne, som uddannes fra henholdsvis Aalborg og København. Samtidig er det også en uddannelsespolitisk målsætning, at studerende skal garanteres et vist antal konfrontationstimer i forbindelse med deres uddannelse. I den sammenhæng har Uddannelses- og Forskningsministeriet eksempelvis indført

Uddannelseszoom og Læringsbarometret, som er offentligt tilgængelige oversigter over og kvalitetsindikatorer på centrale forhold på de enkelte videregående uddannelser vedrørende timetal, studiemiljø osv. Herudover forpligter kvalitetssikringssystemerne universiteterne på at prioritere undervisningen højt – både ressource- og kompetencemæssigt.

Zajda & Rust (2016) argumenterer ligeledes for, at kvalitetssikringssystemerne skal forstås i lyset af, at europæiske universiteter over de seneste 30-40 år har haft en tiltagende frygt for at sakke bagud i sammenligning med særligt amerikanske og asiatiske universiteter. Denne opmærksomhed førte bl.a. til indførslen af Bologna-processen, som er et mellemstatsligt samarbejde om at skabe fælles standarder for videregående uddannelser. Dette ses bl.a. i ECTS-systemet, der er en fælles uddannelsesstruktur, som skal lette mobiliteten mellem europæiske forskere, undervisere og studerende.

Overordnet er indførslen af kvalitetssikringssystemerne ledsaget af en logik om, at en tiltagende kompleks virkelighed fordrer standardiserede løsninger til sikring af harmoniserede kvalitetsstandarder. Indførslen af kvalitetssikringssystemerne kan generelt siges at have ændret universitetsuddannelserne ganske betragteligt på en række områder med bl.a. indførsel af mere undervisning, større fokus på forskningsdækning i undervisningen, øget opmærksomhed på dimittendernes arbejdsmarkedstilknytning, mere fokus på frafald og fastholdelse osv.

### Metakvalitet

Ovenfor beskrev jeg nogle af de mere positive argumenter for indførslen af kvalitetssikringssystemerne. Grundlæggende kan der siges at være to forskellige lejr i synet på den øgede kontrol og det intensiverede fokus på kvalitet indenfor de videregående uddannelser (Jarvis, 2016). I den første lejr ses kvalitetssikringssystemerne som en ufravigelig del af arbejdet med at sikre bedre og mere effektive uddannelser. I den anden lejr anskues frihed som en nødvendig præmis for at kunne lave gode videregående uddannelser. Den anden lejr er inspireret af Humboldts idéer om universitetet, og den argumenterer for, at det moderne kvalitetsstyrede universitet ledes efter

nogle neoliberale, performative styringslogikker, som har bragt universitetet ud af takt med sig selv. I den resterende del af artiklen vil jeg, inspireret af Humboldt-lejren, kritisk analysere en række af de u hensigtsmæssige konsekvenser af det omfattende fokus på kvalitet på universitetsuddannelserne – med særligt fokus på, hvad det betyder for ledelsesrollen.

Ved første øjekast er det umiddelbart vanskeligt at være uenig i mange af målsætningerne i ESG vedrørende studenterinvolvering, fokus på god undervisning, løbende sikring af kvaliteten i undervisningen osv. Ikke desto mindre vil jeg alligevel argumentere for, at der sker noget uheldigt med kvalitetsbegrebet i kvalitetssikringssystemerne, som det eksempelvis ses i ESG. Her går kvalitetsbegrebet bl.a. hen og bliver selvrefererende. I de europæiske standarder for kvalitet på videregående uddannelser anbefales det, som beskrevet; at kvalitet på de videregående uddannelser opnås ved at have en offentlig kvalitetssikringspolitik; at uddannelser er designet, så de kan leve op til de kvalitetsindikatorer, som de måles på; og at de videregående uddannelser undergår ekstern kvalitetssikring, hvor denne eksterne kvalitetssikring har til formål at sikre kvaliteten af den interne kvalitetssikring. Kritisk kunne det her indvendes, at der er blevet udviklet et system, hvor kvalitet i de videregående uddannelser er blevet operationaliseret som et spørgsmål om, hvor godt uddannelserne lever op til en række på forhånd fastlagte kvalitetskriterier. Kvalitet bliver defineret som selvrefererende, hvor kvalitet ofte kvantificeres til et nøgletal, som refererer til nogle opsatte kvalitetskriterier. Hermed kan vi måske ligefrem tale om en form for metakvalitet (eller funktional stupiditet, jf. Alvesson & Spicer, 2012), som i for ringe grad er orienteret mod pædagogiske, fagspecifikke, indholdsspecifikke og normative spørgsmål vedrørende uddannelsers pædagogiske formål.

De videregående uddannelser er pædagogiske institutioner, som har til opgave at uddanne kandidater indenfor forskellige typer af fagligheder. Med de aktuelle kvalitetssikringsprocedurer er der betydelig risiko for, at pædagogisk informerede spørgsmål til kvalitetssikringssystemer aldrig stilles eller aldrig tillægges reel værdi. Sådanne pædagogisk informerede spørgsmål kunne eksempelvis

være: Hvad er det egentlig for et kvalitetsbegreb, der anvendes i kvalitetssikringssystemerne? Hvad er det pædagogiske formål med kvalitetssikringerne? Hvordan er de forskellige kvalitetsindikatorer udviklet? Hvordan anvendes kvalitetssikringssystemerne i det pædagogiske arbejde med uddannelserne osv.? Hvordan sikres de fagspecifikke discipliner i det generelle kvalitetssikringsarbejde? I stedet har disse mere pædagogisk informerede spørgsmål måttet vige pladsen for et selvrefererende metakvalitetsbegreb, som først og fremmest er styret af økonomiske og administrative logikker.

Generelt er en af de tydeligste uddannelsespolitiske tendenser, at der antages at være en nøje sammenhæng mellem antallet af undervisningstimer og kvaliteten af en uddannelse. Det så vi eksempelvis med den seneste folkeskolereform, der havde som grundantagelse, at kvaliteten af elevernes skoledag skulle øges gennem flere undervisningstimer (Rasmussen, 2015). Samme grundantagelse har ramt det øvrige uddannelsessystem, og i dag har de fleste af de danske universiteter fx opstillet minimumstimetalsnormer, som garanterer, at de studerende får et bestemt undervisnings- og vejledningstimental i løbet af et semester. Dette er en tankevækkende udvikling i forhold til forståelsen af kvalitet, eftersom kvalitet her kvantificeres og sættes på en generel formel, som ikke relaterer sig til de konkrete uddannelsers og fagdiscipliners faglige karakteristika. Hermed får vi et kvalitetsbegreb, der refererer til form (et bestemt antal timer), men som ikke forholder sig til uddannelsernes indhold eller sag. Larsen (2016) har forholdt sig kritisk til den stigende målstyring på landets videregående uddannelser. Han argumenterer for, at den nidkære målstyring går ud over universiteternes *raison d'être*, da de studerendes dannelsesprocesser ikke kan målstyres ved hjælp af generiske grænsetalsværdier. Han beskriver videre, hvordan politikerne har været optagede af at ville studietidsminimere de studerendes uddannelsesforløb, fordi de studerende, efter politikernes mening, er for lang tid om at færdiggøre deres uddannelser. Larsen skriver:

**Friheden trædes under fode, og både lærerne og de studerende kommer til at agere under niveau på de højeste læreanstalter i dette land, når det ikke er sagen og tænkningen, der står i centrum, men målstyring, studietidsminimering og outputeffektivisering.**

(Larsen, 2016: 255-56)

Larsen pointerer her, hvordan målstyring og styring efter fastsatte kvalitetsstandarder får både undervisere og studerende til at præstere under niveau, da kvalitetsstandarderne ikke direkte relaterer sig til sagen og uddannelsens indhold. Så ikke nok med at kvalitetsbegrebet i kvalitetssikringssystemerne er selvrefererende og indholdsløst. Det har, ifølge Larsen, også negative konsekvenser for både studerende og undervisere.

I en artikel fra 2012 med den provokerende titel "If You're So Smart, Why Are You under Surveillance?" beskriver Lorenz, hvordan kvalitetsbegrebet i de videregående uddannelser er blevet fanget i et orwellsk overvågningsnet. Lorenz argumenterer for, at de aktuelle kvalitetssikringssystemer fungerer kontraproduktivt, og at de i virkeligheden er med til at underminere kvaliteten af uddannelserne gennem harmonisering, standardisering, konstante forsøg på effektivisering og endeløs målstyring. Lorenz fortsætter argumentationen og beskriver, hvordan universiteterne selv er blevet forført af, hvad han betegner som en hegemonisk "qualispeak" (Lorenz, 2012: 625), hvor man har stirret sig blind på kvalitetsretorikken og dermed har købt de uhenigtsmæssige præmisser for den aktuelt praktiserede kvalitetssikringssystemet. Symptomatisk for kvalitetsretorikken er samtidig, at den er vanskelig at argumentere imod. For hvem kan være imod øget kvalitet i uddannelserne? Det er der formentlig ingen, der er. Imidlertid er problemet, at det kvalitetsbegreb, der aktuelt bruges om de videregående uddannelser er ikkepædagogisk, standardiseret, selvrefererende og drevet af primært økonomiske og administrative logikker. Herudover kan kvalitetsforståelsen, som er knyttet til de videregående uddannelser, siges at være funktionalistisk i den forstand, at kvalitetsbegrebet er knyttet til uddannelsers evner til at skabe "employable" stude-

rende (som kan få arbejde). Ifølge Alves (2015) er vi med disse tendenser vidner til en generel instrumentalisering af de videregående uddannelser, som slet og ret truer deres eksistens. Alves beskriver, hvordan universiteterne altid har indtaget en privilegeret samfundsmæssig position, hvor man har kunnet udforske viden nysgerrigt og frit i forhold til krav om bestemte typer af produktivitet og effektivitet. Dette privilegium er imidlertid ved at blive erstattet af et nyt uddannelses- og forskningspolitisk styringsregime, der regulerer universiteterne på nye måder, som bl.a. kommer til udtryk i kvalitetssikringssystemerne.

De ændringer inden for de videregående uddannelser, som kvalitetssikringssystemerne er en del af, har selvsagt også haft stor betydning for ledelsen af universitetsuddannelserne. I det følgende vil jeg fokusere på de ledelsesmæssige implikationer af kvalitetssikringssystemerne.

#### **Når der skal ledes på kvalitet**

Ovenfor beskrev jeg kritisk, hvordan kvalitetsbegrebet risikerer at blive indholdstømt, selvrefererende og ikkepædagogisk i kvalitetssikringssystemerne. Denne bevægelse har naturligvis også nogle potentielt uheldige ledelsesmæssige konsekvenser. For hvad betyder det for lederrollen, at der skal ledes med udgangspunkt i et begreb, som undergår disse (uheldige) udviklinger?

Fra evalueringsforskning ved vi, at evalueringer bliver konstituerende for praksis, hvor vi indretter os efter de parametre, vi vurderes ud fra (Miller, 2007). Det ses eksempelvis med "teaching-to-the-test", hvor undervisere mere eller mindre bevidst tilrettelægger undervisningen ud fra de standarder, som den evalueres ud fra. Det samme gælder for kvalitetssikringssystemerne. Ledere vurderes ud fra, hvor godt deres organisation lever op til kvalitetsindikatorerne, og dermed får de indikatorer, som kvalitetssikringssystemerne fokuserer på, stor betydning for ledelsespraksis på universiteterne. Kvalitetssikringssystemernes indflydelse på ledelsespraksis på de videregående uddannelser ses på flere forskellige niveauer. I det følgende vil jeg udfolde en række opmærksomhedspunkter i forhold til relationen mellem kvalitetssikring og ledelse.

For det første holdes ledere ansvarlige for uddannelsernes kvalitetsnøgletal. Hermed forskubbes en stor del af ledelsesopgaven, så den omhandler, hvorvidt uddannelsen lever op til fastsatte kvalitetsmål: Leveres der nok undervisningstimer? Hvordan kan frafaldet minimeres? Hvordan skabes der bedre "employabilitet" blandt de studerende? Hvordan hæves karaktergennemsnittet? Hvordan er ratioen mellem fastansatte og ikke-fastansatte undervisere? Hvor hurtigt finder dimittenderne relevant beskæftigelse? Osv. Forskning omkring målstyring af organisationer har vist, at performancemanagement og detaljeret målstyring ofte fører til ufleksible og uhensigtsmæssige prioriteringer, som i for høj grad presser organisationen til at anvende tid og ressourcer på de aktiviteter, som der måles på (Andersen & Tanggaard, 2016).

For det andet påvirker kvalitetssikringssystemerne de videregående uddannelser og deres ledelser på et ressourcemæssigt og økonomisk niveau. I dag anvendes der mange (ledelsesmæssige) ressourcer på kvalitetssikringsarbejdet. Generelt har vi på globalt plan på de videregående uddannelser set, at antallet af administrative medarbejdere er vokset markant sammenlignet med antallet af undervisere/forskere. Jeg er ikke stødt på opgørelser over, hvor meget kvalitetssikringsarbejdet konkret lægger beslag på, men det er hævet over enhver tvivl, at arbejdet med kvalitet tidsmæssigt er meget omkostningstungt. På amerikanske universiteter steg andelen af administrativt ansat personale med 39 procent per 100 studerende fra 1993 til 2009, mens den tilsvarende stigning for videnskabeligt personale kun var på 19 procent (Busch, 2017). I en nyere bog om resultatbaseret ledelse analyserer Kristiansen (2019), hvordan resultatbaserede ledelsessystemer har vundet indpas indenfor den offentlige sektor.

Karakteristisk for disse resultatbaserede ledelsessystemer er det, at der formuleres mål, udvikles indikatorer og rapporteres data om de offentlige organisationers indsatser. Og netop kvalitetssikringssystemerne kan ses som et sådant resultatbaseret ledelsessystem, hvor der måles på sammenlignelige indikatorer vedrørende uddannelsernes performativitet. Kristiansen fremfører imidlertid kritisk, at den offentlige sektors ydelser

som oftest er så komplekse, at det er meget vanskeligt at måle resultaterne heraf på en meningsfuld måde. Men ganske paradoksalt fremhæver Kristiansen samtidigt, at de resultatbaserede ledelsessystemer har det med at eskalere og blive mere og mere omfattende. Og netop dette forhold betyder som oftest, at der skal ansættes flere administratorer til varetagelsen af kvalitetssikringen. I en tid med omprioriteringsbidrag og besparelser er der hermed en betydelig risiko for, at de mere og mere knappe ressourcer indenfor uddannelsesverdenen anvendes på at monitorere og evaluere uddannelsernes kvalitet, mens besparelserne omvendt betyder, at den egentlige forudsætning for kvalitet, undervisning og vejledning, må beskæres.

For det tredje kan kvalitetssikringssystemerne være med til at skabe gnidninger mellem ledelse og ansatte. Således peger Kristiansen (2019) på, at de resultatbaserede ledelsessystemer i mange tilfælde anvendes som et ledelsesværktøj til at kontrollere medarbejderne – især hvis organisationen ikke leverer tilfredsstillende i forhold til kvalitetsindikatorerne. Kristiansen peger videre på, at denne oplevelse af kontrol kan have negative konsekvenser for motivationen i arbejdet for de ansatte. Hvis vi vender tilbage til diskussionerne vedrørende den nye bevillingsstruktur for de videregående uddannelser, er en af intentionerne, som beskrevet, at styrke ledelsesrummet. Det kan der muligvis være nogle strategiske grunde til at ønske, men sammenholdt med, at mange ansatte også oplever mere kontrol i form af øget målstyring og kvalitetssikring, kan ønsket om styrkelsen af ledelsesrummet omvendt også bidrage til opfattelsen af, at de videregående uddannelser i stigende grad topstyres. I den sammenhæng er det samtidig bemærkelsesværdigt, at Andersen (2018) peger på, at danske universiteter i forvejen hører til de mest ufrie og topstyrede i den demokratiske del af verden.

For det fjerde kan den tiltagende målstyring og kvalitetssikring imidlertid påvirke ledelsesopgaven negativt. Således peger Kristiansen (2019) på, at en stor del af den information, som tilvejebringes i målstyringen og kvalitetssikringen, ikke anvendes til at træffe ledelsesmæssige beslutninger. Kvalitetssikringssystemerne er hermed en meget tidskrævende aktivitet i de fleste offentlige organisationer, mens informationerne fra kvalitetssikringen



sjældent anvendes, når de vigtige beslutninger skal træffes. Hvis denne analyse holder stik, kan vi således konkludere, at kvalitetssikringen snarere får karakter af kontrol end af udvikling og forbedring af uddannelserne, hvilket for både medarbejdere og ledere må opleves som demotiverende. Her er det ligeledes væsentligt at holde sig for øje, at det i stigende grad viser sig vanskeligt at rekruttere ledere til den offentlige sektor (Hansen, 2016). Hansen forklarer denne vanskelighed med, at offentlige organisationer befinder sig i et krydspres mellem ofte uforenelige politiske, etiske, strategiske, faglige og styringsmæssige hensyn, som vanskeliggør ledelsesopgaven. Når vi så kobler disse forhold med, at forskere og undervisere på universiteter konsekvent scorer højt på stressmålinger (Abrahamsen, 2017), er det meget vigtigt at være opmærksom på at gøre ledelsesopgaven på de videregående uddannelser så attraktiv og meningsfuld som muligt.

For det femte er der risiko for, at målstyringen og kvalitetssikringssystemerne kan være med til at skabe, hvad jeg vil betegne cængstelig ledelse. Ledelsen bliver cængstelig, fordi lederne bliver bange for ikke at levere i forhold til de opstillede kvalitetsindikatorer. Dette hænger sammen med den allerede beskrevne accountability-kultur, som har vundet indpas. Men det hænger også sammen med, at der kan være betydelige konsekvenser i form af eksempelvis dimensioneringer af uddannelser, manglende akkreditering osv., hvis uddannelserne ikke leverer tilfredsstillende i forhold til kvalitetsindikatorerne. I den sammenhæng er det væsentligt at fremhæve, hvordan denne kultur er voldsomt adfærdsregulerende. Kristiansen (2019) beskriver, hvordan den resultatbaserede ledelse fører til en række dysfunktionelle, adfærdsmæssige effekter, og på tilsvarende vis advarer Craig et al. (2014) imod en tiltagende måleman på de videregående uddannelser. Craig og hans kollegaer beskriver ligefrem, at denne måleman har bevirket, at universiteter i dag viser samme tegn som psykotiske patienter med virkelighedsfortrængning og desorganiseret adfærd. Det er måske nok en overdrivelse, men der er ingen tvivl om, at den massive mål- og kvalitetsstyring har adfærdsregulerende effekter, og at disse styringsregimer har ændret de videregående uddannelser og ledelsen heraf ganske betragteligt.

### Og hvad med de studerende?

Indtil videre har jeg primært beskrevet de ledelsesmæssige implikationer af kvalitetssikringsarbejdet på de videregående uddannelser. Jeg har i begrænset omfang ligeledes berørt, hvordan kvalitetssikringsarbejdet kan føre til tab af mening og motivation hos undervisere og forskere. Til gengæld har jeg ikke beskæftiget mig med de mulige konsekvenser af kvalitetsfokusset for de studerende. Denne artikels omfang tillader heller ikke en tilbundsående analyse heraf. Jeg vil dog nævne, at arbejdet med kvalitet i en uddannelsespolitisk kontekst ofte fremstilles som en sikring af de studerendes ret til gode uddannelser. I ESG lægges der også vægt på, at uddannelserne skal sikre studenterinvolvering, og at de studerendes evalueringer skal være en integreret del af uddannelsernes udviklings- og kvalitetssikringsarbejde. Imidlertid beskriver Gourlay (2017), hvordan denne tilsyneladende studenterinvolvering er udtryk for en falsk progressivisme, hvor man foregiver at give de studerende mere indflydelse og ansvar for deres uddannelser. Men på mange måder er virkeligheden en anden. For ifølge Gourlay har den snævre målstyring af de videregående uddannelser, som også afspejles i kvalitetssikringsarbejdet, ikke blot gjort universiteterne dårligere, den har også fået de studerende til meget mere snævert at fokusere på snævre læringsmål. Hermed har de studerende langsomt fået et langt mere instrumentelt forhold til deres uddannelser, hvor de socialiseres ind i det målstyrte universitet. Gourlay spekulerer endvidere på, om de stigende mistrivseludfordringer med øgede forekomster af stress, angst og depression hos studerende kan kædes sammen med den føromtalt instrumentaliserings af de videregående uddannelser.

I samme ånd argumenterer Gibbs (2015) for, at kvalitetssikringens intensiverede fokus på de videregående uddannelsers relevans (om de studerende får relevant og hurtig beskæftigelse) har fået universiteterne til at fokusere for meget og for snævert på de studerendes erhvervsrettede kom-



petencer. Hermed foregår der endnu en instrumentaliserings af de videregående uddannelser, hvor de kvalitetsvurderes ud fra, hvor gode de er til at gøre deres studerende arbejdsmarkedsparate. Dette er naturligvis heller ikke irrelevant for universiteterne, men for meget opmærksomhed fører til for snævre og for erhvervsrettede uddannelser – og til CV-optagede studerende, som ligeledes overfokuserer på deres erhvervs- og beskæftigelsesmuligheder.

### **Konkluderende anbefalinger**

Jeg har igennem artiklen forholdt mig kritisk til kvalitetsbegrebet indenfor de videregående uddannelser. Denne kritik er naturligvis primært relevant for folk, som beskæftiger sig med de videregående uddannelser. Dog er den ligeledes relevant for hele den pædagogiske sektor, som er underlagt lignende kvalitetsstandarder, ligesom den bredt set er relevant for hele den offentlige sektor. I artiklens afsluttende del vil jeg komme med nogle ikke-udtømmende, alternative forslag til det aktuelle fokus på kvalitet.

#### **1. Drop kvalitetsbegrebet**

Moss (2014) forsker i kvalitet indenfor dagtilbudsområdet og konkluderer, at man helt bør forlade kvalitetsbegrebet. Moss' pointe er, at kvalitetsbegrebet er blevet for ideologisk belastet af de seneste års fokus på kvalitet og det deraf følgende styringsregime. Moss beskriver videre, at det frigiver mentale ressourcer, når man ikke længere er forpligtet af det indholdsforladte og problematiske kvalitetsbegreb, som efterhånden er opstået. Jeg vil følge Moss' anbefaling og argumentere for, at vi bør forlade kvalitetsbegrebet. Som jeg har forsøgt at vise igennem artiklen, har begrebet en række uhensigtsmæssige effekter. Jeg er med på, at det formentlig er naivt helt at droppe begrebet, og at begrebet naturligvis heller ikke skal stå til regnskab for alle de udfordringer, der er med arbejdet med kvalitet i uddannelsessammenhænge. Imidlertid er mit klare indtryk, at begrebet er blevet overtaget af en økonomisk og administrativ logik, som vanskeliggør et tilstrækkeligt pædagogisk fokus, og at begrebet derfor for en stund må parkeres, så det kan frigøre sig fra de styringsmæssige og neoliberale lænker, som aktuelt præger det.

#### **2. Drop detailstyringen**

Den detailstyring, som udøves gennem kvalitetssikringssystemerne, har bragt universiteterne for langt væk fra deres *raison d'être*. Der er kommet for meget regneark og for lidt Humboldt, hvis vi skal udtrykke det lidt populært. Hvis vi ønsker engagerede undervisere og dygtige studerende, er det nødvendigt at droppe den nidkære detailstyring, som kvalitetssikringssystemerne har medført. Det betyder ikke, at der ikke skal være en grad af kontrol med universiteterne, men den bør være markant mindre, end tilfældet er i dag.

#### **3. Tænk pædagogisk**

Som allerede beskrevet er det vanskeligt at se, hvordan kvalitetssikringssystemerne er pædagogisk informerede. De er snarere undfanget i en økonomisk-administrativ logik. Men de videregående uddannelser er pædagogiske institutioner, som bør styres efter pædagogisk informerede principper. Dette gælder også i forhold til ledelsesopgaven på universiteterne. For nylig har Uljens & Ulimaki (2017) udviklet en såkaldt ikke-affirmativ forståelse af curriculumstudier, didaktik og pædagogisk ledelse. Uljens & Ulimaki beskriver bl.a., hvordan enhver pædagogisk tilgang bør tematisere, hvordan individuel, menneskelig handlen er forbundet med socioøkonomiske og politiske strukturer samt historiske og kulturelle udviklingsmønstre. Ifølge Uljens & Ulimaki vil der altid være risiko for, at en given realitet (eksempelvis kvalitetssikringssystemerne) accepteres ukritisk, og at denne realitet ikke forbindes med centrale spørgsmål, som er knyttet til uddannelsernes formål. De argumenterer for en ikke-affirmativ tilgang til pædagogisk ledelse, som er orienteret af en anderledes normativ tilgang, hvor der spørges kritisk og reflektivt ind til de pædagogiske og normative implikationer af arbejdet med kvalitetssikring. Jeg vil argumentere for, at de universitetsledelserne i højere grad bør agere ikkeaffirmativt og i højere grad stille tydelige kritisk-konstruktive spørgsmål til kvalitetssikringen på de videregående uddannelser. Med en sådan tilgang vil udgangspunktet samtidig være til stede lokalt – for at arbejde med uddannelsers kvalitet på en konstruktiv facon.

## Litteratur

- Abrahamsen, A. (2017). *Stress og arbejdsvilkår blandt universitetsansatte forskere*. København: Tænketanken DEA.
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2012): *A Stupidity-based Theory of Organizations*, *Journal of Management Studies*, 49, 7, 1194-1220.
- Alves, A.M. (2015). *Thinking beyond Instrumentality. What if Dangerous Ideas were the Future of Academia?* I: Westergaard, E. & Wiewiura, J.S. (red.). *On the Facilitation of the Academy*. (71-86). Rotterdam: Sense Publishers.
- Andersen, H. (2018). *Forskningsfrihed – status og refleksioner efter et projekt?* *Dansk Sociologi*, 29 (4), 81-93.
- Andersen, L.B., Greve, C., Klausen, K.K. & Torfing, J. (2017) *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Andersen, M.F. & Tanggaard, L. (2016). *Tæller vi det der tæller?* Introduktion. I: Andersen, M.F. & Tanggaard, L. (red.). *Tæller vi det der tæller? Målstyring og standardisering i arbejdslivet*. (9-30). Aarhus: Klim.
- Busch, L. (2017). *Knowledge for Sale. The Neoliberal Takeover of Higher Education*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Craig, R., Amernic, J. & Tourish, D. (2014). *Perverse Audit Culture and Accountability of the Modern Public University*. *Financial Accountability & Management*, 30 (1), 276, 295.
- ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education) et al. (2015):
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. (2015). Bruxelles: EURASH.
- Gibbs, P. (2015). *Happiness and Education: Troubling Students for their own Contentment*. *Time & Society*, 24 (1), 54-70.
- Gourlay, L. (2017). *Student Engagement, 'Learnification', and the Sociomaterial: Critical Perspectives on Higher Education Policy*. *Higher Education Policy*, 30, 23-34.
- Hansen, S.J. (2016). *Ledelse af de professionelle*. I: Hansen, S.J. (red.). *Professionelle i velfærdsstaten*. (234-270). København: Hans Reitzels Forlag.
- Humboldt, W.v. (2000). *Theory of Bildung*. I: Westbury, I., Hopmann, S. & Riquarts, K. (red.). *Teaching as a Reflective Practice – The German Didaktik Tradition*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 57-62.
- Jarvis, D.S.L. (2016). *Regulating Higher Education: Quality Assurance and Neo-Liberal Managerialism in Higher Education – a Critical Introduction*. *Policy and Society*, 155-166.
- Kristiansen, M.B. (2019). *Resultatbaseret ledelse i den offentlige sektor*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Larsen, S.N. (2016). *Hvilke konsekvenser har målstyringen af (ud)dannelse for universitetsansatte og -studerende?* I: Andersen, M.F. & Tanggaard, L. (red.). *Tæller vi det der tæller? Målstyring og standardisering i arbejdslivet*. (255-278). Aarhus: Klim.
- Lorenz, C. (2012). *If You're So Smart, Why Are You under Surveillance? Universities, Neoliberalism, and New Public Management*. *Critical Inquiry*, 38 (3), 599-629.
- Miller, T. (2007): *Evaluering og paradigmer*. I: Christensen, B. (red.). *Pædagogisk evaluering – en grundbog*. Vejle: Kroghs Forlag.
- Moss, P. (2014). *Transformative Change and Real Utopias in Early Childhood Education. A Story of Democracy, Experimentation, and Potentiality*. London: Routledge.
- Rasmussen, J. (2015). *Folkeskolereform 2014*. I: Rasmussen, J., Holm, C. & Rasch-Christensen, A. (red.). *Folkeskolen – efter reformen*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Rømer, T.A. (2019). *FAQ om dannelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Szulewicz, T. & Feilberg, C. (2018). *What Has Happened to Quality? I: Valsiner, J., Lutsenko, A. & Antoniouk, A. (red.). Sustainable Futures for Higher Education. The Making of Knowledge Makers*. (313-326). Basel: Springer.
- Uljens, M. & Ylimaki, R.M. (2017). *Non-affirmative Theory of Education as a Foundation for Curriculum Studies, Didaktik and Educational Leadership*. Basel: Springer.
- Zajda, L. & Rust, V. (2016). *Current Research Trends in Globalization and Neo-Liberalism in Higher Education*. I: Zajda, J. & Rust, V. (red.). *Globalisation and Higher Education Reforms*. Basel: Springer.