AAQ Institutional Accreditation Day 2018 – Round Tables

QUALITÄT GEHT ALLE AN! WIE MITWIRKUNG AN DEN HOCHSCHULEN GELEBT UND GESTALTET WIRD

LA QUALITÉ DES HAUTES ÉCOLES EST L'AFFAIRE DE TOUS! LA PARTICIPATION ET SA MISE EN PRATIQUE

Inhalt

Perspektive GutachterInnen: «Wie externe Qualitätssicherung die Mitwirkung berücksichtigt» 2

Perspective of students: «Increasing student involvement: The Irish National Student Engagement Programme and future prospects» 3

Perspektive AAQ/Schweizerischer Akkreditierungsrat (SAR): «Analyse der Ergebnisse der ersten Akkreditierungen im Bereich Mitwirkung: Trends und Perspektiven» 5

Perspektive Internes QM: «Mitwirkung durch thematische Fokusgruppen: Wie kann Follow-up sichergestellt werden?» 8

Perspektive Mittelbau: «Mittelbau - Chancen und Grenzen der Mitwirkung» 10

Tisch A

Perspektive GutachterInnen: «Wie externe Qualitätssicherung die Mitwirkung berücksichtigt»

Vertreten durch: Josef Oberneder, Vizerektor Hochschulmanagement und Schulentwicklung, PH Oberösterreich, Linz
Moderiert von: Petra Lauk, Projektleiterin, AAQ

Dieses Themenforum wurde angeleitet durch Josef Oberneder, Vizerektor für Hochschulmanagement und Schulentwicklung an der PH Oberösterreich. Josef Oberneder war in einem AAQ Verfahren Vorsitzender der Gutachtergruppe und verfügt daher über direkte Erfahrung im Bereich der Institutionellen Akkreditierung in der Schweiz.

Gemäss seinem Background aus der Organisationsentwicklung hat Josef Oberneder die Diskussion angestossen durch die Präsentation einer These des Organisationssoziologen Stefan Kühl: Organisationskultur zu verändern funktioniere nur über die die Veränderung der Formalstruktur.

Bezogen auf die Institutionelle Akkreditierung bedeute dies, dass Gutachter erst einmal sehr genau auf die formalen Strukturen – in diesem Falle der Mitwirkung – achteten: Organigramm, Organisationsstruktur (klassische Struktur, Matrixorganisation) Gremien etc. Die These wurde in den Gesprächsrunden unterschiedlich diskutiert. Einerseits fand sie Zustimmung, andererseits wurde sie widerlegt: So wurde beispielsweise erwähnt, dass eine neue formale Struktur auch erst eingeführt werden kann, wenn sie vorher informell ausgehandelt wurde. Oder aber betreffe der Begriff Kultur «das, was tatsächlich gelebt wird» - und dies sei vergleichsweise unabhängig von formalen Strukturen.

Die drei Themensessions haben aufgezeigt, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer konkrete Fragen haben, wie sich Gutachterinnen und Gutachter dem Thema Mitwirkung nähern: Wann wird Mitwirkung als ausreichend wahrgenommen? Wie kann Mitwirkung überhaupt gemessen werden? Dazu gab Josef Oberneder sowie andere ebenfalls anwesende Gutachterinnen und Gutachter einige Anhaltspunkte. Es wurde jedoch auch klar, dass keine allgemeingültigen, quantitativen Angaben möglich sind, bzw. dass jede Hochschule ihre Mitwirkung entsprechend ihrer Besonderheiten ausbilden muss.

Tisch B

Perspective of students: «Increasing student involvement: The Irish National Student Engagement Programme and future prospects»

Vertreten durch: Ross Woods, Project Coordinator, Directorate Quality Assurance Improvement, Quality and Qualifications Ireland (QQI)
Moderiert von: Jana Kobler, Verantwortliche Akkreditierungspool, Verband der Schweizer Studierendenschaften (VSS)

Ross Woods arbeitet bei der irischen Qualitätsicherungsagentur und ist dort in Projekte involviert, die sich mit der Verbesserung der studentischen Partizipation beschäftigen. Das wichtigste und erfolgreichste heisst NSTEP, welches er den Besucher des Tisches B vorstellt.

Das Projekt hat zwei Haupttätigkeitsfelder:

Der erste Arbeitsbereich des Projekts bietet Hochschulen eine Analyse ihrer Partizipation an und ermittelt die Kapazität zur Verbesserung der Partizipation an. Dies geschieht im Rahmen eines eintägigen Workshops mit der Hochschule, der in einem Bericht das Potenzial zur Verbesserung der Partizipation aufzeigt.

Der zweite Bereich des Projekts fokussiert auf die Ausbildung der Class Representatives und vermittelt folgende Inhalte:

- Introduction to the NStEP pilot
- The Class Rep Role
- The Student Learning Experience
- Gathering Student Opinion
- Effective Feedback
- Developing Solutions
- Making Change Happen
- Closing the Loop

Die Schulungsunterlagen wurden gemeinsam mit dem schottischen Programm sparqs entwickelt und die Ausbildner waren ebenfalls an den Schulungen von sparqs.

Das Projekt bildet ebenfalls Schulungen und Weiterbildungen für Vorstände der Studierendenorganisationen, in welchem unter anderem Inhalte der Qualitätssicherung weitergegeben werden.

Einzigartig an NSTEP ist, die Tatsache, dass eine Hochschule nur beitreten kann, wenn sie zusammen mit VertreterInnen der Studierendenschaft einen Zusammenarbeitsvertrag unterzeichnen. Dies ist allerdings auch der Grund weshalb die drei grössten Hochschulen des Landes nicht dabei sind. Trotzdem ist NSTEP von einem Pilotprojekt mit 5 Hochschulen zu einem nationalen Projekt gewachsen, bei dem mittlerweile 23 Hochschule aus dem privaten und öffentlichen Sektor beigetreten sind.

Im Anschluss an die Präsentation von Ross Woods hatten die TeilnehmerInnen die Möglichkeit Fragen zu NSTEP zu stellen. Auf Seite der Studierenden wurde einerseits gelobt, dass die Hochschule zusammen mit der Studierendenorganisation einen Partnerschaftsvertrag unterzeichnet werden muss. Andererseits wurde angemerkt, dass so Hochschulen der Studierendenschaft die Teilnahme an NSTEP verweigern können. Des weiteren wurde das NSTEP Programm von den Studierenden als förderlich für die studentische Partizipation angesehen.

Tisch C

Perspektive AAQ/Schweizerischer Akkreditierungsrat (SAR): «Analyse der Ergebnisse der ersten Akkreditierungen im Bereich Mitwirkung: Trends und Perspektiven»

Perspective de l'AAQ/Conseil suisse d'accréditation (CSA): «Analyse des résultats des premières accréditations dans le domaine de la participation: tendances et perspectives»

Vertreten durch: Anja Schuler, Vizepräsidentin, SAR
Moderiert von: Laura Beccari, Projektleiterin, AAQ

- Premières procédures d'accréditation institutionnelle LEHE complétées;
- Interprétation et mise en œuvre de la participation très différente dans chaque institution ; il existe une grande variété d'ancrages institutionnels de la participation, mais globalement encore à améliorer selon les autoévaluations et les conclusions des groupes d'experts ;
- Standards considérés :
  - 1.3 & 2.3 les standards sur la participation à proprement parler :
    - 1.3 Implication des groupes représentatifs pour le développement / mise en œuvre du système d'AQ à tous les niveaux
    - 2.3 Système d'AQ permet de s'assurer des droits de participation appropriés et des conditions-cadres pour le fonctionnement des groupes représentatifs
  - 1.4 & 2.2 lien avec la pertinence et la cohérence du système d'AQ
    - 1.4 Évaluation périodique de la pertinence du système d'AQ
    - 2.2 Le système d'AQ contribue à la prise de décision informée pour les thématiques courantes et stratégiques
- Dans la variété des systèmes décrits par les institutions et évalués par les experts, des questions nous sont apparues, qui nous semblent toutes étroitement liées entre elles. Ces questions ont été soumises au public en vue de susciter la discussion :

1) **Comment les parties prenantes peuvent s'approprier au mieux leur rôle de manière à soutenir la stratégie/ les finalités du système d'AQ?**

   Dans certains cas, les différents groupes d'intérêt semblent peu informés sur la finalité et stratégie du système AQ. Chacun doit accomplir des devoirs ou recouvrir une fonction (celles-ci sont dans la majorité des cas bien définis), mais est-ce qu'on sent de participer à un projet plus grand, visant les objectifs stratégiques de l'institution et ses sous-unités? L'analyse nous conduit à penser que, si les groupes d'intérêts sont réunis en association, et selon leur fonctionnement, cela détermine beaucoup sur l'efficacité de la participation. Comment ces groupes peuvent s'approprier au mieux de leur rôle de manière autonome? (Ex: étudiants, corps intermédiaire, corps administratif, corps professoral, alumni, …)

2) **Est-ce que le management de la qualité et l'assurance qualité sont deux mondes séparés?**

   Nous avons relevé un certain écart entre les « techniciens de la qualité » (ces personnes ou organes qui identifient les indicateurs, qui élaborent les instruments, qui récoltent les données, qui mènent les sondages - étroitement lié au modèle EFQM, souvent adopté par les HE analysées) et l'assurance qualité dans une acception stratégique : tous participent à la réalisation des objectifs stratégiques. Selon les rapports analysés et selon le standard de qualité traité, généralement l'une ou l'autre

facette est contemplée, difficilement les deux, comme s'il s'agissait de deux mondes séparés. Le pilotage de la qualité, est-il vraiment un monde à part?

3) **Comment assurer la pertinence stratégique de l'assurance qualité de manière participative?**

Il semble que la participation dans la conception du système AQ, le choix des indicateurs, l'analyse des résultats, l'exploitation des résultats, l'évaluation de la pertinence du système soit principalement une prérogative du monde „pilotage qualité" (Qualitätsmanagement) ; ensuite, chacun a son droit de participation dans la mise en œuvre. Mais la pertinence du système est-elle suffisamment confirmée, si les acteurs impliqués ne participent p.ex. pas efficacement à sa conception et sa révision ? Comment assurer la pertinence de l'AQ de manière participative?

Nous avons lancé ces questions dans la discussion parmi les participants au Forum. Chaque participant pouvait noter sur un post-it un mot-clé ou une idée en lien avec la participation. Voici quelques exemples: continuité ; courage ; équilibre ; ressources ; recette ; échange directe ; engagement ; ouverture ; communication.

Ces idées ont été associées aux trois questions et ont aidé à alimenter les discussions.
Les points qui sont clairement ressortis des discussions peuvent se résumer ainsi :

- Question 1.
  - ressources financières et temporelles : un vrai défi, surtout pour le corps étudiant ;
  - motivation promue, mais ensuite assurer un fonctionnement autonome peut être un défi: les mécanismes top-down trop poussés risquent de mettre en discussion l'autonomie dans la participation des groupes représentatifs, mais une approche trop bottom-up risque de ne pas garantir la participation efficace de tous les groupes.
  - la légitimation de la participation peut être augmentée par la formalisation de la forme de participation, mais ce n'est pas nécessairement une garantie d'efficacité, qui est tantôt davantage garantie par les canaux informels : juste équilibre difficile à trouver.
- Question 2.
  - Les responsables du pilotage de la qualité ne perçoivent pas l'écart suggéré par la question, leur rôle étant entendu comme faisant partie intégrante du système d'assurance de la qualité de la haute école.
  - d'autres participants (étudiants notamment) estiment que c'est une question de langage et de communication entre le service qualité d'une haute école et les parties prenantes. Sans doute la qualité est l'affaire de tous, mais la participation de chacun dépend largement de l'efficacité de la communication des finalités, canaux, potentiel d'amélioration, attentes, résultats.
-Question 3.
  - pour plusieurs hautes écoles le fait que les directives ne définissent pas exactement ce qu'il faut faire de manière concrète pour répondre aux standards peut se traduire en un défi important. La tentation de chercher la bonne « recette » applicable partout existe. Néanmoins, dans un sujet aussi complexe, chaque haute école doit répondre aux standards d'accréditation en fonction de ses spécificités respectives, la cohérence et la pertinence envers ses parties prenantes internes et externes étant la seule clé d'interprétation possible. Du coup la tentative de trouver « la recette » idéale s'avère peu utile.
  - besoin d'ancrer profondément la participation (du haut et du bas) à la conception et à l'évaluation de la pertinence du système d'AQ adopté par une haute école, pour qu'elle puisse efficacement contribuer aux objectifs fixés sans négliger les besoins de chacun.

Mot clé conclusif : EQUILIBRE → ce qu'il faut réussir à trouver dans toutes les dimensions de la participation dans le système AQ pour que sa cohérence, son impact et son efficacité soient maximisés.

Tisch D

Perspektive Internes QM: «Mitwirkung durch thematische Fokusgruppen: Wie kann Follow-up sichergestellt werden?»

Perspective de la gestion interne de la qualité: «Participation assurée par les focus group thématiques: comment assurer le suivi?»

Vertreten durch: Alberto Piatti, Direttore, Dipartimento formatione e apprendimento, Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI)
Moderiert von: Monika Risse, Projektleiterin, AAQ

Einleitung

Die SUPSI hat einen partizipativen Prozess für die Vorbereitung der institutionellen Akkreditierung eingeführt. Insbesondere wurden mehrere Interessengruppen miteinbezogen in die Vorbereitung des Selbstbeurteilungsberichtes. Diese beinhaltet u.a. die Bearbeitung von Themen in so genannten Fokusgruppen, die sich aus Mitgliedern aller relevanten Personengruppen der Hochschule zusammensetzen. Dabei werden Fragen zu Standards im Vorfeld online gestellt, analysiert und danach bezüglich Verbesserungsmassnahmen diskutiert. Das Feedback läuft über den Versand eines Protokolls.

Thesen:

Mitwirkung ist unmöglich ohne Beherrschung der Komplexität.

Mitwirkung ist unmöglich ohne Kompromisse.

Mitwirkung ist unmöglich ohne authentisches Zuhören.

Mitwirkung benötigt einen grossen Zeitaufwand.

Mitwirkung benötigt systematisches Feedback.

Mitwirkung benötigt enorme Zusammenfassungsfähigkeiten.

Zusammenfassung der Ergebnisse/diskutierten Themen/"best practices"

Qualitätssicherung ist ein komplexes Gebiet. Sollen die involvierten Personen zuerst für die Grundlagen der Qualitätssicherung ausgebildet werden, um eine richtige/fundierte Diskussion führen zu können? Die Frage wurde in den Runden diskutiert. Als grundsätzlich wichtig bezüglich «Ausbildung» der involvierten Personen bzw. der Hochschulangehörigen wurde die Information/Kommunikation darüber, was Qualitätssicherung und die Institutionelle Akkreditierung sind – oder eben nicht sind –, betrachtet.

«Good Practice»-Beispiel einer Hochschule bezüglich Information/Kommunikation: diese organisierte einen hochschul-internen «Qualitätstag», an welchem ein halber Tag zur Institutionellen Akkreditierung informiert wurde (ggf. mit Einbezug einer Vertretung der gewählten Akkreditierungsagentur) und am Nachmittag dann bereits themen-bezogen (Prüfbereiche Standards HFKG) an der Selbstbeurteilung gearbeitet wurde.

Können 50 von 5000 Studierenden repräsentativ sein? Was bedeutet repräsentativ? Diese Frage wurde von den Anwesenden mit Ja unterstützt; es geht darum einen guten Mix aller Interessengruppen (oder repräsentativen Gruppen) einer Hochschule herzustellen und an der Qualitätssicherung beteiligen/mitwirken zu lassen.

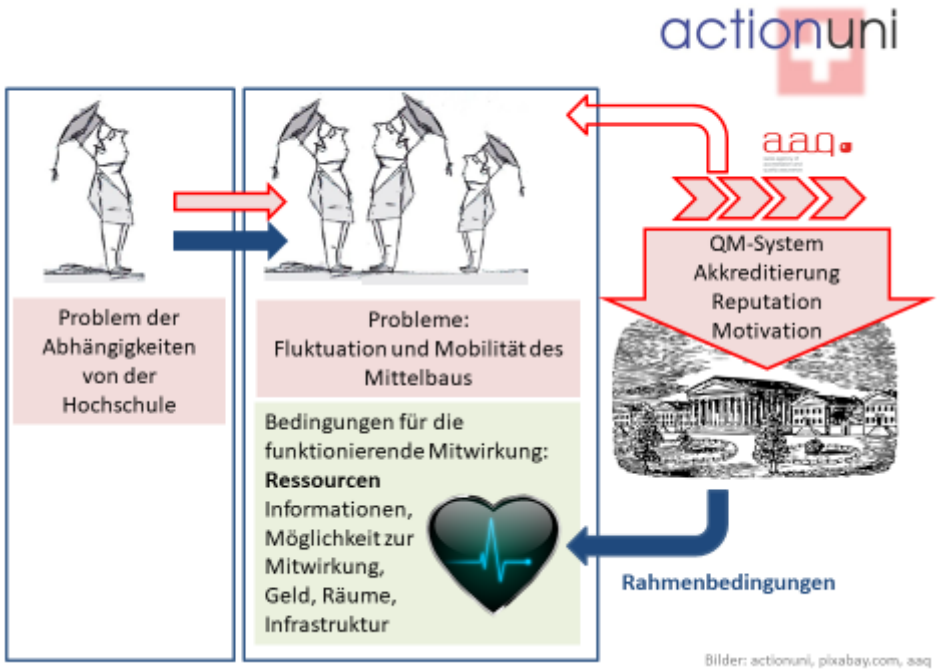
Das Qualitätssicherungssystem befindet sich auf einer Meta-Ebene. Sich über das Qualitätssicherungssystem zu äussern, wenn man nicht direkt in der Qualitätssicherung involviert ist, ist nicht einfach. Oft fokussieren sich die Rückmeldungen der involvierten Personen auf die Qualität und nicht auf die Qualitätssicherung und die kontinuierliche Verbesserung. Können diese Rückmeldungen trotzdem nützlich sein? Wichtig schien hier in der Diskussion, dass eben die Kommunikation über die Qualitätssicherung und die Institutionelle Akkreditierung, bzw. was sie eben nicht ist, ganz wichtig ist. Eine gute Ausbildung/Information/Kommunikation scheint unerlässlich.

Wer soll die Gruppendiskussionen moderieren? Personen mit Verantwortlichkeiten (wie z.Bsp. in Fall der SUPSI der Generaldirektor der SUPSI) oder «neutrale» Personen? Hier waren sich die Teilnehmenden auch einig, dass es jemand sein sollte, der auf die Gruppen eingehen kann. Ob es sich um den Generaldirektor oder eine sonst geeignete Person handelt, bspw. QM-Verantwortliche, ist der Hochschule überlassen und kann sehr divergieren.

Tisch E

Perspektive Mittelbau: «Mittelbau - Chancen und Grenzen der Mitwirkung»
Perspective du corps intermédiaire: «Corps intermédiaire – Opportunités et limites dans la participation»

Vertreten durch: Andrea Zimmerli, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Pädagogische Hochschule Bern
Moderiert von: Carla Duss, Co-Leiterin der Stabsabteilung Hochschulentwicklung und Mitglied der Konferenz der Qualitätsbeauftragten (QBK), Pädagogische Hochschule Luzern ; ehem. Co-Vorsitzende, actionuni



Individuelle Mittelbaumitarbeitende sind dreifach von der Hochschule abhängig: Erstens bewertet die Hochschule die (Qualifikations-)Arbeit. Zweitens ist die Hochschule aktuelle Arbeitgeberin der Mittelbauangehörigen, oft in befristeter Anstellung. Und drittens ist die Hochschule möglicherweise ein künftiger Arbeitgeber.

Diese Abhängigkeiten wirken sich aus auf die Motivation und die Möglichkeiten von Mittelbauangehörigen, sich in Mittelbauorganisationen zu engagieren. Für die Sicherstellung einer kontinuierlichen und stabilen Vertretung der Interessen von Mittelbauangehörigen kommt erschwerend hinzu, dass die Fluktuation innerhalb der betroffenen Mitarbeitendengruppe hoch ist, bedingt durch Mobilitätsanforderungen sowie unsicherer Anstellungssituationen. Häufig wird die Tätigkeit in einer Mittelbauposition auch als „Durchgangsphase“ betrachtet und es besteht eine generelle Orientierung „nach oben“ zur Professur.

Damit ein Mitwirken von Mittelbauangehörigen sichergestellt werden kann, müssen einige grundlegende Rahmenbedingungen gewährleistet sein. So muss die Hochschule ihren Angehörigen die für die Mitwirkung relevanten Informationen verfügbar machen. Die Gruppe der Mittelbauangehörigen muss über Ressourcen (Zeit, Geld, Infrastruktur) zur Organisation der Mitwirkung verfügen. Hierbei ist ein „opt-in“-Modell einem „opt-out“-Modell für die Mitgliedschaft

in Mittelbauorganisationen vorzuziehen. Die Mitwirkungsgruppen müssen Anerkennung für ihre Arbeit erfahren, und die Organisation und Funktion der Mitwirkungsgruppen muss unabhängig von der Hochschule erfolgen, damit auch „gewerkschaftliche“ Tätigkeiten möglich sind.

Wie muss der Akkreditierungsprozess gestaltet sein, damit eine funktionierende Mittelbauorganisation in der Akkreditierung mitwirken kann? Die Mittelbauorganisation muss bereits in die Projektplanung einbezogen werden. Damit kann u.a. sichergestellt werden, dass alle Parteien den notwendigen Informationszugang besitzen und auch, dass die benötigten Ressourcen zur Mitwirkung im Prozess – insbesondere Zeit – bereitgestellt werden können.

Zentral ist weiter, dass die Ausgestaltung der Mitwirkungsrechte und -optionen bereits zu Beginn des Prozesses geklärt und die relevanten Informationen dazu für die beteiligten Gruppen verfügbar sind.

Aus den drei Round Table Sessions ergaben sich folgende Erkenntnisse und Fragen:

- Das Interesse des Mittelbaus an einer institutionell akkreditierten Institution tätig zu sein, ist hoch. Es besteht der Konsens, dass eine gemeinsame Verantwortung aller Gruppen für den Prozess besteht und alle Verantwortung für die Gesamtinteressen der Hochschule übernehmen. Trotzdem besteht die Befürchtung, dass der Akkreditierungsprozess für die Durchsetzung von anstellungsbezogenen Forderungen missbraucht wird.
- Wer und was ist der Mittelbau? Wie setzt er sich zusammen? Die Heterogenität der Gruppe innerhalb der Hochschulen und im gesamten Hochschulsektor ist eine zentrale Herausforderung.
- Inwieweit ist der Wettbewerb zwischen den Mittelbauangehörigen (im Hinblick auf die weitere Karriere) ein Hindernis für ein gemeinsames Engagement?
- Bei Hochschulleitungen besteht das Bedürfnis, in der Mitwirkung Kontinuität und prozessbezogene Kompetenz sicherzustellen. Dies erweist sich beim Mittelbau, wie auch bei den Studierenden, als Herausforderung, der die Hochschule durch die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen, eine umsichtige Projektplanung und die Schaffung von Rahmenbedingungen, für die echte und unabhängige Mitwirkung der Anspruchsgruppen notwendig sind, begegnen kann.