

KaosPiloternes opfølgningsaktiviteter

2002

**KaosPiloternes
opfølgningsaktiviteter**

© 2002 Danmarks
Evalueringsinstitut
Trykt hos Vester Kopi

Eftertryk med kildeangivelse er tilladt

Bestilles hos:

danmark.dk
T 1881
H www.netboghandel.dk

Kr. 30,- inkl moms

ISBN 87-7958-087-4

1	Indledning	3
1.1	Baggrund og formål	3
1.2	Følgegruppen og EVA's projektgruppe	4
1.3	Vurderingens tilrettelæggelse og gennemførelse	5
1.3.1	Redegørelser og besøg	6
1.3.2	Øvrige delundersøgelser	8
1.3.3	Vurdering af materialet	9
1.4	Følgegruppens indledende bemærkninger	9
1.5	Rapportens opbygning	11
2	Resumé	13
3	Opfølgingsaktiviteter	17
3.1	Målsætninger	17
3.1.1	Kobling formål – målsætninger	17
3.1.2	Virkefeltet	20
3.2	Faglighed og faglig udvikling	21
3.2.1	Faglighedsbegrebet	21
3.2.2	Faglige krav og pensum	24
3.2.3	Internationalisering/interkulturalitet	26
3.2.4	Uddannelsesforløb og studieopbygning	28
3.2.5	Undervisningsformer – projektarbejde	32
3.2.6	Faglig progression	35
3.2.7	Vejledning	37
3.2.8	Afprøvning og eksaminer	38
3.2.9	Praktikophold	40
3.2.10	Europasemester	43
3.3	Undervisere	43
3.3.1	De eksterne undervisere	44

3.4	Studerende	45
3.4.1	Optagelse	46
3.5	Organisation og kvalitetssikring	49
3.5.1	Ledelse og ansvarsfordeling	49
3.5.2	Administration og økonomi	50
3.5.3	Intern og ekstern kommunikation	51
3.5.4	Kvalitetssikringsorganisation og kvalitetssikring	54
3.5.5	Akkumulering af viden	55
3.5.6	Samarbejde med andre organisationer	55
4	Videre perspektiver	59
	Appendiks	61
	Appendiks A: Kommissorium	61
	Appendiks B: Metodeoplæg til opfølgingsvurdering af KaosPiloterne	63
	Appendiks C: Dokumentationsmateriale	66

1.1 Baggrund og formål

Undervisningsministeriet har anmodet Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) om at tilrettelægge og gennemføre en løbende vurdering over tre år af KaosPilotuddannelsen i Danmark. Formålet er at tilvejebringe et grundlag for at ministeriet kan tage stilling til uddannelsens fremtidige tilskudsmæssige status.

Evalueringscenteret har tidligere, i perioden september 1997 til oktober 1998, gennemført en evaluering af KaosPilotuddannelsen hvor et særligt nedsat ekspertpanel tog stilling til og udformede anbefalinger vedrørende en række elementer af uddannelsen. Formålet med evalueringen, som var rekvireret at Undervisningsministeriet, var at tilvejebringe et grundlag for politisk stillingtagen til om uddannelsen skulle have tilskud ud over den treårige forsøgsperiode.

Undervisningsministeriet besluttede at der i forlængelse af denne evaluering skulle gennemføres en løbende vurdering af implementeringen af ekspertpanelets anbefalinger samt af KaosPiloternes generelle kvalitetssikringstiltag. Denne vurdering – som nu foreligger i form af to rapporter, "KaosPiloternes opfølgingsaktiviteter – En foreløbig vurdering" fra 2000 og den nærværende rapport – har dannet og skal danne grundlag for Undervisningsministeriets stillingtagen til om KaosPilotuddannelsen skal være berettiget til tilskud; for den første rapportes vedkommende i relation til optaget i 2001 samt 2002 og nu i relation til optaget i 2003 og videre frem.

Vurderingen er blevet tilrettelagt således at en følgegruppe af eksperter på de relevante undersøgelsesområder med udgangspunkt i den gennemførte evaluering og uddannelsens egne tilkendegivelser om opfølgning og kvalitetssikringsinitiativer har fulgt uddannelsens fortsatte kvalitetsudvikling. Følgegruppen har indhentet den fornødne dokumentation og aflagt et antal besøg på uddannelsen fordelt over perioden 1999-2002. Arbejdet har været struktureret i to faser. Første fase blev afsluttet med den foreløbige afrapportering ved udgangen af 2000. Anden fase løb fra medio 2001 til medio 2002, med aflevering af den endelige rapport i november 2002.

Kommissoriet for vurderingen har fastlagt at følgegruppens vurderinger, jf. den allerede foretagne evaluering, skal vedrøre følgende emner:

- Organisatoriske/studiestrukturelle vilkår
- Administrative/økonomiske vilkår
- Undervisergruppens sammensætning
- Studieopbygning og uddannelsesforløb
- Fagligt indhold og faglig udvikling
- Indlæringsformer
- Prøve- og eksamensforhold
- Internationaliseringsaspektet i uddannelsen
- Arbejdsmarkedsforhold
- Kvalitetssikringsmekanismer.

1.2 Følgegruppen og EVA's projektgruppe

Følgegruppen, der har arbejdet med vurderingen siden efteråret 1999, har bestået af:

- cand.polit. Anne E. Jensen, MEP
- professor Søren Christensen, Institut for Organisation og Arbejdssociologi ved Handelshøjskolen i København
- redaktør Annegrethe Rasmussen
- direktør Bo Linnemann, Kontrapunkt A/S.

Disse fire medlemmer dækker samlet de organisatoriske, pædagogiske og faglige aspekter i vurderingen og har det faglige ansvar for vurderingerne af KaosPiloternes opfølgingsaktiviteter hvad angår de anbefalinger der er fremsat i den forudgående evaluering, og hvad angår de generelle kvalitetssikringstiltag. Følgegruppen formidler i denne afsluttende rapport sine analyser og konklusioner i lyset af disse anbefalinger.

Bo Linnemann trådte ud af gruppen i foråret 2002 da hans øvrige arbejdsopgaver ikke levede ham den fornødne tid.

Evalueringscenteret – og siden 1999 Danmarks Evalueringsinstitut – har haft det praktiske og metodiske ansvar for vurderingens gennemførelse og har til denne opgave udpeget en projektleder.

Projektlederen har varetaget sekretariatsfunktionen, herunder kontakten til henholdsvis følge-gruppe, opdragsgiver og uddannelse samt formidlingen af følgegruppens vurderinger i den afsluttende rapport.

Projektledere fra EVA:

- Evalueringen blev gennemført i perioden september 1997 til oktober 1998. Evalueringskonsulent Morten Asbjørn Jensen og evalueringsmedarbejder Julie Jespersen var tilknyttet forløbet og udformede evalueringsrapporten.
- Opfølgningens første fase forløb fra september 1999 til oktober 2000. Evalueringskonsulent Alice Appeldorn og evalueringsmedarbejder Trine Danø forestod arbejdet med denne, herunder udarbejdelsen af "KaosPiloternes opfølgningsaktiviteter – en foreløbig vurdering".
- Opfølgningens anden og afsluttende fase blev påbegyndt i april 2001 af evalueringskonsulent Eva Broegaard. Fra maj 2002 afløstes hun af evalueringskonsulent Helene Brochmann. Evalueringsmedarbejder Natasha Guindy har været tilknyttet anden fase fra september 2001.

1.3 Vurderingens tilrettelæggelse og gennemførelse

Dette kapitel beskriver projektets opbygning med vægt på det dokumentationsmateriale som vurderingen bygger på. Uddannelsens redegørelser og oplysninger indgår som en del heraf da dette materiale er helt centralt for vurderingen. Kapitlet skal ses i forlængelse af kommissorium og metodeoplæg for opfølgingsvurderingen (se appendiks A og B) som en særlig uddybning af betydningen af dokumentationsmaterialet.

Nedenfor ses en oversigt over delementerne i opfølgingsvurderingen:

Første fase (oktober 1999 – oktober 2000):

- Oktober 1999: igangsættelse af vurderingsprojekt; orientering af uddannelsen
- Februar 2000: " "Handlingsplan/redegørelse ... " for KaosPiloternes opfølgningsaktiviteter" fra uddannelsen
- 1. maj 2000: følgegruppens første besøg på uddannelsen
- Oktober 2000: foreløbig rapport om uddannelsens hidtidige opfølgningsarbejde: "KaosPiloternes opfølgningsaktiviteter – En foreløbig vurdering".

Anden fase (april 2001 – november 2002):

- April 2001: "KaosPiloternes opfølgingsaktiviteter – Svar på taltalende tiltale", KaosPiloternes oplæg om den aktuelle status for de planlagte og iværksatte aktiviteter
- 1. november 2001: følgegruppens andet besøg på uddannelsen (opfølgende og procesorienterede)
- Maj 2002: "KaosPiloternes opfølgingsaktiviteter – Slutreplik", uddannelsens afsluttende redegørelse om status og resultater af opfølgingsarbejdet, herunder fremlæggelse af dokumentationsmateriale om opfølgingsarbejdet
- Maj 2002: KaosPiloternes svar på følgegruppens uddybende spørgsmål af 8. maj 2002
- 24. maj 2002: følgegruppens tredje og afsluttende besøg på uddannelsen
- November 2002: nærværende, endelige rapport om uddannelsens opfølgingsarbejde.

Som det fremgår, udgør uddannelsens bidrag i form af redegørelser, fremskaffelse af dokumentationsmateriale og deltagelse i drøftelser på de forskellige besøg en væsentlig del af vurderingens grundlag. Materialet bliver dog anvendt på forskellige måder igennem forløbet.

1.3.1 Redegørelser og besøg

I første fase af opfølgingsvurderingen havde KaosPiloterne kun haft godt et år til at arbejde med anbefalingerne i evalueringsrapporten. De kunne derfor næppe have nået at implementere de relevante tiltag. På den baggrund blev der lagt størst vægt på uddannelsens opfølgingsplaner og på styrker og svagheder ved de tiltag der var igangsat.

Ved anden fase af opfølgningen har KaosPiloterne haft mere tid til rådighed, og deres gennemførelse af de planlagte opfølgingsaktiviteter og kvalitetssikringsinitiativer kan derfor bedre vurderes. Indsamlingen af dokumentationsmateriale i anden fase er foregået løbende. Således har KaosPiloterne udformet en større og en mindre redegørelse ved hhv. begyndelsen af og godt inde i anden fase og i sammenhæng hermed sendt et bredt dokumentationsmateriale, ligesom EVA har foretaget dokumentationsindsamling. Selve den endelige vurdering er foretaget på baggrund af den samlede dokumentation. Hensigten har dels været at sikre uddannelsen tilstrækkelig mulighed for at implementere og evt. justere de forskellige opfølgingsaktiviteter, dels at sikre en tilstrækkelig dybde og bredde i det materiale som den endelige vurdering er foretaget ud fra.

Det oplæg KaosPiloterne udarbejdede i begyndelsen af anden fase, "KaosPiloternes opfølgingsaktiviteter – Svar på taltalende tiltale" (2001), rummer oplysninger om den videre udvikling i opfølgingsarbejdet siden den første redegørelse og følgegruppens første besøg. Dette oplæg dan-

ner sammen med andet besøg på uddannelsen 1. november 2001 et billede af de processer og initiativer der er iværksat på uddannelsen.

I KaosPiloternes sidste redegørelse, "KaosPiloternes opfølgingsaktiviteter - Slutreplik" (2002), har uddannelsen gjort status over resultatet af de initiativer der er igangsat, om virkningen har svaret til det ønskede, og hvordan de alt i alt har håndteret opfølgingsarbejdet. Hensigten hermed har ikke været en rekapitulation af hele forløbet, men at sikre at følgegruppen har fået en ajourført redegørelse for uddannelsens opfølgingsarbejde og effekterne heraf. KaosPiloternes "Slutreplik" gav i øvrigt anledning til en række spørgsmål som følgegruppen formulerede skriftligt og fik skriftligt svar på inden sit sidste besøg på uddannelsen 24. maj 2002.

KaosPiloternes redegørelser er udarbejdet på baggrund af oplæg fra EVA. Disse oplæg har – på grund af opfølgingsvurderingens langstrakte forløb – dels rekapituleret processen i hvert stadium, dels givet en oversigt over centrale temaer eller problemstillinger der med fordel kunne belyses i den videre proces, og endelig fremhævet konkrete ønsker til dokumentationsmateriale fra uddannelsen. Derudover er der sendt oversigter over de anbefalinger og problemstillinger som uddannelsen alt i alt har skullet forholde sig til. Hermed er det tilstræbt dels at fastholde et tilstrækkeligt fokus på udgangspunktet for opfølgingsvurderingen, nemlig vurderingerne og anbefalingerne fra den oprindelige evalueringsrapport, dels at give følgegruppen mulighed for at ændre eller forfølge nye perspektiver som måtte vise sig relevante undervejs.

Det skal bemærkes at den flerårige proces har betydet at oplæggene til redegørelser har fokuseret på en række gennemgående temaer selvom uddannelsen i en tidligere redegørelse allerede har forholdt sig til et eller flere af disse. Dette har ikke været udtryk for en underkendelse af de fremlagte oplysninger, men er udsprunget af nødvendigheden af at oparbejde et dokumentationsmateriale der både er tilstrækkelig bredt til at dække alle de problemstillinger der er rejst i den oprindelige evalueringsrapport, og tilstrækkelig ajourført til at kunne dække de senere udviklinger på området således at den endelige vurdering gennemføres på et solidt og dækkende grundlag.

Efter modtagelse og gennemgang af de forskellige redegørelser har følgegruppen aflagt besøg hos KaosPiloterne. Alt i alt er der afholdt møder med følgende grupper:

Følgegruppens første besøg på uddannelsen (1. maj 2000) omfattede møde med:

- studerende fra hold 6
- gæstelærere

- studerende fra hold 5
- coaches.

Følgegruppens andet besøg på uddannelsen (1. november 2001) omfattede møde med:

- studerende fra hold 6 og 7
- undervisere (interne og eksterne)
- ledelsen.

Følgegruppens tredje besøg på uddannelsen (24. maj 2002) omfattede møde med:

- studerende fra hold 6, 7 og 8
- undervisere (interne og eksterne)
- ledelse og repræsentanter fra bestyrelsen
- censorer.

Derudover er der afholdt et særligt møde med nogle af de nyligste dimittender, fra hold 5 (færdige i 2001), for at sikre at der også på dette punkt opnås et ajourført billede af uddannelsen og dens opfølgingsarbejde.

1.3.2 Øvrige delundersøgelser

Som supplement til uddannelsens redegørelser med tilhørende bilag og besøgene på uddannelsen har EVA gennemført forskellige delundersøgelser. Fokus har særlig været at belyse arbejdsmarkedsforhold for uddannelsen, hvilket er sket med en kvalitativ og en kvantitativ undersøgelse. Delundersøgelserne er gennemført som en del af anden fase.

Den kvantitative undersøgelse er en registerbaseret arbejdsmarkedsstatistik udarbejdet af Danmarks Statistik på baggrund af CPR-oplysninger om danske KaosPilot-dimittender. De fleste af CPR-numrene kommer fra uddannelsen, men med suppleringer fra SUstyrelsen da uddannelsen ikke havde komplette holdoversigter. Statistikken dækker hold 1, 2 og 3 der dimitterede i henholdsvis 1994, 1996 og 1998. Statistikken rummer oplysninger om socioøkonomisk status, tilknytning til arbejdsmarkedet, branchetilknytning mv. i perioden 1995-99.

Den kvalitative undersøgelse består af tre fokusgruppeinterview med dimittender fra KaosPilotuddannelsen (hold 1, 2, 3, 4 og 5), inddelt efter tilknytning til arbejdsmarkedet: helt eller delvist uden tilknytning til arbejdsmarkedet (inkl. studerende), selvstændige og freelancere samt ansatte.

I interviewene blev der blandt andet spurgt til dimittendernes oplevelse af kompetenceprofil, uddannelsens anvendelighed på arbejdsmarkedet, styrker og svagheder ved KaosPilotuddannelsen i et arbejdsmarkedsperspektiv mv. Der blev tilstræbt en høj repræsentation af nylige dimittender. Hertil kommer som nævnt et supplerende interview med dimittender fra hold 5, der blev færdige i 2001.

Endelig er arbejdsmarkedsstatistikken suppleret med en rundringning til dimittender fra hold 1 til hold 5. 44 dimittender kunne findes, og de blev kontaktet og spurgt om deres tilknytning til arbejdsmarkedet og deres vurdering af uddannelsens betydning for denne tilknytning. Rundringningen blev foretaget af EVA's egne medarbejdere.

1.3.3 Vurdering af materialet

Opfølgingsvurderingen baserer sig, som det er fremgået, på et solidt materiale der gør det muligt at vurdere KaosPiloternes opfølgingsarbejde tilstrækkelig bredt. I kraft af at KaosPiloterne har haft det grundlæggende ansvar for at belyse og dokumentere deres arbejde med opfølgningen, er det klart at deres egne redegørelser og det tilknyttede dokumentationsmateriale er centralt. I den forbindelse skal det bemærkes at vurderingen af opfølgningen nødvendigvis baserer sig på en antagelse om at uddannelsen har fremlagt oplysninger om relevante aktiviteter og initiativer. Forhold som uddannelsen ikke har givet information om eller dokumentation for, er i sagens natur ikke en del af vurderingen. Følgegruppen mener at redegørelserne generelt har været bredt dækkende, men med en tendens til at forblive på det overordnede niveau. Det tilknyttede dokumentationsmateriale har dog som regel – men ikke altid – givet oplysningerne en tilstrækkelig substans. Det skal fremhæves at KaosPiloterne til stadighed har udvist et positivt engagement i opfølgingsvurderingen, og at dette blandt andet ses afspejlet i uddannelsens beredvillighed til at skaffe supplerende materiale. KaosPiloterne er blandt andet i flere tilfælde gået positivt ind i at skaffe yderligere dokumentation hvis fx pointer i en redegørelse behøvede yderligere underbyggelse. Denne positive indstilling har været meget betydningsfuld for arbejdet med at skaffe det ønskede dokumentationsmateriale.

En oversigt over materialet findes sidst i rapporten som appendiks C.

1.4 Følgegruppens indledende bemærkninger

Som grundlag for læsningen af denne rapport har følgegruppen fundet det på sin plads at knytte nogle bemærkninger til præmisserne for processen.

Som beskrevet i kapitel 1.1 har formålet med opfølgingsprocessen udelukkende været at vurdere "implementeringen af de anbefalinger som ekspertpanelet leverede", og KaosPiloternes generelle kvalitetssikringstiltag. Følgegruppen har altså haft et meget bundet mandat.

Et af de mest omfattende punkter i evalueringsrapporten var hele diskussionen om *formål og målsætninger* – deres sammenhæng, klarhed og anvendelighed og spørgsmålet om hvorvidt de havde betydning for den måde uddannelsen konkret blev udformet og gennemført på.

At dette tema kom til at spille så stor en rolle, hang tæt sammen med det grundlæggende i evalueringens metodik: Synsvinkelen er ikke en måling mod absolutte standarder, men en afklaring af om uddannelsen lever op til *egne* mål. Hvis dette skal give mening, er målene nødt til at være klart formuleret. Der er naturligvis også andre gode grunde til at der skal være klarhed om mål og målsætninger – almindeligvis vil man også antage at en forudsætning for at holde en stabil kurs er en bevidsthed om hvor målet er. Stadig ligger der bag dette en rationalistisk antagelse om at man gør det man siger at man gør, og at formål og målsætninger derfor er det centrale håndsving som man kan styre en uddannelse med.

Følgegruppen er imidlertid under sit årelange arbejde med opfølgningen kommet i tvivl om hvorvidt dette er den mest centrale parameter når man skal vurdere KaosPiloternes praksis. Dermed være bestemt ikke sagt at *diskussionen om dette* ikke har været både central og nødvendig. Det er følgegruppens klare opfattelse at KaosPiloterne i arbejdet med afklaringen af formål og målsætninger har fået skærpet bevidstheden om uddannelsens indhold betragteligt således at dette i dag fremstår som meget mere velbegrunderet og sammenhængende end tidligere. Spørgsmålet er bare hvor stor en rolle de formulerede mål spiller for uddannelsens daglige liv og arbejde. Dette spørgsmål kan man også stille sig på mange traditionelle uddannelser, men det bliver endnu mere relevant i et uddannelsesmiljø hvor fornyelse og omstilling er et mål i sig selv. Kvalitetssikringen og -udviklingen hænger her nok så meget sammen med helt andre ting, fx studieordningen og rekrutteringsgrundlaget for studerende og undervisere.

Det skal i øvrigt bemærkes at følgegruppen 12. september 2002 – dagen før sit sidste møde – modtog en endnu ikke mangfoldiggjort udgave af KaosPiloternes nye studieordning. Der er, i det omfang det har været praktisk muligt, i rapporten taget højde for de konkrete ændringer der fremgår af denne, men følgegruppen har ikke fundet det rimeligt at underkaste den nye ordning en egentlig analyse, endsige vurdering.

1.5 Rapportens opbygning

Rapportens kapitel 2 er et resumé af de væsentligste af følgegruppens vurderinger, punkt for punkt. Der er ikke i resuméet foretaget nogen yderligere vægtning af vurderingerne. Kapitel 3 er rapportens hovedafsnit. Her fremlægges alle følgegruppens vurderinger og de analyser de hviler på. Vurderingerne er fremhævet med kursiv. I kapitel 4 – Videre perspektiver – gives et mere overordnet bud på de væsentligste udfordringer følgegruppen ser for KaosPiloterne i fremtiden. Endelig findes i appendiks A, B og C kommissoriet for opfølgningen, en redegørelse for den anvendte metode og en oversigt over dokumentationsmaterialet. KaosPiloternes redegørelser og den udarbejdede arbejdsmarkedsstatistik er trykt som et selvstændigt bilag.

KaosPilotuddannelsen blev evalueret i 1998, og Undervisningsministeriet besluttede derefter at EVA i forlængelse af evalueringen skulle stå for en løbende vurdering af implementeringen af de anbefalinger som ekspertpanelet bag evalueringen havde givet, og af KaosPiloternes generelle tiltag til kvalitetssikring. Denne vurdering, som nu foreligger i form af to rapporter, "KaosPiloternes opfølgingsaktiviteter – En foreløbig vurdering" fra 2000 og denne rapport – har dannet og skal danne grundlag for Undervisningsministeriets stillingtagen til om KaosPilotuddannelsen skal være berettiget til tilskud; for den første rapport vedkommende i relation til optaget i 2001 samt 2002 og nu i relation til optaget i 2003 og videre frem.

Dette resumé rummer en kortfattet gennemgang af de væsentligste af følgegruppens betragtninger. I kapitel 4 – "Videre perspektiver" – giver følgegruppen et mere overordnet bud på de udfordringer KaosPiloterne står over for i fremtiden.

Formål og målsætninger

KaosPiloterne har i opfølgingsprocessen udviklet og præciseret uddannelsens formål og målsætninger så de er blevet klarere – både som fundament for uddannelsen og som en beskrivelse for omverdenen af hvad uddannelsen er. Det er dog ikke eksplicit formuleret *hvordan* de ændringer der er sket i formuleringerne, har givet sig konkret udtryk i udformningen af uddannelsen, ligesom det ikke er fremgået *hvorfor* KaosPiloterne har valgt netop de ændringer de har. Som led i opfølgingsprocessen er ansøgerprofil, kernefaglighed og virkefelt blevet defineret: Ansøgerne skal være unge med en kreativ, entreprenant profil, kernefagligheden er kreativt proces-, projekt- og businessdesign, og "arenaen" er det der ligger mellem kunst, kultur og business. Det er en fornuftig afgrænsning.

Faglighedsbegrebet og faglige krav

KaosPiloterne har i tilknytning til den formulerede *fagspecifikke kompetence* – kreativt proces-, projekt- og businessdesign – opstillet fire *personlige kompetencer* som uddannelsen skal udvikle hos den studerende: relationskompetence, forandringskompetence, handlingskompetence og meningskompetence. Kompetencerne indgår eksplicit i studieforløbet som pejlepunkter og evalueres hos den enkelte studerende undervejs. Hermed er KaosPiloterne kommet et godt skridt på

vejen til formuleringen af en egentlig faglighed. Det er dog karakteristisk at faglighedsbegrebet er stærkt knyttet til hvad de studerende *kan*, og i mindre grad til hvad de *ved*. Der er sket en markant klargørelse og betoning af de faglige elementer, men der er stadig ikke er tillagt videns- aspektet den fornødne opmærksomhed.

Ekspertpanelet bag evalueringen anbefalede at der skulle ske en opprioritering af uddannelsens fagspecifikke grunddiscipliner og kerneområder, og at der hertil skulle identificeres en grundlæggende litteratur. KaosPiloterne har nu indført fire eksaminer og fastlagt et væsentligt større pensum. Disse tiltag skal i høj grad anerkendes, men der mangler fortsat retningslinjer for hvad der er relevant litteratur, og en tilgang til litteraturen som ikke handler om dens situationsbestemte anvendelighed, men om kritisk læsning af og refleksion over faglige tekster i sig selv.

Undervisningsformer og projektarbejde

Anbefalingerne i evalueringsrapporten handlede blandt andet om bedre koordination af projekternes indhold samlet set – som forløb for den enkelte studerende - og bedre tid til at reflektere over stoffet og anvendelse af mere konventionelle undervisningsformer sideløbende med projektarbejdet. De emnemæssige afgrænsninger af hvad projekterne kan indeholde er fortsat meget brede, men dimittenderne roser deres teamledere for at have godt overblik over hvilke kompetencer den enkelte skal arbejde med i hvert projekt for at nå spekteret rundt.

Hvad angår tid til kritisk refleksion over og analyse af den læste litteratur, er det tydeligvis fortsat ikke noget der er sat på timeplanen i form af diskussionstimer osv., og arbejdstempoet er generelt stadig for højt. Med hensyn til anvendelsen af forskellige undervisningsformer er det ikke noget følgegruppen finder sig kvalificeret til at sige noget kategorisk om. Projektarbejdet suppleres af foredrag og forskellige, strukturerede forløb, og det samlede indtryk er at undervisningsformerne i hvert fald er rimeligt varierede.

Faglig progression, vejledning og eksaminer

KaosPiloterne har efter evalueringsrapporten formuleret glimrende beskrivelser af forventningerne til hvad de studerende skal lære på de enkelte år. De har desuden foretaget en fornuftig klargørelse af ansvaret for holdets såvel som den enkelte studerendes progression.

Teamlederen og vejledningen er centrale størrelser i uddannelsen, og evalueringsrapporten påpegede problemer med overbebyrdelse af teamlederen, uklare ansvarsfordelinger osv. Dette er nu kommet i langt mere præcise og velfungerende rammer.

Også hvad angår eksaminer, er formalia strammet meget op: Eksaminernes varighed og form, kriterier for bedømmelse og bedømmelsesform er nu formuleret klart, ligesom der med indførel-

sen af yderligere en eksamen er kommet bedre overensstemmelse med uddannelsesforløbet som helhed. De oprindelige anbefalinger er således fulgt.

De studerende

KaosPiloterne er begunstiget med meget kvalificerede studerende, håndplukket af en stor ansøgerskare i en omhyggelig – og nu velbeskrevet – optagelsesprocedure. Det er tilfredsstillende at kunne konstatere at antallet af danske ansøgere er stigende. Frafaldet er meget beskedent, og dimittenderne klarer sig fint på arbejdsmarkedet.

Den eneste kritiske bemærkning hvad de studerende angår, knytter sig til den omstændighed at de studerende kommer med meget forskellige forudsætninger i studiekompetence – fx er der en del der har flere års universitetsstudier bag sig. I nogle af samtalerne med de studerende er det blevet nævnt at der i tilrettelæggelsen af undervisningens teoretiske niveau tages udgangspunkt i den laveste fællesnævner, og at det dermed overses at der er mange studerende der kan kapere væsentligt mere teoretisk stof.

Ledelse, ansvarsfordeling og intern kommunikation

KaosPiloterne har imødekommet alle anbefalinger og opbygget formaliserede og klare strukturer for ansvarsfordeling og ledelse, ligesom der er oprettet studienævn og indført medarbejderseminarer osv. Der er ligeledes udformet procedurer for kontrollen med de studerendes fremmøde. Hvad den interne kommunikation og samarbejde angår, har KaosPiloterne nøje fulgt anbefalingerne. Der er oprettet nye samarbejdsstrukturer og procedurer for bedre koordination af undervisning og vejledning, og der er indført en række regelmæssigt tilbagevendende møder (for hele staben, for bestyrelsen og staben, for et koordinationsudvalg osv.).

Økonomi

Der er hos KaosPiloterne en klar bevidsthed om uddannelsens dårlige økonomi, og en økonomisk konsolidering er nødvendig hvis uddannelsen fortsat skal kunne eksistere. Følgegruppen tilslutter sig helt dette, men mener at den eneste langtidsholdbare løsning er en udvidelse af volumen – eller sagt på en anden måde: at skolen får lov til at optage to hold studerende om året. Dette ville desuden have en række andre gavnlige effekter i form af en udvidelse af lærerstaben, mulighed for større kontakthælder osv.

Samarbejde med andre organisationer

Følgegruppen har tidligere anbefalet KaosPiloterne at udvikle samarbejdsrelationer med andre uddannelser for at kompensere for den lille medarbejderstab og muliggøre udvekslingsaftaler med andre institutioner. KaosPiloterne er meget dygtige til at skabe kontakter og kan fremvise en lang liste af samarbejdspartnere, men følgegruppen mener ikke at det store flertal af disse kan bidrage

fundamentalt til at styrke og udfordre KaosPiloternes kernefaglighed, hvorimod de givetvis kan bidrage med inspiration og mere tilfældige faglige input. Etableringen af samarbejdet med blandt andet Europastudier ved Aarhus Universitet er dog noget der – selvom det endnu kun er på tegnebrættet – synes at rumme mere langtidsholdbare perspektiver. Følgegruppen mener at KaosPiloterne fremover skal forsøge at koncentrere deres indsats og sikre sig at der sker en udvikling på enkelte udvalgte områder frem for at etablere flere nye samarbejdsrelationer.

Kvalitetsorganisation og kvalitetssikring

KaosPiloterne har fulgt de oprindelige anbefalinger og er nået et godt stykke på vej i opbygningen af en mere formaliseret proces og strategi – noget der anses som forudsætninger for at få det bedst mulige ud af uddannelsen.

Samtidig anser følgegruppen det for meget positivt at KaosPiloterne har været så åbne over for den opmærksomhed som de mange evalueringer de har været igennem, afspejler.

3.1 Målsætninger

3.1.1 Kobling formål – målsætninger

I den oprindelige evalueringsrapport påpegede ekspertpanelet at sammenhængen mellem uddannelsens formål og målsætninger var vanskelig at se. I evalueringsrapporten henvises til den daværende studieordning af 1997, hvor uddannelsens formål og målsætninger fremgår:

- Formål: “[...] at være en progressiv kraft i videnssamfundet til udviklingen af demokratiske og socialt ansvarlige fællesskaber og netværk og at sikre det enkelte individ de bedste muligheder for at udvikle eget potentiale til eget og fællesskabets bedste”, og videre “[...] man arbejder for skabelsen af det bedst mulige miljø for kreativitet” (Årsberetning 1997).
- Målsætningen for de studerende: “[...] at give de studerende viden om og praktisk erfaring med projektledelse. Uddannelsen sætter fokus på kommunikation, organisationskultur, systemkobling og entrepreneurship” (Studieordning 1997).

Ekspertpanelet vurderede at uddannelsens formål, målsætninger og konkrete mål var uklare, svære at operationalisere og ikke særlig integreret hos uddannelsens undervisere og studerende. Som følge heraf var opfattelsen og brugen af de formulerede målsætninger meget forskellig såvel internt blandt de studerende som blandt underviserne og på tværs af disse grupper. De meget overordnede formuleringer og manglende beskrivelser af hvilke færdigheder der mere konkret skulle opnås, gjorde det svært for omverdenen at få indtryk af hvilke kvalifikationer uddannelsen bidrog med.

I den oprindelige evaluering anbefalede ekspertpanelet derfor at KaosPiloterne diskuterede uddannelsens målsætninger, formål og konkrete mål med henblik på at specificere, klargøre og skabe sammenhæng i forløbet.

KaosPiloterne har gennem hele opfølgingsperioden prioriteret udviklingen af uddannelsens formål og målsætninger højt. Kendetegnende for denne proces har været den omfattende inddragelse

se af skolens stab og forskellige råd, bestyrelse, studerende, et antal gæstelærere og enkelte andre interessenter i skolens netværk.

Skolens faglige fokus har flyttet sig i takt med udviklingen af uddannelsens formål og målsætninger. I evalueringsrapporten beskrives hvordan det har ændret sig fra projektledelse i kulturfeltet over mere generel projektledelse og organisationskultur til i højere grad at fokusere på iværksætterindstillingen. Med studieordningen af 1999 blev uddannelsens kerne defineret som entrepreneurship og lederskab.

Følgegruppens første vurdering af uddannelsens opfølgninger på dette var at uddannelsen stadig havde et væsentligt arbejde at gøre med målsætningerne og med at få dem til at indgå som en velkendt og integreret del af uddannelsens (og de studerendes) faglige identitet. Trods KaosPiloternes ønske om at bibeholde målsætningernes overordnede form, for at understrege de studerendes indflydelse på deres specifikke profil, påpegede følgegruppen fortsat at en større grad af operationalitet eller formulering af kriterier for målopfyldelse var nødvendig.

KaosPiloterne har i den seneste studieordning, der trådte i kraft september 2002, fastlagt følgende nye formål og målsætninger:

“Formål:

- At uddanne entreprenante, internationalt orienterede studerende i kreativt proces-, projekt- og businessdesign.

Målsætning:

- At den studerende tilegner sig praktisk og teoretisk viden så den enkelte kan realisere projekt-, proces- og businessdesign i arenaen mellem kultur og erhverv
- At den studerende får praktisk erfaring med at indgå i en international kontekst
- At den studerende får skærpet sit samfundsansvar. ”

Uddannelsen arbejder desuden ud fra seks kerneværdier:

- “Playful ... at arbejde og studere på KaosPiloterne skal være præget af arbejdsglæde, kreativitet og nysgerrighed.
- Real world ... at løse projekter på KaosPiloterne involverer altid eksterne samarbejdspartnere og tager afsæt i reelle behov og problemer i samfundet.
- Street wise ... på KaosPiloterne skal vi have en finger på pulsen i samfundet såvel kulturelt som erhvervsmæssigt så vi ikke er i tvivl om hvor det nye kommer fra: nedefra.

- Risk taking ... uden modet til eksperimentet – og dermed også muligheden for at fejle – ingen fornyelse.
- Balance ... KaosPiloterne er en levende organisme, der stræber efter sammenhæng og balance mellem krop og sjæl, den enkelte og fællesskabet, mellem det lokale og det globale.
- Compassion ... Skolen stræber *ikke* efter at være den bedste uddannelse i verden – men den bedste uddannelse *for* verden” (Studieordning september 2002).

De nye formuleringer omfatter to nye begreber: ”businessdesign” og ”arenaen mellem kultur og erhverv”. Samtidig er den tidligere anvendte term ”interkulturel” erstattet af ”internationalisering”, hvilket ifølge uddannelsen er et klarere og lettere tilgængeligt begreb (se afsnit 3.2.3 om internationalisering/interkulturalitet).

Begrebet ”businessdesign” anvendes af KaosPiloterne som det at kunne overskue, forstå og skabe mening i alle aspekter og faser fra ide over koncept og konkretisering til gennemførelse af et givent projekt- og virksomhedsinitiativ. Centralt for det enkelte businessdesign er: ”... at det pågældende projekt og businessinitiativ er så gennearbejdet og kreativt tænkt, formuleret og kommunikeret, at det ikke kan ignoreres”. Ifølge KaosPiloterne er begrebet businessdesign indført som kernebegreb på uddannelsen for at skærpe og understøtte de studerendes evne til og forståelse for at tænke i helheder, sammenhænge og relationer og herunder også at bevidstgøre de studerende om hvilke værdier og holdninger projektet og/eller businessinitiativet tager afsæt i. Ifølge KaosPiloterne er der en stadig diskussion om hvad skolen vurderer som godt eller dårligt businessdesign, men generelt er der enighed om at begrebet er ”... en særdeles god fællesnævner for det særlige kompetencefelt, der er KaosPiloternes” (KaosPiloternes uddybende svar på følgegruppens spørgsmål af 8. maj 2002).

I interviewet med dimittender fra hold 5 og med nuværende studerende på besøget i maj 2002 fremgik det at såvel de studerende som dimittenderne kender og er meget bevidste om både formål og målsætninger. De opfatter den entreprenante profil som en fællesnævner for de forskellige projekter der iværksættes – både på studiet og efterfølgende i deres praksis på arbejdsmarkedet. Desuden er der bred enighed om at målsætninger og formål spiller en stor rolle som beskrivelse af KaosPilots styrker på arbejdsmarkedet. Helt konkret bruges de også som ”huskeliste” under udarbejdelsen af projekter: ”Det entreprenante ligger i evnen til at kunne løfte noget ... Vejen fra tanke til handling er kort hos KaosPiloter, og det er det der skal styrkes ...” Når studerende og dimittender omtaler uddannelsens styrker, anvendes generelt samme termer, og disse knytter ofte indirekte eller direkte an til uddannelsens formål og målsætninger: ”KaosPiloter har en evne til at omsætte mål og ting til noget handlingspræget”, ”KaosPiloter har en evne til at tænke anderle-

des”, “KaosPiloter har en evne til at kombinere det faglige og det praktiske i et projekt og til at sammensætte kompetencer på nye måder”.

Følgegruppen vurderer at de nye målsætninger er mere operationelle og praksisrettede end de oprindelige. De skriftlige redegørelser og besøgene på uddannelsen giver endvidere det indtryk at de også har en reel betydning for måden uddannelsen løbende tilrettelægges på, og for de studerende som orienteringspunkt.

Desuden vurderer følgegruppen at KaosPiloterne har udviklet og præciseret uddannelsens formål og målsætninger. Formuleringerne af formål og målsætning er – for hvert trin i opfølgingsprocessen – blevet klarere, og som sådan udgør de nu et anvendeligt fundament for uddannelsen, og det billede der tegnes af ideen med uddannelsen, er mere tydeligt for den udenforstående.

Følgegruppen mener dog at det stadig er uklart hvordan ændringerne i formål og målsætninger har afstedkommet konkrete ændringer i uddannelsen. Tilsvarende har KaosPiloterne ikke gjort nærmere rede for hvorfor det netop er dette resultat man er kommet frem til. Følgegruppen har fået et klart billede af processerne bag ændringerne, men ikke af begrundelserne for dem. Det gør det vanskeligt for den udenforstående at vurdere i hvilken grad ændringerne er noget der påvirker – eller er afledt af – substansen i uddannelsen.

At formålsbeskrivelse og målsætninger er operationaliserbare, er ikke så interessant i sig selv hvis uddannelsen ikke bruger dem i praksis og lever op til dem. At dømme efter det foreliggende dokumentationsmateriale må man imidlertid sige at det sker. KaosPiloterne gør rent faktisk det der står i de fire punkter.

3.1.2 Virkefeltet

Som led i den første opfølgingsproces fastlagde KaosPiloterne uddannelsens ansøgerprofil, kernefagligheden og de færdiguddannedes samfundsmæssige arena:

- Ansøgerprofil: unge med en kreativ, entreprenant profil
- Kernefaglighed: kreativt projekt- og businessdesign
- Arena: arenaen mellem kunst, kultur og business.

I “Svar på tiltalende tiltale” blev det angivet at disse orienteringspunkter har betydning for uddannelsens eksterne kommunikation, herunder rekruttering af studerende, den daglige undervisning og i sammenhæng hermed hvilke opgaver den studerende skal præsenteres for, samt samarbejdspartnere.

Følgegruppen mener at denne præcisering af KaosPiloternes virkefelt er en fornuftig afgrænsning der tilsyneladende virker efter den angivne hensigt.

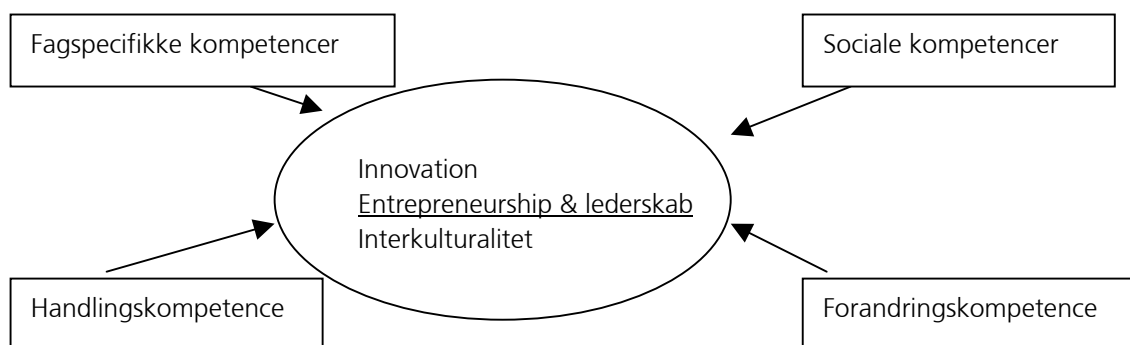
3.2 Faglighed og faglig udvikling

3.2.1 Faglighedsbegrebet

Uddannelsen har gennem hele evaluerings- og opfølgingsforløbet været kendetegnet ved sit brede og tværfaglige faglighedsbegreb. I evalueringsrapporten beskrev ekspertpanelet at uddannelsens tværfaglighed kommer til udtryk i uddannelsens stræben efter "... egentlig tværfaglighed mellem faglige discipliner indbyrdes og forskellige kompetencer". Disse kompetencer blev på daværende tidspunkt defineret i fire kategorier: fagspecifik kompetence, social kompetence, handlingskompetence og forandringskompetence. Til forskel fra på mere traditionelle uddannelser indgår disse kompetencer på lige vilkår i uddannelsen og vægtes også ligeligt.

Ekspertpanelet fandt uddannelsens faglighedsbegreb interessant, men efterlyste argumentation for den integrerede fagligheds kobling til eksempelvis uddannelsens målsætning og overordnede formål (fx at gøre de studerende til en progressiv kraft i videnssamfundet). Ekspertpanelet anbefalede i sin rapport at faglighedsbegrebets sammenhæng med uddannelsens opbygning og indhold skulle tydeliggøres i skriftlig form (se afsnit om uddannelsens opbygning og indhold): "Det bør ligeledes fremgå af studieordningen i hvor stort omfang hver af de fire kompetencer indgår i uddannelsens moduler, og hvorledes de prøves".

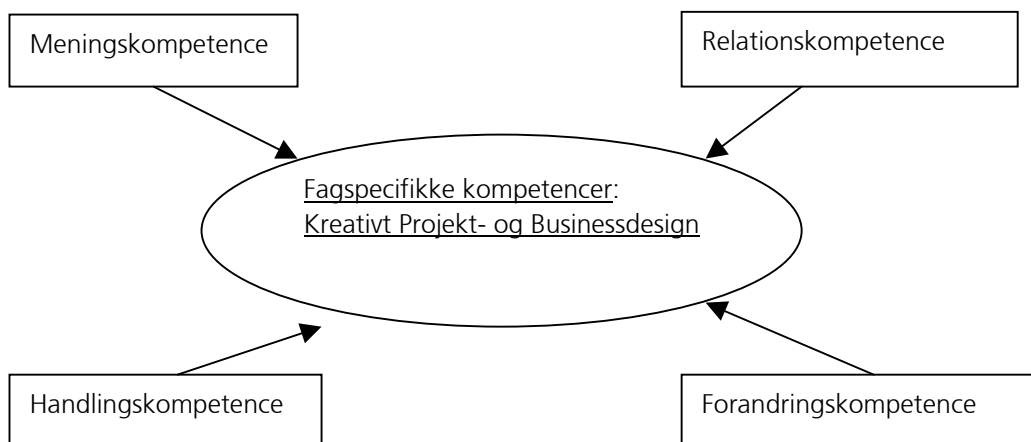
Kompetencemodellen så i studieordningen fra 1999 således ud:



Uddannelsen har med udviklingen af studieordningen og målsætningerne også arbejdet med faglighedsbegrebet og kompetenceelementerne. Sammenhængen mellem disse afspejles i begrebet

”mestringsevne”, der er udtryk for i hvilken grad man er i stand til at håndtere og mestre konkrete problemer og situationer i såvel arbejdslivet som privat (Studieordning 1999 inkl. reviderede kap. 6 og 8). Mestringsevnen i forhold til KaosPiloternes fokusområder *kreativt projekt- og businessdesign* udgøres af evnen til at integrere de fire kompetencer samlet set i løsningen af opgaver på dette felt. Uddannelsen henviser (i ””Handlingsplan/redegørelse ...” ...”) til at der ikke argumenteres detaljeret for de fire kompetencers vægtning i de enkelte moduler. En sådan vægtning vil stride imod den ønskede fleksibilitet i udarbejdelsen af de konkrete semesterplaner for de enkelte semestre og forløb. Ifølge Studieordning 1999 inkl. reviderede kap. 6 og 8 er det studielederens og coachenes ansvar at sikre at de fire kompetencer dækkes ind set over hele studieforløbets tre år. Hvad angår handlings- og forandringskompetence er der ifølge KaosPiloterne tale om kompetencer der trænes bedst i praksis, og derfor er omfanget af træning i disse kompetencer i høj grad et spørgsmål om den pædagogiske tilrettelæggelse af de forskellige undervisningsforløb og projekter gennem uddannelsen. De fire kompetencer skal vurderes integreret i de forskellige prøveforløb, men der bliver vejledt i forhold til kompetencerne enkeltvis.

Med studieordningen af september 2002 er kompetencemodellen ændret som følger:



Denne udvikling af kompetencemodellen indebærer tre væsentlige ændringer: indførelse af ”meningskompetence”, ændring af ”social kompetence” til ”relationskompetence” og den centrale placering af *de fagspecifikke kompetencer*, der nu udgøres af kreativt projekt- og businessdesign. Samtidig er begreberne innovation og interkulturalitet udgået (se afsnit 3.2.3 om internationalisering/interkulturalitet).

Det nye element – meningskompetencen – bliver angiveligt styrket gennem viden om kulturelle, sociologiske, filosofiske og historiske temaer gennem de tre år på uddannelsen. Meningskompetencen indgår også i coachingen og vejledningen af den studerende. Desuden har KaosPiloterne erstattet begrebet "social kompetence" med "relationskompetence" da de studerende gennem uddannelsen udvikler en indlevet forståelse for at opsøge, indgå og udvikle relationer (forretningsmæssige, kulturelle, organisatoriske og personlige) ("Slutreplik").

I interviewet med dimittender fra hold 5 og med nuværende studerende på besøget i maj 2002 fremgik det at de studerende er bevidste om de fire kompetencer, og de har en klar opfattelse af at coaches/teamledere sørger for at vejlede dem på alle fire områder.

Hvad "faglighed" i sig selv angår, er det straks lidt sværere. Beder man dimittenderne om at forklare hvad det er de kan som KaosPiloter, bruger de formuleringer som: "Som KaosPilot er man god til at sammensætte kompetencer og til at samarbejde", "KaosPiloters styrke er at de kan tænke på tværs. En KaosPilot kan kombinere ting på en ny og konstruktiv måde", "KaosPiloter har en evne til at tænke i helheder og ressourcer", "KaosPiloter er gode til at sætte toget i gang". Det samlede indtryk er en selvforståelse der siger at man som KaosPilot er trænet i at se muligheder i ting frem for begrænsninger; at folk med andre uddannelser i højere grad vil tænke i traditionelle løsninger og være fokuseret på alt det der er vanskeligt at gennemføre, hvor KaosPiloten kan se andre og anderledes muligheder og finde på kreative løsninger. Desuden føler de sig godt rustet i projektledelse, især hvad angår at finde de rigtige folk til en opgave og få dem til at arbejde godt sammen.

Det er følgegruppens opfattelse at man med de fire (eller fem) kompetencer og præciseringen af hvad uddannelsen skal føre frem til, er kommet et godt skridt på vejen til formuleringen af en egentlig faglighed. Stadig er der dog et stykke vej fra den traditionelle opfattelse af begrebet til KaosPiloternes. Hvor man i en traditionel forståelse i høj grad opfatter faglighed som knyttet til den viden man har akkumuleret i et studieforløb – forstået som de faglige discipliner man har været igennem og den litteratur man har læst, og dernæst hvad man så kan bruge dette til – ligger KaosPiloternes faglighed ikke så meget i hvad de færdiguddannede ved som hvad de kan. For KaosPiloterne er en teoretisk viden eller kunnen uinteressant i sig selv, ud fra en betragtning om at det er vigtigere at kunne omsætte sin viden i praksis end at kunne diskutere den abstrakt. Her vil man i en mere traditionel tilgang mene at en teoretisk vidensbasis er en forudsætning for handlen.

Dertil kommer at en god KaosPilot skal være kreativ, igangsættende og ledende, hvilket giver sig udtryk i den ligelige betoning af de fire kompetencer.

Siden evalueringsrapporten er der sket en markant klargørelse og betoning af de faglige elementer der ikke blot har med handlingskompetencen at gøre. Men hvor det altså i dag er nemt for dimittenderne at fastslå hvad de kan, er det sværere at definere hvad de ved. Følgegruppen mener at også denne dimension må inddrages og gøres til en eksplicit del af uddannelsen, hvilket præciseres nærmere i næste afsnit.

3.2.2 Faglige krav og pensum

Uddannelsens tværfaglige faglighedsbegreb udgjorde et centralt punkt i evalueringsrapporten i 1998. Som nævnt i det foregående afsnit fandt ekspertpanelet det interessant, men ikke uden problemer for definitionen af de faglige krav. Det var ekspertpanelets vurdering at uddannelsens næsten kontekstfrie ideal og antiakademiske tilgang kunne stå i vejen for at den studerende fik tilstrækkelige forudsætninger for at kunne tilvejebringe, vedligeholde og udvikle den nødvendige viden. "Der er en fare for at det teoretiske grundlag for den nødvendige refleksion ikke er til stede" (evalueringssrapporten 1998).

På denne baggrund anbefalede ekspertpanelet:

- at uddannelsen skabte større sammenhæng mellem kontekst og viden gennem en opprioritering af uddannelsens fagspecifikke grunddiscipliner/kerneområder, især på uddannelsens første studieår, men også i løbet af andet og tredje år.
- at uddannelsen identificerede den almindelige og grundlæggende litteratur inden for uddannelsens fagspecifikke grunddiscipliner. Det var ekspertpanelets vurdering at der burde være tale om opdelte curriculumforløb på alle uddannelsens tre år.

Den svage fagspecifikke faglighed er fortsat dét der kritiseres hårdest af såvel studerende som dimittender. Dimittendundersøgelsen og besøgene på skolen viser at de studerende netop opfatter *de øvrige kompetencer* som en del af deres styrke som KaosPiloter – og de fagspecifikke kompetencer, eller rettere manglen på samme, som den tydeligste svaghed: "Jeg kan nogle ting, men hvis der kommer en gut fra Handelshøjskolen og taler økonomi, så er jeg ude", "Manglende teoretisk viden og manglende refleksioner over den metodiske tilgang". Økonomiundervisningen på uddannelsen beskrives i et dimittendinterview som "projektøkonomi" og mangelfuld i forhold til den økonomiske forståelse der kræves af en leder på arbejdsmarkedet. "Det ville være rart med noget mere faglighed på uddannelsen så man var sikker på at man havde lært noget", "En svaghed ved uddannelsen er manglen på analytiske evner fordi arbejdsmarkedet efterspørger disse".

Følgegruppen er bevidst om at det kan være vanskeligt for den enkelte at sætte ord på udbyttet af uddannelsen, men udtalelserne viser en usikkerhed hos dimittenderne om uddannelsens bidrag på

det faglige niveau. Udbyttet står klarere hvad angår mere generelle færdigheder som eksempelvis "evnen til at tænke på tværs af faggrænser" og "evnen til at sætte ting i gang". Følgegruppen underkender ikke vigtigheden af dette, men efterlyser i overensstemmelse med dimittendernes udtalelser at uddannelsen i højere grad bidrager med et bedre kendskab til mere grundlæggende teori inden for de forskellige undervisningsmoduler.

Det konkluderedes i evalueringsrapporten at KaosPiloternes styrker altså i høj grad også var deres svaghed. Ekspertpanelet understregede derfor at det var væsentligt og nødvendigt at uddannelsen fulgte anbefalingerne omkring uddannelsens fagspecifikke kompetencer.

KaosPiloterne har gennem hele processen taget afstand fra ekspertpanelets og efterfølgende følgegruppens ønske om at uddannelsen orienterer sig mere akademisk og i højere grad sikrer sig at de studerende bliver afprøvet og eksamineret i specielt den fagspecifikke kompetence. Alligevel har de på det konkrete niveau imødekommet anbefalingerne ved af flere omgange at indføre eksaminer samt obligatorisk og anbefalet litteratur til de enkelte moduler på uddannelsen og specialiserede projekter. Ifølge studieordningen af 2002 fastlægger uddannelsen nu et pensum på 200 sider plus supplerende litteratur til eksamen i gruppeprojekt på 2. semester og 500 sider til den individuelle procesledelseseksamen efter 3. semester. Eksamenskravene på "Europasemesteret" (4. semester) er endnu ikke fastlagt. Endelig opgives der til den afsluttende, individuelle projekteksamen på 6. semester 2000 sider. Ifølge studieordningen bliver de studerende ved alle eksaminerne blandt andet bedømt på anvendelsen af det opgivne pensum.

Til trods for disse tiltag finder følgegruppen at der fortsat skal arbejdes med opfattelsen af det teoretiske over for det kreative.

Det er følgegruppens opfattelse at det er nødvendigt – i endnu højere grad end hvad der hidtil er sket – at udmønte de faglige krav i et konkret pensum, også ud over hvad der hidtil er indført med 1. års "tool box"/"værktøjskasse" (se afsnit 3.2.4) og pensumkrav i projekterne og eksaminerne på 2. og 3. år. Det vil desuden være formålstjenligt med en afklaring af forskellen på fælles pensum og normer for de individuelle opgivelser (petita) til eksamen. Når dette, på trods af en stadigt stigende afklaring og præcisering, stadig synes vanskeligt at få KaosPiloterne til at opstille krav til, afspejler det formentlig at der fortsat er en modvilje mod hvad der opfattes som krav om akademisering. Men det er ikke et enten-eller, et valg mellem læsning og handling, sådan som KaosPiloterne tydeligvis ser det. Der er brug for begge dele. Følgegruppen kan godt se læringsperspektiverne i den rent projektbaserede undervisningsform, men mener ikke at det udelukker mere systematiske/teoretiske forløb hvor det er teorien der er udgangspunktet. Det videnskabelige/teoretiske skal stå stærkere for at give de studerende redskaber til kritisk refleksion over litteratur og metoder. Ved kun at læse det man i øjeblikket finder relevant for sit konkrete projekt, risi-

kerer man både at overse anden, mere velegnet litteratur og at forholde sig for ukritisk til den bog man nu (tilfældigvis?) har fundet. Der findes, som det tidligere er sagt, også metoder til at skabe eller facilitere kreativitet. Eller udtrykt mere billedligt: Skal man slå et søm i, er det nok muligt at gøre det med en forhåndenværende skruetrækker, men det er uheldigt hvis man ikke ved at hammeren findes.

3.2.3 Internationalisering/interkulturalitet

Internationaliseringsaspektet og begrebet interkulturalitet har gennem hele evalueringsperioden været centrale for KaosPiloterne. Betegnelserne anvendes i sammenhæng med både den nordiske/internationale sammensætning af studerende, uddannelsens arbejde med kulturelle aspekter ved projekt- og konsulentarbejde og praktikperioderne i udlandet. Ekspertpanelet roste KaosPiloternes "integrerede internationalisering fordi den, i modsætning til internationaliseringsbestræbelserne ved en del andre uddannelser, ikke er påklistret, men indgår naturligt i uddannelsens forløb" (evalueringsrapporten s. 37). I evalueringsrapporten anbefalede ekspertpanelet dog:

- at uddannelsen på målsætningsplan definerer formålet med udlandsopholdet, og at den blandt andet i studieordningen gør rede for hvilken merværdi udlandsopholdet tilfører både uddannelsen og de studerende.

Efterfølgende vurderede følgegruppen i "KaosPiloternes opfølgingsaktiviteter – en foreløbig vurdering":

- at pensum ikke tydeligt afspejler det interkulturelle aspekt. Følgegruppen kan ikke se at emnet i sig selv er særlig beskrevet eller udbygget som disciplin med forskellig litteratur og indfaldsvinkler.
- at uddannelsen bør arbejde intensivt og målrettet med det interkulturelle perspektiv i praktikopholdene hvis disse skal bidrage grundlæggende til de studerendes interkulturelle kompetencer.

Det interkulturelle element blev derefter indskrevet i uddannelsens kompetencemodel (se afsnit 3.2.1 om faglighedsbegrebet) og blev endvidere beskrevet i studieordningen af 1999: "Internationalisering og interkulturalitet er i stigende grad grundvilkår for det moderne menneskes liv og arbejdsliv. KaosPiloterne tilstræber gennem optagelse af studerende fra alle de nordiske lande samt gennem placering af dele af uddannelsens aktiviteter i andre lande og kulturer, at de internationale og interkulturelle perspektiver er integreret i hele uddannelsens koncept og tænkning".

Som nævnt i den foreløbige vurdering er det følgegruppens overbevisning at man kan opnå meget ved at lade forskellige nationaliteter studere sammen, ligesom de udfordringer de studerende møder under praktikken i udlandet, anses for at være værdifulde.

I den foreløbige vurdering fandt følgegruppen det imidlertid svært at se det interkulturelle element tilstrækkeligt defineret, emnet virkede ikke i sig selv reflekteret eller beskrevet som disciplin, og det afspejledes ikke i den læste litteratur. Følgegruppen foreslog derfor at begrebet blev tydeligere defineret.

I stedet er der så sket det at begrebet "interkulturel" i den sidste redegørelse fra uddannelsen er erstattet af den bredere term "international" med den begrundelse at dette ord opfattes som mere klart og lettere tilgængeligt.

Strukturen på praktikopholdene i udlandet er blevet tilsvarende mere diffus: Tidligere har de to praktikperioder været henlagt til San Francisco og Sydafrika, som KaosPiloterne har vurderet hver især udgør et godt læringsmiljø ud fra nogle specifikke kriterier, men fremover ønsker uddannelsen at øge de studerendes mulighed for at forfølge egne interesser ved at gøre praktikstederne valgfrie inden for visse rammer ("Slutreplik" s. 15) (se mere om udlandsopholdene i afsnit 3.2.9 om praktikophold). Endvidere har KaosPiloterne valgt fra sommeren 2002 at fokusere det andet studieår på projekt- og businessdesign i en *europæisk* kontekst, og uddannelsens sidste år ændres fra entrepreneurship og innovation i en *interkulturel* kontekst til entrepreneurship og innovation i en *global* kontekst.

I sin første redegørelse ønskede følgegruppen en præcisering og konkretisering af begreberne om det interkulturelle i form af pensum osv. Dette skete også i et vist omfang. I sidste ombæring har KaosPiloterne så valgt helt at gå væk fra dette begreb og erstatte det med det langt mere brede udtryk "international". Samtidig er fokus for de to praktikperioder blevet mere diffust i og med at de studerende ikke længere skal samlet af sted til San Francisco og Sydafrika, men blot skal i praktik inden for de rammer der udgøres af hhv. Europa og verden.

Følgegruppen synes at det er beklageligt at man ikke har holdt fast i den – ganske vist vanskelige – håndterbare, men også langt mere indholdsrige – term "interkulturel" og erstattet den med det mere luftige "international". I ordet "interkulturel" ligger der konnotationer om menneskelige relationer på et langt mere forpligtende og dermed interessant plan; relationer som KaosPiloterne med fordel kunne arbejde med at udvikle. Hvis KaosPiloterne mener at der har været en grund til at skifte perspektivet, burde der kunne redegøres bedre for dét.

3.2.4 Uddannelsesforløb og studieopbygning

I evalueringsrapporten vurderede ekspertpanelet at uddannelsens struktur var velvalgt og velargumenteret, men påpegede også at det var vigtigt at uddannelsen satte denne argumentation i sammenhæng med uddannelsens formål og målsætninger i øvrigt (evalueringsrapporten s. 27-28).

KaosPiloternes arbejde med studiets opbygning er fortsat kontinuerligt gennem opfølgingsperioden. Dette har resulteret i udformningen af flere studieordninger (først ny studieordning af 1999 med ændringer af kapitler af flere omgange og senest den nye fra september 2002) og ændringer i temaerne for de tre år i uddannelsen. Følgegruppen anser denne udvikling for et positivt tegn på uddannelsens ønske om at udvikle og forbedre de tre år i overensstemmelse med de tidligere anbefalinger fra ekspertpanelet og følgegruppen. Samtidig har det dog medført at de forskellige årgange har fulgt forskellige "udgaver" af KaosPilotuddannelsen, hvilket har sløret billedet af den og gjort det vanskeligt at vurdere den som helhed.

Da evalueringen blev gennemført i 1998, var hold 3, 4 og 5 i gang med uddannelsen. I løbet af opfølgingsperioden har uddannelsen optaget hold 6, 7, 8 og 9 (sidstnævnte i september 2002). Disse hold har fulgt følgende uddannelsesforløb:

Hold 3, 4 og 5 – studieordningen 1996

Modul	Indhold	Placering	Varighed	Eksamen
Toolbox	Fælles videns- og erfaringsgrundlag	1. år	1 år	Ingen
Exploration	Forberedelse af og praktikophold	2. år	3 mdr.	Ingen
Projection (USA)	Prøvelse af forskellige projektfagligheder	2. år	4 mdr.	Praktisk holdprojekt
Reflection	Evaluerings- og dokumentationsmetoder	2. år	4 mdr.	Ingen
Consultation	Erfaring med og forståelse af konsulentrollens aspekter. Proceskonsulentfagligheder.	3. år	3 mdr.	Individuelt mundtligt oplæg på baggrund af skriftligt oplæg (13-skala)

fortsættes.....

.....fortsat

Projection Individual	Udvikling fra ide til projekt	3. år	4 mdr.	Individuel eksamen (13-skala)
Future	Konkretisering og udarbejdelse af personlige fremtidsstrategier og præsentationsmateriale	3. år	1 mdr.	Ingen

Hold 6, 7, og 8 – studieordningen 1999 med løbende ændringer

Modul	Indhold	Placering	Varighed	Eksamen
Værktøjskasse	Fælles videns- og erfaringsgrundlag	1. år	1 år	Gruppeprøveeksamen
Procesledelse	Forståelse for og praktisk erfaring med coach- og proceslederrollernes mange aspekter	2. år	3½ mdr.	Individuel prøveeksamen i projekt (pensum: 300 sider)
Socialt entrepreneurship i interkulturel kontekst	Prøvelse af forsk. projektfagligheder (herunder procesledelseskompetencer og forståelse af interkulturelle værdier, normer mv.)	2. år	5 mdr. (heraf 3 mdr. i udlandet)	Ingen
Entrepreneurship og innovation i interkulturel kontekst	Udforskning af aspekter i en fremmed kultur af særlig interesse for den enkelte	Slutningen af 2. år og begyndelsen af 3. år	Ca. 4½ mdr. (heraf 3 mdr. i udlandet)	Ingen
Individuelt projekt	Praktisk erfaring med selvstændigt at udvikle og formulere projekter ud fra egne projektideer, samt dybere forståelse for indhold i tilegnede fagligheder	3. år	Hele 6. semester	Individuel eksamen efter 13-skala (pensum: 600 selvvalgte sider)

Ovenstående studieopbygning er grundlæggende for hold 6, 7 og 8. Dog har der som nævnt været visse ændringer undervejs af temaerne på de tre år for de forskellige hold:

For hold 6 (begyndt efterår 1999) (Studieordning 1999 inkl. reviderede kap. 6 og 8)

1. år: Opbygning af faglig værktøjskasse (har formentlig ikke haft prøveeksamen på første år)
2. år: Interkulturel research og praktik samt interkulturelt projekt og procesledelse
3. år: Individuel research og praktik samt individuelt projekt.

For hold 7 (begyndt efterår 2000) – holdet følger tredje år efter nyeste ændringer

1. år: Opbygning af faglig værktøjskasse
2. år: Procesledelse og socialt entrepreneurship i interkulturel kontekst
3. år: Entrepreneurship og innovation i interkulturel kontekst samt individuelt projekt.

For hold 8 (begyndt efterår 2001)

1. år: Opbygning af faglig værktøjskasse og businessdesign
2. år: Procesledelse og kreativt projekt- og businessdesign i interkulturel kontekst
3. år: Entrepreneurship og innovation i interkulturel kontekst samt individuelt projekt.

Hold 9 – studieordningen september 2002

Modul	Indhold	Placering	Varighed	Eksamen
Værktøjskasse	Fælles videns- og erfaringsgrundlag: Den studerende får praktisk og teoretisk viden inden for projekt-, proces- og businessdesign. Den studerende udvikler sin iværksætterprofil og skaber dynamisk læringsforståelse.	1. år	Er ikke præciseret yderligere	Gruppeeksamen – bedømmes efter 13-skalaen (pensum: 200 sider)

fortsættes.....

.....fortsat

Procesledelse	Den studerende får forståelse for og praktisk erfaring med proceslederrollens mange aspekter.	2. år (3. semester)	Er ikke præciseret yderligere	Individuelt eksamensprojekt – bedømmes efter 13-skalaen (pensum: 500 sider)
Projektdesign i international kontekst	De studerende specialiserer deres viden om projektdesign, organisationsdannelse og kulturforståelse.	2. år (4. semester)	Er ikke præciseret yderligere	Holdeksamen – bedømmes efter 13-skalaen
Kreativt projekt- og businessdesign	Den studerende erhverver sig viden om og praktisk erfaring med kreativt projekt- og businessdesign inden for det identificerede brancheområde eller virksomhedstype.	3. år (5. semester)	Er ikke præciseret yderligere	Ingen
Individuelt projekt	Den studerende får analytisk forståelse for og praktisk erfaring med at udvikle og formulere kreativt projekt- og businessdesign ud fra egne projekt- og konceptideer. Den studerende opnår gennem selvstændigt arbejde med alle projektarbejdets faser og fagligheder en innovativ forståelse for indhold og sammenhænge i disse fagligheder.	3. år (6. semester)	Er ikke præciseret yderligere	Individuel eksamen – bedømmes efter 13-skalaen (pensum: 2000 sider)

For hold 9 (begyndt efterår 2002)

1. år: Toolbox – grundtræning
2. år: Kvalificering – procesforståelse og projektdesign i europæisk kontekst
3. år: Udsyn – verdenspraktik og personlig platform. Entrepreneurship og innovation i en global kontekst.

Uddannelsen har endvidere ændret forløbet for det afsluttende projekt og dermed imødekommet flere studerendes ønske om at forlænge denne periode (interview med dimittender). Ændringerne bliver aktuelle for hold 7, der på tredje år begynder eksamensperioden 15. november, i og med at verdenspraktikperioden går i gang. De studerende skal have udviklet eksamensideer og godkendt eksamenssynopsis inden de tager i verdenspraktik. Derfor er undervisningsforløbet i begyndelsen af semestret blevet forlænget med 1½ måned. Så er der ifølge KaosPiloterne mere tid til vejledning. Undervisningen fra semesterstart til projektfasens begyndelse opererer på tre forskellige niveauer på det tredje år ("Slutreplik", bilag 12):

- Basis – fællesundervisning
- Specialisering – studiegrupper
- Lyst – individuelt fokus.

Følgegruppen anser uddannelsens ændringer af forholdene og undervisningen omkring det afsluttende projekt for positive og mener at uddannelsens struktur fortsat hænger fornuftigt sammen.

3.2.5 Undervisningsformer – projektarbejde

Uddannelsen har til de fleste moduler tilknyttet gennemførelsen af et projekt. Projekterne gennemføres som hovedregel i samarbejde med en ekstern rekvisitent – en kunde, typisk en virksomhed. Virksomheden bidrager som "den virkelige verden" med realistiske krav til projektet.

Den studerende vejledes gennem uddannelsen af en gennemgående teamleder der sammen med rekvisiterne definerer projektet. Teamlederen blev tidligere kaldet "coach", men det blev ændret fordi KaosPiloterne mente at coachbegrebet indebar ukorrekte konnotationer i forhold til den individuelle sparring. Ansvar for indholdsudfyldelse af projekterne ligger primært hos de studerende og til en vis grad hos teamlederen. Sideløbende med dette foregår undervisning i de forskellige moduler. Projekterne opleves dog af de studerende og dimittenderne som det helt centrale.

Anbefalinger fra evalueringsrapporten:

- Det anbefales at uddannelsen generelt og særligt i forhold til den enkelte studerende opprioriterer *projektkoordinationen*. En styrkelse af projektkoordinationen kan med fordel indgå i en bedre koordination og et bedre samarbejde mellem de enkelte coaches (s. 35). Der tænkes specielt på at

det skal sikres at træning af de fire kompetencer indgår i den enkelte studerendes projekter, og at der er en vis emnemæssig spredning i disse. Hvad angår undervisning i de fagspecifikke grunddiscipliner, er det ekspertpanelets anbefaling at uddannelsen afpasser undervisningsformen efter indholdet. Det væsentlige er at de studerende har *tid til at reflektere over stoffet*, og at der udmærket kan anvendes mere *konventionelle undervisningsformer* som kan foregå sideløbende med projektarbejdet (s. 43).

- Arbejdspreset er meget stort, og de studerende har et ret betydeligt ansvar over for de forskellige projekter, hvilket indebærer en risiko for at de ikke får tid nok til at reflektere over det lærte. Det gælder især det lærte fra undervisningsforløb der indeholder stof der bevæger sig ud over det aktuelle projekt. Derfor anbefalede ekspertpanelet at uddannelsen sørgede for *periodevise skift i arbejdsform og arbejdspress*, også med henblik på at sikre at de teoretiske og begrebsmæssige forudsætninger for de studerendes refleksioner er til stede.
- Generelt bør en større del af de eksterne undervisere være gennemgående.

Projektkoordination – emner og kompetencer

KaosPiloterne har i opfølgingsforløbet arbejdet på at bedre projektkoordinationen. I "Slutreplik" beskrives projekternes genstandsfelt således: "Typisk falder projekterne inden for følgende områder: Projekt- og procesdesign, kreativitet og ideudvikling, innovation og produktudvikling, kulturarrangementer samt holdningskampagner og kommunikationsopgaver" (s. 12). I den nyeste studieordning (september 2002) er der en præcisering af *undervisningens* genstandsfelt for 1. og 2. semester, 3. semester samt 4. semester. Endvidere er der generelle målsætningsbeskrivelser for 5. og 6. semester. Formuleringerne er meget detaljerede, mens det ikke er præciseret yderligere hvilke rammer der er for de enkelte studerendes projekter.

Det er følgegruppens vurdering at den formelle beskrivelse af genstandsfeltet for projekterne er blevet tydeligere om end de stadig er meget brede. Til gengæld er rammerne for undervisningen blevet præcise.

Hvad angår den systematiske træning af de fire kompetencer, giver de studerende og hold 5-dimittenderne udtryk for at det er noget teamlederne – gennem deres samtaler – holder øje med bliver udviklet hos alle studerende i de enkelte projekter.

Dette anser følgegruppen for at være tilfredsstillende.

Variation i undervisningsformer

KaosPiloterne har arbejdet bevidst med kombinationen af de forskellige undervisningsformer der er karakteristiske for de tre år på skolen. De har taget anbefalingerne til sig og påpeger at de ser

det som en løsning og udfordring at sikre at kompleksitetsniveauet ikke overstiger hvad de studerende kan mestre eller forholde sig til. Det er hensigten med uddannelsen at optræne de studerendes entreprenante, kreative profil ved at teori, metode og praksis indgår i et gensidigt udvekslingsforhold. Både undervisnings- og projektførløbene tilstræber i form og indhold at afspejle uddannelsens seks kerneværdier (se afsnit 3.1.1 om målsætninger) ("Handlingsplan/redegørelse ...").

Med hensyn til anvendelsen af forskellige undervisningsformer er det ikke noget følgegruppen finder sig kvalificeret til at sige noget kategorisk om. Projektarbejdet suppleres af foredrag og forskellige, strukturerede forløb, og det samlede indtryk er at undervisningsformerne i hvert fald er rimeligt varierede.

Tempo, arbejdspress og refleksion

Dimittenderne er inde på problemet med det høje arbejdstempo idet de efterlyser "Mere tid til refleksion på uddannelsen og opfølgning på udviklingen af de studerendes egne indre Pilot". På besøget i maj 2002 var det især nogle eksterne lærere der påpegede at der stadig er problemer med et temmelig konstant, for højt tempo på uddannelsen. De interne lærere erkendte dette, men pegede også på at der er ved at etablere sig en ny, mere struktureret arbejdskultur, ikke mindst fordi der er ansat en række lærere med familiære forpligtelser. Dette har øget bevidstheden om hensigtsmæssigheden af ikke at lade arbejdsdagen brede sig over hele døgnet.

KaosPiloterne vægter de studerendes evne til at reflektere over arbejdsprocesserne og deres egen udvikling og påpeger at de studerende blandt andet inddrages i evaluering af undervisningsforløb samt i forarbejdet til større ændringer som det eksempelvis har været tilfældet gennem evaluerings- og opfølgningsperioden ("Handlingsplan/redegørelse ...").

Følgegruppen finder det positivt at uddannelsen benytter de studerendes indsigt og ideer til sådanne udviklingsmæssige tiltag, men vil samtidig understrege at den form for refleksion der efterlyses i såvel evalueringsrapporten som i den foreløbige vurdering, er mere tid – som en del af undervisningen – til at reflektere over det læste faglige/teoretiske stof i sig selv. Det er følgegruppens indtryk at denne form for refleksion ikke er blevet opprioriteret. Følgegruppen bifalder dog at projektførløbene nu altid afsluttes med en præsentation over for kunden fulgt op af en intern refleksionsproces.

Følgegruppen er endvidere af den opfattelse at der også skal være tid til at de studerende kan orientere sig bredere end blot i relation til udarbejdelsen af deres næste projekt. Der bør altså være perioder i forløbene afsat til dette. Følgegruppen anser det for svært at vurdere hvorvidt det reelt er tilfældet.

Eksterne undervisere

Uddannelsens brug af eksterne undervisere er et centralt element i pædagogikken. De eksterne undervisere bidrager dels med målrettet teoriundervisning, dels med aktuel viden fra "den virkelige verden". Brugen af de enkelte eksterne undervisere kan variere meget, fra tre timer til tre måneder. De fleste undervisningsforløb tager udgangspunkt i en projektpædagogisk logik hvor den teoretiske undervisning prøves af i forbindelse med løsningen af en stille opgave for en ekstern kunde. Det er følgegruppens vurdering at uddannelsen nu i højere grad prioriterer at involvere de eksterne undervisere i de studerendes konkrete projekter. Dette sker ifølge uddannelsen for at "... det enkelte undervisningsforløb og den konkrete kundeopgave bliver oplevet som et samlet integreret læringsforløb af den studerende" ("Slutreplik" s. 15).

Det er som tidligere nævnt følgegruppens vurdering at uddannelsen i høj grad har forbedret projektkoordinationen, men gruppen tvivler på at det er muligt – eller fornuftigt – at sætte så stort et antal af undervisere ind i det felt de skal undervise inden for; ikke mindst i betragtning af at de studerende sidder med projekter der kan have meget forskellige problemstillinger. Eksempler fra uddannelsens seneste redegørelse viser at der i perioder er mange korte forløb, og at der inden for et projektforsløb kan være fra to til ni undervisere tilknyttet på en uge (uge 37 for hold 6, 10.-14. september).

Uden at kunne gå i detaljer med hvad der undervises i, hvornår og hvor længe, mener følgegruppen at KaosPiloterne bør overveje at skære ned på antallet af helt korte seancer (enkelte eller halve dage) med eksterne lærere til fordel for længere, samlede forløb. Dette primært for at sikre at den udefrakommende forelæser får mulighed for at knytte ordentligt an til det forløb de studerende er i gang med, og dermed skabe en rimelig sammenhæng.

3.2.6 Faglig progression

De studerendes store ansvar for indholdsudfyldelse af projekter mv. fremstod som tidligere nævnt som et problematisk område i evalueringsrapporten. Dette forstærkedes af at uddannelsen ikke havde udviklet formelle formuleringer af krav, genstandsfelt mv. for de forskellige projekter. Samtidig anså ekspertpanelet det for problematisk at der hvilede et stort og ikke klart defineret ansvar på teamlederen for de studerendes faglige progression. Ekspertpanelet vurderede at det overordnede ansvar for et holds faglige progression måtte påhvile et formelt organ, således at temalederen primært havde ansvaret for den individuelle studerendes progression.

Anbefalinger i evalueringsrapporten:

- Ifølge selvevalueringsrapporten forudsættes den nødvendige progression i projektarbejdet sikret gennem øget individualisering og længere forløb. Ekspertpanelet mener ikke at dette er tilstrækkeligt, og anbefaler at fx Pædagogisk Råd udarbejder en typologi for udviklingen i og indholdet af de forskellige projekter. Den forudsatte progression i projektarbejdet i løbet af uddannelsen skal defineres klarere (fx hvad angår projekternes genstandsfelt) (s. 35).
- Ekspertpanelet mener at det overordnede ansvar for hele holdets progression må påhvile et formelt organ (Pædagogisk Råd eller evt. et nyt fagligt organ), mens coachen vil have ansvaret for at påse den enkelte studerendes progression (blandt andet påpeget i forbindelse med konstateringen af manglende fremmøde blandt studerende) (s. 42-43).

KaosPiloterne har understreget at de – selvom de studerende har et medansvar – har det overordnede ansvar for de studerendes progression og den faglige kvalitet ("Handlingsplan/redegørelse ..." s. 24), og de har efterfølgende arbejdet på at formalisere og uddelegere ansvaret for de studerendes faglige progression (se det følgende afsnit 3.2.7 om vejledning). I den seneste redegørelse fra uddannelsen defineres den faglige progression ud fra fire parametre:

Fagligt:

- 1. år: Fokus på grundlæggende projektfærdigheder (afsluttende med gruppeeksamen).
- 2. år: Anvendelse og kvalificering af den studerendes grundlæggende færdigheder i proces- og projektforståelse (afsluttende med eksamen inden for begge felter).
- 3. år: At kunne dokumentere evnen til både innovation og improvisation af de erhvervede faglige kompetencer inden for kreativt projekt- og businessdesign (afsluttende med det individuelle eksamensprojekt).

Organisatorisk:

- 1. år: Der arbejdes med afgrænsende kunderelationer.
- 2. år: De studerende arbejder med flere og mangetydige kunde- og stakeholder-relationer.
- 3. år: De studerende skal agere i en selvvalgt organisatorisk ramme og derigennem udnytte det mangfoldige netværk af kontakter og relationer de gennem de foregående år har opbygget.

Kulturelt og geografisk:

- Den danske homogene og nære kulturelle og geografiske platform.

- Det mere kulturelt mangfoldige, hvor fokus først er skandinavisk (proces-opgaven) og dernæst europæisk (gruppeprojektet).
- Et globalt fokus (verdenspraktik og individuel eksamen).

Fra team til individ:

- Mange af læreprocesserne og opgaveformuleringer tager afsæt i team- og gruppearbejde og gruppepræsentationer.
- De studerende arbejder både individuelt og i team.
- Den studerende har et udpræget individuelt fokus (s. 16).

Følgegruppen mener at denne konkretisering af indholdet på de enkelte år er glimrende – her er sket en stor forbedring.

3.2.7 Vejledning

Med uddannelsens fokus på såvel den faglige som personlige progression hos den studerende er vejledningen et vigtigt element – og den har undergået stor udvikling i opfølgingsperioden. I evalueringsrapporten fremgår det at coachingen af den enkelte studerende ikke var obligatorisk og planlagt/fastlagt i de forskellige projektforsøg. Evalueringsrapporten anbefalede derfor, som nævnt i det foregående afsnit, at uddannelsen formaliserede vejledningen og teamlederens rolle og ansvar. Problemet blev forstærket af at holdene på daværende tidspunkt ikke var tildelt en teamleder på fuld tid. Denne funktion blev blandt andre varetaget af skolens rektor, der af økonomiske årsager fungerede som teamleder for to hold. Disse uheldige omstændigheder betød – selvom ekspertpanelet anerkendte teamledernes kompetencer – at uddannelsen blev anbefalet at styrke teamlederfunktionen.

Uddannelsen har skrinlagt den coachingstrategi der lagde op til at det var frivilligt om man ville vejledes eller ej. Den studerende har nu to årlige udviklingssamtaler med teamlederen for at sikre den studerendes bevidsthed om sit faglige niveau i forhold til hvor i forløbet denne befinder sig ("Handlingsplan/redegørelse ..." og Svar på taltalende tiltale). Desuden er teamlederen fritaget for noget af det tidligere, meget omfattende ansvar idet der nu er tilknyttet én til to teamledere til hvert hold. Endelig har KaosPiloterne ansat en studieleder der har det daglige ansvar for det faglige og pædagogiske arbejde i uddannelsen. Teamlederne og studielederen udgør sammen en gruppe der skal kvalitetssikre og udvikle uddannelsen som helhed. Ansvar for de forskellige forløb deles mellem teamlederne på hvert hold i samarbejde med studielederen. I uddannelsens sidste redegørelse fremgår det at "Det er teamlederen der omsætter skolens mål og ambitioner til praktisk undervisning på den enkelte årgang. Skolens fem teamledere, samt rektor og prorektor, står for planlægningen i LearningZone, skolens pædagogiske afdeling." og senere: "I og med at

de eksterne undervisere er så varieret tilknyttet, er det det enkelte holds teamlederes ansvar at binde undervisningen sammen i en – for de studerende – fortløbende logisk proces” (s. 14-15).

Det er følgegruppens vurdering at uddannelsen i høj grad har imødekommet ekspertpanelets oprindelige anbefalinger på dette område. Vejledningen er kommet i fornuftige rammer.

Dette underbygges af at der ikke fra hverken studenter- eller dimittendside har været kritik af vejledningen eller vejlederne. Når det er sagt, skal det dog nævnes at der fra dimittendside er kommet et forslag om at opdele vejledningen i en faglig og en mere personlig del. Det er fortsat en omfattende opgave at varetage begge sider af de studerendes udvikling, og der kan være risiko for at den ene dimension bliver prioriteret på bekostning af den anden.

Følgegruppen vil understrege at det ligesom på de øvrige områder (kompetencer, undervisningsformer mv.), hvor flere forskellige sider søges integreret, er vigtigt at samtlige aspekter tilgodeses.

3.2.8 Afprøvning og eksaminer

Da evalueringsrapporten blev skrevet, var der tre eksaminer i løbet af uddannelsen:

1. Praktisk holdprojekt i Projection på 2. år. Mundtlig gruppeeksamen på baggrund af skriftligt oplæg der blev bedømt efter 13-skalaen.
2. Individuel mundtlig eksamen i Consultation på 3. år på baggrund af skriftligt oplæg der blev bedømt efter 13-skalaen.
3. Individuel mundtlig eksamen i Projection Individual på 3. år på baggrund af skriftligt oplæg der blev bedømt efter 13-skalaen.

Ekspertpanelet anbefalede at uddannelsen afviklede en eksamen på første år og også tidligt i forløbet introducerede individuelle eksaminer, således at de studerende tidligt i uddannelsen blev prøvet i grundbogslitteratur. Desuden ønskede ekspertpanelet at studieordningens afsnit om eksaminer generelt blev gjort tydeligere og mere detaljerede så eksamens formål, varighed og form, frister for aflevering og bedømmelse og bedømmelsesform af blandt andet de fire kompetencer fremgik (evalueringssrapporten s. 50).

Med studieordningen af 1999 var der fortsat tre eksaminer i løbet af uddannelsen, dog med visse ændringer der primært var praktisk begrundet.

1. Prøveeksamen i praktisk holdprojekt i Værktøjskassen på 1. år. Mundtlig eksamen på baggrund af skriftligt oplæg. Eksamen blev ikke bedømt som bestået eller ikke bestået, og den

studerende kunne derfor ikke dumpe, men en skriftlig vurdering blev vedlagt det endelige eksamensbevis.

2. Individuel prøveeksamen i Procesledelse på 2. år på baggrund af skriftligt oplæg (pensum: 300 sider). Mundtlig eksamen på baggrund af skriftligt oplæg. Eksamen blev ikke bedømt som bestået eller ikke bestået, og den studerende kunne derfor ikke dumpe, men en skriftlig vurdering blev vedlagt det endelige eksamensbevis.
3. Individuel eksamen i Individuelt projekt på 3. år (pensum: 600 selvvalgte sider). Mundtlig eksamen på baggrund af skriftligt oplæg der blev bedømt efter 13-skalaen.

KaosPiloterne imødekom med disse ændringer dele af ekspertpanelets anbefalinger.

I den nye studieordning der er trådt i kraft i september 2002, har KaosPiloterne indført endnu en eksamen, så der nu i alt er fire eksaminer i løbet af uddannelsen, alle med bedømmelse efter 13-skalaen. Ved en karakter på under 6 kan den studerende gå om én gang. Der kræves et karaktergennemsnit på mindst 6 i de to individuelle eksaminer for at bestå det samlede forløb.

1. Gruppeeksamen i praktisk holdprojekt i Værktøjskassen på 1. år. Mundtlig eksamen på baggrund af skriftligt oplæg. Eksamen bedømmes efter 13-skalaen. Pensum 200 sider plus supplerende litteratur.
2. Individuel eksamen i Procesledelse på 2. år på baggrund af skriftligt oplæg (pensum: 500 sider). Mundtlig eksamen på baggrund af skriftligt oplæg. Eksamen bedømmes efter 13-skalaen.
3. Eksamen i slutningen af Europasemesteret. Mundtlig holdeksamen på baggrund af projekt med efterfølgende skriftlig dokumentation; bedømmes efter 13-skalaen.
4. Individuel eksamen i Individuelt projekt på 3. år (pensum: 2000 selvvalgte sider). Mundtlig eksamen på baggrund af skriftligt oplæg; bedømmes efter 13-skalaen.

Det fremgår ikke hvordan de fire kompetencer vurderes og vægtes i de enkelte eksaminer, hvilket KaosPiloterne begrundes med at de søges integreret i alle eksaminerne.

Udviklingen på dette område skyldes at uddannelsen ønsker at 1) løfte uddannelsesniveaue fagligt idet de studerendes ambitionsniveau antages at blive øget når de skal prøves i en decideret eksamen, 2) KaosPiloterne i højere grad kommer til at matche de øvrige mellemlange videregående uddannelser og dermed muliggør meritoverførsler mellem andre uddannelser og KaosPiloterne ("Slutreplik" s. 17).

Følgegruppen mener at eksamensordningerne er blevet klart bedre. Eksaminernes antal og form stemmer nu langt bedre overens med uddannelsesforløbet som helhed, og regelgrundlag, kriterier

KaosPiloternes opfølgingsaktiviteter

for vurdering osv. er blevet fastlagt og skrevet ned. Der er således skabt den klarhed som evalueringsrapporten efterlyste. Følgegruppen anerkender endvidere at samtlige kompetencer ønskes integreret i alle eksaminerne, men mener ikke at det udelukker en klargøring af hvordan de enkelte kompetencer vurderes ved hver eksamen.

Følgegruppen vil påpege det påfaldende i at samtlige eksaminer har samme form trods variationen mellem individuelle eksaminer og gruppeeksaminer. Det er følgegruppens forståelse at uddannelsen i høj grad vægter de studerendes evne til at kunne handle i et komplekst og kaotisk arbejdsmiljø og/eller samfund. Det kan dog være svært hvis de studerende "kun" har én måde at arbejde på. Følgegruppen foreslår at eksamen på første år bliver individuel, og at opgaven stilles/lindholdsudfyldes af skolen. På denne måde kan man sikre at de studerende er på samme niveau i forhold til den grundviden uddannelsen ønsker at opbygge på det første år. Samtidig mener følgegruppen at der i arbejdet med at formulere opgaver/spørgsmål der i princippet skal kunne besvares af samtlige studerende på et hold, kunne ligge en god øvelse for uddannelsen og styrke bevidstheden om/afgrænsningen af dens profil.

3.2.9 Praktikophold

Projekterne er én væsentlig side af KaosPilotuddannelsen – en anden er praktikopholdene i udlandet. Rammerne for disse har undergået stor forandring gennem evaluerings- og opfølgingsperioden. Oprindeligt var de studerende i San Francisco på hele uddannelsens 2. år. På grund af uddannelsens økonomiske situation (da de blev frataget støtte et år) reduceredes dette ophold til tre måneder. Det var ekspertpanelets opfattelse at denne reduktion ikke havde afgørende betydning for de studerendes udbytte af opholdet. Efterfølgende etablerede uddannelsen sig i Sydafrika, således at de studerende afviklede to praktikophold i løbet af uddannelsen. Argumentet herfor var at San Francisco udgjorde en god baggrund for de studerendes fokus på det innovative og individuelt entreprenante, mens Sydafrika var velegnet til at de studerende kunne fokusere på socialt teamorienterede og multikulturelle processer (Svar på tiltalende tiltale). Ekspertpanelet var kritisk indstillet over for uddannelsens ønske om at udvide praktikstederne til to idet der allerede ved det første og oprindelige praktiksted var identificeret nogle problemområder som ekspertpanelet fandt nødvendige at løse før et nyt praktikland/-netværk blev oprettet. Ekspertpanelet vurderede at der manglede klarhed over forventninger til og procedurer for opholdet i informationen til praktikværterne. I og med at de studerende selv havde et stort ansvar for praktikkens indhold var det problematisk at kontakten mellem skolen og praktikværterne ikke var formaliseret og klar. Kontakten var ofte ikke direkte. Generelt vurderede ekspertpanelet at der var behov for bedre planlægning og koordination af opholdet.

KaosPiloterne påpegede at de åbne rammer og kravene til selvstændig handlen i forbindelse med udlandspraktikken var en del af den pædagogiske ide med den. De har dog efterfølgende ændret

praktikstrategien således at opholdene har fået mere snævert definerede læringsmål. Derudover har KaosPiloterne forsøgt at skabe kontakt til en række kompetence- og uddannelsesmiljøer der kan agere vært for de studerende ("Handlingsplan/redegørelse ..." s. 20-22).

Hvad angår opbygningen af netværk, er det følgegruppens opfattelse at der er gjort en betydelig indsats fra skolens side, således at de studerende i mindre grad end tidligere selv er overladt til at arrangere og få noget ud af hele udlandsopholdet. Interview med såvel dimittender som studerende viser også at de værdsætter praktikopholdene og skolens forberedelse af de studerende til disse, og at udbyttet af dem er stort.

I forlængelse af diskussionen om tempo og tid til refleksion i afsnit 3.2.5 skal man måske tage med i betragtning at nogle dimittender har påpeget at de mange afbrudte undervisningsforløb på skift i Danmark og i udlandet medfører at de har svært ved at "slå rødder" de nye steder. Det er klart at der går en del tid og energi med at finde sig til rette. Hvor dette arbejde af KaosPiloterne givetvis defineres som en del af læringsprocessen, kan man dog sætte spørgsmålstegn ved om det ikke er en "dyr" måde at bruge tiden på i et ellers intensivt uddannelsesforløb.

Det er følgegruppens vurdering at uddannelsens begrundelse for *valget af de to praktiklande* har været meget overordnet og ikke helt gennemargumenteret. Følgegruppen mangler en klargøring af koblingen mellem det udvalgte land og det dertil definerede fokusområde. Men som det vil fremgå nedenfor, er denne diskussion mere eller mindre passé idet praktikopholdene ikke længere nødvendigvis skal foregå i San Francisco og Sydafrika.

Følgegruppen har ikke besøgt de forskellige praktiksteder og har derfor ikke haft mulighed for selv at vurdere om kommunikationen mellem praktikværterne og skolen fortsat er mangelfuld. Men KaosPiloterne har nu en teamleder ude med de studerende under praktikforløbet, og de studerende udtrykker generel tilfredshed med kommunikationen med skolen undervejs, så det må antages at dette problem er løst.

Skandinavien – Europa – verden: valgfrie praktiksteder

Den nye studieordning fra 2002 indebærer centrale ændringer for udlandsopholdene og projekterne på de tre år. På første år anlægges et skandinavisk fokus, på andet år er temaet Europa, og på tredje år er perspektivet "verden". (Fra "entrepreneurship og innovation i en interkulturel kontekst" (San Francisco-forløb) til "entrepreneurship og innovation i en global kontekst"). Samtidig med det udvidede fokus for projekterne og udlandsopholdet er det nu valgfrit for den enkelte studerende hvor praktikken skal afvikles. Den øgede valgfrihed imødekommer nogle studerendes ønske om bedre mulighed for at forfølge individuelle interesser. Uddannelsen lægger dog op til at de studerende skal i praktik i (mindre) grupper, og anbefaler dem at udnytte de allerede etablerede

de netværk i San Francisco og Sydafrika. Besøget på uddannelsen i maj 2002 har vist at der blandt underviserne er en del der mener at samlingen på de studerende går tabt ved denne nye valgfrihed. Den nye form ses dog ikke kun som en ulempe idet mindre grupper i praktikophold kan fungere bedre end større. Det opfattes også som en fordel at praktikprojekterne kan afvikles både individuelt og kollektivt. De studerende på besøget mente at det er godt at man nu har givet mulighed for at man kan begynde på det afsluttende projekt under den sidste praktik, blandt andet fordi uddannelsen efter deres opfattelse derved bliver mere kandidat-lignende med mere tid til det afsluttende projekt. Opsplitningen af holdet under praktikken blev imidlertid set som en ulempe, ikke bare på det individuelle niveau, men også på det holdmæssige fordi mulighederne for erfaringsudveksling på tværs af holdet – og fra hold til hold – bliver reduceret.

Det er fremgået af udtalelser fra underviserne at det første hold i Sydafrika havde problemer som betød at de reelt ikke kom i praktik, men måtte nøjes med at høste den erfaring at dét altså ikke lykkedes, og skrive dagbog om forløbet undervejs. Dette valgte man dog at tilskrive den omstændighed at de var første hold af sted, og der er efterfølgende opbygget et større og mere konsolideret netværk som de følgende har fået et bedre udbytte af. På besøget i maj 2002 kom det også frem at nogle af de lærere der har været engageret i Sydafrika-projektet, er ærgerlige over at det ikke fortsætter med samme vægt som før. De mente tydeligvis at der her var gjort en investering som man nu undlod at høste frugterne af.

Følgegruppen beklager at KaosPiloterne har valgt at udvide/ændre praktikområdet fra San Francisco og Sydafrika til Europa og verden. Følgegruppen mener at der med udsendelsen af et samlet hold, med tilknyttet teamleder på stedet, til et område hvor netværk og erfaringer var opbygget i forvejen, var nogle indlysende fordele og muligheder som man ikke i nær samme grad kan opnå når enkelte studerende eller små hold tager ud til helt nye steder. Det er klart at der kan være en pointe i – som studerende – selv at skulle opdyrke nyt land, men ulempen, nemlig risikoen for et for ringe udbytte af opholdet, opvejer fordelene.

Erfaringerne fra de tidlige år i San Francisco, som de fx kommer til udtryk i evalueringsrapportens ord om bedre planlægning og koordination og praktiske problemer, bestyrker denne opfattelse. Man kan også nævne de vanskeligheder det første hold i Sydafrika havde. Meget tyder på at nogle års engagement på stedet øger sandsynligheden for udbytterige praktikophold.

Følgegruppen ser ændringerne som symptomatiske for KaosPiloternes ønske om konstant fornyelse. Det kan betyde udvikling, men det kan også betyde at man flytter sig for meget – efter hvad man tror er oppe i tiden.

KaosPiloterne har i deres høringsvar til denne rapport forklaret at der ligger økonomiske årsager bag skiftet – at "outpost-modellen" var for dyr. Dette er ikke fremgået tidligere og ændrer ikke på følgegruppens faglige vurdering.

3.2.10 Europasemester

I uddannelsens seneste redegørelse fremgår det at fokus på andet år fra sommeren 2002 vil være på projekt- og businessdesign i europæisk kontekst. Uddannelsen forklarer denne ændring med at der i staben og bestyrelsen har været en stigende interesse for at fokusere på og afdække den rolle som Europa kommer til at spille i fremtiden. Således afsætter uddannelsen et semester der vil fokusere på Europa (første gang i foråret 2003 for hold 8).

Europasemesteret vil ifølge uddannelsen være opbygget dels omkring et koncentreret Europa-undervisningsforløb afviklet af lærerkræfter fra Europastudier ved Aarhus Universitet, dels omkring et projekt/kundeforløb der har eksamensstatus. Projektet – udarbejdelsen af et magasin med titlen "The European Power of Youth" – udarbejdes i samarbejde med Europastudier, Future Preview, Oslo, Mandag Morgen, København, og Respecteurope, Stockholm. De studerende arbejder i grupper spredt over Europa, men udgør tilsammen redaktionsgruppen for magasinet (s. 16-17).

Under besøget fremgik det at "dybden fortsat mangler i denne ændring [altså indførelsen af Europasemesteret] fordi den ansvarlige teamleder endnu ikke er ansat."

Følgegruppen har altså ikke mulighed for at gå nærmere ind i en diskussion af indholdet af Europasemesteret. Men først må man konstatere at KaosPiloterne med dette samarbejde med Europastudier har fulgt den oprindelige anbefaling om at indgå i et formaliseret samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner, jf. afsnit 3.5.6. Hvad det konkrete valg af "Europa" angår, er argumentationen ikke synderligt oplysende. "Den rolle Europa kommer til at spille i fremtiden" burde der kunne gøres mere præcist rede for når det er et tema der skal bære et helt semesters undervisning.

3.3 Undervisere

KaosPiloternes faste stab har tidligere været karakteriseret ved at man rekrutterede undervisere fra en snæver kreds således at mange havde samme profil eller kom fra miljøet omkring uddannelsen. I sin første vurdering opfordrede følgegruppen KaosPiloterne til at øge bredden og åbenheden i ansættelser med henblik på at styrke uddannelsens interne dialog og slagkraften udadtil via nye kritiske øjne. Samtidig ville en mere intensiv indsats for at gøre det attraktivt for personer fra flere forskellige områder at søge stillinger på uddannelsen modvirke dennes mandskabsmæssige lidenhed ("Foreløbig vurdering"). På nuværende tidspunkt har uddannelsen fem fastansatte undervise-

re (teamledere). Disses uddannelsesmæssige baggrund er en bachelor i filosofi, to KaosPiloter, en cand.pæd.pæd. og en socialrådgiver (KaosPiloternes opfølgingsaktiviteter bilag 5). Hertil kommer 13 ansatte i ledelsen og udviklingsafdelingen.

Ifølge KaosPiloterne er organisationen nu ved at få et volumen, en faglig alders- og kønsmæssig spredning der gør at skolen står bedre rustet over for eksempelvis medarbejderafgange ("Handlingsplan/redegørelse ..." s. 9). De henviser i øvrigt til at stillingsopslag bliver indrykket i aviser og på nettet.

Følgegruppen er ikke overbevist om at det reelt er lykkedes for KaosPiloterne at udvide rekrutteringsgrundlaget for undervisere.

3.3.1 De eksterne undervisere

Som følge af uddannelsens store forbrug af eksterne undervisere anbefalede ekspertpanelet at uddannelsen udformede faste procedurer for introduktion og information af hver enkelt ny ekstern underviser. Denne introduktion skulle teamlederen være en del af for at sikre at undervisningsniveau og indhold stemmer overens med uddannelsens målsætninger og stigende kompleksitet og progression (evalueringsrapporten s. 48). For at styrke kommunikationen mellem eksterne og interne undervisere anbefalede ekspertpanelet endvidere at uddannelsen kunne indføre lærermøder.

KaosPiloterne anser ideen om lærermøder for urealistisk med henvisning til at det er svært og dyrt at samle så mange undervisere fra forskellige steder i landet. Desuden finder KaosPiloterne at de enkelte gæstelæreres behov varierer for meget til at indføre faste briefingsprocedurer. Når eksterne undervisere bruges, udarbejder teamlederen sammen med vedkommende et forløb og fastlægger indhold, pædagogik og niveau ("Handlingsplan/redegørelse ..." s. 28).

På besøget i maj 2002 gav de eksterne lærere udtryk for at de fik en særdeles omhyggelig information i forbindelse med deres undervisning. De blev ikke bare informeret grundigt på forhånd om det undervisningsforløb de skulle indgå i, holdet som sådan osv., men også bedt om efterfølgende at komme med feedback osv.

Følgegruppen kan konstatere at KaosPiloterne har fundet en tilfredsstillende form på dette.

Hvad angår forslaget om lærermøder for de eksterne lærere, mener følgegruppen fortsat at sådanne vil have deres berettigelse, ikke mindst ved den inspiration det kan udgøre for skolens faste stab. Den praktiske form kan afpasses formålet ved fx at opdele møderne efter hvilke forløb de eksterne har bidraget til osv.

Rekruttering af eksterne undervisere

Følgegruppen har forsøgt at få belyst om de eksterne lærere rekrutteres tilstrækkelig bredt, og har derfor som led i indsamlingen af dokumentation bedt KaosPiloterne om at lave en oversigt over de eksterne undervisere der er anvendt i skoleåret 2001/02. Det var i den forbindelse ikke umiddelbart muligt at få opgjort hvilken uddannelsesbaggrund de anvendte undervisere havde, da disse oplysninger ikke var brugt ved rekrutteringen af dem. Som det blev forklaret, er det de pågældendes ansættelsessted og -funktion der i første række er interessant når de hyres som eksperter. Dette falder fint i tråd med hele tankegangen: at det for KaosPiloterne er vigtigere hvad man *laver* end hvad man har af uddannelse – det er vigtigere hvad man *kan* end hvad man *ved*.

Følgegruppen mener imidlertid ikke at uddannelsesbaggrunden er irrelevant når man skal vurdere hvad en underviser kan bidrage med i et undervisningsforløb, og vil derfor opfordre KaosPiloterne til at vie dette aspekt større opmærksomhed.

3.4 Studerende

KaosPiloternes internationaliseringsstrategi lægger op til at uddannelsen befolkes af studerende fra hele Skandinavien. I evalueringsrapporten anbefalede ekspertpanelet at det burde fremgå af uddannelsens konkrete mål og målsætninger hvis uddannelsen anså den skandinaviske hold-sammensætning som væsentlig for dens tilrettelæggelse og de studerendes læring. Samtidig anbefalede ekspertpanelet at uddannelsen udformede en hensigtserklæring om antallet/andelen af danske studerende (s. 37-38).

I en periode var der et faldende antal af danske ansøgere, og følgegruppen anbefalede at uddannelsen overvejede om det kunne have noget at gøre med den aktuelle ansøgermasse. Hvis det var tilfældet, anbefalede uddannelsen at arbejde med at revitalisere "brandet" KaosPiloterne så det kunne blive kendt af og attraktivt for unge fra hele landet. Uddannelsen tilstræber at have lige andel danske, svenske og norske studerende ("Foreløbig vurdering"). Dog optages altid de fagligt bedste, hvorfor fordelingen kan variere. Uddannelsen påpeger at der søger flere danskere end før (Svar på tiltalende tiltale s. 13). Og i uddannelsens seneste redegørelse anføres det at der for tredje år i træk er en stigning i antallet af ansøgere generelt.

Følgegruppen mener at det er tilfredsstillende at antallet af danske ansøgere er stigende, og mener dermed at de tidligere påpegede problemer er løst.

Følgegruppen skrev i sin foreløbige rapport: "Et årligt optag af 35 studerende er relevant ift. uddannelsens forsøgsstatus. Det er dog følgegruppens foreløbige vurdering at dimensioneringen kan

være i underkanten til på længere sigt at give de påkrævede initiativer i relation til sikringen af uddannelsens kvalitet mening og slagkraft. Hvis sidstnævnte formål skal tilgodeses, ville det efter følgegruppens yderligere vurdering være en støtte hertil at Undervisningsministeriet som et forsøg giver uddannelsen mulighed for at optage to hold a 35 studerende pr. år. Denne mængde kommer efter følgegruppens opfattelse tættere på det man kunne betegne "den kritiske masse" (s. 13).

Følgegruppens tidligere vurdering gentages her da der ikke i mellemtiden er sket ændringer der kunne berettige en ny.

3.4.1 Optagelse

Uddannelsen har mange ansøgere hvert år – nærmere bestemt 210 i 2002. Disse indgår i et længere optagelsesforløb hvor de først skal løse en række skriftlige opgaver og beskrive sig selv. De ca. 75 der kommer igennem dette første nåleøje inviteres til en workshop af fire dages varighed på skolen hvor de prøves i – og dermed også præsenteres for – de arbejdsformer som uddannelsen består af. I dette forløb indgår studerende og undervisere fra uddannelsen.

I evalueringsrapporten anbefalede ekspertpanelet at optagelseskriterierne og -grundlaget blev mere gennemskueligt både af hensyn til potentielle ansøgere og til Undervisningsministeriet (s. 41). Samtidig anbefalede ekspertpanelet at KaosPiloterne redegjorde for hvilken målgruppe uddannelsen orienterer sig mod, hvilken aldersgruppe og hvilke kompetencer man efterspørger.

KaosPiloterne påpeger i den seneste redegørelse at optagelsesproceduren stadig afspejler uddannelsens tidligere nævnte, grundlæggende værdier: "Playful, Real world, Street wise, Risk taking, Balance og Compassion" – dog er proceduren strammet op så der er udarbejdet en manual der præciserer organisering af optagelsesprøven, tidsplaner, opgaver og optagelseskriterier.

Optagelsesprøven har følgende mål:

For ansøgere:

- At sikre at ansøgeren er blevet informeret tilstrækkeligt om uddannelsen.
- At sikre at ansøgeren har fået mulighed for at få kendskab til de arbejdsområder og metoder der sætter rammerne for dagligdagen på skolen.

For skolen:

- At sikre at de nye studerende repræsenterer et bredt spektrum af personlige og professionelle erfaringer og kompetencer.

- At sikre at ansøgeren har det talent og det professionelle grundmateriale der sandsynliggør at han/hun tre år senere kan forlade skolen som kvalificeret KaosPilot ("Slutreplik" s. 11).

Ifølge KaosPiloterne vurderer et fagligt kompetent team optagelsesforløbet såvel fagligt som etisk (s. 12).

KaosPiloterne angiver at have et stigende antal ansøgere (s. 4).

Uddannelsen ser sin målgruppe som hørende til det segment som trendforskere og marketingfolk ofte kalder *Early Adopters*. Segmentet menes at udgøre ca. 10-15 % af befolkningen. Uddannelsen henvender sig i øvrigt til en målgruppe der synes at universitetet er for teoretisk og endimensionalt. Samtidig er målgruppen ikke drevet af penge, titler mv. i deres karrierevalg. Aldersgruppen som uddannelsen henvender sig til, har en nedre grænse på 21 år, og reelt er gennemsnitsalderen ved studiestart 24 år. Mht. kompetencer kræver skolen gode mundtlige og skriftlige engelskkundskaber samt erfaring med at arbejde i en projektkultur ("Handlingsplan/redegørelse ..." s. 38-39).

Følgegruppen mener at KaosPiloterne har efterlevet de oprindelige anbefalinger med hensyn til at klargøre og formalisere optagelsesprocedurene.

Det fremgår i øvrigt af interviewene med dimittender, studerende og det sidste møde med underviserne at mange af de optagne har omfattende uddannelsesmæssige kvalifikationer med sig fra tidligere, og at de studerendes forskelligheder på denne måde er en kilde til udfordringer for uddannelsens tilrettelæggelse. Samtidig er der også generel enighed om at de studerendes forskellige erfaringer er en væsentlig kilde til dynamikken på uddannelsen. Som det udtrykkes: "Hvis alle havde en universitetsuddannelse, ville dynamikken forsvinde". Der er dog også studerende der har givet udtryk for at undervisningens teoretiske niveau tager udgangspunkt i den laveste fællesnævner og ikke tager hensyn til at der er mange studerende der kan kapere væsentligt mere teoretisk stof.

Følgegruppen mener at det må regnes til uddannelsens styrker at rekrutteringsgrundlaget er så godt at det er meget kvalificerede studerende der befolker den. Der kan dog sættes spørgsmålstegn ved om disse forskellige kvalifikationer også udnyttes og udfordres tilstrækkeligt, da studerende med så forskellig baggrund som der reelt er tale om, kræver tilsvarende differentierede udfordringer i undervisningen.

3.4.2 Arbejdsmarkedsstatistik og frafald

Arbejdsmarkedsstatistikken har været en svær størrelse at arbejde med idet 41 % af de studerende der er dimitteret på hold 1-5, kommer fra de øvrige skandinaviske lande og derfor ikke indgår i den officielle statistik i Danmark. I forsøget på at tegne et oprids over danske dimittenders arbejdsmarkedsforhold er der lavet en statistisk analyse fra Danmarks Statistik og en telefonundersøgelse foretaget af Danmarks Evalueringsinstitut. I disse indgår der henholdsvis 58 dimittender fra hold 1, 2 og 3 og 42 dimittender fordelt på hold 1, 2, 3, 4 og 5. Dette kan synes af lidt, men når man medtager at under halvdelen af dimittenderne er danske og hvert hold således kun har ca. 15 danske studerende (som oven i købet for manges vedkommende rejser meget), er dækningen ikke så ringe. Telefonundersøgelsen viser at langt størstedelen af dimittenderne får job umiddelbart efter endt uddannelse. I deres første job er 62 % ansat i den private sektor, 19 % er selvstændige, og 7 % er offentligt ansat. Denne del af arbejdsmarkedsundersøgelsen viser endvidere at 81 % arbejder fuld tid i deres første job. Fordelingen på sektorer i dimittendernes *nuværende* job adskiller sig ikke væsentligt fra fordelingen på deres første job.

I arbejdsmarkedsstatistikken fra Danmarks Statistik fordeler dimittenderne sig på tre større sektorer: 17,2 % af dimittenderne arbejder i undervisningssektoren, 13,8 % i forvaltning og offentlige institutioner mv., og 10,3 % i konsulentvirksomheder og kommunikationsvirksomheder. Herudover arbejder et mindre antal (samlet ca. 20 %) i interesseorganisationer, på kulturområdet og i produktionsvirksomheder. Den resterende gruppe af dimittender på ca. 40 % placerer sig i uden for Danmarks Statistiks kategorier, er "uden for arbejdsmarkedet" eller "uoplyste". En stor del af disse er formentlig dimittender der befinder sig i udlandet. Dette gør tallene vanskelige at fortolke, hvilket følgegruppen er opmærksom på.

KaosPiloterne har, som det fremgår af nedenstående tabel, et meget lille frafald.

Tabel 1
Optag og gennemførelse

	Optag	Afsluttet	Frafald	Gennemførelse i procent
Hold 4	30	27 (endnu én har tilmeldt sig eksamen)	2	93,4 %
Hold 5	35	29 (endnu to har tilmeldt sig eksamen)	4	88,6 %
Hold 6	35	30	5	85,7 %
Hold 7	35	33	2	94,3 %
Hold 8	32	31	1	96,9 %

Kilde: KaosPiloterne

Det skal bemærkes at hold 7 og hold 8 endnu ikke har afsluttet uddannelsen. Frafaldet for disse hold kan derfor ændre sig.

Følgegruppen kan således konstatere at KaosPiloterne har et meget beskedent frafald fra uddannelsen, og at dimittenderne klarer sig fint på arbejdsmarkedet hvor deres placering i job harmonerer med uddannelsens profil.

3.5 Organisation og kvalitetssikring

3.5.1 Ledelse og ansvarsfordeling

Da evalueringsrapporten blev udfærdiget, var uddannelsen karakteriseret ved en manglende formel ledelses- og ansvarsfordeling på en række områder. Endvidere var det få, men centrale nøglepersoner der tegnede uddannelsen. På denne baggrund anbefalede ekspertpanelet at uddannelsen arbejdede med at udvikle en overordnet formalisering og præcisering af ansvar, roller og ledelsesfunktioner (s. 57). Mere konkret anbefalede ekspertpanelet:

- at bestyrelsens rolle fortsat skulle defineres klassisk, at medarbejder- og studenterrepræsentanter burde være fuldgyltige medlemmer med stemmeret, og at rektor fortsat skulle være ansat og tilforordnet af bestyrelsen som skolens daglige administrative leder.
- at det overordnede faglige og pædagogiske ansvar for uddannelsen blev placeret i et formelt organ, og at dette organ blev holdt adskilt fra bestyrelsens opgaver (s. 60).

KaosPiloternes opfølgingsaktiviteter

Uddannelsen har imødekommet anbefalingerne og har blandt andet oprettet en ny studielederstilling med ansvar for det daglige faglige og pædagogiske arbejde, et studienævn med 50 % studenterrepræsentation, indført todages seminarer med bestyrelsen og gjort medarbejder- og studenterrepræsentanter til fulgyldige medlemmer af denne.

Følgegruppen mener at KaosPiloterne har fulgt anbefalingerne fra evalueringsrapporten.

I interview med dimittender og studerende har nogle givet udtryk for at der mangler konsekvens i uddannelsens kontrol af mødepligten. De påpeger det problematiske i at studerende er "forkælede" og vælger til og fra i uddannelsens undervisning. Dette har for nogle medført en oplevelse af at enkelte studerende trak ambitionsniveauet (og dermed også det faglige niveau) ned. Uddannelsen har indført følgende procedure for bortvisning af studerende i tilfælde af brud på fremmødepligt: 1) Holdets coach giver mundtlig advarsel, 2) coachen indstiller til studielederen at den studerende gives en skriftlig advarsel, 3) studielederen kan indstille til rektor at den studerende bortvises. Herefter er den studerende henvist til Undervisningsministeriet som ankeinstans ("Handlingsplan/redegørelse ..." s. 37).

Følgegruppen finder det positivt at uddannelsen har udviklet en procedure for kontrollen af de studerendes fremmøde.

3.5.2 Administration og økonomi

Af regnskabet for 2000 fremgik det at skolen – eller rettere *Den selvejende institution Fonden KaosPiloterne* – havde en negativ egenkapital på 1.548 kr. Selvom dette var en klar forbedring i forhold til året før, bemærkede revisorerne at en institution i denne størrelse burde have en positiv egenkapital i størrelsesordenen minimum 1,5 mio. kr. I regnskabet for 2001 ses det at tendensen er gået i den modsatte retning. Der er nu en negativ egenkapital på 203.351 kr., og årsresultatet var på -201.803 kr. mod et overskud på 776.846 kr. året før. KaosPiloterne bemærker selv i regnskabet: "Årets underskud skyldes udelukkende en langsigtet investering [jubilæumsaktiviteter og udgivelsen af en bog om uddannelsen], der endnu ikke har givet fuldt økonomisk afkast. Det er fortsat vigtigt at følge økonomien tæt således at skolen kan blive økonomisk konsolideret. – Skolens bestyrelse vedtog på bestyrelsesmødet i november 2001 at opbygge en positiv egenkapital på 1,5 mio. kr. over en treårig periode. Der er således budgetteret med et overskud på 487.000 i 2002 som et første skridt på vej mod denne konsolidering. Grunden blev lagt i 2001, så skolen ser positivt på mulighederne fremover."

KaosPiloterne bygger deres optimisme på flere ting: Omsætningen er steget med 50 % fra 2000 til 2001, primært på grund af en stigning i egenindtægterne. Disse udgør nu 40 % af den samle-

de omsætning mod 14 % i 2000. Stigningen kommer dels fra den nyoprettede erhvervsklub "Inspiration Lounge", fundraising og udviklingsafdelingen "KaosAcademy". Det umiddelbare problem er at der til de højere indtægter også har knyttet sig højere udgifter – primært i form af lønninger.

Det vurderes at være meget fornuftigt – for ikke at sige nødvendigt – at KaosPiloterne satser på opbygningen af en positiv egenkapital. Økonomien hænger stadig ikke sammen, og det kan selvfølgelig ikke fortsætte ud i fremtiden.

Det ville forbedre situationen hvis KaosPiloterne var i stand til at optage to hold studerende om året.

3.5.3 Intern og ekstern kommunikation

Intern kommunikation

I evalueringsrapporten anbefalede ekspertpanelet at der blev etableret retningslinjer for teamledernes samarbejde og skabt tilstrækkelige tidsmæssige rammer og fora for det (s. 54). Samtidig anbefalede ekspertpanelet at den interne kommunikation blev opprioriteret for at sikre at den betydelige viden og erfaring der opsamles på uddannelsen, kunne videreføres i tilstrækkeligt omfang (s. 54).

Uddannelsen har som nævnt i afsnit 3.2.7 om vejledning forbedret koordinationen blandt vejlederne. Derudover har uddannelsen gennemført en række initiativer med henblik på at styrke den interne kommunikation:

- Der afholdes månedlige møder for hele staben hvor de forskellige personalegrupper diskuterer fælles anliggender.
- To gange årligt afholdes todages strategiseminarer for hele staben.
- Én gang årligt afholdes et todages visions- og strategiseminar for bestyrelsen og staben.
- Der afholdes møder hver 14. dag i et koordinationsudvalg med repræsentanter for alle personalegrupper. Udvalget kan siges at have det daglige, løbende ansvar for at skolen samlet set indfrier sine målsætninger.
- Hver uge holdes ledelsesgruppemøde. Ledelsesgruppen består af repræsentanter fra skolens afdelinger.

- De pædagogiske ansatte (studieleder og teamledere) arbejder som ét team med fælles ansvar for alle uddannelsesaktiviteterne. Siden august 1999 er afholdt seks pædagogiske udviklingsdage ("Handlingsplan/redegørelse ..." s. 4).

Følgegruppen mener at evalueringsrapportens anbefalinger er blevet fulgt.

Ekstern kommunikation – uddannelsens image

Uddannelsen begyndte oprindeligt som et arbejdsløsheds- og kulturprojekt, men blev allerede året efter til en uddannelse under Kulturministeriet og ønsker at kunne blive sammenlignet med øvrige uddannelser i Danmark. Gennem årene har de studerende på uddannelsen også ændret profil, og langt de fleste af dem kommer nu med en bedre uddannelsesmæssig baggrund end tidligere. Disse ændringer har det imidlertid været svært at få kommunikeret ud til omverdenen. Aftagerinterview i evalueringsrapporten og senere dimittendinterview i opfølgingsfasen viser at KaosPiloters ry er meget forskelligt alt efter hvilken kontakt de enkelte aktører på arbejdsmarkedet har haft med uddannelsen. Af samme grund er det få dimittender der anvender betegnelsen KaosPilot når de søger job. Mange finder usikkerheden omkring konnotationerne til begrebet KaosPiloterne for stor til at ville anvende betegnelsen.

Ekspertpanelet påpegede at usikkerheden omkring KaosPiloternes profil hænger sammen med deres PR og eksterne kommunikation generelt. På denne baggrund blev det anbefalet at KaosPiloterne diskuterede den eksterne kommunikation, herunder hvilket billede af uddannelsen man ønskede at videreformidle. Uddannelsen profilerede sig fx i høj grad som antiakademisk, hvilket betød at uddannelsen ikke havde kontakt med den universitære verden. Ekspertpanelet anbefalede videre at KaosPiloterne overvejede de positive og negative konsekvenser af brugen af engelske begreber, blandt andet fordi de kunne sende signaler om noget overfladisk og poppet.

Dimittendinterviewene viser at uddannelsens profil på arbejdsmarkedet stadig er uklar. Det kan være en naturlig følge af den løbende udvikling uddannelsen har gennemgået, hvilket jo betyder at der er få KaosPiloter der har været igennem samme uddannelsesforløb. Men det kan også være en konsekvens af at uddannelsen ikke arbejder målrettet med den eksterne kommunikation. Kendskabet til uddannelsen stammer ofte fra omtale i medierne, der som oftest ikke indeholder direkte faglige informationer. I øvrigt fremgik det også af interviewene at ikke alle dimittender har problemer med et eventuelt "popsmart" image. Som én udtrykte det, er det en *ung* uddannelse, og det anså hun kun for at være en styrke.

KaosPiloterne erkender at der er mangel på faglig viden om uddannelsen, men ønsker ikke at ændre den mere symbolske og underholdningsprægede kommunikation. KaosPiloterne mener at forudsætningen for enhver dialog er at der tages udgangspunkt i modtagerens sprog. I kon-

kurrencen om de forholdsvis små årgange mener de derfor at det er nødvendigt at bruge de kanaler som de unge bruger – herunder medierne og andre påvirkningskanaler. Det samme gælder brugen af engelske termer selvom nogle finder den poppet og useriøs ("Handlingsplan/redegørelse ..." s. 34).

KaosPiloterne har dog taget en række nye initiativer med hensyn til uddannelsens eksterne kommunikation:

- Ny studieordning med mere detaljeret beskrivelse af det faktuelle indhold på uddannelsen (august 1999).
- Ny hjemmeside med mere detaljeret faktuel beskrivelse af alle forhold vedrørende uddannelsen er udarbejdet (januar 2000).
- Kampagnemateriale til rekruttering af nye studerende er produceret (marts 2000).
- Grundet de organisatoriske ændringer er der ifølge KaosPiloterne frigjort tid til grundigere briefing og samarbejde med gæstelærere og projektopgavespillere ("Handlingsplan/redegørelse ..." s. 4).

Det fremgik på besøget i maj 2002 at KaosPiloterne ikke aktivt opsøger medierne for at formidle information eller markedsføre sig selv. Det der eventuelt måtte stå i aviserne, er altså ikke et resultat af en kommunikationsstrategi fra KaosPiloternes side.

Følgegruppen er enig i at en form for hvervearbejde er nødvendigt, og at det faglige og saglige grundlag for de potentielle studerendes valg af uddannelse kan godt kan bestå af en anden type informationer. Følgegruppen finder det blot problematisk i KaosPiloternes tilfælde fordi det bliver hvervekampagnen der tegner uddannelsen udadtil, og ikke det mere seriøse indhold på uddannelsen. Samtidig har det øvrige baggrundsmateriale (studieordninger mv.) også tidligere været præget af overordnede visioner og engelske termer frem for en nærmere og mere præcis beskrivelse af hvad det er KaosPiloter skal kunne. Arbejdet med dette er imidlertid forbedret betydeligt (se afsnit 3.1 om målsætninger).

Det forekommer fornuftigt at KaosPiloterne ikke bruger en masse ressourcer på at komme i medierne, men det kunne måske være tilrådeligt alligevel at forsøge mere offensivt at styre det image som pressen gennem årene har givet uddannelsen. På den måde kunne fokus også ændres fra overflade til indhold.

Det har ikke været muligt at få KaosPiloterne til at gå ind i en mere grundig diskussion om den udstrakte anvendelse af mere eller mindre uklart definerede engelske termer i undervisningen og organisationen som sådan. Følgegruppen er af den opfattelse at de engelske termer fremmedgør mere end de fremmer, og har svært ved at se det rimelige i deres anvendelse. Det er uomtvisteligt

at de støder mange fra sig – selvom det modsatte sikkert også er tilfældet. Hvis uddannelsen vil tages seriøst af det øvrige uddannelsessystem, mener følgegruppen at den som en begyndelse må tage sig selv mere seriøst. Spørgsmålet er dog også hvor integrerede de engelske begreber er i dagligdagen. Følgegruppen har bemærket at de engelske begreber ikke anvendes i de samtaler der er ført ved besøg og interview, eller ved den overværede eksamen.

3.5.4 Kvalitetssikringsorganisation og kvalitetssikring

I den foreløbige vurdering påpeger følgegruppen at uddannelsens oprettelse af en studielederstilling spiller en væsentlig rolle i uddannelsens kvalitetsudvikling og har bidraget med kontinuitet og stabilitet. Dette kvalitetsarbejde kvalificeres også gennem de faste udviklingsamtaler med medarbejderne (se i øvrigt i afsnit 3.5.3 om intern kommunikation).

Uddannelsen har endvidere delt organisationen op i tre zoner: KaosAcademy (udviklingsafdeling), OutlookZone (direktion – tidligere CommitmentZone og PerformanceZone – sammenlægningen er et ønske om at styrke og samle den daglige ledelse i organisationen) og LearningZone (pædagogisk stab der består af fem teamledere og studielederen). Hver zone holder faste ugentlige møder, og en gang om måneden er der fælles stabsmøde hvor samtlige medarbejdere i organisationen deltager ("Slutreplik" s. 18-19). Disse organisatoriske omstruktureringer (formalisering af uddannelsens organisatoriske struktur) har ifølge uddannelsen forbedret såvel den eksterne som den interne kommunikation (s. 21).

KaosPiloterne har gennem hele deres eksistens været genstand for stor opmærksomhed og forskellige evalueringer (fx Søren Langager og Trine Deichmann-Sørensens undersøgelser, omtalt i evalueringsrapporten). I evalueringsrapporten anbefalede ekspertpanelet at uddannelsen overvejede den samlede strategi i kvalitetsarbejdet da en sådan ansås for nødvendig hvis arbejdet skulle understøtte indfrielsen af uddannelsens overordnede formål og målsætninger (s. 65). Uddannelsen har efterfølgende sat sig nogle kvalitetsforbedrende mål/indsatsområder i dens redegørelser til følgegruppen:

- Gennemførelse af ændringer i den interne organisation, herunder forbedrede interne kommunikationsstrukturer og spredning af det pædagogiske ansvar
- Udarbejdelse af ny studieordning der levede op til evalueringsrapportens anbefalinger om større klarhed og præcision i forhold til formål, målsætninger og faglighed
- Udarbejdelse af ny kommunikationsstrategi specielt med henblik på at styrke uddannelsens faktuelle information til omverdenen ("Handlingsplan/redegørelse ...")
- En præcisering af formål og målsætninger
- Afklaring af projektet Byens Puls (se afsnit 3.5.6 om samarbejde med andre organisationer)

- En ny undervisningsplan for hold 9 (KaosPiloternes opfølgingsaktiviteter).

Følgegruppen kan konstatere at KaosPiloterne har fulgt de oprindelige anbefalinger da den har forbedret samtlige punkter væsentligt i evaluerings- og opfølgingsforløbet. Følgegruppen anser det for positivt at uddannelsen er åben over for den opmærksomhed som de mange evalueringer afspejler. Følgegruppen finder også, i tråd med ekspertpanelets anbefaling, at en mere formaliseret/bevidst proces og strategi er nødvendig for at optimere uddannelsens udbytte, og anser KaosPiloterne for at være nået et godt stykke i opbygningen af disse.

Se også afsnit 3.5.1 Ledelse og ansvarsfordeling.

3.5.5 Akkumulering af viden

Ekspertpanelet påpegede at den store udskiftning og forbruget af eksterne undervisere medførte en manglende opsamling af viden på uddannelsen. Panelet anså det for problematisk at viden ikke bevidst og systematisk blev ophobet og struktureret på uddannelsen. Derfor blev det anbefalet KaosPiloterne at formalisere opdagelsen og skriftliggørelsen af den viden og de erfaringer der formidledes i undervisningen (evalueringsrapporten s. 49).

I den første vurdering bemærkede følgegruppen den positive udvikling uddannelsen har gennemgået ved at ansætte flere faste undervisere. "En fortsat kontinuitet og jævn udvikling i staben vil kunne medvirke til en gradvis organisatorisk erfaringsopsamling og udvikling af faste procedurer, hvilket vil mindske uddannelsens sårbarhed og afhængighed af enkeltpersoner" ("Foreløbig vurdering" s. 10). Uddannelsen har efterfølgende ansat endnu flere faste undervisere og har desuden etableret digitale fællesarkiver der indeholder undervisningsplaner, metode- og værktøjsbank, litteraturhenvisninger og projektbeskrivelser som samtlige medarbejdere benytter. Det er desuden planen at udgive eget undervisningsmateriale.

Udviklingen er helt klart positiv og i overensstemmelse med anbefalingerne. Dog er det lidt bemærkelsesværdigt at ingen har nævnt det digitale arkiv under besøgene.

3.5.6 Samarbejde med andre organisationer

Følgegruppen har tidligere anbefalet KaosPiloterne at udvikle et samarbejde med andre uddannelser, både for at kompensere for den lille medarbejderstab og for at kvalificere inddragelsen af det tidligere centrale begreb "interkulturalitet". Samarbejdet blev også foreslået at omfatte udvekslingsaftaler mellem institutionerne.

Som beskrevet i afsnit 3.2.910 om Europasemesteret har KaosPiloterne indledt et omfattende og meget formaliseret samarbejde med Europastudier ved Aarhus Universitet som blandt andet indbefatter udveksling af studerende og tværgående projektarbejde.

Der har i begrænset grad været udveksling af studerende mellem KaosPilotuddannelsen og andre uddannelser. Nogle studerende fra uddannelsen har fulgt afgrænsede undervisningsforløb på eksempelvis Århus Købmandsskole og Handelshøjskolen i Århus. Uddannelsen har også haft gæstestuderende fra blandt andet Handelshøjskolen i Århus og Kolding Designskole. Uddannelsen ønsker at styrke de faglige relationer og den positive "kompetence-trafik", men påpeger det væsentlige i fortsat at værne om uddannelsens eget miljø i de første år på studiet (s. 19-20).

Det er karakteristisk for uddannelsen at den har mange relationer til omverdenen, og der er flere gange henvist til dette netværk. Netværket udgøres af:

- NyX, der er et forsøg på at skabe et fælles netværk mellem kultur- og erhvervsliv i Danmark med henblik på at identificere de muligheder der ligger i krydsfeltet mellem kultur og erhverv. Uddannelsen mener at dette initiativ kan levere KaosPiloterne ny og vigtig viden om arenaen mellem kultur og erhverv. Skal fungere som et nationalt videnscenter ("Slutreplik" bilag 14).
- LOUIZ, der repræsenterer et iværksættermiljø der assisterer og underviser i produktudvikling, forretningsplan mv. ("Slutreplik" bilag 14). Uddannelsen mener at dette miljø kan være et tilbud til dimittender fra KaosPiloterne der ønsker at starte egen virksomhed ("Slutreplik" s. 20).
- uddannelsesnetværket ENCATA (European Network of Cultural Administration Training Centers), som KaosPiloterne er medlem af.
- Byens Puls, der er et samarbejde i CVU-regi med Arkitektskolen i Århus, Det Jyske Musikkonservatorium og Det Jyske Kunstakademi. Uddannelsen mener at det fælles for de fire uddannelsesinstitutioner er deres ambition om at styrke den entreprenante profil hos deres studerende og mulighederne for samarbejdet mellem kultur og erhverv ("Slutreplik").
- Europastudier ved Aarhus Universitet, der som nævnt skal indgå i det nye Europasemester på uddannelsen.
- samarbejdspartnere som Mandag Morgen, Respect Europe og Future Preview, som også indgår i det nye Europasemester. Fælles for disse samarbejdspartnere er at de leverer undervisning til uddannelsen og ofte er praktikværter for de studerende. Det samme gælder uddannelsens to erhvervsclubber, Local Player og InspirationLounge, hvor medlemsvirksomhederne/organisationerne også kan være værter for de studerendes praktikperioder/projekter (Slutreplik s. 21).

Uddannelsen forsøger endvidere at etablere et samarbejde med E-Business-afdelingen på Hochschule für Kunst in Berlin og Witten/Herdecke Universität med henblik på at etablere en fælles masteruddannelse i Berlin med fælles europæisk udgangspunkt ("Slutreplik" s. 21).

Følgegruppen bifalder KaosPiloternes initiativer på dette område da disse med sikkerhed er med til at udvide uddannelsens perspektiv og kontakthorisont. Følgegruppen ønsker dog at understrege at den form for samarbejde den tidligere har anbefalet, kun findes i begrænset omfang trods de mange samarbejdstyper uddannelsen har etableret. Det er følgegruppens vurdering at der findes potentiale for at styrke KaosPiloternes mere traditionelle faglighed i projekterne Byens Puls, Euro-pastudier og E-Business-afdelingen på Hochschule für Kunst in Berlin og Witten/Herdecke Universität. Disse er dog fortsat i en konsolideringsfase, hvorfor følgegruppen finder det svært at vurdere kontakternes frugtbarhed inden for opfølgningens tidshorisont. Hvad angår de øvrige på listen, kan det konstateres at KaosPiloterne i jævnt tempo opretter nye foreninger der på længere sigt kan bidrage med faglige input på uddannelsen, mens de mere seriøse samarbejdsrelationer – der kan bidrage fundamentalt til både at udfordre og styrke KaosPiloternes kernefaglighed – virker som om de skabes i et andet tempo. Det er følgegruppens vurdering at uddannelsen i fremtiden skal sikre at der sker en udvikling på nogle af de valgte områder frem for at etablere flere potentielle samarbejdsrelationer.

Følgegruppen mener endvidere at der bør arbejdes med muligheden for meritoverførsler til og fra KaosPilotuddannelsen. Fx vil det øge de studerendes mulighed for at fordybe sig hvis de får mulighed for at følge kortere kurser ved andre uddannelser. Det samme bør være tilfældet den anden vej rundt, at studerende fra andre uddannelser kan nyde godt af KaosPiloternes særlige kompetencer i forbindelse med kortere ophold og samarbejde med KaosPilotstuderende om konkrete projekter. Her er det efter følgegruppens mening selvsagt at der mellem uddannelserne skabes mulighed for at de studerende kan meritoverføre de relevante kurser de har fra andre uddannelser. En måde at understøtte og motivere et sådant samarbejde på kunne være sammen med en eller flere andre uddannelser med hvem et samarbejde kunne være udbytterigt, at definere et fælles tema for de studerende at arbejde ud fra.

Følgegruppen opfordrer altså KaosPiloterne til at tage initiativer i retning af tættere samarbejde med andre uddannelser, men er dog også klar over at dette ikke kan gennemføres af denne uddannelse alene. Initiativer fra Undervisningsministeriet med henblik på at motivere de øvrige uddannelser vil formodentlig underbygge et tættere samarbejde mellem disse og KaosPiloterne.

Formålet med denne opfølgingsvurdering har primært været at undersøge om – og hvordan – KaosPiloterne har fulgt op på evalueringen fra 1998. At de har fulgt op på den, kan der ikke sættes spørgsmålstegn ved. De har helt tydeligt gjort en stor indsats, taget mange diskussioner og sat nye processer i gang. Uddannelsen er vitterligt en anden end den der oprindeligt blev evalueret. Denne åbenhed og omstillingsparathed er meget prisværdig.

Det er følgegruppens indtryk at KaosPiloterne nok opfattede de oprindelige anbefalinger som den traditionelle uddannelsesverdens forsøg på at presse sin konforme tænkning ned over en institution som mindst af alt ønskede konformiteten. At krav om formalisering og strukturer ville kvæle den kreativitet og virkefrang som havde brug for frie rammer. Alligevel er de gået positivt ind i det store arbejde, har leveret de ønskede rapporter, et meget stort dokumentationsmateriale, besvarelser på konkrete spørgsmål undervejs osv. Og ikke mindst har det altså resulteret i konkrete ændringer på uddannelsen. Ved besøget i maj 2002 gav både studerende, undervisere og ledelse endog udtryk for at disse ændringer netop ikke føles som nye, snærende bånd de er blevet pålagt, men som forbedringer de også selv er tilfredse med. At hele processen – om end langvarig og krævende – har betydet at de har fået kvalificeret inspiration og nødvendig sparring. Og det er vel hvad man kan forlange af en evalueringsproces.

Følgegruppen mener dog stadig at uddannelsen har nogle svage punkter. De har været grundigt diskuteret med KaosPiloterne, men det har ikke været muligt at finde en endelig løsning på dem inden for opfølgingsperiodens rammer:

1. Den teoretiske faglighed står stadig for svagt.
2. Til trods for KaosPiloternes omfattende netværk af iværksættere, kommunikationsfirmaer, udenlandske kontakter osv. er der – for udenforstående – stadig tale om et lille, afgrænset univers. Det er følgegruppens opfattelse at det er svært for KaosPiloterne at følge dette fordi de jo står midt i det, men at det er noget der bør arbejdes med fremover.
3. Økonomien er uholdbar, og det skal der gøres noget radikalt ved.

Følgegruppen mener at det – ikke mindst med punkt 2 in mente – er nødvendigt at KaosPiloterne selv tager initiativ til fortsat at arbejde med kvalitetssikringen og skaffer sig kvalificeret, faglig sparring. For at KaosPiloternes ressourcer – en meget engageret lærerstab, spændende undervisningsformer og -rammer og ikke mindst særdeles kvalificerede studerende – skal blive udnyttet ordentligt, er det helt nødvendigt. Ikke mindst i betragtning af KaosPiloternes ønske om altid at flytte sig og udvikle noget nyt vil det være oplagt at pege på bestyrelsens overordnede ansvar for kursen. Forhåbentlig er dette et ansvar den også fremover vil løfte.

Den dårlige økonomi sætter evalueringen i et særligt perspektiv: Det nytter ikke meget at arbejde med kvalitetssikring og -udvikling hvis der ikke er ressourcer til at holde liv i uddannelsen som sådan. Følgegruppen mener at den mest nærliggende løsning på dette vil være at sikre uddannelsens eksistensgrundlag ved at udvide optaget til to hold. Hermed ville man også kunne udvide lærerstaben og dermed det faglige miljø. Dette kunne endvidere gøre det muligt at imødekomme flere ansøgere og få uddannet flere KaosPiloter, der helt oplagt kommer ud med kompetencer som efterspørges på dagens arbejdsmarked.

Følgegruppen har stillet sig selv og bestyrelsen spørgsmålet: Hvor hører KaosPiloterne hjemme i det danske uddannelsessystem? Uddannelsens længde, indretning med teori- og praktikperioder osv. placerer den som en mellemlang, men da den ikke i dag bygger på de gymnasiale uddannelser, er den formelt set ikke videregående. En afklaring af dette – måske umiddelbart lidt teoretiske spørgsmål – ville kunne tjene flere formål: Det kunne være begyndelsen til en åbning af mulighed for meritoverførsler til og fra uddannelsen, og det kunne betyde noget for at flytte KaosPiloternes selvforståelse – og det image de har – fra en rolle som outsiders til en integreret del af det danske uddannelsesbillede.

Processen – evaluering og opfølgning – har nu stået på i fem år, og KaosPiloterne har været igennem et forløb som i hvert fald har været mere omfattende end noget andet Evalueringscenteret, nu EVA, har stået for. Det er håbet at denne proces har fået vendt alle de sten der skulle vendes.

Appendiks A: Kommissorium

Opdragsgiver:

Undervisningsministeriet har anmodet Evalueringscenteret om at varetage tilrettelæggelsen og gennemførelsen af en løbende vurdering af KaosPilotuddannelsen i Danmark med henblik på stillingtagen til uddannelsens fremtidige tilskudsmæssige status.

Vurderingsområde:

KaosPilotuddannelsen er 3-årig og udbydes af den selvejende institution KaosPiloterne i Århus. 1. og 3. studieår gennemføres ved institutionen i Århus, mens det 2. studieår udgøres af et USA-ophold ved KaosPiloternes afdeling i San Francisco.

Vurderingens baggrund og formål:

I perioden september 1997 til oktober 1998 gennemførte Evalueringscenteret på anmodning af Undervisningsministeriet en evaluering af KaosPilotuddannelsen hvor et særligt nedsat ekspertpanel tog stilling til og udformede anbefalinger vedrørende en række elementer af uddannelsen. Formålet med evalueringen var at tilvejebringe et grundlag for politisk stillingtagen til KaosPilotuddannelsens tilskudsmæssige status ud over den 3-årige forsøgsperiode.

Undervisningsministeriet har herefter besluttet at der i forlængelse af evalueringen skal gennemføres en løbende vurdering af implementeringen af de anbefalinger som ekspertpanelet leverede, samt af KaosPiloternes generelle kvalitetssikringstiltag. Denne vurdering skal danne grundlag for Undervisningsministeriets stillingtagen til KaosPilotuddannelsens tilskudsmæssige status; i første omgang og foreløbig i relation til optaget i 2001 samt 2002 og endelig i relation til optaget i 2003 og videre frem.

Vurderingen vil blive tilrettelagt således at en følgegruppe af eksperter på de relevante undersøgelsesområder med udgangspunkt i den gennemførte evaluering og uddannelsens egne tilkendegivelser om opfølgning og kvalitetssikringsinitiativer følger uddannelsens fortsatte kvalitets-

udvikling. Følgegruppen indhenter den fornødne dokumentation og aflægger i den forbindelse et antal besøg på uddannelsen fordelt over den samlede periode (1999-2002). Resultaterne af dette arbejde vil blive formidlet ved en foreløbig afrapportering ved udgangen af 2000 og herefter i en endelig rapport ved udgangen af 2002.

Følgegruppens vurderinger skal jf. den allerede foretagne evaluering vedrøre følgende emner:

- Organisatoriske/studiestrukturelle vilkår
- Administrative/økonomiske vilkår
- Undervisergruppens sammensætning
- Studieopbygning og uddannelsesforløb
- Fagligt indhold samt faglig udvikling
- Indlæringsformer
- Prøve- og eksamensforhold
- Internationaliseringsaspektet i uddannelsen
- Arbejdsmarkedsforhold
- Kvalitetssikringsmekanismer.

Organisation:

Evalueringscenteret nedsætter en følgegruppe på fire medlemmer der samlet dækker de organisatoriske, pædagogiske og faglige aspekter i vurderingen. Følgegruppen har det faglige ansvar for vurderingerne af KaosPiloternes opfølgingsaktiviteter hvad angår de i den forudgående evaluering fremsatte anbefalinger samt hvad angår de generelle kvalitetssikringstiltag. Følgegruppen skal i den afsluttende rapport formidle sine analyser og konklusioner i lyset af disse anbefalinger.

Evalueringscenteret har det praktiske og metodiske ansvar for vurderingens gennemførelse og udpeger til denne opgave en projektleder. Projektlederen varetager sekretariatsfunktionen, herunder kontakten til henholdsvis følgegruppe, opdragsgiver og uddannelse samt formidlingen af følgegruppens vurderinger i den afsluttende rapport.

Tidsramme:

Der er tale om en løbende vurdering der strækker sig over en længere periode end det år en uddannelsesevaluering normalt varer. Arbejdet vil således blive påbegyndt i løbet af 3. kvartal 1999 og afsluttet ved udgangen af 2002.

Budget:

Vurderingen af KaosPiloternes opfølgning på evalueringen af KaosPilotuddannelsen samt de generelle kvalitetssikringstiltag gennemføres på grundlag af en budgetramme og budgettal aftalt mellem Evalueringscenteret og Undervisningsministeriet.

Appendiks B: Metodeoplæg til opfølgingsvurdering af KaosPiloterne

Undervisningsministeriet har besluttet at der i forlængelse af evalueringen af KaosPilotuddannelsen skal gennemføres en løbende vurdering af implementeringen af de anbefalinger som ekspertpanelet leverede i forbindelse med evalueringen, samt af KaosPiloternes generelle kvalitetssikringstiltag. Denne vurdering skal danne grundlag for Undervisningsministeriets stillingtagen til KaosPilotuddannelsens tilskudsmæssige status – i første omgang og foreløbig i relation til optaget i 2001 samt 2002 og endelig i relation til optaget i 2003 og videre frem, jf. kommissoriet for vurderingen.

Vurderingen løber i to faser hvor første fase skal munde ud i en foreløbig afrapportering ved udgangen af år 2000, mens anden fase skal munde ud i en endelig afrapportering ved udgangen af år 2002.

Igangsættelse og tilrettelæggelse

Første følgegruppemøde

Vurderingens forløb og metode fastlægges ved følgegruppens indledende møde. Desuden drøftes væsentlige områder for evalueringen, herunder opstilling af succeskriterier for opfølgingsprocessen.

Orientering af uddannelsen

I umiddelbar forlængelse af følgegruppens indledende møde holder Evalueringsinstituttet et møde med KaosPilotuddannelsen. Formålet med dette møde er at give uddannelsen en nærmere præsentation af vurderingen og dens planlagte forløb. Desuden er mødet en anledning til for uddannelsen at få afklaret tvivsspørgsmål og fremlægge eventuelle forventninger til vurderingsforløbet.

Første fase

Uddannelsen har ved indgangen af vurderingens første fase kun haft godt et år til at arbejde med anbefalingerne i evalueringsrapporten.

Det må derfor i denne del af vurderingen forventes at anbefalingerne i rapporten endnu ikke er blevet fuldt implementeret, men overvejende er omsat til hensigtserklæringer og/eller strategier.

I den første del af vurderingen vil fokus følgelig primært være på uddannelsens opfølgingsplaner med hensyn til evalueringsrapportens anbefalinger samt på at identificere styrker og forbedringsmuligheder ved de kvalitetssikringstiltag som er foretaget på uddannelsen siden evalueringen.

Til det formål skal uddannelsen udarbejde en skriftlig redegørelse over forventede og/eller allerede iværksatte tiltag til imødekommelse af de konstaterede kvalitetsproblemer. I det omfang uddannelsen allerede har fulgt op på en anbefaling, skal indholdet i dette tiltag beskrives, og uddannelsen skal dokumentere at opfølgningen har fundet sted. Med hensyn til forventede opfølgningstiltag skal uddannelsen udarbejde en form for handlingsplan med angivelse af *hvem* der *gør hvad* og *hvornår*. Endelig skal uddannelsen redegøre for eventuelle kvalitetssikringstiltag som er foretaget på uddannelsen siden evalueringen, herunder styrker og forbedringsmuligheder.

Ved udarbejdelsen af den kombinerede redegørelse/handlingsplan er det centralt:

- at uddannelsen forholder sig til *samtlig*e problemstillinger og anbefalinger i evalueringsrapporten
- at der vedlægges relevant dokumentation
- at redegørelsen/handlingsplanen kan læses og forstås af udenforstående.

Der vil blive udarbejdet et oplæg som nærmere beskriver de overordnede rammer for redegørelsen/handlingsplanens indhold og struktur.

Første besøg

Når uddannelsen har udarbejdet redegørelsen/handlingsplanen, vil følgegruppen og Evalueringsinstituttet aflægge uddannelsen et besøg af én dags varighed. Formålet med besøget er dels at give følgegruppen mulighed for løbende at følge uddannelsens kvalitetsudvikling, dels at validere og nuancere uddannelsens redegørelse/handlingsplan. Dette sker gennem separate møder med henholdsvis ledelsen, repræsentanter fra de studerende og undervisere mfl. Denne praksis har til formål at opnå en så utvungen tilbagemelding som muligt fra de forskellige grupper om deres holdning til spørgsmål vedrørende uddannelsens indhold, opbygning og organisering. Evalueringsinstituttet udarbejder efter besøget optegnelser til brug for følgegruppens videre arbejde.

Foreløbig afrapportering

På grundlag af dels uddannelsens redegørelse/handlingsplan samt følgegruppens observationer under besøget, dels diverse baggrundsmateriale fra den tidligere evaluering udarbejder Evalueringsinstituttet ud fra følgegruppens vurderinger en foreløbig rapport over uddannelsens opfølgningsaktiviteter. Den foreløbige rapport forventes at få et sidemæssigt omfang på 15 til 20 sider.

Inden den foreløbige rapport overgives til Undervisningsministeriet, fremsendes den til uddannelsesinstitutionen med henblik på rettelse af faktuelle fejl og misforståelser.

Anden fase

Hovedformålet med anden fase af vurderingsprocessen, som løber over to år, er at vurdere uddannelsens gennemførelse af de planlagte aktiviteter.

Dokumentationsindsamling

Anden fase af opfølgningsevalueringen indledes med et besøg på uddannelsen (følgegruppens andet besøg). Dette besøg har primært til formål at give følgegruppen mulighed for løbende at følge uddannelsens generelle kvalitetsudvikling samt dens arbejde med at gennemføre planlagte opfølgningstiltag. Oplægget for besøget udarbejdes af uddannelsen og tager form af en foreløbig status over de planlagte og iværksatte aktiviteter. Hvor langt er man, hvordan går det, og hvad mangler.

Uddannelsen skal i foråret 2002 gøre endelig status over opfølgningen samt orientere om tidsplanen for eventuelle udeståender i en redegørelse. Det er i den forbindelse vigtigt at uddannelsen kan dokumentere at opfølgningen faktisk har fundet sted.

For at vurdere effekterne af opfølgningen gennemføres eventuelt en kvantitativ brugerundersøgelse og/eller fokusgruppeinterview med de seneste dimittender.

Dokumentationsindsamlingen i forbindelse med anden fase afsluttes med følgegruppens tredje besøg på uddannelsen. Dette besøg har som primære formål at vurdere om uddannelsen har gennemført de planlagte aktiviteter samt i hvilket omfang aktiviteterne er forankret i uddannelsen.

Afsluttende afrapportering

På baggrund af uddannelsens endelige redegørelse over status for opfølgningen, diverse dokumentationsmateriale samt observationerne fra besøgene udarbejder Evalueringsinstituttet ud fra følgegruppens vurderinger en afsluttende rapport over uddannelsens opfølgningsaktiviteter. Den afsluttende rapport forventes at få et sidemæssigt omfang på 20 til 30 sider.

Inden den afsluttende rapport overgives til Undervisningsministeriet fremsendes den til uddannelsesinstitutionen med henblik på rettelse af faktuelle fejl og misforståelser.

Succeskriterier for opfølgingsprocessen

Uddannelsen skal forholde sig til anbefalingerne og de problemstillinger som anføres i evalueringsrapporten. Uddannelsen behøver dog ikke nødvendigvis at følge anbefalingerne ordret. Der kan udmærket være andre lige så relevante løsninger på de påviste problemer end de i anbefalingerne anførte.

Appendiks C: Dokumentationsmateriale

Første fase

””Handlingsplan/redegørelse ...” for KaosPiloternes opfølgingsaktiviteter” (KaosPiloterne, februar 2000)

Bilag 1: Studieordning, KaosPiloterne august 1999

Bilag 2: Evaluerings- og coachingværktøj, udviklet efterår 1999

Bilag 3: Lars Uggerhøj: ”Stikprøvevurdering” af individuel eksamen 1999 KaosPiloterne, hold 4

Bilag 4: Mette K. Østergård: Censorrapport, procesledereksamen, hold 5 nov/dec, 1999 og

Tine Gaihede: Censorrapport, procesledereksamen, hold 5, nov/dec, 1999.

Uddannelsen har efterfølgende sendt supplerende materiale, der er indgået i den foreløbige vurdering fra følgegruppen:

Eksempler på afsluttende eksamensprojekter på KaosPiloterne, forår 1999

Grundbogslitteratur på KaosPiloterne 2000

Jobannonce – KaosPiloterne søger Teammanager, 2000

Liste over opgavetemaer for hold 5 m.h.p. afgangprojekter sommeren 2000

Referat fra studienævnsmøde, 29/2-2000

Referat fra studienævnsmøde, 9/2-2000

Referat fra studienævnsmøde, 26/1-2000

Regnskab for året 1998 for den selvejende institution Fonden KaosPiloterne, 1999

Regnskab for året 1999 for den selvejende institution Fonden KaosPiloterne, 2000

Brev til kommende amerikanske praktikværter, 1999

Studieplan for hold 5, 3. år (inkl. programmer, pensumangivelser m.v.), 1999

Studieplan for hold 6, 1. år (inkl. programmer og varierende omfang af litteraturangivelser m.v.), 1999

Liste over hold 4's individuelle afgangprojekter – sommer 1999.

Besøg:

Følgegruppens første besøg på uddannelsen (1. maj 2000) omfattede møde med:

- studerende fra hold 6
- gæstelærere
- studerende fra hold 5
- coaches.

"KaosPiloternes opfølgingsaktiviteter – En foreløbig vurdering" (EVA, oktober 2000)

Anden fase

"KaosPiloternes opfølgingsaktiviteter – Svar på tiltalende tiltale" (KaosPiloterne, april 2001)

Bilag 1: Oversigt over væsentlige aktiviteter samt mødestruktur

Bilag 2: Retningslinier og forretningsorden for Studienævn

Bilag 3: Årsregnskab samt revisionsprotokollat

Bilag 4: InspirationLounge – medlemsliste og materiale

Bilag 5: Medarbejderliste

Bilag 6: Undervisningsplan og pensumliste for hold 7

Bilag 7: Studieordningen revideret kap. 6 og 8

Bilag 8: Medlemsliste ENCATC

Bilag 9: Ansøgerstatistik

Bilag 10: Post graduate profiles.

Besøg:

Følgegruppens andet besøg på uddannelsen (1. november 2001) omfattede møde med:

- Ledelsen
- Bestyrelsen
- Undervisere
- Censorer
- studerende fra hold 6 og 7.

"KaosPiloternes opfølgingsaktiviteter – Slutreplik" (KaosPiloterne, maj 2002)

Bilag 1: Ugeplaner for hold 6: 1. & 2. semester 1999/2000, 3. & 4. semester 2000/2001, 5. & 6. semester 2001/2002. Indeholdende: Ugeplaner, forbrug af undervisere og anvendt pensum/litteratur.

Bilag 2: Ugeplaner for hold 7: 1. & 2. semester 2000/2001, 3. & 4. semester 2001/2002. Indeholdende: Ugeplaner, forbrug af undervisere og anvendt pensum/litteratur.

Bilag 3: Ugeplaner for hold 8: 1. semester 2000. Indeholdende: Ugeplaner, forbrug af undervisere, anvendt pensum/litteratur samt Toolbox for hold 9 (og 8)

Bilag 4: Censorrapporter. Indeholdende: Afgangseksamen 2000, hold 5 og procesledelseseksamen 2001, hold 7

Bilag 5: Oversigt over afgangsp projekter, hold 5, 2000

Bilag 6: Eksempler på eksamensprojekter fra: Afgangseksamen 2000, hold 5 og procesledereksamen 2001, hold 7

Bilag 7: Oversigt over opgavetemaer forhold 6, afgangsp projekterne 2002

Bilag 8: Studienævnet 2001/2002: Referater og udvalgte bilag

Bilag 9: Gældende studieordning, herunder advarselspolitik

Bilag 10: Optagelsesworkshop. Indeholdende ansøgningskema, organisation og optagelseskriterier og kundeopgave

Bilag 11: Årsregnskab 2001

Bilag 12: Skitser. Indeholdende skitse for Europasemesteret og skitse for tredje år, verdenspraktikken

Bilag 13: Jobannoncer. Indeholdende annonce for Teamleder og annonce for Europa Teamleder

Bilag 14: NyX – Forum for Kultur og Erhverv samt Pressemeldelse om LOUIZ, iværksætttermiljø på Holmen.

Besøg:

Følgegruppens tredje besøg på uddannelsen (24. maj 2002) omfattede møde med:

- studerende fra hold 6, 7 og 8
- undervisere (interne og eksterne)
- ledelse og repræsentanter fra bestyrelsen
- censorer.

Supplerende materiale fra KaosPiloterne:

- Holdlister over dimittender fra uddannelsen
- KaosPiloternes svar på følgegruppens uddybende spørgsmål af 8. maj 2002.

Evalueringskonsulent Helene Brochmann har endvidere overværet eksamen for et afgangsp projekter 31. maj 2002.

Materiale fra andre kilder:

- Arbejdsmarkedsstatistik og oplysninger om socioøkonomiske forhold for dimittender fra hold 1, 2 og 3 (afgangsåre i 1994, 1996 og 1998) i perioden 1995-99 (Danmarks Statistik)
- Telefonrundspørge til dimittender fra hold 1, 2, 3, 4 og 5 på baggrund af oplysninger fra SUSTyrelsen og KaosPiloterne
- Kvalitative interview med dimittender fra hold 1, 2, 3, 4 og 5 (baseret på oplysninger fra uddannelsen og fra SUSTyrelsen, gennemført af EVA).