



**STYRELSEN FOR
UNDERVISNING OG KVALITET**

Kvalitetsforståelse for erhvervsuddannelsesområdet

Udkast, maj 2025

Børne- og Undervisningsministeriet

Indledning

Du sidder med Styrelsen for Undervisning og Kvalitets (STUK) beskrivelse af væsentlige kvalitetsfaktorer på området for erhvervsuddannelser. Vi kalder den for vores *kvalitetsforståelse*. At arbejde med kvalitet i en organisation som STUK, der er politisk styret og arbejder inden for et område med stærke faglige traditioner, er komplekst. Det sker i krydsfeltet mellem regler og rammer, politiske ambitioner, forskning og praksisviden. Som styrelse finder vi det relevant at beskrive vores forståelse af kvalitet, hvor vi supplerer de politiske mål med faglige vurderinger af, hvilke mål og faktorer, der især er vigtige.

Formål

Erhvervsuddannelsernes formål er at uddanne faglærte i et omfang og med de faglige kompetencer, som arbejdsmarkedet har behov for inden for de specifikke brancher. Erhvervsuddannelserne skal desuden give den enkelte elev/lærling (herefter elev) et fagligt og personligt udbytte, der giver grundlag for elevens fremtidige arbejdsliv, videreuddannelsesmuligheder og deltagelse i et demokratisk samfund.

I formålsbestemmelserne fastsættes en række mål for elevers udbytte af uddannelserne, herunder at uddannelserne skal gøre elever så dygtige som muligt, sikre elevers personlige udvikling, karakterdannelse og faglige stolthed, give dem studiekompetence og grundlag for mobilitet på arbejdsmarkedet og deltagelse i et demokratisk samfund.

Kvalitet i dette perspektiv handler således om uddannelsernes evne til at sikre elevernes faglige og personlige udbytte – dvs. uddannelse til fagligt dygtige og personligt kompetente faglærte og samfundsborgere.

En erhvervsuddannelse er som udgangspunkt en vekseldannelse, som veksler mellem oplæring i en virksomhed og undervisning på en erhvervsskole. Derfor er der også flere aktører involveret i indsatsen med at levere erhvervsuddannelser af høj kvalitet. Arbejdsmarkedets parter har i regi af de faglige udvalg ansvaret for at udvikle og vedligeholde uddannelserne, så de svarer til behov på arbejdsmarkedet. De faglige udvalg beslutter kompetencemålene for uddannelserne og fastsætter i samarbejde med ministeriet rammerne for uddannelserne. Ministeriet fastsætter reglerne herom. Rammerne udfyldes lokalt af institutionerne i samarbejde med de lokale uddannelsesudvalg, som typisk er repræsentanter fra det lokale erhvervsliv.

Målsætninger¹

På uvm.dk fremgår en liste over aktuelt 16 politiske aftaler, der har betydning for erhvervsuddannelsesområdet: Politiske aftaler og oplæg om erhvervsuddannelser | Børne- og Undervisningsministeriet (uvm.dk).

Som led i aftalen om *en markant styrkelse af erhvervsuddannelserne* afskaffes de fire klare mål fra [Aftale om Bedre og mere attraktive erhvervsuddannelser](#) fra 2014. Sammen med trepartsaftalen [Flere](#)

¹ Målsætningerne fremgår af lov om almen voksenuddannelse: [Bekendtgørelse af lov om almen voksenuddannelse](#) og Lov om forberedende voksenundervisning og ordblindeundervisning for voksne: [Bekendtgørelse af lov om forberedende voksenundervisning og ordblindeundervisning for voksne](#).

[lærepladser og entydigt ansvar](#) fra 2020 har de fire mål hidtil udgjort et væsentligt pejlemærke for kvalitetsarbejdet i erhvervsuddannelsessystemet.

Fremadrettet får erhvervsuddannelsesinstitutionerne – inden for rammerne af den ny aftale med arbejdsmarkedets parter og erhvervsskolesektoren – frihed til selv at fastsætte mål, der tager afsæt i de lokale udfordringer og behov. Det er en forudsætning for denne frihed, at der indgås et fælles håndslag mellem parterne om det delte ansvar for et kvalitetsløft i erhvervsuddannelserne.

Som led i aftalen forpligtes institutionernes bestyrelser og ledelser til at sikre, at det forhøjede takstniveau anvendes målrettet til kvalitetsforbedringer. Dette skal ske inden for rammerne af de tre politiske aftaler om:

1. [En markant styrkelse af erhvervsuddannelserne,](#)
2. [Flere faglærte til den grønne omstilling](#) og
3. [Flere social- og sundhedsassistenter samt -hjælpere til sundhedsvæsen og ældrepleje.](#)

Kvalitetsfaktorer

Kvalitetsfaktorerne listes indledningsvist herunder og til sidst udfoldes hver enkelt faktor med dets tilhørende eksempler. Listen med faktorer og eksempler er ikke udtømmende.

1. Erhvervsrettet læringsmiljø
2. Planlægning af undervisning og undervisningsmetoder
3. Inkluderende læringsmiljø og deltagelsesmuligheder for alle
4. Oplæring
5. Lærepladsopsøgende arbejde
6. Sammenhængende overgange
7. Medarbejder og samarbejde
8. Kvalitetssystem og kvalitetsarbejde
9. Ledelse
10. Bestyrelse
11. Fysiske rammer
12. Økonomisk bæredygtighed

1. Erhvervsrettet læringsmiljø

Alle erhvervsuddannelser er rettet mod bestemte erhverv på arbejdsmarkedet. For at understøtte elevernes motivation, unge som voksne, karakterdannelse og faglige stolthed skal der være fokus på at trække erhvervet med ind på institutionen. Institutionen skal derfor tidligt i uddannelsesforløbet introducere eleverne til deres erhverv. Derudover skal institutionen understøtte, at erhvervsfagligheden er synlig ved at skabe gode erhvervsrettede læringsmiljøer.

Under hele uddannelsen, både på grundforløbene og hovedforløbet, skal der være fokus på at udvikle elevernes erhvervsfaglige kompetencer. For at understøtte at undervisningen er aktuel i forhold til arbejdsmarkedets behov, skal institutionen i forbindelse med fastlæggelse af undervisningens nærmere indhold samarbejde med det lokale uddannelsesudvalg (LUU).

Det er de faglige udvalg, der er ansvarlige for udvikling af nye uddannelser og løbende tilpasning af eksisterende uddannelser, så de følger arbejdsmarkedets behov. De faglige udvalg skal derfor være opmærksomme på nye kompetencebehov via deres sammensætning af repræsentanter af arbejdsgiver- og lønmodtagerrepræsentanter og ved inddragelse af relevant viden om arbejdsmarkedet og branchen.

Eksempler:

- Institutionen inviterer LUU og især det lokale arbejdsmarked ind i et forpligtende samarbejde.
- Arbejdsmarkedets parter bidrager via de faglige udvalg til at sikre, at uddannelsernes indhold løbende tilpasses arbejdsmarkedets og branchens behov – f.eks. som følge af den teknologiske udvikling eller grønne omstilling.
- De faglige udvalg varetager opgaven med få input fra branchen og vidensinstitutioner mv. om udviklingen inden for branchen.
- Institutionen bidrager til at omsætte uddannelsens mål til lokale undervisningsplaner evt. i dialog med de lokale uddannelsesudvalg.

2. Planlægning af undervisning og undervisningsmetoder

Undervisningen er tilrettelagt med tydelige faglige mål, løbende evaluering og feedback, elevinddragelse mv. Differentiering og tilpasning af undervisningen til elevernes forudsætninger er et vigtigt element i planlægningen af undervisningen og er af betydning for fastholdelsen af elevernes engagement og motivation.

En tydelig sammenhæng mellem undervisningen i grundfag og uddannelsesspecifikke fag og mellem teori og praksis i uddannelsen er grundlæggende forudsætninger for kvalitet i undervisningen. Helhedsorienteret og tværfaglig undervisning bidrager desuden til, at styrke undervisningens kvalitet, og udvikle elevernes faglige niveau.

Institutionen fælles pædagogiske didaktiske grundlag (FPDG) danner afsæt for undervisningen og arbejdet med elevernes læring og er rettesnor for ledelsen og undervisernes arbejde, herunder i planlægning og gennemførelse af undervisningen. Den lokale uddannelsesplan (LUP) er et redskab for ledere og undervisere til at omsætte det pædagogiske og didaktiske grundlag i undervisningen.

Eksempler:

- Institutionen tilrettelægger den enkelte elevs uddannelsesforløb, herunder foretager en kompetencevurdering, således at eleven får merit for allerede opnåede kompetencer.
- Der er fokus på at skabe faglige fællesskaber i undervisning og oplæring med afsæt i elevernes forudsætninger og kompetencebehov i elevernes nuværende og fremtidige erhverv.
- Der er fokus på undervisningsdifferentiering og løbende evaluering og feedback, der understøtter alle elevers udvikling. Der er tydelige mål og rammer for undervisningen, der understøtter tværfaglighed, helhedsorientering og praksisrelateret undervisning.
- Elevevalueringer anvendes aktivt i opfølgningen og planlægningen af undervisningen.
- Ledelsen understøtter undervisernes koordinerende samarbejde om elevers undervisning og læring.

3. Inkluderende læringsmiljø og deltagelsesmuligheder for alle

Et inkluderende læringsmiljø er karakteriseret ved, at alle elever, unge som voksne, trives og motiveres og får udbytte af undervisningen uanset fagligt niveau. Det kræver, at der tages højde for den enkelte elevs faglige forudsætninger, livssituation, motivation og ressourcer. Det kræver også, at elever inddrages i beslutninger af betydning for deres læringsmiljø og skolekultur. Elevinddragelse tænkes her bredt i forhold til både faglige og sociale aktiviteter.

I et inkluderende læringsmiljø forudsættes det, at undervisningen differentieres for at give de bedste rammer for læring og udvikling. Et inkluderende læringsmiljø er også karakteriseret ved, at alle elever, der har behov herfor, modtager den nødvendige støtte og vejledning for at kunne gennemføre den valgte uddannelse. Støtteforanstaltninger af høj kvalitet sikres gennem en systematisk vurdering af elevens eventuelle støtte- og vejledningsbehov med afsæt i tydelige procedurer. Institutionen skal ved uddannelsesstart og løbende gennem uddannelsen være i stand til at vurdere den enkeltes situation og behov og på den baggrund iværksætte relevante handlinger.

For unge i risiko for frafald er det et krav, at der er etableret klare samarbejdsaftaler mellem institutionen og den kommunale ungeindsats (KUI), der skal samarbejde om at fastholde unge i risiko for frafald. Vurderer institutionen, at en elev er i risiko for frafald, skal dette indberettes til KUI.

Eksempler:

- Institutionen har fokus på at skabe læringsmiljøer for alle elever, både dem som har faglige og sociale udfordringer og de fagligt velfungerende elever.
- Institutionen har en procedure for, hvor der skal rettes henvendelse ved identificeret støttebehov hos en elev og sikrer, at rollefordelingen mellem de fagprofessionelle er tydelige for alle parter, herunder at undervisere, vejledere og andre støttepersoner kender til støttemulighederne.
- Ledelsen og underviserne har en særlig opmærksomhed på elever i risiko for frafald og drøfter og iværksætter særligt tilrettelagte tiltag for disse elever, bl.a. på baggrund af viden fra kontaktlærerne og vejledere.
- Institutionen er opmærksom på at informere oplæringsvirksomheden om, at en elev har fået bevilget SPS i de tilfælde, hvor elev og skole er enige om, at det er nødvendigt for at planlægge forløbet på oplæringsvirksomheden.
- Institutionen bruger løbende trivselsresultater omhandlende læringsmiljøet i dialogen med elever.

- Undervisere inddrager elevers perspektiver i tilrettelæggelsen af faglige og sociale aktiviteter på skolen.
- Institutionen kommunikerer tydeligt til eleverne om studie- og ordensreglerne, og
- eleverne oplever reglerne som klare.
- Institutionen støtter op om elevernes deltagelse i studieture og udlandsophold.

4. Oplæring

Det er et mål, at alle elever kommer i oplæring i en virksomhed som led i deres uddannelse. Oplæring, både i virksomheder og i skoleoplæringen er reguleret af de rammer og mål, der fremgår af de enkelte uddannelsers uddannelsesbekendtgørelser og uddannelsesordninger. Kvalitet i oplæring er også, når oplæringsvirksomheden og skoleoplæringen har en forståelse for vejlederrollen og kan tilpasse oplæringen til elevens individuelle behov, og samtidigt formår at skabe et trygt og inkluderende læringsmiljø.

For elever i skoleoplæring er det vigtigt, at indholdet i skoleoplæringen står mål med og følger samme mål som oplæring i en virksomhed. Under skoleoplæringen skal institutionen kontinuerligt arbejde med at bringe eleven tættere på en læreplads i en oplæringsvirksomhed bl.a. ved at have kontakt til relevante virksomheder.

Uanset om eleven er i oplæring i en virksomhed eller skoleoplæring, skal der være tydelig sammenhæng mellem læringen på skolen og i oplæringen. I den forbindelse er det vigtigt, at der er et velfunderet samarbejde mellem institution og oplæringsvirksomhed om elevens uddannelsesforløb.

Det er institutionens ansvar at sikre, at elever, der er bevilget SPS, får den støtte den pågældende har brug for under hele uddannelsen, også når eleven er i oplæring.

Kommunikation og overlevering af viden mellem oplæringsvejleder og institution er afgørende for at have en fælles referenceramme for eleven og derigennem understøtte elevens læring.

Eksempler:

- Det er tydeligt for elever, undervisere og oplæringssted, hvilke læringsmål der skal arbejdes med i oplæringen.
- Oplæringsvirksomheden, skoleoplæringen og institutionen anvender aktivt de erklæringer, som skal udarbejdes sammen med eleven i slutningen af en oplæringsperiode.
- Eleven dokumenterer løbende sit arbejde i oplæringen i en logbog, portfolio eller lign., og har dialog med virksomheden og institutionen herom.
- Institutionen har fokus på elevens trivsel i oplæringsvirksomheden, og at eleven modtager den nødvendige støtte og vejledning i oplæringen (fx SPS med ud i oplæringsvirksomheden).
- Det Lokale Uddannelsesudvalg (LUU) arbejder for, at der tilvejebringes de lærepladser, der er behov for og samarbejder med institutionen om tilrettelæggelse af skoleoplæringen.

5. Lærepladsopsøgende arbejde

Et godt lærepladsopsøgende arbejde betyder, at institutionen lykkes med at få eleverne i lære. Det er et afgørende aspekt ved at sikre elevernes gennemførelse. Det lærepladsopsøgende arbejde indebærer, at institutionen arbejder aktivt med at fastholde eksisterende

oplæringsvirksomheder og finde nye virksomheder, der kan og vil indgå uddannelsesaftaler. Det indebærer blandt andet, at institutionen systematisk følger op på lærepladsdata og virksomhedstilfredshedsmålinger og bruger det aktivt i det lærepladsopsøgende arbejde. Endvidere har institutionen overblik over hvilke virksomheder, de faglige udvalg har godkendt som oplæringsvirksomheder, herunder hvilke oplæringsvirksomheder, der har elever i oplæring på et givet tidspunkt. Institutionen opsøger nye virksomheder, som ikke allerede er godkendte som oplæringsvirksomheder mhp. at de søger om godkendelse og indgår lærepladsaftaler. Det kræver bl.a. tæt kontakt til de lokale virksomheder, et godt lokalt branchekendskab og en hensigtsmæssig organisering. Desuden er aktivt samspil med øvrige aktører samt god kommunikation og markedsføring forudsætninger for en god indsats.

Kvalitet i institutionens lærepladsopsøgende arbejde er således kendetegnet ved, at institutionen arbejder målrettet med at etablere og vedligeholde relationer til oplæringsvirksomheder, så de er i stand til at formidle og matche lærepladser til deres elever. Institutionen har et vedvarende fokus på at klæde eleverne på til oplæringen, dvs. at de systematisk arbejder med elevens vej mod en læreplads (elevrejsen) under hele uddannelsen. Det er med til at sikre fastholdelse af eleverne.

Eksempler:

- Institutionen bistår, at grundskoleelever, som tilmeldes en erhvervsuddannelse, indgår en uddannelsesaftale eller et lærepladstilsagn.
- Institutionen samarbejder med de faglige udvalg, de lokale uddannelsesudvalg, kommuner og regionale arbejdsmarkedsråd om det lærepladsopsøgende arbejde.
- Institutionen samarbejder med andre institutioner om det lærepladsopsøgende arbejde, særligt i tilfælde, hvor elever skal skifte skole ifm. overgang til hovedforløbet.
- Institutionen arrangerer, at eleverne får mulighed for at møde relevante virksomheder eksempelvis ved virksomhedsforlagt undervisning, matchmaking-arrangementer eller praktik med henblik på branchekendskab og dialog om mulighed for lærepladsaftale.
- Institutionen introducerer eleverne for ækvivalerende uddannelser, særligt i tilfælde, hvor det er svært at finde en læreplads inden for elevens aktuelle uddannelse.
- Institutionen har fokus på at matche de rette læresteder med de rette elever og afstemme forventninger.

6. Sammenhængende overgange

Gode overgange til og i erhvervsuddannelserne er afgørende for, at eleverne fastholdes i uddannelsen. Gode overgange er karakteriseret ved, at institutionen har tilrettelagt overgangene både med god forberedelse og opstart, så uddannelsens forskellige forløb og vekslen mellem skole og oplæring opleves som sammenhængende dele af ét uddannelsesforløb.

De helt unge elever, der begynder deres erhvervsuddannelse i forlængelse af grundskolen på grundforløbets 1. del, skal have en god opstart med både faglige og sociale elementer. Eleverne skal her introduceres til et hovedområde, og institutionen skal støtte eleverne i deres afklaring med hensyn til valg af uddannelse.

Elever, typisk +18, som har valgt uddannelse og begynder direkte på grundforløbets 2. del, skal både indføres til det at være elev i en erhvervsuddannelse og i det specifikke erhverv, som uddannelsen retter sig mod.

Overgangen til hovedforløbet af afgørende for fuldførelsen af uddannelsen. Eleverne skal ud i oplæringsvirksomhederne, nogle elever flytter skole, og nogle voksne elever (euv1- elever) starter deres uddannelse direkte på hovedforløbet, og for disse elever kan der være særsomt behov for introduktion. For at denne overgang bliver god, er det afgørende, at institutionen fra uddannelsens start har fokus på at klæde eleverne på og vejlede og hjælpe dem til at få en uddannelsesaftale og være forberedt på den oplæring, de skal i.

Endelig karakteriseres gode overgange på hovedforløbet ved stærke sammenhænge mellem skole- og oplæringsperioder på hovedforløbet. Dette kan understøttes gennem et erhvervsrettet miljø.

Eksempler:

- Institutionen indgår i brobygningsaktiviteter og systematisk samarbejde med grundskoler/KUI.
- Institutionen arbejder systematisk med indslusning og opstart på uddannelsen med henblik på at bevidstgøre og forberede eleverne til den valgte uddannelse.
- Institutionen afholder introaktiviteter – også i uddannelsernes forskellige overgange.
- Institutionen tilbyder eleverne løbende vejledning om job og evt. videreuddannelse.
- Der etableres velfungerende samarbejdsaftaler mellem grundforløbs- og hovedforløbsskoler.
- Institutionen og virksomheder samarbejder om at forberede eleverne på overgangene mellem skole og oplæring på hovedforløbet, for derigennem at styrke kvaliteten af den enkelte elevs uddannelse.

7. Medarbejdere og samarbejde

Medarbejdere skal have de relevante kompetencer i form af uddannelse, erfaring og opdateret viden..

Medarbejderne skal samlet råde over erhvervspædagogiske kompetencer, således at de er klædt på til at varetage undervisning på erhvervsuddannelserne, hvor tværfaglighed, anvendelsesorientering og praksisnærhed er centrale begreber. Medarbejderne skal være tilstrækkelig fagligt og pædagogisk kvalificeret, så de har den nødvendige viden og kompetencer ift. at møde den enkelte elev.

Det er vigtigt for kvaliteten på erhvervsuddannelserne, at der er samspil mellem de forskellige fagligheder på institutionen, herunder grundfaglærere, faglærere, vejledere og mentorer. Behovet for kompetenceudvikling og videreuddannelse skal afdækkes og prioriteres systematisk og strategisk af ledelsen, og der skal være fastlagt organisatoriske rammer for samarbejdet mellem medarbejdere samt mellem medarbejdere og ledelse.

Eksempler:

- Ledelsen ansætter undervisere med de rette kompetencer og sikrer, at nye undervisere klædes på til underviserrollen.
- Ledelsen understøtter, at lærerkompetencer vedligeholdes og udbygges gennem efteruddannelse og kompetenceudvikling, herunder virksomhedsforløb for at sikre, at faglærere er ajourførte og grundfaglærere får føling med de erhverv, som uddannelserne retter sig mod.
- Ledelsen sætter gode rammer for teamsamarbejde mellem medarbejdere mhp.

kompetenceudvikling, herunder sparring, supervision, aktionslæring, co-teaching mv.

8. Kvalitetssystem og kvalitetsarbejde

At arbejde med at fremme kvalitet er centralt for institutionens ledelse og lærere. Den enkelte institution skal løbende arbejde på at udvikle kvaliteten af uddannelsernes skoledel i overensstemmelse med de nationale formål og mål for uddannelserne.

Som led i institutionens kvalitetsarbejde skal institutionen have et kvalitetssystem, der kan betragtes som den enkelte institutions redskab til at fastlægge, systematisere og dokumentere den overordnede tilgang, procedurer og struktur i det lokale arbejde med opfyldelse af målene for kvalitetsudvikling på uddannelsernes skoledel.

Et velfungerende kvalitetsarbejde er karakteriseret ved, at institutionen systematisk arbejder med kvalitetsudvikling og forholder sig åbent og kritisk til egen praksis med henblik på forbedring af institutionens resultater. Det indebærer bl.a. systematisk indsamling og analyse af kvalitetsdata, som skal danne grundlag for, at ledelse og bestyrelse kan træffe vidensbaserede beslutninger om igangsættelse eller justering af indsatser til at løfte kvaliteten. Institutionens procedurer skal understøtte, at medarbejdere, elever og de lokale uddannelsesudvalg inddrages i kvalitetsarbejdet.

Eksempler:

- Institutionens kvalitetsarbejde er sammenhængende og systematisk med afsæt i institutionens mål og visioner. Der er procedurer for kvalitetsarbejdet, herunder for hvordan eleverne og medarbejderne inddrages i arbejdet løbende.
- Institutionen kvalitetssystem indeholder som minimum en procedure for løbende resultatevaluering, en procedure for årlig selvevaluering og en skriftlig opfølgningsplan.
- Kvalitetssystemets elementer er kendt af bestyrelse, ledelse og relevante medarbejdere og anvendes aktivt i institutionens kvalitetsarbejde.
- Det fremgår af institutionens årshjul, hvornår og hvordan elever, medarbejdere og det lokale uddannelsesudvalg og evt. øvrige interessenter inddrages og informeres i kvalitetsarbejdet.
- Institutionen har lokale kvalitetsmål for deres arbejde med at udvikle skoledelen af erhvervsuddannelserne. F.eks. kvantitative mål for rekrutteringsindsatser, nedbringelse af fravær og frafald eller styrkelse af trivslen og kvalitative mål for læringsmiljø, undervisningsmetoder, sammenhæng mellem skole og praktik mv.
- Institutionens kvalitetsarbejde er datadrevet og omfatter både kvantitative og kvalitative data.

9. Ledelse

Ledelsen sætter en klar retning for institutionens faglige og organisatoriske udvikling. Ledelsen skaber rammer for medarbejderes arbejdsmiljø og elevers undervisnings- og læringsmiljø samt trivsel med henblik på at sikre en stabil drift og god kvalitet i undervisningen. Det omfatter både strategisk og pædagogisk ledelse samt ledelse af samarbejdet mellem medarbejdere og kvaliteten i undervisningen

Ledelsen er synlig, involverende og støttende og interesserer sig for undervisningens indhold,

planlægning og udførelse, samt for elevernes udbytte af uddannelsen. Ledelsen anvender viden, erfaringer og data i kvalitetsudviklingen af undervisningen såvel som i institutionens udvikling generelt. Ledelsen sikrer desuden, at institutionen ledes og udvikles i overensstemmelse med institutionens formål, strategier og målsætninger.

Ved pædagogisk ledelse forstås arbejdet med at sikre kvaliteten af kerneydelsen, dvs. undervisningen og elevernes læring. Pædagogisk ledelse omfatter arbejdet med implementering af pædagogiske indsatser, tilrettelæggelse og organisering af undervisernes arbejde samt understøttelse af underviserne i deres arbejde med eleverne. Ved ledelse af samarbejdet mellem medarbejdere forstås indsatsen for at kvalificere arbejdet i teams, faggrupper, projektgrupper, udvalg eller lignende.

En kompetent ledelse anvender det fælles pædagogisk didaktiske grundlag (FPDG) som udgangspunkt for institutionens undervisningsaktiviteter og dermed som fundament til at skabe pædagogisk og didaktisk kvalitet.

Eksempler:

- Ledelsen sikrer en tydelig organisering og ansvarsfordeling mellem ledelse og lærere, herunder tydelighed af diverse funktioner, såsom koordinatore, vejledere og teamledelse mv.
- Ledelsen har fokus på hensigtsmæssig opgavefordeling, medarbejderallokering og ressourceallokering, herunder tidssvarende udstyr.
- Ledelsen har fokus på at sikre lav medarbejderomsætning og sygefravær samt høj medarbejdertilfredshed.
- Feedback fra lærerne om elevernes læring, arbejdsmiljøet og samarbejdet anvendes aktivt til kvalitetsudvikling.
- Ledelsen er i løbende dialog med eleverne med henblik på at kvalificere institutionens virke og afsøge virkninger af strategiske beslutninger i praksis.
- Ledelsen sætter fælles retning og rammer for udviklingen af undervisernes samarbejde om undervisningen og følger systematisk op. Hertil inddrager ledelsen underviserne i arbejdet med institutionens fælles pædagogisk didaktiske grundlag (FPDG) og lokale undervisningsplaner (LUP).

10. Bestyrelse

En kompetent bestyrelse skal sikre, at kvaliteten i undervisningen er så høj som muligt, og at institutionen drives økonomisk forsvarligt baseret på skyldige økonomiske hensyn.

Bestyrelsen skal derfor aktivt forholde sig til og sætte den overordnede strategiske retning for uddannelsesaktiviteterne og udviklingen af institutionen – i samarbejde med den øverste ledelse. Der er i øvrigt et tæt samarbejde og klar ansvarsfordeling mellem bestyrelse og daglig ledelse.

Bestyrelsen skal således arbejde med strategisk ledelse forstået som arbejdet med institutionens overordnede målsætning, f.eks. arbejdet med vision, mission, kvalitetssystem og organisering.

Bestyrelsen skal derudover sikre, at institutionen drives i overensstemmelse med gældende regler, at institutionen har den rette ledelse, at politiske reformer og initiativer implementeres på institutionen.

Godt bestyrelsesarbejde kendetegnes ved, at bestyrelsen aktivt engagerer sig i at sikre et solidt og fremadskuende vidensgrundlag, der kan danne udgangspunkt for den samlede strategiske

prioritering. Det inkluderer indsamling af nødvendige relevant data til det strategiske arbejde, søgning af viden og sparring fra den daglige ledelse, STUK og andre relevante parter samt gennemførelse af systematiske evalueringer.

For at vedligeholde de rette kompetencer skal bestyrelsen løbende foretage en analyse af bestyrelsens egne kompetencer og føre en systematisk dialog med den daglige ledelse om nuværende og fremtidige kompetencebehov såvel som etablere en praksis for vidensoverførsel til kommende bestyrelser. Endelig skal bestyrelserne søge indflydelse gennem konstruktiv dialog med udpegningsberettigede parter.

Eksempler:

- Bestyrelsen forholder sig aktivt til institutionens økonomi og kvaliteten af institutionens uddannelsesudbud, herunder anvender data og økonomiske nøgletal til at træffe beslutninger med blik for det samlede uddannelseslandskab.
- Bestyrelsen holder sig orienteret om institutionens indre liv i form af fx medarbejder- og elevtrivsel.
- Bestyrelsen sikrer, at institutionen har den rette ledelse og prioriterer samspil med ledelsen om formulering og efterlevelse af institutionens strategi.
- Bestyrelsen fastsætter de overordnede rammer for institutionens ressourceanvendelse for at sikre bæredygtig institutionsdrift

11. Fysiske rammer

Et godt fysisk, psykisk og æstetisk undervisningsmiljø (herunder indeklima og fysiske rammer) fremmer fysisk og psykisk velbefindende for eleverne, og det er vigtigt, at eleverne inddrages i arbejdet med dette. Gode fysiske rammer indebærer bl.a., at der er de rette typer lokaler, og at institutionen har adgang til det rette udstyr til de enkelte uddannelser, herunder opdateret udstyr og redskaber, som muliggør gennemførelse af tidssvarende og praksisnær undervisning.

Institutionens fysiske rammer understøtter bevægelse samt sociale aktiviteter og fællesskaber blandt eleverne.

Eksempler:

- Eleverne trives, føler sig trygge og har et højt, fysisk og psykisk velbefindende.
- Eleverne inddrages i udvikling, indretning og anvendelse af institutionens fysiske rum (f.eks. gennem elevrådet).

12. Økonomisk bæredygtighed

Økonomisk bæredygtighed er fundamentet for at frembringe og udføre god undervisning. Institutionen har ansvaret for, gennem effektiv økonomistyring og skyldige økonomiske hensyn, at opnå størst mulig effekt af de modtagne statstilskud. Institutionen skal sikre en balance mellem det, der udbydes (undervisning) og søgning til institutionens uddannelser (elever). Institutionen skal være i stand til løbende at tilpasse de samlede omkostninger til de samlede indtægter med målsætningen om at opretholde det samlede økonomiske resultat samt kvaliteten af undervisningen på samme eller højere niveau. Den løbende økonomiske styring skal også adressere de langsigtede økonomiske handlemuligheder i form af investeringer, servicering af gæld og fortsat mulighed for efterlevelse af de faglige lovbestemte krav. Institutionen arbejder kvalificeret og datadrevet med institutionens udbud bl.a. gennem analyser af elevgrundlag, herunder tilgang og frafald, for løbende at monitorere institutionen økonomiske bæredygtighed.

Eksempler:

- Udviklingen i omkostninger følger udviklingen i indtægter.
- Likviditetsgraden er stabil og tilstrækkelig til at understøtte drift, og soliditetsgraden er stabil eller stigende.
- Institutionens gæld står i et rimeligt forhold til omsætningen – også når eventuelle planlagte investeringer er finansieret – og gælds faktoren overstiger ikke 125 for IEU-institutioner.
- Der udarbejdes 5-10 årige budgetter, der giver et tilstrækkeligt indblik i faste omkostninger, finansielle omkostninger og forskellige aktivitetsprognoser, i institutionens investeringsplaner, renteudgifter og risiko samt afdragsprofil.
- Der er veletablerede procedurer for økonomiadministration, tilskudsadministration mv.
- Der er et dækkende koncept for løbende ledelsesinformation, budgetopfølgning mv. til bestyrelsen.

