D A G S O R D E N **REGION HOVEDSTADEN**

UDVALGET FOR FREMTIDENS UDDANNELSE- OG FORSKNING

Mandag den 19. marts 2012

Klokken: 08.00 – 12.00

Sted: Birkerød Gymnasium
Søndervangen 56
3460 Birkerød

Møde nr. 3

Medlemmer:
Marianne Stendell
Lars Gaardhøj
Flemming Pless
Ellen Thrane
Nina Berrig
Anne Ehrenreich

Indholdsfortegnelse

		Side
1.	Intern uddannelsespolitik – handlingsplan og idékatalog	3
2.	Regional uddannelsesstrategi – nuværende og nye tiltag	6
3.	Uddannelsesprojekter ”Viden – vejen til udvikling og ”Young Skills: Klædt på til en erhvervsuddannelse”	11
4.	Rammepapir for udarbejdelse af innovationsstrategi	15
5.	Orientering om resultater fra den første årlige afrapportering fra Global Exellence 2010 samt orientering om proces for Global Exellence 2012	17
6.	Ændret mødedato for udvalgsmøde 6. juni 2012	19
7.	Meddelelser	20
8.	Eventuelt	24

SAG NR. 1

INTERN UDDANNELSESPOLITIK – HANDLINGSPLAN OG IDÉKATALOG

SAGSFREMSTILLING

Enhed for uddannelse i Koncern Plan, Udvikling og Kvalitet ønsker at orientere udvalget og få en første indledende dialog med udvalget om den kommende indsats på uddannelsesområdet i forlængelse af udkastet til handlingsplan og idékatalog. En samlet udtalelse til regionsrådet udarbejdes på udvalgsmødet i juni.

Administrationen vil på mødet præsentere status for arbejdet med den interne uddannelsespolitik.

Udkast til handlingsplan og idékatalog for den interne uddannelsespolitik har været behandlet i forretningsudvalget og er nu sendt i høring i Region Hovedstadens MED-system. Høringsfasen løber frem til primo maj, hvorefter sagen skal behandles endeligt i forretningsudvalget og regionsrådet, hhv. 12. og 19. juni 2012.

Udkast til Handlingsplan 2012-13 prioriterer den fremtidige regionale indsats på uddannelsesområdet på udvalgte områder indenfor hvert politisk mål. Handlingsplanen kan implementeres indenfor den nuværende økonomiske ramme.

Udkast til idékatalog sætter den strategiske retning frem mod 2018. Kommende handlingsplaner kan formuleres ud fra idékataloget og samtidig tage højde for det givne politiske fokus på det tidspunkt.

Tidshorisonten for den interne uddannelsespolitik er 2012-2018, hvilket giver gode muligheder for både at igangsætte initiativer, hvor frugterne kan høstes på den korte bane, og initiativer, der danner grundlaget for mere langsigtede, strategiske beslutninger på uddannelsesområdet. Handlingsplaner formuleres for to år ad gangen, og der afrapporteres årligt til regionsrådet.

Handlingsplan 2012-13 og idékatalog

I efteråret arbejdede fem arbejdsgrupper[1] med at udforme handlingsplan for hvert af de fem politiske mål. Afsættet var de strategiske indsatsområder, som blev formuleret på strategiworkshoppen den 2. september 2011, hvor der var repræsenta-

[1] Hospitalsdirektører, vicedirektører, institutledere/centerchefer, udviklings/kvalitets/HR-chefer og faglige eksperter har deltaget i arbejdsgrupperne.

tion af ledelse og faglige eksperter fra regionens hospitaler, faglige organisationer, uddannelsesinstitutioner, kommuner, praksissektor og eksterne samarbejdspartnere fra det private erhvervsliv. Resultatet var stort og viste de mange ambitioner for uddannelse og kompetenceudvikling på regionens hospitaler.

Denne første Handlingsplan 2012-13 imødekommer de politiske mål om at Region Hovedstaden

- Bidrager til vækst ved at tage sin del af et samfundsmæssigt ansvar overfor unge, der har svært ved at finde fodfæste på arbejdsmarkedet og i uddannelsesverdenen
- Understøtter udviklingen af et helt sundhedsvæsen ved at have fokus på uddannelse og kompetenceudvikling i et tværsektorielt perspektiv, hvor patienten sættes i centrum

En forudsætning for at Region Hovedstaden - som organisation - kan professionalisere sit arbejde med uddannelse er en styrket organisering. Derfor sætter handlingsplanen også fokus på dette.

I dette lys er der fokus på følgende:

Mål 1: Investering

- Organisering og strømlining af arbejdet med uddannelse generelt i organisationen, herunder også i diverse uddannelsesråd og –fora og i forhold til samarbejdet med eksterne aktører, herunder uddannelsesinstitutionerne.

Mål 2: Kvalitet

- Kvalitetsudvikling i forhold til risikofyldte og kritiske procedurer og situationer, hvor medarbejderne skal have oparbejdet en rutine, der reducerer antallet af fejl. Det forbedrer patientsikkerheden, teamsamarbejdet og de sundhedsfaglige kompetencer.

Mål 3: Udvikling og vækst

- Fokus er på kombinationspraktikaftaler og jobtræningsmuligheder for at forbedre uddannelses- og beskæftigelsesmulighederne for unge, der har svært ved at finde fodfæste på arbejdsmarkedet og i uddannelsesverdenen. Indsatsen skal ses i sammenhæng med den regionale udviklingsplan 2.0.

Mål 4: Involvering

- Det hele sundhedsvæsen og sammenhængende patientforløb bygger på et godt samspil mellem hospital, kommune, praktiserende læge og patient samt dennes pårørende. Fokus er på tværsektorielle kurser og på at inddrage patient og pårørende i det kliniske uddannelsesforløb for at styrke uddannelsernes relevans og autencitet.

Mål 5: Samarbejde og udsyn

- Omsætning af viden er et særligt indsatsområde, hvor der skal sikres hurtigere spredning og implementering af ny viden til gavn for patientbehandlingen. Fokus er også på at styrke samarbejdet med eksterne aktører, nationalt og internationalt, både i forhold til den sundhedsmæssige kerneydelse og i forhold til regional udvikling.

Idékataloget udgør et supplement til Handlingsplan 2012-13. Det vurderes, at nogle af indsatserne i idékataloget allerede er i gang og dermed også, at den samlede indsats på uddannelsesområdet vil være mere omfattende, end hvad handlingsplanen lægger op til. Alene etableringen af HR- og Uddannelse giver en fokuseret indsats på området, og HR- og Uddannelse har selvsagt en central rolle i implementeringen af handlingsplanen.

Uddannelsesstrategisk udspil fra Danske Regioner
I starten af februar offentliggjorde Danske Regioner et uddannelsesstrategisk oplæg, som på flere punkter har sammenhæng til Region Hovedstadens indsats for sundhedsuddannelserne. Det kommer den regionale indsats til gavn, idet nogle af initiativerne i idékataloget handler om uddannelsesstrukturer, hvor beslutning om eventuelle ændringer tages nationalt. Det drejer sig blandt andet om, at regionale uddannelsestiltag anerkendes i det formelle uddannelsessystem og at der dermed skabes gode vilkår for, at medarbejdernes kompetencer anerkendes i andre regioner.

Udvalget bedes overveje eventuelle kommunikationsperspektiver i denne sag.

KONKLUSION

Bilagsfortegnelse:

1. Udkast til Handlingsplan 2012-13
2. Udkast til Idékatalog

Sagsnr: 10008998

SAG NR. 2

REGIONAL UDDANNELSESSTRATEGI – NUVÆRENDE OG NYE TILTAG

SAGSFREMSTILLING

Sagen forelægges udvalget med henblik på en indledende drøftelse af mulighederne for at udmønte den regionale uddannelsesstrategi. Administrationen vil på baggrund af udvalgets drøftelser arbejde videre med konkrete forslag til, hvordan uddannelsesstrategien kan udmøntes sammen med regionens kommuner og regionale aktører.

Administrationen vil på mødet fremlægge sagen.

Baggrund

Den 7. marts blev den regionale uddannelsesstrategi sendt i høring sammen med RUP 2.0. Den forventes at blive endelig vedtaget i juni.

Derefter skal der udarbejdes en plan for, hvordan uddannelsesstrategien kan omsættes til handling og konkrete initiativer.

Denne mødesag giver en overblik over de mest centrale initiativer, der er sat i gang i relation til uddannelsesstrategien og nye tiltag, der er ved at blive iværksat i forlængelse af uddannelsesstrategien.

Nuværende og nye tiltag i relation til uddannelsesstrategien

I uddannelsesstrategien er der udvalgt tre indsatsområder, som Region Hovedstaden vil fokusere på de kommende år:

1. Sammenhæng i uddannelserne
2. Motiverende undervisning
3. Kompetencer der matcher fremtidens behov

Under hvert indsatsområde er der formuleret en række handlinger, som skal bidrage til at nå målene under indsatsområderne. I det følgende er der kort skitseret, hvilke konkrete tiltag regionen allerede har iværksat og hvilke tiltag, der er ved at blive sat i gang.

Indsatsområde 1: Sammenhæng i uddannelserne
Region Hovedstaden vil arbejde for skabe mere sammenhæng mellem uddannelsesniveauerne, så vi mister færre unge i overgangen mellem grundskole og ungdomsuddannelse og ungdomsuddannelse og videregående uddannelse.

Derfor har regionen særligt fokus på at:

- Styrke samarbejdet mellem grundskoler, ungdomsuddannelsesinstitutioner, Ungdommens Uddannelsescentre og jobcentre
- Sikre et relevant udbud af ungdomsuddannelser i alle dele af regionen
- Motivere flere unge på gymnasier og erhvervsskoler til at tage en videregående uddannelse

Eksempler på nuværende tiltag
Regionen har de senere år sat en række initiativer i gang for at styrke overgangen mellem uddannelsesniveauerne. Regionen har eksempelvis støttet vejledningsportalen ”Genvej.nu”, som giver uddannelsessøgende en overskuelig adgang til information om alle ungdomsuddannelser i hovedstadsregionen.

I projektet ”Progression og overgang” tilbyder gymnasier og videregående uddannelsesinstitutioner i samarbejde gymnasieelever undervisningsforløb på videregående uddannelser, som en del af deres gymnasiale uddannelse. Det skal være med til at sikre, at flere motiveres til at starte på en videregående uddannelse og vælger rigtigt i første forsøg.

Desuden har regionen været med til at sikre, at flere unge i Nordsjælland får en ungdomsuddannelse med projektet ”Udvikling med udsigt”. Projektet går ud på at etablere lokale afdelinger af erhvervsskoler i yderområderne, hvor færre unge får en ungdomsuddannelse.

Nye tiltag
Vækstforum Hovedstadens Task force om erhvervsuddannelser fremlægger på et møde for Væksforum den 29. marts en række anbefalinger til, hvordan erhvervsuddannelserne kan nytænkes i et vækstperspektiv. Den vil bl.a. lægge vægt på, at samarbejdet mellem grundskoler og erhvervsskoler styrkes, og at der kommer fokus på at vejlede flere unge til at tage en erhvervsuddannelse. Regionen vil på baggrund af anbefalingerne iværksætte nye initiativer på dette område. Der henvises til formandsmeddelelse 8.a.

Indsatsområde 2: Motiverende undervisning
Region Hovedstaden vil være med til at sikre, at undervisningen på ungdomsuddannelserne løbende udvikler sig, så metoderne, indholdet og rammerne motiverer de unge til mere uddannelse.

Derfor har regionen særligt fokus på at:

- Skabe bedre sammenhæng mellem teori og praksis i ungdomsuddannelserne
- Styrke erhvervsskolerne, så de bliver et attraktivt førstevalg for flere unge – bl.a. ved at sikre praktikpladser til alle

Eksempler på nuværende tiltag
Regionen har iværksat flere markante projekter, der skal være med til at udbrede innovative undervisningsmetoder på gymnasierne. I projektet "Innovationskraft og entreprenørskab på gymnasier i Region Hovedstaden" har 22 gymnasier udviklet metoder til at bruge innovation i undervisningen, så regionens gymnasier nu er langt fremme på området.

Desuden støtter regionen "Akademiet for Talentfulde Unge", som giver særligt ambitiøse og talentfulde gymnasieelever fra 50 gymnasier mulighed for at følge et toårigt talentforløb ved siden af den almindelige skolegang.

Nye tiltag
Regionen har især på erhvervsuddannelsesområdet flere nye tiltag i gang og på vej inden for dette indsatsområde.

Regionen støtter projektet "UddX – Det erhvervsrettede uddannelseslab". Formålet med projektet er at nytænke de erhvervsrettede uddannelser, så de bliver 'drivere' for vækst og beskæftigelse. Det skal blandt andet ske ved at udvikle, afprøve og evaluere i eksperimenterende uddannelses-laboratorier samt udvikle nye uddannelsesmodeller og -veje.

Task forcen om erhvervsuddannelser kommer med anbefalinger til, hvordan der kan skabes mere motiverende undervisning af høj faglig kvalitet på erhvervsuddannelserne. Disse anbefalinger kan følges op med konkrete indsatser. På praktikpladsområdet er regionen allerede i gang, da der er afsat 12 mio. kr. til at iværksætte en stor regional praktikpladssatsning over de næste tre år. Målet er at skaffe 2500 nye praktikpladser.

Endelig har regionen taget initiativ til at nedsætte en unge tænketank, der skal komme med bud på, hvordan vi kan tilrettelægge uddannelser og vejledning, som appellerer til de unge, og som kan sikre, at flere får lyst til mere uddannelse. Sagen forventes forelagt udvalget på det kommende møde og regionsrådet til maj.

Indsatsområde 3: Kompetencer der matcher fremtidens behov
Vi vil ruste hovedstadsregionen til at imødekomme efterspørgslen på uddannet arbejdskraft i dag og fremover. Behovet for kompetencer ændrer sig løbende. Derfor skal vi sikre, at vores uddannelser hele tiden udvikler sig, og at vi har relevante (efter)uddannelsestilbud til både højtuddannede og ufaglærte.

Derfor har regionen særligt fokus på at:

- Skabe et fleksibelt uddannelsessystem, hvor der er bedre mulighed for at få merit for tidligere uddannelse og erhvervserfaring
- Uddannelsernes indhold matcher kompetencebehovet i hovedstadsregionen i dag og i fremtiden

Eksempler på nuværende tiltag
Region Hovedstaden har støttet udviklingen af nye erhvervsuddannelser, der tager hensyn til nye brancheglidninger, jobprofiler og etableringen af en ny studieretning i bioteknologi i gymnasiet. Studieretningen har stor søgning, og den kan være med til at sikre, at flere vælger at videreuddanne sig inden for naturvidenskab.

Regionen har også givet støtte til, at en række VUC'er og gymnasier kan udvikle og udbrede brugen af e-læring, så flere unge og voksne fra regionens yderområder har nemmere ved at gennemføre en uddannelse.

Nye tiltag
Regionen sætter i øjeblikket to nye initiativer i gang, som skal sikre, at flere unge og voksne ufaglærte får en kompetencegivende uddannelse.

Med projekterne Young Skills: "Klædt på til en erhvervsuddannelse" og "Job med uddannelsesperspektiv" vil regionen i samarbejde med kommuner, erhvervsliv og erhvervsskoler i løbet af de næste tre år inspirere og kvalificere flere unge til at gennemføre en uddannelse. Det skal bl.a. ske ved at styrke de unges afklaring om uddannelsesvalg, skabe en glidende overgang fra grundskole til erhvervsskole, motivere unge uden en ungdomsuddannelse til at gennemføre en erhvervsuddannelse og fastholde flere unge i uddannelse, der er i fare for frafald.

Regionen støtter desuden projektet "Fra ufaglært til faglært på rekordtid", som skal udvikle bedre kompetencevurderinger og mere fleksible uddannelsesforløb, så de ufaglærte får mulighed for at tage en uddannelse på kortere tid.

Endelig er administrationen i dialog med Københavns Universitet om et nyt projekt om øget samarbejde mellem universiteter og erhvervsliv med henblik på at ruste studerende og dimittender til at imødekomme kravene på arbejdsmarkedet. Projektet skal desuden give erhvervslivet indsigt i, hvordan studenter og dimittender fra universitetet kan tilføre virksomhederne værdi. Projektet forelægges Udvalget for fremtidens uddannelse og forskning den. 19. marts og regionsrådet den 10. april.

Udvalget bedes overveje eventuelle kommunikationsperspektiver i denne sag.

KONKLUSION

Bilagsfortegnelse:

1. Udkast til den regionale uddannelsesstrategi (uddrag af RUP 2.0).

Sagsnr: 11007645

SAG NR. 3

UDDANNELSESPROJEKTER "VIDEN I UDVIKLING" OG "YOUNG SKILLS: KLÆDT PÅ TIL EN ERHVERVSUDDANNELSE"

Sagen forelægges Udvalget for fremtidens uddannelse og forskning med henblik på udtalelse, inden sagen forelægges forretningsudvalget den 27. marts og regionsrådet den 10. april.

Administrationen indstiller til regionsrådet, at der bevilges 10 mio. kr. til Københavns Universitet til uddannelsesprojektet "Viden i Udvikling" og, at der bevilges 10 mio. kr. til Herlev Kommune til uddannelsesprojektet "Young Skills: Klædt på til en Erhvervsuddannelse". Midlerne skal bevilges fra puljen "Den regionale udviklingsplanlægning" under øvrig regional udvikling.

Baggrund
Regionsrådet kan bevilge midler til uddannelsesprojekter ud fra de kriterier, der er vedtaget i 2008 på baggrund af den regionale udviklingsplan.

Administrationen har taget initiativ til en dialog med Københavns Universitet og en række kommuner mhp. at igangsætte de foreliggende projekter. Dette for at sikre, at projekterne bidrager til strategisk vigtige indsatsområder nu og fremadrettet.

Begge uddannelsesprojekter ligger inden for de kriterier, som regionsrådet har godkendt for uddannelsesprojekter. Yderligere er det administrationens vurdering, at de to projekter understøtter det strategiske fokus i den kommende regionale uddannelsesstrategi, som vil være del af den kommende regionale udviklingsplan.

Administrationen har udarbejdet en vurdering af uddannelsesprojekterne, som er vedlagt i bilag.

1. "Viden i Udvikling"
Københavns Universitet (KU) søger på vegne af KU og Danmarks Tekniske Universitet (DTU) 11,9 mio. kr. regionale midler i perioden maj 2012 til april 2015 til et udviklingsprojekt, der skal sikre, at universiteterne i højere grad uddanner dimittender, der har de kompetencer, der er efterspurgt på det regionale arbejdsmarked. Samlet budget er 25,9 mio. kr.

Administrationen vurderer, at projektets aktiviteter kan gennemføres med en regional medfinansiering på 10 mio. kr., idet det vurderes, at nogle af projektaktiviteterne ligger uden for det formål, som de regionale midler skal understøtte.

Formålet med projektet er at udvikle og afprøve koncepter for tidlig erhvervsintroduktion og en bredere karrierebevidsthed hos KU's og DTU's studerende. Desuden skal projektet udvikle og afprøve værdiskabende samarbejdskoncepter mellem regionens virksomheder, KU og DTU med henblik på at sikre, at universiteterne uddanner unge med fremtidssikrede kompetencer.

Af konkrete aktiviteter kan nævnes:

- Kompetenceklar-pakker for bachelorstuderende
- E-afklaringsredskab til online-understøttelse af karrierevejledning
- Akademikermodning i mellemstore virksomheder gennem partnerskaber
- Etablering af Center for Studenterprojekter på DTU, hvor studerende udfører teknologibaserede projekter for erhvervslivet

I projektet opstilles følgende resultatmåll:

- 50 % større oplevet karrierebevidsthed blandt de deltagende studerende
- 15 % flere projektsamarbejder eller studerende i studiejob hos regionens virksomheder
- 25 % udbudte studiejob på Jobbank.ku.dk/Jobbank.dtu.dk
- 50 % flere udbudte projekter på Jobbank.ku.dk/Jobbank.dtu.dk

og følgende effektmål:

- 15 % mindre frafald blandt studerende, der deltager i projektet (dvs. fra i gnst. 12 % til 11 %)
- 15 % lavere dimittendledighed blandt dimittender, der deltager/har deltaget i projektet (fra gnst. 25 % til 21 %)
- Styrkelse af virksomhedernes mulighed for vækst og innovation via flere projekt- og specialesamarbejder med afsæt i konkrete virksomhedsproblemstillinger
- Øget samspil og løbende videnstransfer mellem virksomheder og universitet via virksomhedsnært samarbejde og partnerskaber
- Øget viden om, hvilke karrierefremmende initiativer, der virker bedst

Administrationen vil gå i dialog med projektholder, således at der i opstartsfasen etableres en kvantitativ baseline med samtlige relevante indikatorer for de deltagende fakulteter. Samtidig lægges vægt på, at der opbygges et solidt vidensgrundlag med kvalitativ dataindsamling, som kan danne udgangspunkt for en solid forankring af projektets resultater efter udløb i 2015.

Administrationen vurderer, at projektets klare fokus på at motivere universitetsstuderende via erhvervs- og karriererelevant undervisning er helt nødvendigt for at sikre, at flere gennemfører en lang videregående uddannelse. Projektet forventes at medvirke til, at vi når målet om at 25 procent får en lang videregående uddannelse og sikrer, at flere nyuddannede får job.

2. "Young Skills: Klædt på til en Erhvervsuddannelse"
Herlev Kommune ansøger om 8,9 mio. kr. fra puljen "Den regionale udviklingsplanlægning" i støtte i perioden maj 2012 til april 2015 til projektet "Young Skills: Klædt på til en Erhvervsuddannelse" på vegne af en bred kreds af partnerkommuner bestående af Ishøj, Albertslund, Høje Tåstrup, Gladsaxe, Gribskov, Fredensborg og Halsnæs, en række erhvervsskoler og UU-centre. Samlet budget er 22,2 mio. kr.

De overordnede formål med projektet er at styrke de unges afklaring om uddannelsesvalg, at skabe en glidende overgang fra grundskole til erhvervsskole og at fastholde unge i uddannelse, der er i fare for frafald.

Af konkrete aktiviteter kan nævnes:
- Etablering af ny dialog med forældre og ungemiljøer
- Udvikling af bæredygtige modeller for større sammenhæng i undervisningen på hhv. grund- og erhvervsskole, samt styrke lærernes kendskab til erhvervsuddannelserne
- Nytænke kommuners rolle i frafaldsindsatsen og styrke samarbejde mellem aktørerne om den enkelte unge

Projektet "Young Skills: Klædt på til en Erhvervsuddannelse" indgår i en samlet regional indsats for samarbejde med kommuner om at sikre, at eleverne allerede i grundskolen motiveres til uddannelse. Det er første gang, at regionen udvikler denne type af uddannelsesprojekter med kommunerne. Indsatsen spiller dynamisk sammen med den strategiske satsning, "Jobs med Uddannelsesperspektiv", som regionsrådet afsatte midler til på budget 2012 og den samlede indsats vil blive gennemført i tæt samarbejde mellem initiativerne. Administrationens indstilling om medfinansiering forudsætter opnåelse af endelig politisk godkendelse af medfinansiering i kommunerne.

Udvalgte forventede effekter omfatter:

- Andelen af unge uden igangværende eller afsluttet kompetencegivende ungdomsuddannelse falder fra 18,7 % til 15 % for de involverede kommuner
- Søgningen til de involverede erhvervsskoler skal stige fra 16,3 % til 20 % uden at omvalgsfrekvensen stiger
- Frafaldet på erhvervsuddannelsens grundforløb skal falde fra 26 % til 20 % for de deltagende skoler

Set i lyset af krisen og de store udfordringer, som regionen og kommunerne står over for i forhold til restgruppen af unge med grundskolen, som højest gennemførte uddannelsesniveau - og med at etablere glidende overgange mellem grundskole og ungdomsuddannelse - er det administrationens vurdering, at projektet vil kunne bidrage markant til, at flere unge, som ellers ikke ville gennemføre en ungdomsuddannelse gennemfører en erhvervsuddannelse.

Samtidig er det administrationens vurdering, at aktiviteterne i projektet "Young Skills: Klædt på til en Erhvervsuddannelse" vil være et nødvendigt supplement til aktiviteterne i "Jobs med Uddannelsesperspektiv", hvis målet om at nedbringe restgruppen markant skal nås.

Det er administrationens vurdering, at projektets klare fokus på at skabe glidende overgange fra grundskole til erhvervsuddannelserne vil bidrage markant til at flere unge motiveres til at vælge erhvervsuddannelserne og samtidig at blive på uddannelsessporet, indtil de gennemfører. Dermed ligger projektet i direkte forlængelse af den kommende regionale udviklingsplans mål om at 95 % skal have en ungdomsuddannelse.

Udvalget bedes overveje eventuelle kommunikationsperspektiver i denne sag.

KONKLUSION

Bilagsfortegnelse:

1. Administrationens vurdering af "Viden i Udvikling"
2. Ansøgning og budget – "Viden i Udvikling"
3. Administrationens vurdering af "Young Skills: Klædt på til en Erhvervsuddannelse"
4. Ansøgning og budget – "Young Skills: Klædt på til en erhvervsuddannelse" (eftersendes)

Sagsnr: 08002489

SAG NR. 4

RAMMEPAPIR FOR UDARBEJDELSE AF INNOVATIONSSTRATEGI

SAGSFREMSTILLING

Regionsrådet besluttede den 13. december 2011, at regionens nye Udvalg for fremtidens uddannelse og forskning i henhold til sit kommissorium for 2012 skal udarbejde forslag til innovationsstrategi, som kan vedtages politisk inden udgangen af 2012. Strategien skal have fokus på innovation som redskab til udvikling af et effektivt sundhedsvæsen samt etablering af regionens sundhedsvæsen som vækstdriver.

Sagen forelægges for udvalget med henblik på en udtalelse, inden sagen sendes videre til forretningsudvalget og regionsrådet.

Formålet med at udarbejde den første innovationsstrategi for Region Hovedstaden er at udvikle fælles rammer og mål for en markant innovationsindsats på tværs af sundhedsvæsenet, hvor de overordnede mål er at:

- fremme aktiviteter og løsninger, som med afsæt i medarbejdernes og ledernes innovative ideer og projekter bidrager til øget kvalitet og effektivitet i sundhedsvæsnet - på kort og langt sigt - samt at
- styrke samarbejdet om innovation mellem aktører internt i Region Hovedstaden og regionens virksomheder og universiteter med henblik på, at sundhedsvæsenet understøtter ny vækst og nye arbejdspladser i Hovedstadsregionen

Udvalget blev på sit møde den 7. februar 2012 præsenteret for resultaterne fra Innovationsforløbet i januar 2012, der identificerer relevante temaer og indsatsområde, - og som skal danne input til innovationsstrategien og Region Hovedstadens innovationsindsats i øvrigt. I vedlagte notat peges på de temaer, det er relevant at arbejde med i innovationsstrategien.

I henhold til kommissoriet er udarbejdelsen af forslag til innovationsstrategien forankret i Udvalg for fremtidens uddannelse og forskning. Administrativt forankres processen i koncerndirektionen. Udarbejdelsen af innovationsstrategien sker via en tværstabslig organisering med inddragelse af ressourcer fra relevante stabe og virksomheder. Derudover udarbejdes innovationsstrategien via en bred inddragelsesproces internt og eksternt, der sikrer de nødvendige faglige og strategiske input.

Forløbet med at udarbejde en innovationsstrategi opdeles i fem faser med hver sin overordnede leverance, der fremgår af vedlagte bilag. I fase 4, som løber ultimo september – ultimo oktober, er der planlagt gennemførsel af høring, og i fase 5 fra november – december foretages den afsluttende politiske behandling af den endelig innovationsstrategi, hvor forretningsudvalget/regionsrådet på møderne den 4. og 11. december 2012 endelig godkender den regionale innovationsstrategi. Offentliggørelse er planlagt til februar 2013.

Det bemærkes, at datoerne for udvalgets møder i 2. halvår 2012 endnu ikke er endeligt fastlagte. I fastlæggelse af de endelige mødedatoer er der behov for at være opmærksomhed på, at der planlægges med en 4 ugers høringsperiode. For at sikre mulighed for dette i forhold til frister for aflevering af mødesager bør udvalgets november/ december-møde placeres så sent som muligt, den 27. november 2012, som er en af de datoer, som er i spil. Udvalgets konklusioner skal herefter videre til forretningsudvalgets, som behandler det endelige forslag til innovationsstrategien på deres møde den 4. december 2012.

Der planlægges en kommunikationsindsats omkring innovation, både via eksterne og interne medier. Der oprettes bl.a. en blog, hvor formanden for Udvalget for fremtidens uddannelse og forskning, koncerndirektionen, udvalgte direktører, udviklingschefer, innovatører, eksterne eksperter og andre aktører inviteres til at komme med debatoplæg, og hvor brugerne af bloggen får mulighed for at kommentere og diskutere indholdet. Der udarbejdes en mere detaljeret kommunikationsplan for processen til udvalget.

Udvalget bedes overveje eventuelle kommunikationsperspektiver i denne sag.

KONKLUSION

Bilagsfortegnelse:

1.Rammepapir for udarbejdelse af innovationsstrategi for Region Hovedstaden.

Sagsnr: 1200079

SAG NR. 5

ORIENTERING OM RESULTATER FRA DEN FØRSTE ÅRLIGE AFRAPPORTERING FRA GLOBAL EXELLENCE 2010 SAMT ORIENTERING OM PROCES FOR GLOBAL EXELLENCE 2012

SAGSFREMSTILLING

Ansøgningsrunden for Global Excellence 2012 er nu igangsat med opslag den 6. februar og efterfølgende ansøgningsfrist den 2. april. Som forberedelse til dette års opslag er inddraget de første afrapporteringer fra prisvinderne i 2010, hvor Global Excellence prisen blev tildelt for første gang til 10 faglige miljøer i international særklasse inden for sundhedsområdet på regionens hospitaler og universiteter.

Alle 2010 vinderne har i efteråret 2011 indsendt den første årlige afrapportering med beskrivelse af de vigtigste resultater, brug og effekt af bevilling samt anerkendelse, udviklingsområder og kommunikation og formidling siden tildeling af prisen.

Med afsæt i afrapporteringerne er det tydeligt, at der er skabt mange spændende resultater siden tildelingen, og at der ligeledes foreligger mange konkrete og ambitiøse udviklingsområder. Overordnet set repræsenterer afrapporteringerne en stor tilkendegivelse af, at Global Excellence har haft en positiv betydning for de faglige miljøer.

Foruden stolthed og positiv effekt på arbejdsmiljøet fremgår det af afrapporteringerne, at prisen også understøtter bl.a. vindernes profilering, opnåelse af bevillinger, internationaliseringsbestræbelser, optimering af uddannelse, samarbejder med erhvervsliv og lign. Således understøtter afrapporteringerne indtrykket af, at effekten af Global Excellence initiativet fungerer som tiltænkt. Dog er der et enkelt kritikpunkt fra én af vinderne vedr. følgerne af organisationsændringer og en oplevelse af manglende opbakning fra egen ledelse/den decentrale ledelse til Global Excellence miljøet.

Administrationen vil arbejde på et koncept for tilbagemelding til 2010 vinderne, således at det bliver tydeligt for dem, at vi arbejder videre med deres input og indfører eventuelle ændringstiltag på baggrund heraf. Bl.a. vil administrationen arbejde videre med et forslag rejst af en af 2010 vinderne om muligt behov for en strategi for Global Excellence omhandlende fx vindernes rolle, forventninger fra Region Hovedstaden, hvad vi gør regionalt for at bakke op etc.

Et af de områder, administrationen også vil fokusere på, er videreudvikling af kommunikationsindsatsen. Alle 2010 vinderne viser, at de bruger deres Global Excellence status aktivt. Dog kan der være behov for en mere målrettet indsats, hvor administrationen forpligter, men også klæder vinderne bedre på, til at afsætte deres historier i medierne og herigennem italesætte deres indsats som en *regional* afsender.

En gennemgående forespørgsel fra vinderne generelt er profileringsmateriale på engelsk, da mange samarbejdspartnere, finansieringsmuligheder og lign. er udenlandske. Administrationen har i 2012 udarbejdet engelsksprogede faktaark på alle 15 vindere. Faktaarkene er lagt på hjemmesiden og desuden trykt i forbindelse med brug under EU-formandsskabet. Hver vinder har i den forbindelse selv modtaget et antal trykte eksemplarer af det engelske faktaark.

Videre proces for Global Excellence 2012
Som nævnt ovenfor er ansøgningsfristen 2. april. Herefter mødes bedømmelsesudvalget medio maj, hvor de drøfter ansøgningerne og udarbejder indstillingerne til forretningsudvalget til deres møde den 12. juni, hvor de træffer endelig beslutning vedr. vinderne. Som hidtil holdes navnene på vinderne fortroligt, indtil prisoverrækkelsen afholdes d. 28. august ved et eftermiddagsarrangement kl. 13.00-16.00.

Udvalget bedes overveje eventuelle kommunikationsperspektiver i denne sag.

KONKLUSION

Bilagsfortegnelse:

Sagsnr: 11011364

Den 19. marts 2012 **UDVALGET FOR FREMTIDENS UDDANNELSE OG FORSKNING**

SAG NR. 6

ÆNDRET MØDEDATO FOR UDVALGSMØDET DEN 6. JUNI 2012

SAGSFREMSTILLING

Udvalget for fremtidens uddannelse og forskning har den 10. januar 2012 fastlagt mødedatoer for udvalgets møder i foråret 2012. I den forbindelse blev der aftalt møde den 6. juni kl. 17-19.

Mødet den 6. juni er dog sammenfaldende med mødetidspunktet i den tværgående arbejdsgruppe vedr. udsatte borgere, hvor også Nina Berrig er udpeget til.

Udvalgsformanden vil på mødet udlevere et par alternative forslag til mødedato, som udvalget bedes drøfte.

KONKLUSION

Bilagsfortegnelse:

Sagsnr: 12000233

SAG NR. 7

MEDDELELSER

8.a Udvalgets dialogmøde med Regionalt Dialogforum om Uddannelse (RDU)

Regionsrådet har den 31. januar 2012 tiltrådt nyt kommissorium for RDU. Marianne Stendell er formand for RDU.

Med det nye kommissorium for RDU lægges op til at øge medlemmernes mødeaktivitet, og da sidste møde i dette dialogforum blev holdt i november 2011 lægges der op til, at det næste møde gennemføres den 11. april 2011.

Det er forventningen, at der på dette tidspunkt vil være udpeget de to yderligere medlemmer af Udvalget for fremtidens uddannelse og forskning (UFU) til RDU. Mødet den 11. april 2011 fra kl. 16.30 planlægges som et fælles dialogmøde mellem alle medlemmer af UFU og RDU.

Der er i det nye kommissorium lagt op til, at møderne i RDU afholdes på institutioner, og der stiles derfor efter at mødet gennemføres på centralt beliggende institution i regionen, fx Teknisk Erhvervsskole Center (TEC) på Frederiksberg.

Det er tanken, at kernen i de fælles drøftelser sker med udgangspunkt i anbefalingerne fra Vækstforum Hovedstadens Task force om erhvervsuddannelser efter oplæg fra Klaus Nørskov, Børne- og kulturdirektør i Gladsaxe Kommune samt fra værtsinstitutionens ledelse. Målet er at drøfte nye initiativer, hvor erhvervsskoler, kommuner, faglige organisationer, erhvervsliv og region kan arbejde sammen om at styrke og nytænke erhvervsskolerne.

Det er vurderingen, at drøftelserne også er relevante for bestyrelsesmedlemmerne af andre ungdomsuddannelser under hensyn til såvel

- den aktuelle debat om, at for mange unge ender med en erhvervsuddannelse efter først at have søgt eller gennemført en gymnasial uddannelse som
- den igangværende høring af den regionale uddannelsesstrategi i forbindelse med Regional Udviklingsplan (RUP 2.0) samt
- om, hvordan regionen kan bidrage til at styrke det strategiske arbejde i ungdomsuddannelsernes bestyrelser.

Bilag 1: Kommissorium for Regionalt Dialogforum om Uddannelse

Sagsnr: 10006870

8.b Orientering om gymnasierapport "Gymnasier der rykker"

Anvendt Kommunal Forskning (AKF) og Center for Strategisk Uddannelsesforskning har udarbejdet en kvalitativ undersøgelse af, hvad der kendetegner gymnasier i hovedstadsregionen, der i særlig grad klarer sig godt under overskriften "Gymnasier der rykker". Der indgår otte gymnasier i undersøgelsen (både stx, hhx og htx). Disse gymnasier er udvalgt ud fra, at de i særlig grad løfter elevernes afgangskarakterer og er i stand til at forhindre frafald. Rapporten blev offentliggjort den 14. december 2011. Samme dag holdt Region Hovedstaden et gå-hjemmøde om rapporten for regionale aktører inden for uddannelsesområdet.

Bilag 1: Rapport "Gymnasier der rykker"

Sagsnr.: 11003347

8.c RUP konference

Region Hovedstaden inviterer sammen med Kommunekontaktrådet Hovedstaden til politisk konference den 23. april kl. 15.00-18.30 på Hotel Skt. Petri i København i forbindelse med høringen af den regionale udviklingsplan. Målet med konferencen er en første drøftelse af, hvordan udviklingsplanen skal udmøntes. Der vil være fokus på, hvilke fremtidige regionale initiativer man i fællesskab skal prioritere inden for erhverv, trafik, uddannelse og klima.

Til konferencen inviteres borgmestre, regionsråd, kommunalbestyrelser og kommunaldirektører i Region Hovedstaden. Desuden inviteres folketingspolitikere valgt i regionen.

Invitationen er udsendt til regionsrådet.

Sagsnr.: 10001495

8.d Muligheder og barrierer for flere kliniske forsøg vedr. lægemidler til børn

På mødet i Udvalget for fremtidens uddannelse og forskning den 10. januar 2012 blev der stillet spørgsmål til muligheder og barrierer for flere kliniske forsøg vedr. lægemidler til børn.

Region Hovedstaden oprettede den 1. december 2010 et to-årigt projekt "En indgang til kliniske forsøg", hvor formålet er, at lette samarbejdet mellem industri og regionens forskere omkring gennemførsel af flere kliniske forsøg, herunder også studier i børn. Projektet er forankret i Videncenter for Innovation og Forskning (VIF). Der er ikke særskilt fokus i "En Indgang" på forsøg rettet mod børn, men

VIF er opmærksomme på de særlige problemstillinger, som ligger i forhold til denne type forsøg.

VIF kan med afsæt i erfaringer og gennemgang af regler, herunder fra dialog med erhvervslivet, pege på en primær problemstilling ved kliniske forsøg rettet mod børn, som handler om rekruttering af patienter. Trods de gode intentioner bag EU-forordningen fra 2007 "Medicines in Children", er rekruttering af patienter til disse forsøg et generelt problem i hele EU.

For at sikre at formålet med forordningen fastholdes og implementeres, og for at underbygge at antallet af kliniske forsøg i børn fastholdes og på sigt måske øges, har EU Kommissionen under 7. Rammeprogram for Forskning/arbejdsprogram for 2013 afsat 6 mio. euro til dette område. Forskere i Region Hovedstaden har således mulighed for - på lige fod med øvrige europæiske forskere - at søge disse midler, under opslaget:

HEALTH.2013-4.2-1: Investigator-driven clinical trials for off-patent medicines using innovative, age-appropriate formulations and/or delivery systems addressing one of the options below:

A) for use in children
B) for use in the elderly

Herudover er VIF naturligvis løbende opmærksom på andre tiltag og støttemuligheder, der kan underbygge kliniske forsøg generelt, såvel som kliniske forsøg i børn specifikt.

Sagsnr.: 882818

8.e Meddelelse om EMBL-ansøgning

Som led i forskningspolitikkens mål om større strategiske satsninger har Videncenter for Innovation og Forskning (VIF), i forbindelse med et opslag fra Lundbeckfonden om etablering af en dansk afdeling af European Molecular Biology Laboratory (EMBL), koordineret en ansøgning med deltagelse fra Glostrup Hospital, Rigshospitalet samt Københavns Universitet, hvor sidstnævnte er hovedansøger. Formålet med projektet er at oprette et dansk EMBL laboratorium i Københavnsområdet, hvor forskningsfokus er på molekylær og translationel neuroforskning. European Molecular Biology Laboratory er anerkendt for deres store forskningsekspertise indenfor molelylærbiologi.

Lundbeckfonden søges om 120 mio. kr. over 10 år. Derudover bidrager de tre institutioner samlet med 40 mio. kr. over 10 år som kontante bidrag, som primært skal gå til finansiering af ph.d.-studerende. Københavns Universitet bidrager med

20 mio. kr., Glostrup Hospital og Rigshospitalet bidrager med hver 5 mio. kr. og Region Hovedstaden bidrag med 10 mio. kr. fra forskningsfonden.

Lundbeckfonden forventer at offentliggøre bevillingsmodtageren i slutningen af juni 2012.

Sagsnr.: 11011455

8.f Meddelelse vedr. Tectras årsrapport 2011

Regionens teknologioverførselsenhed, Tectra har udarbejdet en årsrapport for 2011, som er vedlagt som bilag. Der har igennem 2011 været et fortsat stigende antal henvendelser omkring behov for juridisk rådgivning. Antallet af forsknings- og udviklingsaftaler samt aftaler relateret til kliniske afprøvninger er steget fra 547 i 2010 til 636 i 2011. Antallet af henvendelser omkring nye opfindelser gjort at hospitalsforskerne er fastholdt i 2011. Konkret er 34 anmeldte opfindelserp evalueret, hvoraf 20 er overtaget. Herudover har Tectra indstillet 8 projekter til modtagelse af Proof-of-Concept finansiering, hvoraf fire modtag støtte på i alt 3. mio. kr. Samlet for året har Tectra fået 1.050.000 kr. i bruttoindtægter.

I løbet af 2011 blev der indgået fem licensaftaler samt etableret et nyt spin-out selskab, hvilket anses som et tilfredsstillende resultat. Licensindtægterne i 2011 er på et lavere niveau end i 2010, hvilket skyldes en aktiv beslutning i Tectra om at modne projekterne yderligere og dermed øge værdien af disse inden indgåelse af kommercielle aftaler.

På det strategiske niveau har Tectra medvirket til etablering af Copenhagen Spin-outs, som Region Hovedstaden, Københavns Universitet, Danmarks Tekniske Universitet, Dansk Biotek, Lægemiddelindustriforeningen, Symbion, Scion DTU, COBIS, Seed Capital, Novo Seeds og CAT står bag. Projektet er medfinansieret af Vækstforum, og har et samlet budget på 40 mio. kr. Projektets overordnede formål er at øge antallet af biotek spin-outs i hovedstadsregionen.

Bilag 1: Tectra's årsrapport 2011

Sagsnr.: 12000900

SAG NR. 8

EVENTUELT

MØDET SLUT:

NÆSTE MØDE: Tirsdag den 24. april 2012 kl. 8.00 – 10.00

REGION HOVEDSTADEN

Udvalget for fremtidens uddannelse og forskning -
møde den 19. marts 2012

Sag nr. 1

Emne: Intern uddannelsespolitik – handlingsplan og idekatalog

Bilag 2

UDKAST, februar 2012

HANDLINGSPLAN 2012-2013

for Region Hovedstadens interne uddannelsespolitik

VISION

Region Hovedstaden uddanner til fremtidens sundhedsvæsen og arbejdsmarked og skaber effektivitet, innovation og kvalitet i patientbehandlingen gennem uddannelse og udvikling af medarbejderne

POLITISKE MÅL

Mål 1: Investering

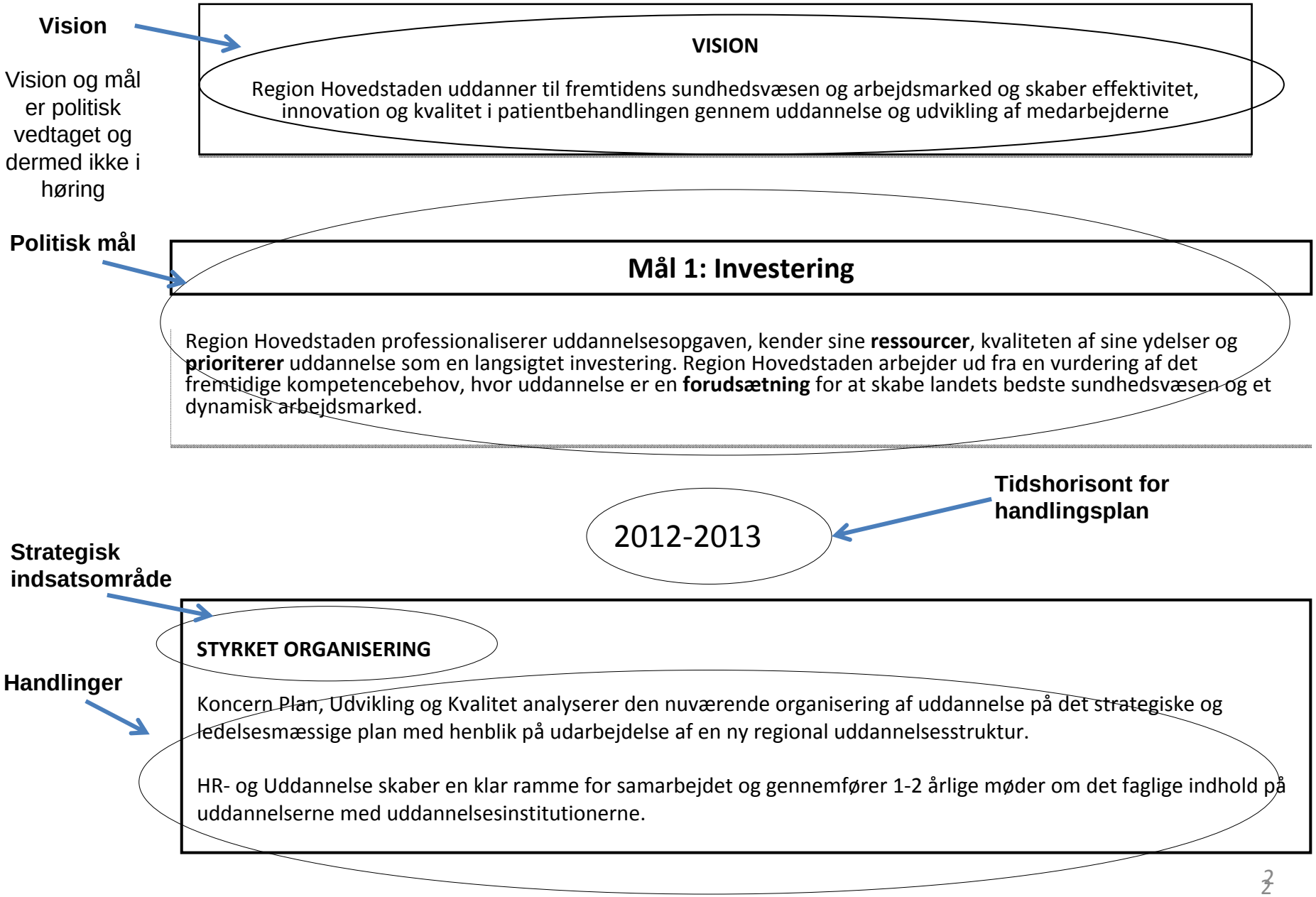
Mål 2: Kvalitet

Mål 3: Udvikling og vækst

Mål 4: Involvering

Mål 5: Samarbejde og udsyn

Hvordan skal handlingsplanen læses?



Mål 1: INVESTERING

Region Hovedstaden professionaliserer uddannelsesopgaven, kender sine **ressourcer**, kvaliteten af sine ydelser og **prioriterer** uddannelse som en langsigtet investering. Region Hovedstaden arbejder ud fra en vurdering af det fremtidige kompetencebehov, hvor uddannelse er en **forudsætning** for at skabe landets bedste sundhedsvæsen og et dynamisk arbejdsmarked.

2012-2013

STYRKET ORGANISERING

Koncern Plan, Udvikling og Kvalitet analyserer den nuværende organisering af uddannelse på det strategiske og ledelsesmæssige plan med henblik på udarbejdelse af en ny regional uddannelsesstruktur.

HR- og Uddannelse skaber en klar ramme for samarbejdet og gennemfører 1-2 årlige møder om det faglige indhold på uddannelserne med uddannelsesinstitutionerne.

PRIORITERET OG KOORDINERET UDDANNELSESINDSATS

HR- og Uddannelse udvikler et fælles regionalt kursusadministrationssystem og kursuskatalog for efteruddannelse.

EVALUERING AF UDDANNELSESINDSATSEN

HR- og Uddannelse afdækker og synliggør udgiften ved at udbrede den eksisterende model for evaluering af uddannelserne til sygeplejerske og social- og sundhedsassistent til andre uddannelser.

Mål 2: KVALITET

Region Hovedstaden skaber uddannelse af **høj kvalitet** i et sammenhængende læringsperspektiv. Grunduddannelse og efter- og videreuddannelse baserer sig på **nyeste viden** og skaber **fagligt dygtige** medarbejdere, der arbejder tværprofessionelt i et samlet sundhedsvæsen. Kompetenceudvikling er en konstant drivkraft i udviklingen af et **sammenhængende sundhedsvæsen**, der bygger på fire grundlæggende værdier: Patienten i centrum, sikkerhed, effektivitet og lighed.

2012-2013

MEDARBEJDERE OG UDDANNELSESSØGENDE TRÆNER POTENTIELT RISIKOFYLDTE OG KRITISKE PROCEDURER OG SITUATIONER

HR- og Uddannelse afdækker og synliggør udgifter ved at lære uddannelsesansvarlige medarbejdere at undervise uddannelsessøgende i håndtering af risikofyldte og kritiske situationer. Afdækningen foretages i samarbejde med Center for Klinisk Uddannelse (CEKU) og Dansk Institut for Medicinsk Simulation (DIMS).

Mål 3: UDVIKLING OG VÆKST

Region Hovedstaden **tager ansvar** – både som arbejdsgiver og uddannelsessted – for at **løfte det samlede kompetenceniveau** i hovedstadsområdet på kort og langt sigt og derigennem bidrage til udvikling og vækst i regionen. Region Hovedstaden **arbejder strategisk og innovativt** med uddannelse, kompetenceudvikling og rekruttering.

2012-2013

UDDANNELSES- OG BESKÆFTIGELSESMULIGHEDER FOR UNGE

Koncern Plan, Udvikling og Kvalitet analyserer hospitalernes muligheder for at indgå kombinationspraktikaftaler med henblik på at skabe flere praktikpladser i hovedstadsområdet.

Koncern Plan, Udvikling og Kvalitet udarbejder anbefalinger til et koncept, hvor hospitalerne kan tilbyde unge mulighed for jobtræning med henblik på uddannelse.

Mål 4: INVOLVERING

Region Hovedstaden udvikler et uddannelsessamarbejde og en **samarbejdskultur**, der inddrager patient og pårørendeperspektiver. Region Hovedstaden skaber den bedste kvalitet i det **koordinerede patientforløb** ved et tæt og forpligtende samarbejde med praksissektoren og kommunerne om personalet faglige kvalifikationer.

2012-2013

UDVIKLING OG ETABLERING AF PATIENT- OG PÅRØRENDEPERSPEKTIV

HR- og Uddannelse beskriver en model for inddragelse af patient og pårørende i det kliniske forløb i grunduddannelserne.

PRÆ- OG POSTGRADUATE UDDANNELSESTILBUD STYRKER KOORDINEREDE, SAMMENHÆNGENDE PATIENTFORLØB OG TVÆRSEKTORIELT SAMARBEJDE

HR- og Uddannelse udarbejder et kursuskatalog med tværsektorielle kursustilbud til hospitaler, kommuner og praksissektor.

Mål 5: SAMARBEJDE OG UDSYN

Region Hovedstaden har **internationalt** udsyn i forhold til grund-, efter- og videreuddannelse. Region Hovedstaden medvirker til at udvikle nye uddannelser, fremmer forskningsbaseret uddannelse og **omsætter ny viden til praksis** i samarbejde med faglige uddannelses- og forskningsmiljøer samt erhvervslivet.

2012-2013

SYNERGI MELLEM SEKTORER – OFFENTLIGT OG PRIVAT SAMARBEJDE

Koncern Regional Udvikling udarbejder en anbefaling til, hvilke lokale erhvervsråd/taskforces, kompetenceklynger og netværk i den private sektor, som hospitalerne med fordel kunne deltage i.

SPREDNING OG ANVENDELSE AF NY VIDEN

De sundhedsfaglige råd beslutter en systematik for spredning og implementering af ny viden indenfor et givent speciale.

IDEKATALOG

til den regionale uddannelsesindsats
i 2014-2018

Hvordan skal idékataloget læses?

Politisk mål

Mål 1: INVESTERING

Strategisk Indsatsområde

STYRKET ORGANISERING

Uddannelsesområdet skal have en tydelig organisatorisk forankring, hvor den samlede regionale uddannelsesindsats koordineres og prioriteres. Det bidrager til at sikre, at uddannelsesopgaven behandles som en kerneydelse, og at der er fokus på effektivisering af ressourceforbruget på området. Koordineringen og prioriteringen sker med afsæt i en systematisk afdækning af behov for uddannelse og kompetenceudvikling, og udgangspunktet er de regionale strategier, fastlagte standarder og evalueringsresultater. Styrkelsen på området skaber gennemsigtighed og synergi i den samlede regionale uddannelsesindsats.

Anbefalet handling frem mod 2018

For at styrke organiseringen på uddannelsesområdet anbefales det, at

- Der generelt er et ledelsesfokus på uddannelse, også på tværs af organisationen
- De specialerettede efter- og videreuddannelser udvikles og udbredes nationalt

PRIORITERET OG KOORDINERET UDDANNELSESINDSATS

For at kunne levere høj kvalitet i patientbehandlingen i en tid med stigende krav til effektivitet og accelererende faglig, teknologisk og organisatorisk udvikling skal Region Hovedstaden kende og prioritere de nødvendige ressourcer til målrettede uddannelsesforløb samt regionale og lokale kompetenceudviklingsaktiviteter. De politisk prioriterede mål og hospitalernes strategiske indsatsområder tydeliggøres gennem åbenhed og gennemsigtighed. Identificerede uddannelsesbehov løftes gennem relevante handlinger, hvilket synliggør uddannelsesindsatsen på alle niveauer og sikrer ledelsesmæssigt fokus. Derved sikres det også, at nye aktiviteter kun iværksættes, hvis den nødvendige investering følger med.

For at styrke den prioriterede og koordinerede indsats anbefales det, at

- Relevante it-systemer og datakilder bruges til afdækning af kompetencebehov
- Der foreligger en beskrivelse af de generelle mål og aktiviteter for uddannelse og kompetenceudvikling
- Der gennemføres en kortlægning af frafaldet på uddannelserne
- Mål og aktiviteter for uddannelse og kompetenceudvikling fastlægges i 2-årige handlingsplaner
- Ledelsen bruger et elektronisk ledelsesinformationssystem til at følge udviklingen af aktiviteter og mål for uddannelse
- Region Hovedstaden arbejder sammen med relevante aktører om prognoser om fremtidig kompetencebehov/mangel
- Der udarbejdes en oversigt over uddannelsesopgaven (bekendtgørelser, krav til klinisk undervisning, praktik)

INDLEDNING

Dette katalog giver idéer og inspiration til den regionale uddannelsesindsats frem mod 2018 og er et supplement til handlingsplanen 2012-2013 for Region Hovedstadens nye interne uddannelsespolitik.

Kataloget viser en strategisk retning for indsatsen på området for uddannelse og kompetenceudvikling indenfor hvert at de fem politiske mål, som regionsrådet vedtog i juni 2011. Strategien beskrives i form af tiltag, der kan styrke den samlede regionale indsats på området.

Handlingsplan 2012-2013 er den første af sin slags, og frem mod 2018 vil der være 2-årige handlingsplaner, som udarbejdes med udgangspunkt i dette katalog. Andre initiativer kan også inkluderes, så kataloget er ikke udtømmende.

Visionen for den interne uddannelsespolitik

Region Hovedstaden uddanner til fremtidens sundhedsvæsen og arbejdsmarked og skaber effektivitet, innovation og kvalitet i patientbehandlingen gennem uddannelse og udvikling af medarbejderne

De fem politiske mål

1. Investering
2. Kvalitet
3. Udvikling og vækst
4. Involvering
5. Samarbejde og udsyn

LÆSEVEJLEDNING

Det strategisk indsatsområde er skrevet med store bogstaver, fx STYRKET ORGANISERING.

Den efterfølgende tekst motiverer strategien og handlingsforslagene, som er givet i form af anbefalinger.

Mål 1: INVESTERING

STYRKET ORGANISERING

Uddannelsesområdet skal have en tydelig forankring i organisationen, og den samlede uddannelsesindsats skal være koordineret og prioriteret. Det bidrager til at sikre, at uddannelsesopgaven behandles som en kerneydelse, og at der er fokus på, at ressourcerne til uddannelse bruges mest effektivt. Koordineringen og prioriteringen sker med afsæt i en systematisk afdækning af behov for uddannelse og kompetenceudvikling, og udgangspunktet er de regionale strategier, standarder og evalueringsresultater. Ved at styrke organiseringen skabes der gennemsigtighed og synergi i den samlede regionale uddannelsesindsats.

For at styrke organiseringen på uddannelsesområdet anbefales det, at

- Der generelt er et ledelsesfokus på uddannelse, også på tværs af organisationen
- De specialerettede efter- og videreuddannelser udvikles og udbredes nationalt

PRIORITERET OG KOORDINERET UDDANNELSESINDSATS

Region Hovedstaden skal kende sine ressourcer og prioritere dem til målrettede forløb for uddannelse og kompetenceudvikling, både regionalt og lokalt. Det er en forudsætning for at kunne levere høj kvalitet i patientbehandlingen i en tid med stigende krav til effektivitet og en hurtig faglig, teknologisk og organisatorisk udvikling. De politisk prioriterede mål og hospitalernes strategiske indsatsområder skal være tydelige. Uddannelsesbehovene skal løftes gennem relevante handlinger, hvilket gør uddannelsesindsatsen tydelig og sikrer ledelsesmæssigt fokus. Derved sikres det også, at nye aktiviteter kun iværksættes, hvis den nødvendige investering følger med.

For at styrke den prioriterede og koordinerede indsats anbefales det, at

- Relevante it-systemer og datakilder bruges til afdækning af kompetencebehov
- Der foreligger en beskrivelse af de generelle mål og aktiviteter for uddannelse og kompetenceudvikling
- Der gennemføres en kortlægning af frafaldet på uddannelserne
- Mål og aktiviteter for uddannelse og kompetenceudvikling fastlægges i 2-årige handlingsplaner
- Ledelsen bruger et elektronisk ledelsesinformationssystem til at følge udviklingen af aktiviteter og mål for uddannelse
- Region Hovedstaden arbejder sammen med relevante aktører om prognoser om det fremtidige kompetencebehov/mangel
- Der udarbejdes en oversigt over uddannelsesopgaven (bekendtgørelser, krav til klinisk undervisning, praktik)

Mål 1: INVESTERING

EVALUERING AF UDDANNELSESINDSATSEN

Flere skal have en uddannelse, og uddannelserne skal være bedre. Derfor kender Region Hovedstaden effekten og resultaterne af sin uddannelsesindsats. Alle grund-, efter- og videreuddannelser og kompetenceudviklingstiltag evalueres systematisk for at sikre kvalitet og relevans. Ved at arbejde systematisk med evaluering og effektmåling får Region Hovedstaden et grundlag for at kunne prioritere sine uddannelsesaktiviteter fremover. Det højere kompetenceniveau skaber bedre patientbehandling samt udvikling og vækst i hovedstadsområdet.

For at sikre fokus på evaluering anbefales det, at

- Der udarbejdes en oversigt over eksisterende uddannelsesaktiviteter, herunder deres finansiering
- Prioriteringen af uddannelsesaktiviteter og udvikling af kvaliteten og nye tiltag sker ud fra evalueringer
- Der skal måles effekt af alle uddannelsesaktiviteter, dvs. grunduddannelser, efter- og videreuddannelse og øvrige kompetenceudviklingsforløb. Derfor skal der udvikles en model for effektmåling, eventuelt i samarbejde med anerkendte evalueringsinstitutter

GODE ARBEJDSVILKÅR OG FYSISKE RAMMER FOR UDDANNELSESAKTIVITETER

Region Hovedstaden leverer sundhedsfaglige uddannelsesforløb af høj kvalitet, og kompetenceudvikling er med til at skabe høj kvalitet i patientbehandlingen. Der bliver stillet høje krav til kvaliteten af uddannelse, og det stiller høje krav til uddannelsesmiljøerne på hospitalerne. De uddannelsesgivende medarbejdere og de lokale uddannelsesmiljøer i klinisk praksis skal kunne agere professionelt, og der skal være gode arbejdsvilkår i forhold til uddannelsesopgaven. Derfor skal de fysiske rammer for uddannelse tænkes med i organiseringen af uddannelsesindsatsen, også når der renoveres og bygges nyt. Klinisk simulation og lokale færdighedslaboratorier er gode redskaber til uddannelse, som allerede eksisterer.

For at tilbyde gode arbejdsvilkår og fysiske rammer for uddannelsesaktiviteter anbefales det, at

- Der udarbejdes en beskrivelse af funktionsvilkår og krav til kompetenceniveauer for uddannelsesansvarlige medarbejdere
- Der skabes et ensartet kvalitetsniveau og ens rammer og vilkår på uddannelsesområdet
- Uddannelsesopgaverne placeres, så de passer til hospitalernes sundhedsfaglige opgaver og specialiseringsniveau og til Hospitals- og Psykiatriplanen og Sundhedsstyrelsens specialeplan
- Der er fokus på at skabe gode fysiske rammer i planarbejdet for om- og nybyggeri

Mål 2: KVALITET

MEDARBEJDERE OG UDDANNELSESSØGENDE TRÆNER POTENTIELT RISIKOFYLDTE OG KRITISKE PROCEDURER OG SITUATIONER

Alt, hvad der kan trænes, skal trænes af medarbejdere og uddannelsessøgende af hensyn til patientsikkerheden. Teknologien gør det muligt at træne vigtige, væsentlige og farlige situationer, og på den måde kan medarbejderne opnå rutine i risikoprocedurer. Medarbejderne kan dermed øve sig i at håndtere risikofyldte og kritiske situationer og tage viden og læring med fra træningssituationerne til klinikken. Det giver maksimal sikkerhed for patienter og for medarbejdere, som samtidig får højere faglige kompetencer.

For at styrke træningen af risikofyldte og kritiske procedurer og situationer anbefales det, at

- Det undersøges, hvad det koster at gennemføre simulationstræning af uddannelsessøgende
- De uddannelsesansvarlige medarbejdere deltager i relevante erfa-netværk, og der bliver delt viden om risikofyldte og kritiske procedurer og situationer
- Der udvikles erfaringer om brugen af simulationsudstyr gennem den afdelingsnære træning og regionale samarbejder
- Hospitalernes pædagogiske enheder bruger simulationsteknologi og moderne pædagogiske principper til læring, og e-læringsprogrammer (mikrosimulation). Det skal være med til at udvikle it-muligheder
- De uddannelsesansvarlige certificeres i forhold til udvalgte faglige og tværfaglige kompetencer, der er med til at øge patientsikkerheden
- Samarbejdet med erhvervsliv og uddannelsesinstitutioner fra Danmark og udlandet er med til at udvikle nye træningsredskaber og simulatorer
- Investeringer i simulationsudstyr koordineres regionalt på baggrund af en analyse af behov og muligheder

MED AFSÆT I PATIENTFORLØB SKABES SAMMENHÆNG I LÆRINGSFORLØB

Med patienten i centrum skal sammenhængende læringsforløb føre til kompetenceudvikling for den enkelte og for organisationen og være med til at understøtte talentudvikling i Region Hovedstaden. Medarbejdernes kompetencer skal matche regionens behov og sammenhængen i patientforløbet skal sikres. Det øger effektiviteten og patientsikkerheden på hospitalerne.

For at styrke sammenhængen i læringsforløb anbefales det, at

- Mulighederne for at lægge ECTS-point på efteruddannelser undersøges
- Behovet undersøges for nye udviklingsprojekter på uddannelsesområdet, der går på tværs af hospitaler, kommuner, praksissektor og uddannelsesinstitutioner, og der sættes fokus på at styrke samarbejdet om patientforløbet
- Status for brugen af delestillinger undersøges, dvs. kliniske lektorater, hvor kliniske undervisere har delt ansættelse mellem hospital og uddannelsesinstitution. Behovet for nye stillinger vurderes i forhold til professionsbacheloruddannelserne, de specialerettede efteruddannelser og diplomuddannelserne
- Der udvikles et koncept for videndeling af resultater fra skriftlige opgaver på efter- og videreuddannelserne, så resultaterne kan bruges i praksis, hvor relevant
- Tiltag sættes i gang, hvor fokus er på både den sundhedsfaglige ekspertise og den interprofessionelle kommunikation og teamsamarbejdet
- At de uddannelsesansvarlige på hospitalerne arbejder ud fra kompetencebeskrivelser
- Redskaber til vurdering og dokumentation af kompetenceudvikling bruges til at understøtte en sammenhængende læring for medarbejderen. Det kan fx være i form af logbog eller portefolio, og redskabet danner baggrund for den løbende vurdering af medarbejderens kompetencer

Mål 2: KVALITET

LÆRINGSMILJØER SKAL VÆRE EKSPERIMENTERENDE OG UNDER KONSTANT UDVIKLING

Medarbejderne skal have lyst til læring og lyst til at lære fra sig. I Region Hovedstaden er uddannelse en kerneydelse på lige fod med patientbehandlingen, og derfor prioriteres tid, rum og ressourcer til læring. Gode læringsmiljøer skal understøttes af dygtige ledere. Veluddannede undervisere og vejledere bidrager til et dynamisk læringsmiljø i klinikken, hvor uddannelsessøgende og medarbejdere er motiveret til at øve deres færdigheder og afprøve nye kompetencer. Medarbejderne og de uddannelsessøgende skal opleve, at de bruger deres kompetencer bedst muligt. Patientforløbet er udgangspunktet for læring, hvor medarbejderens faglige viden og helhedssyn skaber kvalitet for patienten.

For at styrke udviklingen af eksperimenterende læringsmiljøer anbefales det, at

- Implementeringskompetencer er en del af de regionale uddannelsesaktiviteter
- De uddannelsesansvarlige medarbejdere deltager i relevante netværk som en del af deres opgaveportefølje
- Projekter fremmes, der dokumenterer værdien af anvendte læringsmetoder og afprøver nye
- Læring sker i tværfaglige uddannelsesmiljøer i hospitalsenhederne, eventuelt gennem uddannelsesteams
- Der bliver delt viden om effektive læringsmetoder
- Der igangsættes projekter på hospitalerne om, hvilke pædagogiske og læringsmæssige tiltag, der har effekt (medicinsk-pædagogisk forskning)

FORSKNING I UDDANNELSE – UDDANNELSE I FORSKNING

I et internationalt perspektiv er Danmark i en startfase i forhold til forskning i hvilke pædagogiske og uddannelsesmæssige tiltag, der har effekt. Derfor skal området styrkes for at komme på internationalt niveau. Region Hovedstaden har ansvaret for et stort antal uddannelsessøgende, og derfor er det vigtigt, at de pædagogiske metoder er baseret på evidensbaseret viden. Der er behov for at løfte det basale niveau af forskningsviden og –forståelse blandt kliniske medarbejdere for at løfte den kliniske kvalitet og praksis.

For at styrke forskning i uddannelse anbefales det, at

- Der udarbejdes en oversigt over det regionale udbud af kurser i evidensbaseret praksis og basal forskningsmetode. Behovet for nye udbud for professionsbachelorgruppen defineres
- En ekspert med forskningsmæssig viden om læring involveres i planlægningen af regionale strategiske forskningstiltag
- Der skabes overblik over antallet af ph.d.-projekter, der handler om effektiv pædagogik og tilrettelæggelse af læringsforløb. Relevante emner for ph.d.-projekter defineres
- Behovet for og omkostninger ved et nyt professorat i postgraduat medicinsk uddannelse vurderes
- Der gives en årlig præsentation af nyeste forskningsresultater og udviklingsprojekter om metodeudvikling i praksislæring
- Redskaber til kompetenceudvikling bruges til at afdække forskningsforståelse hos visse sundhedsfaglige personalegrupper
- Forskningsprojekter sættes i gang på tværs af specialer og faggrupper. Det skaber viden og fremmer brugen af nye effektive pædagogiske metoder til læring i praksis

Mål 3: UDVIKLING OG VÆKST

UDDANNELSES- OG BESKÆFTIGELSESMULIGHEDER FOR UNGE

Der kræves en solid indsats for at motivere unge, der har svært ved at komme i gang med en ungdomsuddannelse. Region Hovedstaden indgår som socialt ansvarlig arbejdsplads i et nyt samarbejde med kommuner, ungdomsuddannelsesvejledere (UU) og andre om uddannelses- og udviklingsforløb, der modner de unge. Region Hovedstaden håndterer en mangfoldig elevskare og rekrutterer langsigtet. Erhvervsuddannelser skaber vækst, og derfor skal Region Hovedstaden skal være med til at sikre, at der er nok praktikpladser i hovedstadsområdet – og at de er attraktive.

For at sikre muligheder for unge anbefales det, at

- Muligheder for finansiering af hospitalernes deltagelse i det regionale udviklingsprojekt "Jobs med uddannelsesperspektiv" beskrives
- Et hold social- og sundhedsassistenter deltager i det Øresundsregionale projekt "Job og uddannelse"
- Der redegøres for udgifter ved at indføre mentorordninger på hospitalerne som en måde at bekæmpe frafaldet på sundhedsuddannelserne
- Der skabes flere praktikpladser til elever på erhvervsuddannelserne. Det skal blandt andet ske ved, at der indføres sociale klausuler som incitament til at skabe praktikpladser i den private sektor
- Hospitaler tilbyder unge mulighed for jobtræning med henblik på uddannelse
- En ny pris indføres, som motiverer hospitalerne til at skabe nye, gode praktikpladser
- Et nyt opsamlingskoncept udvikles for at mindske frafaldet og hjælpe frafaldstruede og frafaldne elever i gang med en ny uddannelse
- Samarbejdet med kommuner og ungdomsuddannelsesvejledningen om uddannelse af unge styrkes
- En central pulje til elevløn på erhvervsuddannelsesområdet etableres, så det ikke er den enkelte hospitalsafdeling, der skal tilvejebringe elevløn

GODE RAMMER FOR UDDANNELSE OG ATTRAKTIVE KARRIEREVEJE I SUNDHEDSVÆSENET

En attraktiv og fleksibel arbejdsstyrke er en forudsætning for vækst og udvikling. Derfor skal medarbejderne have gode muligheder for kompetenceudvikling, der giver attraktive karrieremuligheder. Overførelsen af opgaver fra hospital til kommune og praksissektor skaber nye muligheder for uddannelse og karriere, og mange hospitalsansatte har kompetencer, der efterspørges i det nære sundhedsvæsen. Region Hovedstaden påtager sig et ansvar for at uddanne til samfundets behov og uddanner uden nødvendigvis selv at høste frugterne – de høstes af samfundet og af medarbejderen.

For at skabe gode rammer og karriereveje anbefales det, at

- En model beskrives for inddragelse af ledige i regionale uddannelsesprojekter
- Ledelsen har fokus på at gøre aktiv brug af medarbejderudviklingssamtalen til at motivere ansatte til kompetenceudvikling og uddannelse
- Kliniske moduler i videreuddannelser anerkendes i det formelle uddannelsessystem
- Ufaglærte medarbejdere opnår faglært status gennem efter- og videreuddannelse. Det kræver, at indsatsen for at opkvalificere de ufaglærte til faglærte i forhold til økonomi, øvrige rammer, vilkår og behov beskrives, og at der er en dialog med uddannelsesinstitutionerne om udvikling af en model for systematisk efteruddannelse
- Alle kursus- og efteruddannelsestilbud målrettes hospitalernes strategiske indsatsområder
- Tværsektorielle kompetenceudviklingsforløb gøre hele sundhedsvæsenet til ét karrierefelt

Mål 3: UDVIKLING OG VÆKST

KVALIFICERING AF SUNDHEDSUDDANNELSERNE

Region Hovedstaden skal være den mest centrale samarbejdspartner i uddannelsessystemet på sundhedsområdet. Region Hovedstaden skal være med til at sikre, at undervisningen på sundhedsuddannelserne i endnu højere grad rettes mod klinisk praksis. Sundhedsuddannelserne er praksisnære, og ved at de gennemføres i et autentisk miljø, sikres en glidende overgang fra studie til arbejdsliv. Det gør, at nyuddannede kan tage selvstændigt ansvar fra start. Koblingen mellem uddannelse og job skal styrkes, og det skal blandt andet ske gennem nye former for samarbejde og fleksible uddannelser. Kompetencer skal bruges på tværs af faggrupper og organisatoriske skel.

For at sikre kvalificeringen anbefales det, at

- Der lægges en plan for inddragelse af de sundhedsfaglige råd i peer review på pensumlister på udvalgte professionsbacheloruddannelser
- At der udarbejdes en beskrivelse af innovationselementet på grunduddannelserne. Her skal også gennemføres peer review på pensumlister for udvalgte uddannelser
- Mulighederne undersøges for etablering af en opgavebank, hvor uddannelsesinstitutioner, det private erhvervsliv, praksissektor, kommune og region kan lægge tværgående emner ind til professionsbacheloropgaver
- En ny national uddannelsesplan implementeres for social- og sundhedsassistentuddannelsen
- Der er en god og systematisk dialog med uddannelsesinstitutionerne om opdatering af uddannelsernes indhold i forhold til klinisk praksis
- Der arbejdes for et fleksibelt, modulopbygget uddannelsessystem uden uddannelsesmæssige blindgyder, hvor elever og studerende kan skifte spor uden at starte forfra, og hvor der er smidige muligheder for at kunne videreuddanne sig
- Regionale udviklingsprojekter med uddannelsesinstitutioner medfører innovative tiltag på uddannelsesområdet, fx i form af "friregionsprojekter", der overskrider den regionale ramme for uddannelse

GODE RAMMER FOR AT ARBEJDE MED INNOVATION OG NY TEKNOLOGI

Region Hovedstaden bringer medarbejdernes viden i spil i forhold til udvikling af sundhedsteknologi og innovation af arbejdsgange. Kliniske og tekniske afdelinger, serviceafdelinger og administrationen udnytter medarbejdernes potentiale for nytænkning og innovation. Ledelsen understøtter aktiv brug af innovation og sikrer, at medarbejderne bruger deres innovative kompetencer bedst muligt. Ledere har derfor de nødvendige kompetencer og værktøjer til at understøtte innovationsprocesser. Ledelsessystemet understøtter medarbejderne i at gennemføre innovationsprojekter, og der er dialog og arbejdes på tværs af afsnit, afdelinger og hospitaler.

For at sikre gode rammer anbefales det, at

- Der udvikles et koncept for innovationslommer, hvor uddannelsessøgende, medarbejdere og eksterne parter sammen kan udvikle nye bud på nye arbejdsprocesser og produkter. Der følges systematisk op på inputtet
- Kvalitetsrådet anbefaler rammer for innovative udviklingsprojekter på områder, der er dækket af kvalitetsstandarder og –vejledninger. Udgangspunktet er en konkret case
- Brugen af ny teknologi integreres i lederudviklingsprogrammet
- Medarbejdere tilbydes kompetenceudvikling, hvor værktøjer til medarbejderdreven innovation indgår i undervisningsforløbet
- Alle hospitaler har gang i innovationsprojekter
- Arbejdet med innovation og ny teknologi fremmes ved, at der er fokus på anvendelse af it under uddannelse. Det fremmes også gennem udviklingsforløb, hvor det private erhvervsliv er part

Mål 3: UDVIKLING OG VÆKST

STRATEGISK OG INNOVATIV REKRUTTERING

Det skal være attraktivt at arbejde for Region Hovedstaden, både for faggrupper, der traditionelt er tilknyttet hospitalssektoren, og for faggrupper, som ikke traditionelt har haft tilknytning til sektoren. De kan byde ind med ny faglighed og kultur. Region Hovedstaden skal have et bredt rekrutteringsgrundlag og medarbejdere, der er forandringsparate. Region Hovedstaden skaber fleksible karriereveje ved at samarbejde med det private erhvervsliv og uddannelsesinstitutionerne.

For at sikre strategisk og innovativ rekruttering anbefales det, at

- En model beskrives for ansættelse af unge uden uddannelse og tilknytning til arbejdsmarkedet via de kommunale aktiveringstilbud
- Mangfoldighed indarbejdes som en strategisk og systematisk del af rekrutteringen af nye medarbejdere
- Der årligt gennemføres to temadage i samarbejde med lokale folkeskoler, gymnasier og efterskoler
- Det undersøges, hvad det vil koste at etablere en erhvervspraktikordning for folkeskoleelever
- Jobtræningsordningen (løntilskudsjob) integreres i rekrutteringsopgaven
- Hospitalerne deltager i eksterne konkurrencer om at være en attraktiv arbejdsplads, fx 'Great Place to Work'. Det kan være i relation til arbejdsmiljø, grønt regnskab m.m.
- Nye uddannelsesprofiler bruges til at en mere effektiv løsning af opgaverne
- Nye former for erhvervspraktikordninger på gymnasieniveau, fx i form af studenterjob, bruges til at fange de unge og introducere dem til videnskabeligt arbejde indenfor forskellige faggrupper
- Det tværsektorielle samarbejde styrkes gennem frivillig praktik og rotation i andre dele af sundhedsvæsenet
- Mentor- og coachforløb udvikles, herunder også omvendte mentorforløb, hvor mentor er nyansat og mentee erfaren medarbejder. Det kan ske indenfor og på tværs af hospitaler og enheder

Mål 4: INVOLVERING

UDVIKLING AF PATIENT- OG PÅRØRENDEPERSPEKTIV

Det gode møde mellem patient og pårørende og de sundhedsprofessionelle er afhængigt af, at patienters og pårørendes oplevelser og viden om egen sygdom inddrages systematisk. Det er en ordentlig måde at behandle patienterne på og en forudsætning for det gode patientforløb. Empatisk inddragelse er også en forudsætning for at opnå mere lighed i sundhed. Patienter med færre ressourcer skal føle sig set, hørt og forstået, og der skal gøres en særlig indsats for patienter, der ikke har pårørende. Medarbejdernes sundhedsfaglige kompetencer skal suppleres med kompetencer indenfor kommunikation.

For at sikre udvikling af perspektivet anbefales det, at

- Moduler med tema om inddragelse af patient og pårørende indgår i lederudviklingsprogrammet
- Efteruddannelsesforløb for ledere og medarbejdere om inddragelse af patient og pårørende udvikles med fokus på faglighed, empati, nærvær og god kommunikation
- Ledelseskulturen understøtter det gode møde. Organisering og værdier skal afstemmes i uddannelse, holdninger og adfærd
- Initiativer afstemmes med samordningsudvalgene under sundhedsaftalerne
- Nye medier og blended learning (e-læring, video, læringsspil, sociale medier) bruges i inddragelsen af patient og pårørende
- Informationsmateriale om patientens første møde med hospitalet udvikles til brug i kommuner og praksissektor

PRÆ- OG POSTGRADUATE UDDANNELSESTILBUD STYRKER KOORDINEREDE, SAMMENHÆNGENDE PATIENTFORLØB OG TVÆRSEKTORIELT SAMARBEJDE

Det gode tværsektorielle patientforløb er afhængigt af, at hospital, kommune og almen praksis arbejder og tænker sammen. Omlægningerne af hospitalsvæsenet, accelererede patientforløb med kortere indlæggelser og flere ambulante forløb medfører ændrede opgaver for kommunerne. Dette skaber et behov for kompetenceudvikling i kommunerne – en opgave, som hospitalerne naturligt kan byde ind med. En god dialog mellem sektorerne og høje faglige kompetencer hos de sundhedsprofessionelle giver det gode patientforløb.

For at styrke patientforløb og tværsektorielt samarbejde anbefales det, at

- Behovet for kompetenceudvikling indenfor faglige indsatsområder i det kommunale sundhedsvæsen analyseres med inddragelse af samordningsudvalgene under sundhedsaftalerne
- Der sættes kurser i gang for plejepersonale fra hospitaler og kommuner for at sikre sammenhæng for patienterne i overgangen mellem sektorerne
- Det tværsektorielle perspektiv indgår som et selvstændigt fag i prægraduate uddannelser
- Den tværsektorielle kompetenceudvikling adresseres som et lokalt indsatsområde i sundhedsaftalerne
- Kommuner, praksis og hospitaler deler sundhedsfaglig viden og har fokus på udvikling af kompetencer indenfor kommunikation og sundhedspædagogik på tværs af sektorer

Mål 4: INVOLVERING

PATIENT EMPOWERMENT

Patient empowerment har fokus på at styrke og understøtte patienters egne ressourcer og kompetencer i forhold til at håndtere egen sygdom. De sundhedsprofessionelle skal kunne vurdere den enkelte patients ressourcer og understøtte patienten i at være en aktiv og ligeværdig part i sygdomsforløbet i størst mulig grad. Region Hovedstaden har derfor fokus på de processer, hvorigennem mennesker forbedrer evnen til at udvikle, overskue, kontrollere og håndtere egne ressourcer.

For at sikre empowerment anbefales det, at

- Omkostninger ved at tilbyde uddannelse til patienter i håndtering af egen sygdom undersøges
- Undervisningsplaner og –materiale til uddannelse af sundhedsprofessionelle udvikles indenfor rammerne af det regionale kronikerprogram. Undervisningen sættes i gang
- Patienter trænes i at efterspørge og søge ny viden
- De sundhedsfaglige råd er i dialog med patienter med erfaring fra det relevante speciale
- Patientuddannelse og uddannelse af de sundhedsprofessionelle videreudvikles i et samspil mellem hospitaler, kommuner og andre dele af den kommunale sundhedstjeneste
- Teknologiske muligheder, herunder telemedicin, og pårørende tænkes ind i patient empowerment
- Erfaringer fra ind- og udland bruges som inspiration i udviklingen af koncepter for patientuddannelse
- De sundhedsprofessionelle uddannes til at kunne bringe patientens ressourcer i spil, hvor muligt. Fokus skal være på opbygning af relationskompetence, kommunikation, brugerinvolvering og redskaber til håndtering af pressede situationer

Mål 5: SAMARBEJDE OG UDSYN

SYNERGI MELLEM SEKTORER – OFFENTLGT OG PRIVAT SAMARBEJDE

For at skabe den nødvendige fornyelse og inspiration skal Region Hovedstaden lære af andre sektorer og aktører, herunder erhvervslivet og institutioner for forskning, viden og uddannelse. Derfor arbejdes der målrettet på at etablere forskellige former for erhvervs- og innovationssamarbejder, som kan give nye vinkler og danne grobund for udvikling af innovative løsninger. Øget samarbejde og udvikling af innovative løsninger på tværs af sektorer skal ske til gavn for patienten, men det bidrager også positivt til samfundsøkonomien og vækst i hovedstadsområdet, eftersom både hospitaler og private virksomheder drager fordel af samarbejdet.

For at sikre synergi anbefales det, at

- Der er tydelige rammer og vilkår for samarbejdet mellem hospitaler og det private erhvervsliv. Rammer og vilkår kan synliggøres gennem enkle vejledninger
- Erhvervs-Ph.d.'er ansættes i deleforløb mellem Region Hovedstaden og det private erhvervsliv
- Udvalgte medarbejdere tilbydes korte udvekslingsforløb i den private sektor

SPREDNING OG ANVENDELSE AF NY VIDEN

Sundhedsvæsenet udvikler sig fagligt ved forskning og udvikling, der fører til ny viden om bedste behandling og organisering. Tidsmæssigt er det ofte en lang proces at tilpasse praksis til nyeste viden og evidens, selv om det er det, der giver den bedste kvalitet. Region Hovedstaden ved, hvad der skal til for at give bedste behandling, men klinisk 'best practice' tilpasses og implementeres ikke hurtigt nok. Der er for stor afstand mellem det, vi ved, og det, vi gør. Afstanden mindskes ved, at de ansvarlige ledere er i stand til at implementere ny viden og drive det igennem. De sundhedsfaglige råd har en særlig rolle og opgave i at pege på de nødvendige forandringer, da de samler afdelings- og klinikledelser indenfor samme speciale. Det er derfor oplagt, at faglige drøftelser om nødvendige forandringer finder sted i disse fora.

For at sikre spredning og anvendelse af ny viden anbefales det, at

- Det er et permanent kriterium ved ansættelse af ledere, at de har kompetencer i forhold til uddannelse, forandringer og implementering
- Der udvikles og udbydes kurser i implementering af ny viden
- De sundhedsfaglige råd foretager jævnligt vurderinger af de faglige retningslinjer og anbefaler implementering af ny viden
- Ledere har via et videnssite adgang til nyeste viden, der skal implementeres
- Lederne kan læse og agere på data/ledelsesinformation, hvor der sammenlignes regionalt, nationalt og internationalt, hvor muligt. Ny viden skal implementeres ved faglig ledelse og være baseret på data
- Professorerne tager ansvar, når ny viden skal implementeres og deler viden og materiale med de sundhedsfaglige råd

Mål 5: SAMARBEJDE OG UDSYN

DE OVERORDNEDE REGIONALE, STRATEGISKE INDSATSOMRÅDER ER *BESTEMMENDE* FOR KOMPETENCEKRAV

Region Hovedstadens overordnede strategiske indsatsområder indeholder en beskrivelse af de nødvendige krav til kompetenceudvikling og uddannelse. Det skal sikre høj kvalitet i patientbehandlingen og effektiv udnyttelse af ressourcerne. Sundhedsvæsenet udvikler sig hastigt, og derfor er der brug for at tænke nyt i forhold til videreuddannelsesområdet. Der er brug for mere målrettede, færdighedsorienterede og kliniknære læringsmetoder, og her kan Region Hovedstaden med fordel samarbejde med eksterne parter, såvel nationalt som internationalt.

For at sikre sammenhæng mellem politikker og strategier anbefales det, at

- Der udarbejdes en oversigt over færdighedstræningsprojekter, hvor uddannelsesinstitutioner, private virksomheder og forskningsinstitutioner mv. kan inddrages som partner. Det giver også et overblik i forhold til nye projekter, der skal sættes i gang
- Regionalt udpegede politiske repræsentanter i aftagerpaneler, råd, udvalg og bestyrelser tilbydes introduktion vedrørende rolle og mandat. Repræsentanterne skal også kende hospitalernes ønsker på det pågældende område
- Region Hovedstadens styrker og muligheder for at indtage en markant og nyskabende rolle i forhold til innovation og læring analyseres. Der udarbejdes en oversigt over mulige samarbejdspartnere
- Region Hovedstaden deltager i projekter om udvikling af innovative læringsformer
- Koncepter til kompetenceudviklingsforløb udvikles i relation til de anbefalinger, der gives i regionens strategier og politikker
- Region Hovedstaden arbejder aktivt for at få indflydelse på hele uddannelsesområdet, både det prægraduate (erhvervs- og grunduddannelser) og det postgraduate (videreuddannelser)
- Medarbejderudviklingssamtalen (MUS) indeholder en kvalifikationsevaluering

INTERNATIONAL FUNDERING I SAMTLIGE UDDANNELSES- OG UDVIKLINGSAKTIVITETER

Region Hovedstaden orienterer sig internationalt for at udvikle og sikre kvaliteten af behandlingen og den kliniske uddannelse. Fremtidens sundhedsvæsen indebærer en international arbejdsdeling på højtspecialiserede områder, og her skal Region Hovedstaden være med. International orientering er et parameter for udvikling og kvalitet og den baserer sig på data. Det er ikke nok, at vi selv ved, at vi er excellente. Vi viser og beviser det. Og vi lærer rigtig meget af at se til udlandet (efteruddannelse på højt niveau).

For at sikre international fundering anbefales det, at

- Mulighederne synliggøres for international samarbejde, hvor vi kan lære nyt og hvor uddannelsesinstitutioner og erhvervsliv også kan deltage
- Det kortlægges, på hvilke områder Region Hovedstaden kan bidrage med viden og erfaringer i internationale sammenhænge
- Region Hovedstaden indgår i internationale sammenhænge på områder, hvor organisationen kan bidrage med viden og erfaringer. Internationale sammenhænge etableres for samtlige faggrupper, og de faglige miljøer forpligtes på at lære fra sig internationalt
- Der gennemføres et internationalt realitetstjek på samtlige uddannelsesniveauer for at sikre, at de regionale uddannelser altid er på niveau og internationalt sammenlignelige
- Der etableres et attraktivt internationalt uddannelses- og campusmiljø, som tiltrækker internationale studerende, der har lyst til at rejse langt for at få 'the Copenhagen experience' inden for deres speciale

REGION HOVEDSTADEN

Udvalget for fremtidens uddannelse og forskning -
møde den 19. marts 2012

Sag nr. 2

Emne: Regional uddannelsesstrategi – nuværende og nye tiltag

Bilag 1

Uddannelse

Regionens og kommunernes opgaver på uddannelsesområdet

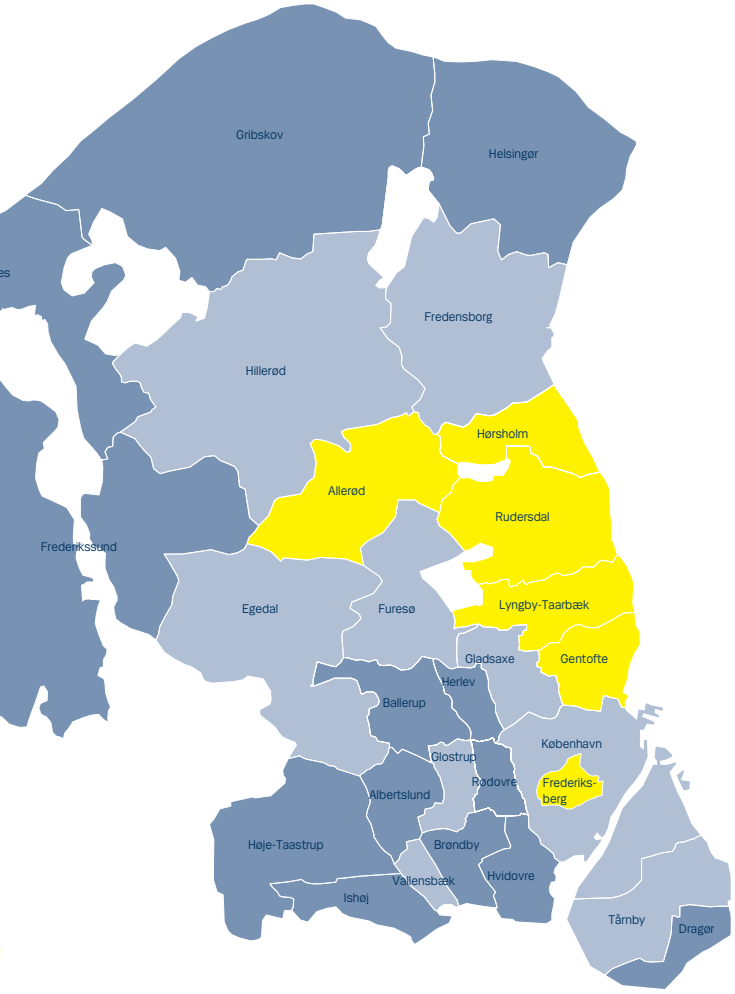
Regionen har en rolle i forhold til at facilitere et bredt samarbejde regionalt mellem kommuner og uddannelsesinstitutioner om fælles målsætninger. Desuden har regionen mulighed for at understøtte udviklingsinitiativer på ungdoms- og voksenuddannelser og gennemføre analyser på uddannelsesområdet.

I samarbejde med uddannelsesinstitutionerne koordinerer Region Hovedstaden den samlede indsats i regionen for at sikre sammenhæng i den geografiske placering af udbuddet og kapaciteten på ungdomsuddannelser og voksenuddannelser. Derudover fungerer regionen som sekretariat for fordelingsudvalgene, som står for at fordele gymnasieelever til regionens gymnasier og hf-kurser.

Kommunerne har ansvaret for folkeskolen og uddannelsesvejledningen af unge fra 6. klasse til 25 år. Vejledningen bliver varetaget af 11 kommunale Ungdommens Uddannelsesvejledningscentre.

Uddannelse

Uddannelse



20 procent mindre end landsgennemsnittet (under 14,7 procent)

Tæt på landsgennemsnittet (14,8-21,9 procent)

20 procent større end landsgennemsnittet (over 22,0 procent)

Restgruppens størrelse i regionens kommuner.

Restgruppen er defineret som andelen af 18-22-årige, der har grundskolen som højeste gennemførte uddannelse, og som ikke er i gang med en ungdomsuddannelse. Landsgennemsnittet er 18,3 %. [14]

Alle talenter skal i spil

Alle unge og voksne skal have mulighed for at finde et relevant og attraktivt tilbud i uddannelsessystemet, så flere får lyst til at uddanne sig. Vi skal udfordre alle på deres niveau og motivere til mere uddannelse. Hver femte ung har ikke en ungdomsuddannelse i dag, og kun lidt mere end halvdelen af en årgang forventes at få en videregående uddannelse[13]. Det er ikke nok, hvis hovedstadsregionen skal kunne konkurrere på viden i fremtiden, og vi skal nå målene om, at 95 procent af 2015-årgangen skal gennemføre en ungdomsuddannelse, og 60 procent af 2020-årgangen skal gennemføre en videregående uddannelse.

Alle talenter skal i spil, hvis regionens borgere skal have de kompetencer, der er efterspurgt på arbejdsmarkedet i dag og fremover. Derfor vil Region Hovedstaden i samarbejde med kommuner og regionale uddannelsesaktører arbejde for at skabe et mere rummeligt uddannelsessystem med boglige og praktiske uddannelser af høj kvalitet.

Vision

Uddannelserne i hovedstadsregionen er rummelige og attraktive. De udruster unge og voksne med de faglige, akademiske og innovative kompetencer, som er efterspurgt i det private og offentlige erhvervsliv.

INDSATSOMRÅDE 1 // SAMMENHÆNG I UDDANNELSERNE

Vi vil gøre valget nemmere

Frafald og omvalg på ungdomsuddannelserne og de videregående uddannelser har både menneskelige og økonomiske omkostninger. Derfor ønsker Region Hovedstaden at skabe mere sammenhæng mellem uddannelserne. Kun ved at skabe logik og funktionalitet i overgangene mellem uddannelsesniveauer og -retninger, sikrer vi, at flere vælger rigtigt første gang og inspireres til videre uddannelse.

De unges beslutning om uddannelse og karriere skal modnes allerede i folkeskolen. I dag fortryder for mange unge deres valg af ungdomsuddannelse og skal starte forfra et nyt sted. På erhvervsuddannelserne er en tredjedel omvalgselever, der før har været på en anden ungdoms- eller erhvervsuddannelse. I gymnasiet er fire procent omvalgselever.[15]

Mål

Uddannelsesinstitutioner, kommuner og region skaber i samarbejde logiske og tydelige overgange mellem uddannelsesniveauer, så uddannelsessystemet i hovedstadsregionen er sammenhængende og fleksibelt.

Flere skal have en kompetencegivende uddannelse i første forsøg

Frafaldet på ungdomsuddannelserne vidner om, at mange unge ikke er godt nok rustet til at overskue deres uddannelses- og karrieremuligheder efter folkeskolen. Gymnasiet er den "sikre" løsning, som nogle vælger for at kunne følges med deres venner og udskyde det svære karrierevalg.

Næsten to tredjedele af en ungdomsårgang forventes at få en gymnasial uddannelse. Men hver sjette af disse unge får aldrig en kompetencegivende uddannelse og ender som ufaglærte[16]. En af løsningerne er at styrke vejledningen til erhvervsuddannelserne, så flere afslutter med en kompetencegivende uddannelse.

God adgang til ungdomsuddannelser i alle dele af regionen

Lange togture, ventetid ved busstoppestedet og skoler, der ligger langt væk, kan betyde, at nogle opgiver en uddannelse på forhånd eller tidligt i forløbet. I dag rejser en erhvervsskoleelev i gennemsnit knap 40 minutter hver vej med kollektiv trafik for at komme i skole. Til sammenligning bruger en elev i det almene gymnasium kun 25 minutter hver vej. I forhold til god adgang skal vi dog også overveje nye løsninger – fx inden for it – som kan sikre, at alle unge har mulighed for at få en ungdomsuddannelse af høj kvalitet.

Handlinger

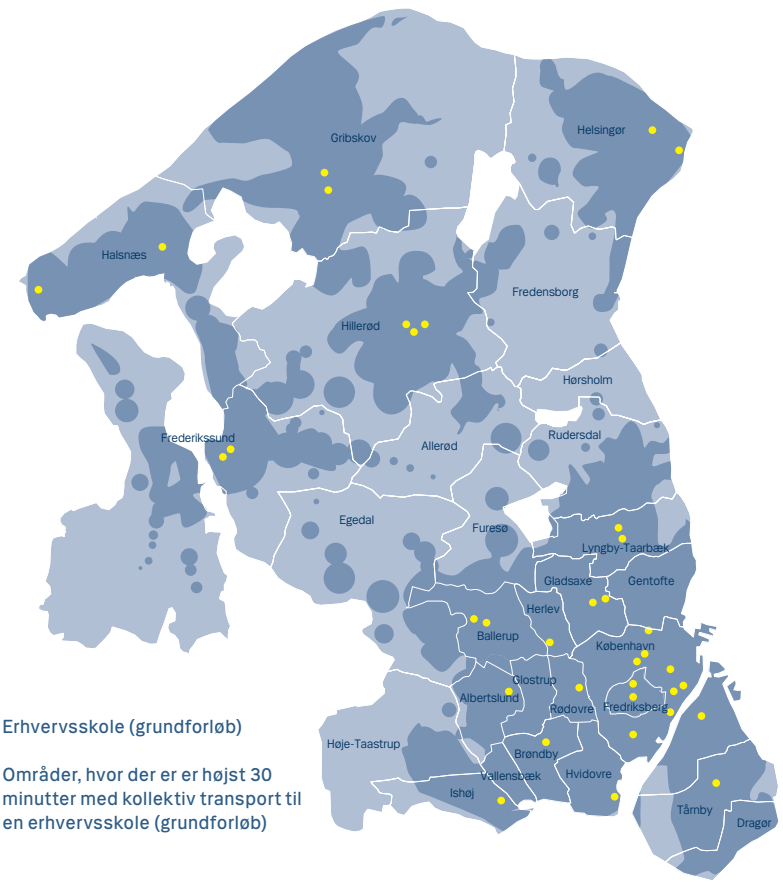
Region Hovedstaden og kommunerne når målet med følgende handlinger:

Vi vil arbejde for glidende overgange mellem folkeskole og ungdomsuddannelser. Vi vil i samarbejde med folkeskolerne og ungdomsuddannelserne tage initiativer, som giver eleverne i de ældste folkeskoleklasser bedre forudsætninger for et kvalificeret uddannelsesvalg – fx styrket vejledning. Vi vil se på, hvordan vi kan skabe glidende overgange. En erhvervsuddannelse skal være en reel og attraktiv førsteprioritet for flere unge efter folkeskolen.

Vi vil bringe flere unge tilbage på uddannelsessporet. Vi vil være med til at sikre, at unge, der har opgivet at få en uddannelse, og som er i arbejde eller modtager sociale ydelser, bliver hjulpet tilbage i uddannelse og får støtte og opbakning til at gennemføre. Der skal især gøres en indsats for, at flere drenge får en kompetencegivende uddannelse.

Vi vil arbejde for bedre uddannelsesdækning. Lange afstande og transporttid skal ikke være en hindring for, at regionens unge får en uddannelse. Vi vil i samspil med de regionale uddannelsesaktører koordinere uddannelsestilbud.

Vi vil arbejde for mere glidende overgange til de videregående uddannelser. Eleverne på ungdomsuddannelserne skal i højere grad præsenteres for mulighederne for videregående uddannelse og karriereveje. Det kan fx ske ved at inddrage cases og projekter fra det private erhvervsliv og den offentlige sektor i undervisningen.



Rejsetid til grundforløb på erhvervsskoler

Hvis man bor inden for de mørkeblå områder, har man adgang til en erhvervsuddannelse inden for 30 minutter med kollektiv trafik.

Erhvervsskole (grundforløb)

Områder, hvor der er er højst 30 minutter med kollektiv transport til en erhvervsskole (grundforløb)

Lysten til at lære skal i centrum

Vi taber alt for mange unge i uddannelsessystemet, fordi de har svært ved at fastholde motivationen i klasseværelset eller på værkstedet. Vi vil arbejde for at skabe et rummeligt uddannelsessystem med inspirerende skolemiljøer, der giver alle unge mulighed for at udvikle deres evner og talenter.

Der er brug for nye undervisningsmetoder, der engagerer og fastholder unge. Derfor vil regionen støtte uddannelsesinstitutionerne i at arbejde med nye tilgange til læring og i at designe undervisning med udgangspunkt i de unges behov. Teori og praksis skal i højere grad tænkes sammen. Det gør undervisningen mere motiverende og giver de unge kompetencer, der kan bruges på arbejdsmarkedet.

Erhvervsuddannelser skal sikre flere unge en kompetencegivende uddannelse

Erhvervsuddannelserne rummer et uudnyttet potentiale. Vi skal øge deres attraktivitet og sikre, at de i højere grad bidrager til innovation, vækst og iværksætteri. Derfor skal erhvervsuddannelserne nytænkes, så der er prestige og faglig stolthed forbundet med at tage en praktisk uddannelse.

Samtidig skal vi manglen på praktikpladser til livs. Vi vil arbejde for, at der er ordinære praktikpladser til alle, der ønsker en praktisk uddannelse, og øget fokus på vekselvirkningen mellem teori og praksis skal skabe mere progression og mening i uddannelsen.

Mål

Hovedstadsregionens ungdomsuddannelser er rummelige og udviklingsorienterede, de tilbyder undervisning af høj kvalitet og motiverer flere unge til at gennemføre en ungdomsuddannelse.

Handlinger

Region Hovedstaden og kommunerne når målet med følgende handlinger:

Vi vil øge sammenhængen mellem teori og praksis. Vi vil samarbejde med uddannelsesinstitutionerne om at skabe mere anvendelsesorienteret undervisning på både de gymnasiale uddannelser og på erhvervsuddannelserne. Vi vil støtte skolerne i at arbejde med nye tilgange til læring og i at designe undervisning med udgangspunkt i de unges behov. Det sker fx gennem tættere samspil med erhvervslivet og det offentlige arbejdsmarked.

Vi vil skabe attraktive erhvervsuddannelser. Erhvervsuddannelser skal både være en attraktiv uddannelse for unge med faglige og personlige udfordringer og tiltrække unge med karrieredrømme og lyst til at videreuddanne sig.

Vi vil arbejde for flere og bedre praktikpladser: Vi vil iværksætte nye og markante initiativer, som styrker det praktikpladsopsøgende arbejde på tværs af skoler og skaber bedre sammenhæng mellem praktik- og skoleforløb.

Vi vil skabe talentudvikling på alle niveauer: Der skal være bedre vilkår for boglige og praktiske unge, der er motiveret for at nå længere. Vi vil skabe bedre muligheder for, at alle kan udvikle deres talent og evner. Det kan fx være i form af mere undervisningsdifferentiering, flere frirum eller særligt tonede forløb for talentfulde unge.

INDSATSOMRÅDE 3 // KOMPETENCER DER MATCHER FREMTIDENS BEHOV

Mere og bedre uddannelse skal ruste os til fremtiden

Mål

Uddannelserne i hovedstadsregionen giver flere unge og voksne kompetencer, som arbejdsmarkedet efterspørger, og som skaber vækst og udvikling i regionen.

Efterspørgslen på kompetencer ændrer sig konstant. Ufaglærte job flytter til udlandet, og behovet for uddannet arbejdskraft med stærke innovative kompetencer vil vokse markant de kommende år. I fremtiden risikerer vi at stå over for en stor gruppe af ufaglærte og faglærte ledige, når arbejdspladserne i produktionsvirksomhederne forsvinder eller ændres. Det er afgørende, at vi i tide når at uddanne og efteruddanne, og at hovedstadsregionen går forrest, når det kommer til at sikre unge og voksnes parathed til at imødekomme kravene på arbejdsmarkedet.

Det kræver, at vi konstant er opdaterede på, hvordan efterspørgslen på kompetencer udvikler sig. Flere skal have en videregående uddannelse. Men det er lige så vigtigt, at vi sørger for relevante uddannelsestilbud til dem, som kun har lidt eller ingen uddannelse i bagagen eller bor langt væk fra de store uddannelsesbyer.

Uddannelse er en investering

Der skal tages nye metoder i brug, hvis vi skal sikre ufaglærte mod permanent arbejdsløshed. Uddannelse er en investering, der betaler sig både nu og på længere sigt. 25.000 ufaglærte forventes at stå uden job i 2020[17]. Jo flere unge, der får en ungdomsuddannelse og en videregående uddannelse, desto færre risikerer en usikker fremtid som ufaglært.

Vi skal investere i et uddannelsessystem, der uddanner i brugbare og fremtidsrettede kompetencer – også set fra en international synsvinkel. Vi skal også tænke i nye baner for at motivere unge og voksne, der er gået en bue uden om uddannelsessystemet, til at vende tilbage til skolebænken. Vi skal løfte de læsesvage og sikre gode muligheder for uddannelse parallelt med arbejde. Her kan forberedende voksenundervisning (FVU) spille en vigtig rolle. Her skal vi øge rekrutteringen markant for at leve op til de nationale målsætninger[18] og sikre gode overgange videre i uddannelsessystemet.

Handlinger

Region Hovedstaden og kommunerne når målet med følgende handlinger:

Vi vil afdække kompetence- og vidensbehovet. Vi vil bidrage til at afdække, hvilke kompetencer der er brug for i regionen. Der er behov for et tættere samspil mellem uddannelserne og erhvervslivet, så regionens unge bliver klædt på til at agere på et komplekst og foranderligt arbejdsmarked.

Vi vil arbejde for nye og alternative veje gennem uddannelsessystemet. Meritsystemet skal udbygges og systematiseres, og erfaring fra eksempelvis job og fritidsarbejde skal i højere grad blive værdsat som brugbare realkompetencer. Vi skal udvikle og udbrede den forberedende voksenundervisning.

Vi vil arbejde for, at flere målgrupper får en videregående uddannelse. Vi skal bl.a. sikre relevante tilbud til voksne, der bor i regionens yderområder, fx i form af internetbaseret læring og god geografisk tilgængelighed.

Vi vil give vores uddannelser øget internationalt udsyn. Vi vil være med til at skabe øget samarbejde og udveksling mellem hovedstadsregionens og udenlandske uddannelsesinstitutioner. Vores uddannelsessystem skal have internationalt format og kunne konkurrere med de bedste i verden.

Vi vil bidrage til opkvalificering af ufaglærte. Flere ufaglærte skal have en uddannelse. Det skal blandt andet ske ved, at flere får anerkendelse for deres erfaring og via et uddannelsesforløb blive rustet til at klare kravene på arbejdsmarkedet.

REGION HOVEDSTADEN

Udvalget for fremtidens uddannelse og forskning -
møde den 19. marts 2012

Sag nr. 3

Emne: Uddannelsesprojekter ”Viden i udvikling” – og
”Young Skills: Klædt på til en erhvervsuddannelse”

Bilag 4

BILAG 1

Region Hovedstaden

Koncern Regional Udvikling

Kongens Vænge 2
3400 Hillerød

Telefon +45 48 20 50 00
Direkte +45 48 20 55 34
Fax +45 48 20 56 61
Web www.regionh.dk

CVR/SE-nr: 30 11 36 83

Dato: 16. januar 2012

Sag 3, bilag 1: Administrationens vurdering af uddannelsesprojektet

1. Projekt 'Viden i Udvikling'

Københavns Universitet (KU) ansøger om 11.892.757 kr. fra puljen "Den regionale udviklingsplanlægning" under øvrig regional udvikling i støtte i perioden maj 2012 til april 2015 til projektet 'Viden i Udvikling'. KU søger på vegne af fakulteter på KU og Danmarks Tekniske Universitet (DTU), der samlet favner tekniske, humanistiske, samfunds-, bio og naturvidenskabelige vidensområder.

Projektet har et samlet budget på 25.862.459 kr., heraf kommer 13.942.702 kr. fra parterne selv.

Administrationen har forud for endelig ansøgning haft tæt dialog med KU og DTU om projektet for at sikre, at projektet kan indgå som en del af udrulningen af den nye regionale uddannelsesstrategi, som er en del af den kommende regionale udviklingsplan. Projektet kan medvirke til at sikre opnåelse af målet om, at uddannelserne i hovedstadsregionen giver flere unge og voksne kompetencer, som arbejdsmarkedet efterspørger, og som skaber vækst og udvikling i regionen under indsatsområdet *Kompetencer der matcher fremtidens behov*.

Herudover understøtter projektet Region Hovedstadens nuværende regionale udviklingsplans overordnede målsætning om *Videregående uddannelse i pagt med regionens behov* under indsatsområderne *Udvikling af nye uddannelser og uddannelsesforløb i pagt med regionens behov* og *Samspil med private og offentlige arbejdsgivere.*

2. Samlet vurdering

Projektet 'Viden i Udvikling' har to hovedformål:

- At udvikle og afprøve holdbare koncepter for tidlig erhvervsintroduktion og en bredere karrierebevidsthed hos KU's og DTU's studerende
- At udvikle og afprøve værdiskabende samarbejdskoncepter mellem regionens virksomheder, KU og DTU

Det sker gennem to spor målrettet henholdsvis bachelorstuderende og kandidatstuderende. Spor 1 har særligt fokus på karrierevejledning af bachelorstuderende for at modvirke tidligt frafald og studieskift begrundet i de studerendes manglende klarhed over uddannelsesmål, erhvervede kompetencer og jobmuligheder. Spor 2 har fokus på akademikermodning af virksomheder og kandidatstuderende gennem tæt vidensudveksling og etablering af nye og værdiskabende samarbejdsflader med regionens virksomheder. Der er et særligt fokus på mindre og mellemstore virksomheder.

Set i lyset af den økonomiske krises negative indflydelse på akademikerledigheden, som går særligt ud over de unge, er det administrationens vurdering, at projektet er et vigtigt tiltag i forhold til at klæde de unge på til at træde ind på arbejdsmarkedet og skabe plads til de unge på arbejdsmarkedet i små og mellemstore virksomheder.

Administrationen vurderer, at projektets klare fokus på at motivere universitetsstuderende via erhvervs- og karriererelevant undervisning er helt nødvendigt for at sikre, at flere gennemfører en lang videregående uddannelse. Projektet forventes at medvirke til, at vi når målet fra den kommende regionale uddannelsesstrategi om, at 25 procent får en lang videregående uddannelse, og sikre at flere nyuddannede får job. Derfor anbefaler administrationen, at regionen støtter projektet med 10 mio. kr. Der er således tale om en mindre nedjustering i forhold til det ansøgte beløb, som administrationen vurderer passende for de beskrevne aktiviteter og forventede effekter.

3. Formål og forventede effekter

Det overordnede formål med projektet er at sikre, at universiteterne uddanner unge mennesker, der har de kompetencer, der er efterspurgt på det regionale arbejdsmarked, og at der skabes bedre match mellem virksomheder og studerende/dimittender. Dette resumeres i tre hovedformål i projektet:

1. At give regionens virksomheder indsigt i, hvordan studenter og dimittender kan tilføre virksomhederne værdi via eksempelvis videnudveksling, jobforberedende arrangementer og konkrete samarbejder.
2. At styrke studerende og dimittenders karrierevalg, mindske tidlige studiefrafald, og sikre hurtigere overgang fra studie til job via øget kompetencebevidsthed og kendskab til regionens erhvervsliv og branchemuligheder.
3. At universiteterne erhverver sig unik viden om (effekten af) institutionernes karriereindsats, og dermed bliver i stand til at løfte de nuværende aktiviteter over i en mere målrettet indsats.

I udrulningen af projektet og gennem arbejdet i styregruppen vil administrationen lægge vægt på effektmåling. Der vil blive etableret en kvantitativ baseline med data om bl.a. frafald, dimittendledighed og tilfredshedsanalyser, som sammenlignes med kontrolgrupper. Samtidig skal effektmålingsmetoden sikre, at det bliver muligt at sammenligne med tidligere år og følge en udvikling. Administrationen vil lægge vægt på, at der opbygges et solidt vidensgrundlag på baggrund af kvalitativ dataindsamling, som kan danne udgangspunkt for en solid forankring af projektets resultater efter udløb i 2015.

Det er administrationens vurdering, at både kvantitative og kvalitative målinger udgør et solidt redskab til at vurdere projektets indflydelse på bachelor- og kandidatstuderendes karriereforberedelse. Det er derfor administrationens vurdering, at baselinemålinger eller detaljerede planer for udvikling heraf skal indgå i evalueringsplanen.

I projektet opstilles følgende resultatmål:

- 50 % større oplevet karrierebevidsthed blandt de deltagende studerende
- 15 % flere projektsamarbejder eller studerende i studiejob hos regionens virksomheder
- 25 % udbudte studiejob på Jobbank.ku.dk/Jobbank.dtu.dk
- 50 % flere udbudte projekter på Jobbank.ku.dk/Jobbank.dtu.dk

og følgende effektmål:

- 15 % mindre frafald blandt studerende, der deltager i projektet (dvs. fra i gnst. 12 % til 11 %)
- 15 % lavere dimittendledighed blandt dimittender, der deltager/har deltaget i projektet (fra gnst. 25 % til 21 %)
- Styrkelse af virksomhedernes mulighed for vækst og innovation via flere projekt- og specialesamarbejder med afsæt i konkrete virksomhedsproblemstillinger
- Øget samspil og løbende videnstransfer mellem virksomheder og universitet via virksomhedsnært samarbejde og partnerskaber
- Øget viden om, hvilke karrierefremmende initiativer, der virker bedst

Administrationen vil gå i dialog med projektholder, således at der i opstartsfasen etableres en kvantitativ baseline med samtlige relevante indikatorer for de deltagende fakulteter. Samtidig lægges vægt på, at der opbygges et solidt vidensgrundlag med kvalitativ dataindsamling, som kan danne udgangspunkt for en solid forankring af projektets resultater efter udløb i 2015.

Administrationen vurderer, at projektets klare fokus på, at de studerende motiveres gennem erhvervs- og karrierelevant undervisning, samt afklares ift. karriere gennem aftagerorienterede udslusningsaktiviteter byder på en oplagt mulighed for at arbejde videre med gode erfaringer fra andre regionale projekter. Samtidig forventes projektet at medvirke til, at vi når målet fra den kommende regionale uddannelsesstrategi om, at 25 procent får en lang videregående uddannelse, at de 25 % heraf skal være lange videregående uddannelser, og sikre at flere nyuddannede får job.

4. Aktiviteter

Projektet bygger videre på KU og DTU's gode erfaringer fra projekter om karrieremodning, samt aktuelle projekter som CIEL, Next Generation, Katapult & Katalyst, der arbejder med at udvikle entrepreneurship og innovationspotentiale hos undervisere, studerende og dimittender. Herudover trækkes på erfaringer fra bl.a. DTU-projektet Forskeren som Brobygger samt projekter med fokus på erhvervsnetværk for mindre og mellemstore virksomheder som One Stop Science Shop og DTU Match.

Af konkrete aktiviteter kan nævnes:

- Kompetenceklar-pakker for bachelorstuderende.
- E-afklaringsredskab til online-understøttelse af karrierevejledning
- Akademikermodning i mellemstore virksomheder gennem partnerskaber
- Etablering af Center for Studenterprojekter på DTU, hvor studerende udfører teknologibaserede projekter for erhvervslivet.

Ud fra de nuværende forudsætninger er det administrationens vurdering, at aktiviteterne kan bidrage til at opnå de ønskede effekter. Administrationen vil bl.a. gennem arbejdet i styregruppen påpege, at studenterprojekterne for virksomhederne ikke må blive konkurrenceforvridende i forhold til private firmaer, som kunne tænkes at levere lignende ydelser.

I godkendelsen af den endelige evalueringsplan vil administrationen lægge vægt på dokumentation af fremdrift, samt at evalueringen på baggrund af kvantitative og kvalitative data vurderer opnåelse af effektmål, hvordan projektet bidrager til at opnå de regionale målsætninger, samt at evalueringen munder ud i bredere anvendelige anbefalinger.

I godkendelsen af kommunikationsplanen for projektet vil administrationen lægge vægt på, at der kommunikeres bredt via både pressen og eksempelvis seminarer, workshops og andre formidlingsaktiviteter. Der vil desuden blive lagt vægt på, at pro-

jektet inddrager Region Hovedstaden løbende med henblik på at synliggøre regionens profil og indsat på uddannelsesområdet.

5. Regional forankring

Projektet gennemføres af to af de helt store videregående uddannelsesinstitutioner med samlet set over 42.000 studerende, som i fællesskab kan sikre, at projektets resultater får maksimal effekt på yderligere fakulteter og institutter, som ikke i første omgang er involveret i projektet. Projektet er hermed en god mulighed for, at regionens dagsorden og målsætninger spredes på regionens universiteter.

BILAG 2

KØBENHAVNS UNIVERSITET

Ansøgning til Region Hovedstaden om støtte til udviklingsprojekt inden for uddannelse

København Universitet, Danmarks Tekniske Universitet

VIDEN I UDVIKLING
– KU, DTU, REGION HOVEDSTADEN

21. FEBRUAR 2011

UDDANNELSESSERVICE

VEJLEDNING & OPTAGELSE

FIOLSTRÆDE 1

TLF 35322626

DIR 35322884

svr@adm.ku.dk

www.studier.ku.dk

REF: SVR

1. Resumé

Viden i Udvikling er et ambitiøst og komplekst samarbejde mellem Københavns Universitet og Danmarks Tekniske Universitet. Vi ønsker at gribe denne mulighed for at forene vores forskellige fagligheder og erfaringer med virksomhedssamarbejde og karrierevejledning i en forandrende satsning til gavn for såvel studerende/dimittender, som for Region Hovedstaden.

Projektet henvender sig til regionens erhvervsliv, særligt mindre og mellemstore virksomheder, som inviteres til at udvikle viden og samarbejdsrelationer, der dels kan styrke de studerendes karriereparathed og kendskab til det regionale arbejdsmarked, dels kan tilføre virksomhederne værdi og viden om studerende og dimittender fra KU og DTU.

Samarbejdet er tresidet

- **Regionens virksomheder** og erhvervsaktører, alumner og brancheorganisationer inviteres til at indgå samarbejde, bidrage med oplæg, cases, studiejobs og konkrete problemstillinger, der kan løses i samarbejde med kvalificerede studerende fra DTU og KU.

  På længere sigt vil projektets fokus på at udvikle værdiskabende samarbejdsrelationer og vidensudveksling bidrage til det regionale udviklingsfokus på vækst og innovation i mindre og mellemstore virksomheder.

- **Bachelor- og kandidatstuderende** fra KU Science, Samfundsvidenskab og Humaniora samt DTU udvælges og inviteret til at deltage i kompetence- og karriereudvikling, branchemøder og konkrete projektsamarbejder eller job i regionens virksomheder.

På længere sigt vil projektets fokus på at karrieremodne de studerende og udbrede deres kendskab til et bredt regionalt arbejdsmarked forebygge frafald og langvarig ledighed blandt regionens dimittender.

- **KU og DTU**s undervisere og vejledere faciliterer mødet mellem studerende og virksomheder, og inddrages i udvikling af caseeksempler og samarbejdsrelationer.

  På længere sigt vil den viden, projektet genererer om erhvervslivets behov og karrierevejledning af studerende indlejres i institutionerne og bidrage til det videre omverdenssamarbejde på KU og DTU.

Projektet har 2 spor

1. Erhvervsintroduktion til bachelorstuderende.

   Projektet nytænker de hidtidige karrierevejledningsindsatser ved at fokusere på en tidlig og faglig tæt indsats rettet mod bachelorstuderende. Formålet med den tidlige erhvervsintroduktion er at styrke de studerendes mål med uddannelsen og kendskab til utraditionelle job i regionen.

2. Vidensudveksling og karrieremodning af kandidatstuderende.

   Hensigten er at udvikle nye og værdiskabende samarbejder mellem regionens mindre og mellemstore virksomheder og kandidatstuderende fra KU/DTU. Via projekt- og casesamarbejde får de studerende mulighed for at målrette deres studium og får vigtige erfaringer, som vil styrke deres mulighed for job efter dimission, samtidig med at virksomhederne får mulighed for at efterprøve, hvad et samarbejde med en studerende kan betyde.

Projektet trækker på erfaringer fra karrierevejledning og erhvervssamarbejde på KU, DTU og internationalt (jf. pkt.5). Projektet er en nytænkning, der løfter de hidtidige erfaringer fra en række forskellige indsatser til en samlet og koordineret satsning med varige effekter for såvel universiteterne, de involverede studenter og virksomheder, som for samfundet (jf. pkt.2 og 3).

KUs og DTUs forskellige erfaringer med karrierevejledning og erhvervssamarbejde samles i projektet og via den interne koordinationsgruppe sikres tværfaglig synergi og udveksling i projektaktiviteterne. Regionen inddrages mhp. at sikre, at kommunikationen til og med de involverede parter er målrettet og koordineret (jf. pkt.9 og 12).

Projektet forankres i de eksisterende faglige miljøer, og det centrale fokus på at evaluere effekten af aktiviteterne giver en unik viden, som kan indlejres i universiteternes fremtidige omverdensarbejde (jf. pkt.10 og 11).

Projektet støttes af en række brancheorganisationer, kommuner, og etablerede netværk og kontakter, der vil blive inddraget i udpegningen af relevante virksomheder og afvikling af projektaktiviteter (jf. bilag 3).

2. Formål

Med afsæt i behovet for at styrke den økonomiske vækst i Region Hovedstaden og mindske samfundsmæssigt talentspild er projektets overordnede formål at:

- udvikle og afprøve holdbare koncepter for tidlig erhvervsintroduktion og en bredere karrierebevidsthed hos KUs og DTUs studerende
- udvikle og afprøve værdiskabende samarbejdskoncepter mellem regionens virksomheder, KU og DTU.

3. Mål og effekter

Via samarbejdet mellem institutionerne og regionens erhvervsliv er målene at:

- **Regionens virksomheder** opnår udvikling og indsigt i, hvordan studenter og dimittender fra de to universiteter kan tilføre virksomheden værdi via videnudveksling, jobforberedende arrangementer og konkret samarbejde med KUs og DTUs uddannelser og dimittender.
- **Studerende og dimittender** styrker deres karrierevalg, tidligt studiefrafald mindskes, og hurtigere overgang fra studie til job sikres via øget kompetencebevidsthed og kendskab til regionens erhvervsliv og branchemuligheder.
- **Universiteterne** erhverver unik viden om (effekten af) institutionernes karriereindsats, og dermed bliver i stand til at løfte de nuværende aktiviteter over i en mere målrettet indsats.

Målene søges opfyldt via en række resultatmål tilknyttet de enkelte projektaktiviteter (afsnit 6). Vores antagelse er, at projektet vil have følgende overordnede effekter:

- Reduktion af samfundsmæssigt dyre studiefrafald via en tidlig indsats for afklaring af studievalgets mål, karrieremuligheder og arbejdsmarkedsfokus.. Vi anslår 15% reduktion ift. kontrolhold
- Reduktion af dimittendledigheden som følge af målrettet karrieremodning af kandidatstuderende og akademikermodning af virksomheder. Vi anslår 15% reduktion ift. kontrolhold.
- Styrkelse af virksomhedernes mulighed for vækst og innovation via flere projekt- og specialesamarbejde med afsæt i konkrete virksomhedsproblemstillinger. Vi beder virksomhederne vurdere udbyttet af samarbejdet.
- Øget samspil og løbende videnstransfer mellem virksomheder og universitet via virksomhedsnært samarbejde og indgåede partnerskaber. Vi måler indgåede samarbejdsaftaler, projekter mv.
- Øget viden om hvilke karrierefremmende initiativer, der virker bedst. Vi opstiller kontrolgruppeforsøg og udvidet evaluering.

4. Regional relevans

Projektet er et samarbejde mellem Københavns Universitet og Danmarks Tekniske Universitet, der er 2 af regionens store videregående uddannelsesinstitutioner med samlet set over 42.000 studerende. Tilsammen uddanner de 2 universiteter årligt knap 7000 kandidater til et arbejdsmarked, der primært ligger inden for Region Hovedstaden.[1] Samarbejdet er unikt for så vidt som, at de 2 universiteter komplementerer hinanden, og samlet favner projektet de tekniske, humanistiske, samfunds-, bio og naturvidenskabelige vidensområder.

Projektets fokus på at skabe mødesteder mellem KU/DTU-studerende og regionens virksomheder, og at klæde de studerende på til karrierer i regionens virksomheder understøtter regionens uddannelsesstrategiske vision om at udruste "unge og voksne med de faglige, akademiske og innovative kompetencer, som er efterspurgt i det private og offentlige erhvervsliv" (forslag til Regional udviklingsplan 2012). Især forholder projektet sig til følgende forslag til regionale indsatsområder:

- Sammenhæng i uddannelserne, herunder glidende overgange mellem uddannelsessystemet, erhvervslivet og omverdenen (indsatsområde 3.1).

  Projektet fokuserer på at generere samarbejde og øget kontakt mellem studerende og erhvervslivet med det formål at lette overgangen fra uddannelse til ansættelse.

- Motiverende undervisning, herunder sammenhængen mellem teori og praksis (indsatsområde 3.2).

  Centralt for projektet er det tætte samspil mellem fag, undervisere og erhvervsliv, bl.a. i form af caseudvikling og projektsamarbejde, der giver den studerende mulighed for at afprøve de faglige kompetencer i praksis og en oplevelse af, at uddannelse ikke er afkoblet virkeligheden.

- Kompetencer, der matcher fremtidens behov (indsatsområde 3.3).

  Et væsentligt succeskriterium for projektet er via det tættere samarbejde mellem universiteter og erhvervsliv at skaffe viden om, hvilke kompetencer, erhvervslivet efterspørger hos kandidaterne. Projektets organisatoriske struktur skal sikre tilbageløb til den videre uddannelsesudvikling og omverdenssamarbejdet på KU/DTU.

- Endelig adresseres også frafaldsproblematikken, hvor de videregående uddannelser på samme måde som ungdomsuddannelserne, er udfordrede af et stort frafald på især de første år af bacheloruddannelsen.

[1] Jf. fx Dimittendundersøgelsen for Det Naturvidenskabelige Fakultet 2010, http://www.e-pages.dk/ku/431/fullpdf/full4ee0bd745da9c.pdf

Frafaldet på 1. år af KUs humanistiske, samfundsvidenskabelige og naturvidenskabelige uddannelser ligger på gennemsnitlig 11%, mens det på DTU er på 15%. Det ønsker vi at reducere ved at formidle og afklare uddannelsesmål og kompetencer: En faktor, vi ved, mindsker risikoen for frafald undervejs i studiet og har en forbedrende effekt for gennemførelseshastigheden hos de studerende.[2]

Projektet har desuden relevans for regionens Erhvervsudviklingsstrategi. Især adresserer projektet målsætningerne for 2011-2013 om;

- Universitets- og forskningsinstitutionerne som innovationspartnere, og
- Højtuddannede i den private sektor

5. Baggrund

I den nuværende recession har særligt nyuddannede akademikere udsigt til lange arbejdsløshedsperioder. Jf. statistik fra Akademikernes Centralorganisation var ledigheden for sommerdimittender 2011 på hhv. 33,7% (magistre), 21,4% (Djøf'ere) og 20,1% (ingeniøre).[3]

Projektet omfatter studerende og næstenkandidater fra de 3 grupper og adresserer en kolossal samfundsmæssig udfordring jf. rapporten *"Samfundsøkonomiske konsekvenser af dimittendledighed for videregående uddannelse*", Djøf/AE 2011. Vi har ikke råd til at lade unge talentfulde mennesker være uproduktive i længere perioder, og det er altafgørende, at der skabes bedre fit mellem virksomheder og studerende/nydimitterede.

Denne ansøgning er med andre ord et udspil fra Københavns Universitet og Danmarks Tekniske Universitet for at tage et medansvar for den regionale udvikling og for regionens dimittender. Projektet er udviklet på baggrund af erfaringer fra en række tidligere og eksisterende satsninger på KU/DTU, der sigter mod at styrke de studerendes jobparathed og kontakt til potentielle aftagere:

Karrierevejledningsprojekter som *JobLab* har givet erfaringer med at karrieremodne kandidatstuderende. Aktuelle projekter som CIEL, Next Generation, Katapult & Katalyst arbejder med at udvikle entrepreneurship og innovationspotentiale hos undervisere, studerende og dimittender. Samarbejde mellem universitet og virksomheder er igangsat af bl.a. DTU-projektet Forskeren som Brobygger til Erhvervslivet, mens KUs alumneforening KUBULUS siden 2007 har udviklet stærke koncepter for partnerskaber mellem KU og Danmarks store virksomheder. Endvidere har DTU gennem de sidste 3-4 år opbygget et stort er-

[2] Jf. *"Samfundsøkonomiske konsekvenser af dimittendledighed for videregående uddannelse*", Djøf/AE 2011

[3] http://www.ac.dk/files/pdf/Ledighed-dec-2011.pdf

faringsgrundlag via One Stop Science Shop og DTU Match, hvor etablering af samarbejder mellem universitetet og MMV er hovedformålet.[4]

Projektet trækker desuden på internationale erfaringer. Dels fra den engelske universitetsverdens resultater med obligatorisk kompetenceafklaring af studerende, dels fra Finland, hvor man har gode erfaringer med caseudvikling i tæt samarbejde mellem universiteter og virksomheder.

Denne satsning henvender sig til det regionale erhvervsliv, som har mod på at indgå i forskellige former for samarbejde for på kort sigt at få løst konkrete opgaver i virksomheden og at skabe åbne døre mellem virksomheden og KU/DTU, som på længere sigt kan medvirke til vækst for regionen.

Udbyttet af samspillet mellem universitet og erhvervsliv er dokumenteret af Forsknings- og Innovationsstyrelsen[5], der bl.a. påviser, at der er en konkret og målbar gevinst for virksomheder, som samarbejder med vidensinstitutioner i form af forsknings- eller udviklingssamarbejde.

Erfaringerne fra DTU Match er, at MMV'erne efterspørger hjælp til opgaveløsning, der ofte ikke har den fornødne forskningshøjde, men som til gengæld vil være velegnet som studenterprojekt. KU/DTU vil således udvikle samarbejdsrelationer med virksomheder og organisationer, der har behov for at få løst en konkret opgave og kan se mulighederne i at få en kvalificeret studerendes bud på konkret projektløsning.

AC's rapport om overgangen fra studium til job *"Det frie valg eller det frie fald"* (2010) konkluderer, at erfaring fra et relevant studiejob eller lignende har en markant effekt på jobmulighederne. Således havde 63 % af de adspurgte dimittender i job erfaring fra et studierelevant arbejde, mens det kun gjaldt 46 % af de ledige dimittender.

Rapporten viser også, at studerende, der kender deres erhvervede kompetencer og har et klart mål med uddannelsen, er bedre rustet til jobsøgningen. I en lignende undersøgelse konkluderer AC, at kun 19 % af humanisterne vurderer, at anvendelsesmulighederne af deres studie er meget gode, på trods af at netop humanister har et potentielt meget bredt arbejdsmarked.[6]

Denne konklusion understøttes af universiteternes egne undersøgelser[7] og erfaringer, der viser, at målrettet kompetenceafklaring og karrierevejledning undervejs i uddannelsen nedsætter risikoen for frafald og forsinkende studieskift, og øger chancen for job efter endt uddannelse.

---

[4] Jf. fx *DTU Vitis – afrapportering 2008-2011*

[5] *"Produktivitetseffekter af erhvervslivets forskning, udvikling og innovation"*, 2010

[6] Rapporten *"Højtuddannedes veje fra uddannelse til beskæftigelse"*, AC 2007

[7] Fx Humanistundersøgelsen 2007 http://www.ac.dk/files/pdf/Humanistundersoegelsen-2007.pdf

Endelig er projektaktiviteterne udviklet via dialog med samarbejdspartnere som Dansk Industri, Landbrug & Fødevarer, GTS, Dansk Erhverv, Væksthus Hovedstadsregionen, der alle inddrages i projektafviklingen (jf. bilag 3).

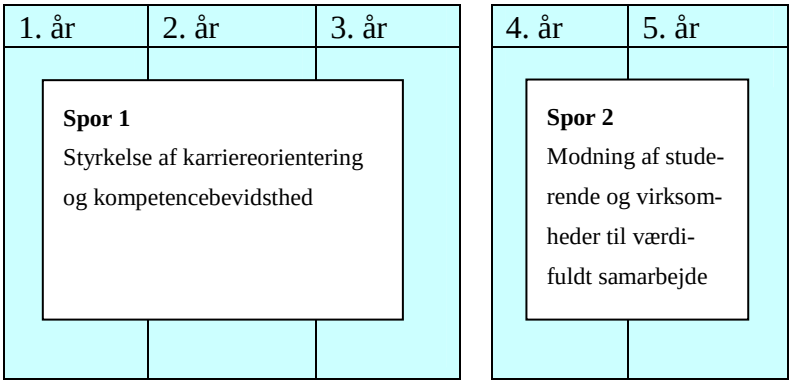
6. Hovedaktiviteter

Aktiviteterne har vi lagt i 2 spor med fokus på forskellige steder i de studerendes uddannelsesforløb og med forskellig tyngde i samarbejdsrelationerne med virksomhederne.

Projekterne søger på forskellig vis at opfylde de skitserede effektmål, som beskrevet ovenfor (jf. afsnit 3).

Spor 1 er udviklet med særligt fokus på bachelorstuderende. Projektet trækker på erfaringer fra karrierevejledning af kandidatstuderende, men nytænkes her til en satsning, der skal modvirke tidligt frafald og studieskift begrundet i de studerendes manglende klarhed over uddannelsesmål, erhvervede kompetencer og jobmuligheder.

Spor 2 består af 2 delprojekter med fokus på akademikermodning af virksomheder og kandidatstuderende gennem tæt vidensudveksling og etablering af nye og værdiskabende samarbejdsflader med regionens virksomheder. Der er et særligt fokus på mindre og mellemstore virksomheder.



SPOR 1. ERHVERVSINTRODUKTION

Projektaktiviteterne er rettet mod bachelorstuderende på KU Science, Samfundsvidenskab og DTU.

Projektet er en nytænkning, der trækker på erfaringer fra vejledning af kandidatstuderende, der viser, at en tidlig karriereindsats har en positiv effekt på de studerendes målrettethed i studierne, og dermed på studiefrafald og forsinkelser. Projektet vil udvikle et koncept for tidlig erhvervsintroduktion og ønsker at måle effekten af den tidlige indsats i form af øget projektsamarbejde og studiejobfokus hos bachelorstuderende.

Erhvervsintroduktionen på bachelorniveau består af flere indsatser, som skal sikre en tidlig orientering mod beskæftigelses- og karrieremulighederne blandt regionens virksomheder.

Erhvervsintroduktionen skal gennem præsentation af mulighederne inspirere de studerende til at tage fat på både studiejob og erhvervssamarbejde undervejs i uddannelse. Erhvervsintroduktionen skal vise, hvordan uddannelsen kan bruges i praksis og samtidig også skærpe virksomhedernes blik for de særegne kompetencer, som de enkelte uddannelser bidrager med, samt øge de studerendes fokus på de kompetencer, som Regionens virksomheder efterspørger.

Samtidig skal erhvervsintroduktionen bidrage til at øge de studerendes bevidsthed om egne kompetencer og dermed deres evne til at sætte de kompetencer i spil i virksomhedssamarbejder, studiejob mv.

Aktiviteterne i erhvervsintroduktionen understøttes af KUs og DTUs virtuelle karrierebørser Jobbank.ku.dk/Jobbank.dtu.dk. I projektperioden vil jobbankernes potentiale som mødested mellem regionens virksomheder og KU/DTU-studerende blive udviklet via parallelle projekter, og jobbankerne vil være afsæt for målrettede kampagner mod regionens MMV og KU/DTU-studerende. Dette fokus finansieres via institutionerne.

Sporet består af 2 udviklingsprojekter og forholder sig især til følgende overordnede effektmål (jf. afsnit 3):

- 15 % reduktion af samfundsmæssigt dyre studiefrafald.
- Øget samspil og løbende videnstransfer mellem virksomheder og universitet.
- Øget viden om hvilke karrierefremmende initiativer, der virker bedst.

Delprojekt 1. Kompetenceklar-pakker
Konkret vil projektet udvikle Kompetenceklar-pakker for bachelorstuderende. I pakkerne indgår aktiviteter som:

a. Kompetenceafklaringsworkshops (inkl. it-baseret kompetenceprofil).
b. Branchemøder
c. Netværksstyrkelse
d. Alumnemøder (oplæg, speed-dating mv)
e. Kursus i effektiv job-/projektsøgning
f. Jobshadowing

Delprojekt 2. E-afklaringsredskab
Konkret vil projektet udvikle kompetenceafklarende værktøjer til on-line-understøttelse af karrierevejledning fx dynamiske cv-skabeloner, reflektionsredskaber mv. Kompetenceværktøjet lægges i tilknytning til KUs virtuelle jobbank, så der via redskabet og projektets øvrige aktiviteter skabes en sammenhæng, hvis endemål er cv og jobsøgningskompetencer. Projektet er udviklet på baggrund af dialogmøde med Rambøll Management.

Deltagere

- Bachelorstuderende (400-500 studerende) fra KU Science og Samfundsvidenskab samt DTU.
- 30-50 MMV i Region Hovedstaden (oplæg på branchemøder, caseudvikling, projektsamarbejde, studiejob)
- Studieledere og undervisere på de involverede uddannelser (udvikling af cases, forankring)
- Brancheforeninger/klynger (kontakt til virksomheder)
- Uddannelses- og fakultetsbaserede aftagerpaneler (fx oplæg på branchemøder mv.)
- Karrierevejledere (projektledelse, facilitering, workshop- og udviklingsansvarlige)
- Jobbank.ku.dk-koordinator (udvikling af kompetenceafklaringsværktøj, kampagner)

Ansvarlige

KU-Samfundsvidenskab: AC-vejleder Søren Hedegaard Sørensen
KU-Science: Sektionsleder Gitte Henchel Madsen
DTU Karrierecenter: Konsulent Helle Rønne Warburg
E-afklaring: Souschef Signe V. Riis, KU

Konkrete resultatmål

1. 50 % større oplevet karrierebevidsthed blandt de deltagende studerende
2. 15% flere projektsamarbejder eller studerende i studiejob hos regionens virksomheder
3. 25% flere udbudte studiejob på Jobbank.ku.dk/Jobbank.dtu.dk
4. 50% flere udbudte projekter på Jobbank.ku.dk/Jobbank.dtu.dk

Hvordan måler vi resultat- og effektmål?

Ad 1-2) Forløbsundersøgelse

- Første årgang 2012 på 6 udvalgte uddannelser spørges til forventninger og ambitioner om job og karrieremuligheder. Tilsvarende spørges 3. årgang, samt til omfanget af relevant studiejob, projektsamarbejde.
- Fra første årgang 2012 udvælges forsøgshold samt fagligt modsvarende kontrolhold. Forsøgsholdene tilbydes særlige kompetenceklar-pakker, mens kontrolholdene kun modtager ordinære tilbud om kompetenceafklaring.
- Årligt spørges holdene til karriereambitioner, afklaring mv. samt til omfanget af studiejob/case/projektsamarbejde med virksomheder. Årligt sammenholdes frafaldstal for grupperne.
- Forår 2015 laves afsluttende rapport. Rapporten sammenholder omfang af samarbejdsprojekter/studiejob med 3.årgang 2012.

Ad 3-4) Gennem hele projektperioden vil vi lave målinger på antallet af udbudte projekter på KU Jobbank og DTU Jobbank. Via disse målinger vil vi kunne se effekten af kampagner

Tidligere erfaringer/projekter, der bygges på
Dette spor tager afsæt i eksisterende erfaringer fra karrierevejledning af kandidatstuderende, samt i undersøgelser og tidligere projekter. Især trækkes på erfaringer fra:

- *JobLab Humaniora & LIFE* (2010)
- Erfaringer fra engelske universiteters obligatoriske krav om Personal Development Planning, der har været pionerer i udvikling af online-understøttelse af karrierevejledningen, dels i form af konkrete redskaber, den studerende kan benytte hjemme og 'on-the-go', dels i form af web-baseret profilering af særlige brancher og jobtyper.
- Dimittendundersøgelsen for Det Naturvidenskabelige Fakultet (2010)
- Humanistundersøgelsen (2007)
- ACs rapport "Frit Fald" (2010)
- Djøf/AE-rapporten *"Samfundsmæssige konsekvenser af langvarig dimittendledighed*" (2011)

SPOR 2. VIDENSTRANSFER OG AKADEMIKERMODNING

Sporet har fokus på akademikermodning af virksomheder og kandidatstuderende på KU og DTU gennem tæt vidensudveksling og etablering af nye værdiskabende samarbejdsflader med regionens mindre og mellemstore virksomheder. Med akademikermodning menes der, at projektet er med til at sikre et større kendskab og forståelse mellem MMV og akademiker, således at begge parter får øjnene op for det fælles potentiale.

Sporet består af 2 delprojekter og forholder sig især til følgende overordnede effektmål (jf. afsnit 3)

- 15 % reduktion af dimittendledigheden.
- Styrkelse af virksomhedernes mulighed for vækst og innovation.
- Øget samspil og løbende videnstransfer mellem virksomheder og universitet.
- Øget viden om hvilke karrierefremmende initiativer, der virker bedst.

Delprojekt 3. Akademikermodning i MMV
Alumnesekretariatet på Københavns Universitet har siden 2007 etableret gode partnerskaber med over 100 store danske og internationale virksomheder.

Med dette projekt vil vi udvikle et koncept for partnerskabsaftaler med mindre og mellemstore virksomheder og kommuner i Region Hovedstaden.

Via udvikling af samarbejdsaftaler og konkrete nye samarbejdsmuligheder skal projektet sikre en stærkere forankring mellem universitetets næstendimittender og regionens aftagervirksomheder. Hensigten er at opdyrke et gensidigt engagement og kendskab - en såkaldt akademikermodning mellem virksomhederne og de studerende.

Initiativet er en nyskabelse og en væsentlig udvidelse i forhold til de aktiviteter, der p.t. tilbydes studerende i form af åbne mentorordninger, karrieremesser m.v., og fokus er på det brede arbejdsmarked i form af studerendes sparring med MMV og kommuner. Dette er nyt, da der tidligere kun er indgået samarbejde med store virksomheder.

Pilotprojektet gennemføres på to KU-fakulteter; Science og Humaniora, hvor studierne sjældent er rettet mod en bestemt profession, og de færdige kandidater har derved et bredt og for nogle uoverskueligt spektrum af muligheder.

Udvalgte hold fra tre-fire uddannelser skal have de forskellige tilbud og efter dimission sammenlignes med kontrolgruppen, som er studerende fra samme studium, der ikke har deltaget i projektet.

Tilbuddene skal hjælpe deltagerne til karriereafklaring. Da de studerende er med til at skabe et rum for akademikere i virksomheden, er det samtidig et erkendelsesskridt for deltagerne i forhold til at klargøre deres egne kompetencer og bidrag til arbejdsmarkedet. De får et netværk hos forskellige virksomheder og et øget kendskab til egne karrieremuligheder, ligesom virksomhederne får dybere kendskab til kandidaternes kompetencer og får øje på, hvordan de som virksomhed kan få glæde af en akademiker.

Virksomhederne vil igennem de forskellige tilbud kunne opnå et indgående kendskab til en langt større gruppe af potentielle nye medarbejdere. Samarbejdet vil indebære intensiv branding af virksomheden og samtidig skaber det et rum, hvor virksomheder og studerende kan se hinanden an. Den enkelte virksomhed får dermed en omfattende profilering, da de studerendes omtale af dem vil sikre en bred reklame.

Initiativet rummer en række nye tiltag:

- Karrierebørser med relevante MMV og kommuner i Region Hovedstaden. Vi betaler deltagelsesgebyret og gør det derved muligt for de studerende at møde nogle virksomheder, som de normalt ikke har direkte tilgang til. På samme måde vil det være en god chance for MMV og kommuner til at få startet en dialog med de studerende.
- Kurser som ”Sælg dig selv” (workshop i to dele med fokus på deltagernes mundtlige præstation i mødet med potentielle arbejdsgivere) og workshops med introduktion til integreret projektskrivning med deltagelse af repræsentanter fra interesserede MMV og kommuner

- Job-shadowing (1-2 dages besøg i en virksomhed). Initiativet har et praktisk fokus og vil give de studerende mulighed for selv at se, hvor de kan bidrage til arbejdet i en MMV/kommune.
- Company dating (MMV, kommuner og studerende mødes omkring cafébord. Her har de 10 minutter til at finde ud af, om de gensidigt er interesserede i et fremtidigt samarbejde, inden næste studerende får mulighed for at opsøge virksomheden). Tilbuddet gør det muligt for virksomhederne at få et dybere kendskab til særlige faggrupper.
- Casebank; virksomheder byder ind med udvikling af cases til undervisningsbrug. VIP'ere uden erfaring i casebrug inviteres til infomøde med vejledning i casebrug.
- Integreret projektskrivning med MMV og kommuner. Specifikke afklaringsmøder med fokus på forventningsafstemning mellem studerende og virksomheder vil gå forud for projektskrivningen, hvad enten der er tale om et speciale eller en projektopgave. Det vil være oplagt at arbejde videre på eksempler fra Casebanken.

Deltagere
- Kandidatstuderende fra 4-6 uddannelser på KU Humaniora, Science
- Mindre og mellemstore virksomheder fra Region Hovedstaden
- Kommuner fra Region Hovedstaden
- Studieledere og undervisere på de involverede uddannelser (projektvejledning, forankring)
- Karrierevejledere (projektledelse, facilitering, workshop- og udviklingsansvarlige)
- KUs Alumnesekretariat

Ansvarlige
KU-Alumnesekretariatet: Områdeleder Tania Schwartz

Projektet forankres i KUs Alumnesekretariat, men gennemføres på KUs fakulteter og evt. på DTU, hvor det vil være forankret i karrierevejledningen.

Konkrete resultatmål
I de år projektet kører:
1. Ca. 300 studerende har deltaget i kurser
2. 25 % af deltagerne har været i job-shadowing i en MMV eller kommune
3. Der har været samarbejde med 10-15 MMV årligt
4. Min. tre company dating-arrangementer er afholdt
5. 15% af deltagende MMV og kommuner bidrager med en case
6. Der er 30 % flere projekter/specialer skrevet i samarbejde med MMV eller kommune
7. 50% af deltagerne kan forestille sig en karriere i en MMV eller en kommune

Hvordan måler vi resultatmål?
Der vil blive foretaget kvalitative og kvantitative evalueringer, og en tværgående opfølgning mellem fakulteterne er nødvendig. Spørgeskemaer skal danne grundlag for en kvalitativ undersøgelse med interviews af studerende fra både indsats- og kontrolgruppen fra de deltagende uddannelser. Resultaterne vil danne grundlag for en evalueringsrapport.

Virksomhederne vil blive bedt om at besvare en kvantitativ evaluering i forhold til resultatmål og deres tilfredshed med projektet. Med udgangspunkt i evalueringerne vil der blive foretaget en analyse og et oplæg til next-step samarbejde med kommuner og MMV'er i regionen.

De enkelte resultatmål vurderes ud fra flg.:

Ad 1-5, 7) Gennem hele projektperioden vil vi lave statistiske undersøgelser af de relevante parametre og milepæle tjener som pejlemærker til hvorvidt projektet er på rette kurs.

Ad 6) Deltagerne sammenlignes med en gruppe studerende, der ikke har deltaget i projektets tiltag (kontrolgruppen).

Projektet bygger på følgende tidligere erfaringer/projekter

- Alumneforeningens eksisterende mentorprogram, der har kørt i 4 år med over 700 mentorpar fordelt på 140 virksomheder
- Dialogmøder med mentorvirksomheder om nye aktiviteter og opfølgning på midtvejsevalueringen i mentorprogrammet 2011
- Dialogmøde med Væksthus Hovedstadsregionen vedr. MMV med akademikerpotentiale, støtteerklæring fra Jens Nedergaard er vedlagt
- Samarbejde med Københavns Kommune; møde afholdt den 5/12-2011 med borgmester for Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen Anna Mee Allerslev. Derudover
- *JobLab Humaniora & LIFE* (2010)
- Dimittendundersøgelsen for Det Naturvidenskabelige Fakultet (2010)
- Humanistundersøgelsen (2007)
- ACs rapport "Det frie Fald" (2010)

Delprojekt 4: Etablering af Center for studenterprojekter på DTU
Indsatsen består af to elementer:

1. Udvikling af center for studenterprojekter på DTU, hvor studerende udfører teknologibaserede projekter for erhvervslivet.

2. Udvikling af nye samarbejdsrelationer via et omfattende opsøgende arbejde med regionens små og mellemstore virksomheder som målgruppe med henblik på at forbedre deres adgang til viden på universitetet.

Ad 1.
DTU har en lang tradition for videnstransfer til erhvervslivet gennem uddannelse af studerende og samarbejder med erhvervslivet om innovation. De ydelser, som DTU leverer, har dog vist sig ikke i tilstrækkelig grad at adressere mindre og mellemstore virksomheders behov for videnstransfer fra universitetet

DTU Match er DTUs centrale indgang for virksomhedshenvendelser, og har ca. 200 henvendelser hvert år fra MMV. Virksomhederne henvender sig til DTU Match, der er universitetets primære indgang for små og mellemstore virksomheder. Virksomhederne efterspørger rådgivning og løsning af innovationsprægede opgaver. Størsteparten af henvendelserne har ikke den fornødne forskningshøjde til at kunne blive et forskningsprojekt. Typisk har virksomhederne ligeledes kun begrænsede ressourcer til løsning af opgaven.

Et nyt center for studenterprojekter skal udfylde denne niche i innovationssystemet. Centret skal tilbyde at løse innovationsprægede opgaver for MMV og andre organisationer uden tradition for universitetssamarbejde. Opgaverne skal løses af studerende under vejledning af fastansat personale.

Universitetsbyen Tampere i Finland har opnået bemærkelsesværdige resultater ved at etablere en fysisk ramme for studenterprojekter – under betegnelsen New Factory. Centeret samler faglige vejledere og studerende fra forskellige studieretninger. De studerende udfører projekter for erhvervslivet, typisk små og mellemstore virksomheder. Projekterne bliver gennemført under vejledning af fastansatte, faglige vejledere samt ad hoc tilknyttet VIP. DTU vil gennemføre en forundersøgelse af mulighederne for et tilsvarende initiativ – og om muligt etablere et center.

Projektet består af en forundersøgelse og en 2-årig forsøgsvis etablering af et Center for Studenterprojekter, såfremt DTUs direktion godkender det. Forundersøgelsen laves i 2012 og forsøgsordningen løber i 2013- primo 2015.

Forundersøgelsen vil bestå af følgende elementer:

- En afdækning af international best practise på området
- Interviews med DTUs institutter med henblik på at informere om konceptet, afdække institutternes muligheder og perspektiver for at deltage og drøfte, hvordan studenterprojekterne kan tænkes ind i uddannelserne
- Interviews med MMV med erfaring fra samarbejde med DTUs studerende mhp. at få afdækket interesser og behov i relation til centeret.
- Afklaring af organisering og forankring af centeret internt i DTU

Ad 2.
Det opsøgende arbejde skal øge antallet af studerende, der har et samarbejde med en virksomhed i løbet af studiet. Det være sig i form af afsluttende eksamensopgaver, semesterprojekter m.m. eller i form af studenterjob. Derfor er der behov for, at langt flere virksomheder end tilfældet er i dag, gør brug af DTU s studerende. Det gælder særligt de mindre og mellemstore virksomheder, som ikke allerede har kontakter på DTUs institutter.

På baggrund af samtaler med Væksthus Hovedstadsregionen, udvalgte regionale jobcentre og regionale brancheforeninger vil vi lægge en strategi for, hvordan mindre og mellemstore virksomheder i regionen skal opsøges målrettet og effektivt. Blandt andet ved at koordinere kontakten til virksomhederne. Formålet med kontakten til virksomhederne er at formidle viden om:

- Det potentielle udbytte af samarbejde med studerende
- De elektroniske muligheder for at skabe kontakt mellem studerende og virksomheder – DTUs jobbank og DTUs projekt- og praktikdatabase

Koordineringen skal blandt andet bestå i, at Væksthusets konsulenter orienteres om muligheden for samarbejde med de studerende, og at de – hvor det er relevant – bringer denne information i spil i de virksomheder, de besøger, ligesom de ifølge samarbejdsaftalen med DTU orienterer om forskningssamarbejde. Der dannes overblik over, hvem der ikke besøges af Væksthuset – disse virksomheder kan Karrierecenteret opsøge og samtidig orientere om samarbejdsmuligheder med Væksthuset.

Deltagere
- Minimum 65 MMV og andre organisationer uden tradition for universitetssamarbejde
- Institutledere og undervisere på de involverede institutter
- Væksthus Hovedstadsregionen
- Udvalgte regionale jobcentre og brancheforeninger
- DTUs Karrierecenter
- DTUs Afdeling for Erhverv og Myndigheder

Ansvarlige
DTU Karrierecenter: Konsulent Helle Rønne Warburg
DTU Afdeling for Erhverv og Myndigheder: Kontorchef Jan Molzen.

Konkrete resultatmål
1. En forøgelse af antallet af projektsamarbejder fra de nuværende ca. 50 % af de studerende på DTU til 65 % ved projektets afslutning.
2. 25% flere udbudte studiejob på Jobbank.dtu.dk

3. At langt hovedparten af de deltagende virksomheder i evalueringen konkluderer, at projektet har givet dem ny, anvendelig viden, og at de fortsat vil samarbejde med DTU-studerende om projekter og studenterjob.
4. At Center for Studenterprojekter i år 2 håndterer 25 projekter for MMV og 40 projekter i år 3.

Hvordan måles effekt- og resultatmål

Ad 1) Antallet af projektsamarbejder måles via DTUs administrative system

Ad 2) Det gennemsnitlige antal studiejob i DTU jobbank i de 6 måneder, der er gået forud for projektstart vil tjene som referencepunkt for de senere målinger

Ad 3) De deltagende virksomheder bedes ved projektafslutning udfylde et spørgeskema

Ad 4) Måles i regi af Center for Studenterprojekter

Projektet bygger på følgende tidligere erfaringer/projekter

- Projektet DTU ViTiS, VIdenspredning TIl Samfundet 2008-2011.[8] ViTiS fungerede som paraply for en række initiativer, der havde til formål at øge samarbejdet mellem DTU og især MMV i form af forskningssamarbejder, studentersamarbejder, konsulentydelser mv. Dele af projektet er nu idriftsat, bl.a. i form af DTU Match, samt udviklingsprojektet One Stop Science Shop i regi af DTU, KU og IPU.
- Projektet Forskeren som Brobygger til Erhvervslivet 2010-2011. I projektet deltog ca. 20 forskere og innovationsmedarbejdere på DTU i en række workshops, som dels omhandlede konkrete værktøjer til overvindelse af kendte barrierer for samarbejde (sprog, kultur, økonomi mv.), og dels bestod i erfaringsudveksling med erhvervsliv og organisationer.

7. Målgruppe

1. Bachelorstuderende:
    a. Dels de involverede forsøgshold fra KU Science, Samfundsvidenskab, Humaniora samt DTU
    b. Dels en samlet volumen af ba-studerende på KU/DTU, der er målgruppen for jobbank-kampagner og on-line-kompetenceafklaring.
2. Kandidatstuderende
    a. Dels KU-studerende via akademikermodningsprojektet

[8] *DTU Vitis – afrapportering 2008-2011 (november 2011)*

b. Dels DTU-studerende via centerprojektet

3. Regionens virksomheder, her især MMV, samt brancheforeninger, der inddrages i udviklingsaktiviteterne (jf. bilag 3)
4. Københavns Universitet/ Danmarks Tekniske Universitet (videnskabelige medarbejdere/karrierevejledere), der inddrages til udvikling, undervisning, vejledning mv.

8. Milepæle og tidsplan

Afhængig af projektets igangsættelse	Spor 1		Spor 2	
Inden august 2012:	Organisation etableret			
	Undersøgelsesdesign klar			
	Web-site etableret			
Delprojekter	**Karrierepakker**	**Kompetence-afklaringsværktøj**	**Akademikermodning**	**Studentercenter**
E2012	Årgang 2012-undersøgelse 1 MMV-kampagne	Forundersøgelse i gang	Kursus 1	Forundersøgelse for DTU-Center for Studenterprojekter Plan for virksomheds-besøg og -kommunikation klar Strategi for MMV-indsats udvikles
F2013	3.årgang spørges om studiejob og karriereparathed. Frafaldstal for 3. årgang		MMV-messe 1 Company dating 1 Kursus 2	Igangsættelse af DTU-Center for Studenter-projekter
E 2013	Årgang 2012-undersøgelse 2 STÅtal	Udvikling af kompe-tenceafklaringsværk-tøj	Jobshadowing 1 Kursus 3	Håndtering af 25 MMV-projekter i DTU-Center for Studenterprojekter
F2014			MMV-messe 2 Company dating 2 Kursus 4	
	Midtvejskonference			
E2014	Årgang 2012-undersøgelse 3		- Præsentationer fra ca-sebank mm. På midt-vejskonferencen Jobshadowing 2 Kursus 5	Oplæg på midtvejs-konference Håndtering af 40 MMV-projekter i DTU-Center for Studenterprojekter Evaluering af DTU-

				Center for Studenter-projekter
F2015	Antal studie-job/projektsamar-bejde Frafaldstal		MMV-messe 3 Company dating 3 Kursus 6	
Projektperiode slut	Afrapportering Evaluering Forankringsinitia-tiver	Oplæg på afsluttende konference	Oplæg på afsluttende konference	Oplæg på afsluttende konference

9. Organisering og styring

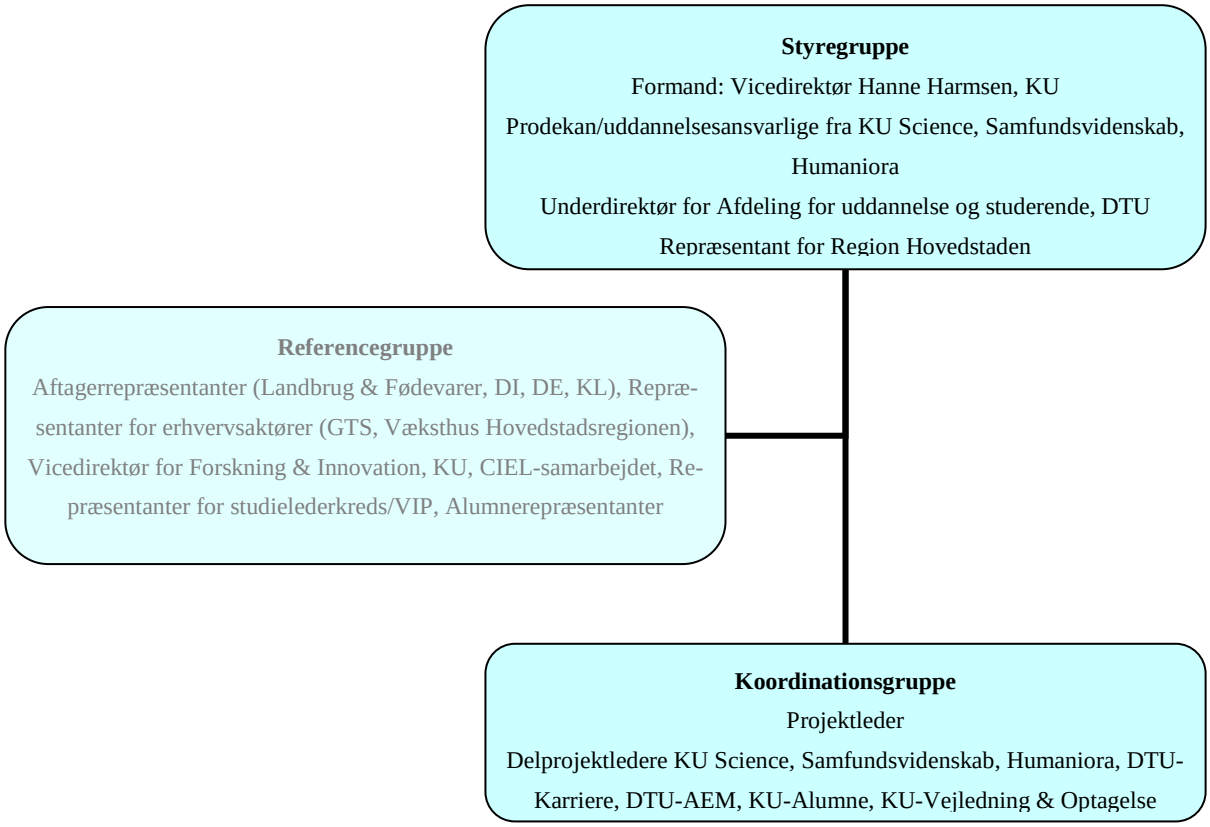
Styregruppe
Vicedirektør Hanne Harmsen, KU er den øverst ansvarlige for projektet, og projektet forankres i Uddannelsesservice, KU. Prodekanerne for KU Science, Samfundsvidenskab, Humaniora og Underdirektøren for Afdeling for uddannelse og studerende, DTU, indgår i styregruppen mhp. at sikre forbindelsen til de uddannelsesstrategiske områder og efterfølgende forankring.

Styregruppen forestår den overordnede ledelse af projektet, påser projektets fremdrift, udstikker overordnede retningslinjer, godkender evalueringsdesign og er ansvarlig for afrapporteringer og status.

Referencegruppe
Projektet støttes af brancheorganisationerne Dansk Industri, Landbrug og Fødevarer, Dansk Erhverv som vil hjælpe med at identificere yderligere virksomheder, der vil være interesserede i at indgå i de enkelte projekter. Derudover vil allerede etablerede samarbejdspartnere som GTS, KL, Væksthus Hovedstadsregionen, aftagerpaneler mv. blive inddraget i udpegningen af relevante virksomheder og i identifikationen af udviklingsprojekter i særlige sektorer. Endelig skal forbindelsen til aktuelle innovationsprojekter inden for organisationerne sikres.

Koordinationsgruppe
Projektet indlejres i den eksisterende organisation og tæt på de faglige miljøer, hvorved der sikres ejerskab til aktiviteterne. De enkelte delprojekter ledes af nøgleressourcer, der kan bringe erfaringer og resultater ind i det daglige drift.

Koordinationsgruppen er bemandet af delprojektlederne og udgør den enhed, der sikrer koordination, synergi og informationsudveksling mellem delprojekterne og de forskellige initiativer heri. Gruppen formidler best practice på tværs af aktiviteterne og påser at disse styrer efter de opstillede mål.



10. Forankring

Den løbende forankring i projektperioden sikres via nøglepersoners sammenfald i projekt- og linjeorganisationerne. Det har universiteterne god erfaring i.

Projektets erfaringer og resultater forankres med afsæt i de konkrete evalueringer, herunder vurderinger af effekten af indsatserne. Forankring kan være konkret gennem en konsolidering og udbredelse af projektaktiviteterne til nye virksomhedssamarbejder og nye fagområder/studentergrupper såvel som institutionelt gennem en indlejring af projektaktiviteterne i universiteternes og virksomhedernes organisationer.

Ved projektets afslutning vil Styregruppen på indstilling fra Koordinationsgruppen indstille type og omfang af projektets fremtidige forankring til universiteternes ledelser.

Den regionale forankring sikres igennem en videreførelse (og udvidelse) af de indgåede virksomhedsaftaler og igennem et tættere samarbejde mellem Regionens virksomheder KU/DTU om karriere- og erhvervsrettede aktiviteter.

11. Evaluering

Projekt Viden i Udvikling er stort, komplekst organiseret og med den ambition at udvikle forandrende koncepter. Opsamling af erfaringer og resultater er der-

for væsentligt, og der tilknyttes en ekstern evaluator, der senest 3 måneder efter projektets ikrafttræden i samarbejde med KU/DTU udarbejder evalueringsdesign for projektet, herunder de enkelte delprojekter.

Resultaterne opsamles og formidles jf. plan for afrapportering (Vejledning til udviklingsprojekter inden for uddannelse p. 13)

Styregruppen er overordnet ansvarlig for evalueringen.

Formål
Formålet med evalueringen er at dokumentere graden af målopfyldelse og vurdere i hvilket omfang projektet har skabt de forventede effekter. Evalueringen skal undervejs og efterfølgende bruges til at vurdere resultater og effekter i forhold til de anvendte ressourcer med henblik på den fremtidige prioritering og organisering af aktiviteterne.

Metode
Jf. evalueringsbeskrivelserne under de enkelte delprojekter bør evalueringen omfatte såvel en resultat- og effektevaluering som procesovervejelser og aktørevaluering.

Input og datagrundlag vil bestå af en kombination af kvantitative data (spørgeskemaer, udtræk fra studieadministrative systemer, tal fra Danmarks Statistik o.lign) samt kvalitativ dokumentation baseret på fx interview med udvalgte projektdeltagere.

Hvad angår aktørevaluering vil særligt fokus skulle lægges på de studerendes tilegnede/oplevede karriereparathed samt på virksomhedernes udbytte af samarbejdet.

Se desuden evalueringsbeskrivelser under de enkelte delprojekter.

12. Kommunikationsplan

Projektets kommunikation generelt
Den primære kommunikationsstrategi vil være kendetegnet af målrettet og direkte kommunikation til projektdeltagerne, da fokus er at udveksle viden og udvikle samarbejdsrelationer.

Projektet kendetegnes ved et internt og eksternt kommunikationsbehov såvel i startfasen (generel information, opmærksomhed, strategisk) som løbende (markedsføring) og endelig i forbindelse med formidling og spredning af de konkrete resultater.

Region Hovedstaden inddrages tæt i kommunikationen med regionens virksomheder og i den planlagte eksterne kommunikation i øvrigt.

Projektets kommunikation tilrettelægges i tilknytning til de enkelte delprojekter og i relation til projektets milepæle.

Kommunikationen koordineres på tværs af delprojekterne, så man i mere strategiske sammenhænge kommunikerer samlet, mens man i andre tilfælde fokuserer på den enkelte aktivitet og specifikke målgrupper.

Projektets mulige hovedbudskaber
Til virksomhederne: Din udfordring, vores viden, fælles værdi *Samspillet med universitetet og dets studerende er vejen til at sikre din virksomheds fremtid. Universitetsuddannede besidder en lang række relevante kompetencer, der også rækker ud over den konkrete studiefaglighed.* **Til de studerende: Prøv din kunnen af!** *Virksomhederne har brug for dig. Det her kan du, med en universitetsuddannelse, tilbyde virksomhederne.*

Målsætning med kommunikationen

- At virksomheder og studerende bringes tættere sammen – og at relationen omsættes til konkret værdi for begge parter
- At oplyse om projektets fokus og at indgå i en dialog med relevante virksomheder om fordelene ved at indgå i et samarbejde med en studerende.
- Sekundært er målsætningen, at virksomhederne bliver opmærksomme på mulighederne ved at ansætte højtuddannede kandidater.
- At motivere studerende til at deltage i de målrettede aktiviteter og overbevise dem om de fordele, deltagelse i aktiviteterne giver.
- At uddannelseslederne får blik for vigtigheden af at integrere de studerendes kompetenceafklaring og karriereforståelse i studieplanerne

Kommunikationsplan

Hvem	**Hvad (budskaber)**	**Hvordan (kanaler)**	**Hvornår**
Alle interessenter	• Nyheder • Resultater	Web for projekt Viden i Udvikling	Udvikles i projektets indledede fase og opdateres løbende.
Primære målgrupper			
Virksomheder i Region Hovedstaden	Viden = værdi og fremtidssikring af din virksomhed. Det her kan en universitetsuddannet bidrage med.	• Aktiviteter/events/kampagne • Oplæg/møder • Pressemeddelelser • Cases – konkrete eksempler • Trykt materiale	Løbende, både når konkrete aktiviteter skal markedsføres, men også i opstartsfasen som sparringspartnere og med-udviklere samt når resultaterne foreligger.
Studerende på KU og DTU	Hold fast i din uddannelse – der er	• Aktiviteter/kampagne • Cases (video)	Løbende, når aktiviteterne er kon-

	brug for dig. Det er de her kompetencer, du kan tilbyde en virksomhed.	• Interne medier (aviser, intranet) • Sociale medier (KUs facebook profil) • Studenterorganisationer	krete og skal markedsføres.
Sekundære målgrupper			
Forskere/undervisere, vejledere, studienævn, uddannelsesservice, interne kommunikationsafdelinger	Vi skal sikre, at de studerende gennemfører deres studier, og at de er bevidste om de kompetencer, de får med.	• Intranet (nyheder) • Trykt informationsmateriale • Aktiviteter/events • Møder/præsentationer	Ved starten (information og opmærksomhed) og løbende når aktiviteterne tager form (markedsføring).
Faglige organisationer/forbund, virksomhedsnetværk, politiske aktører, Region Hovedstaden	Virksomheder og studerende knyttes tættere sammen – til begges fordel. Virksomhederne har brug for at vide, hvad universitetet og højtuddannede kan bidrage med.	• Pressemeddelelser (nyhedsformidling) • Aktiviteter/events • Informationsmateriale • Møder/præsentationer	Løbende, når der er nyt, og når resultaterne kendes

Ansøgning til Region Hovedstaden vedr projekt "Viden i udvikling"

UDGIFTER OG FINANSIERING	2012			2013			2014			2015			Total		
Delprojekt 1 (kompetenceklar)	Udgift	Tilskud	Medfin.	Udgift	Tilskud	Medfin.	Udgift	Tilskud	Medfin.	Udgift	Tilskud	Medfin.	Udgift	Tilskud RH	Medfin
Science															
Løn	950,000			1,925,000			1,950,000			990,000					
Øvrige direkte udgifter	135,000			155,000			155,000			60,000					
Honorar (ekstern konsulentbistand)															
Total ekskl. overhead	1,085,000		445,500	2,080,000		886,500	2,105,000		882,000	1,050,000		519,300			
Overhead	195,300		195,300	374,400		374,400	378,900		378,900	189,000		189,000			
Total inkl. overhead	**1,280,300**	**639,500**	**640,800**	**2,454,400**	**1,193,500**	**1,260,900**	**2,483,900**	**1,223,000**	**1,260,900**	**1,239,000**	**530,700**	**708,300**	**7,457,600**	**3,586,700**	**3,870,900**
DTU-Karriere															
Løn	7,000			68,000			2,000			15,000					
Øvrige direkte udgifter	1,000			19,000											
Honorar (ekstern konsulentbistand)							60,000								
Total ekskl. overhead	8,000		4,500	87,000		51,100	62,000		31,000	15,000		7500			
Overhead	1,440		1,440	15,660		15,660	11,160		11,160	2,700		2,700			
Total inkl. overhead	**9,440**	**3,900**	**5,540**	**102,660**	**35,900**	**66,760**	**73,160**	**31,000**	**42,160**	**17,700**	**7,500**	**10200**	**202,960**	**78,300**	**124,660**
SAMF															
Løn	320,625			427,500			427,500			106,875					
Øvrige direkte udgifter	50,625			67,500			67,500			16,875					
Total ekskl. overhead	371,250		247,500	495,000		330,000	495,000		330,000	123,750		82,500			
Overhead	66,825		66,825	89,100		89,100	89,100		89,100	22,275		22,275			
Total inkl. overhead	**438,075**	**123,750**	**314,325**	**584,100**	**165,000**	**419,100**	**584,100**	**165,000**	**419,100**	**146,025**	**41,250**	**104,775**	**1,752,300**	**495,000**	**1,257,300**
Delprojekt 1 total	**1,727,815**	**767,150**	**960,665**	**3,141,160**	**1,394,400**	**1,746,760**	**3,141,160**	**1,419,000**	**1,722,160**	**1,402,725**	**579,450**	**823,275**	**9,412,860**	**4,160,000**	**5,252,860**

Øvrige direkte udgifter = web, kursusforplejning, markedsføring/tryk

UDGIFTER OG FINANSIERING	2012			2013			2014			2015			Total		
Delprojekt 2 (e-afklaring)	Udgift	Tilskud	Medfin.	Udgift	Tilskud	Medfin.	Udgift	Tilskud	Medfin.	Udgift	Tilskud	Medfin.	Udgift	Tilskud	Medfin.
US															
Løn	250,000			250,000			250,000			250,000					
Udvikling	300,000			150,000			150,000								
Total ekskl. overhead	550,000		250,000	400,000		250,000	400,000		250,000	250,000		250,000			
Overhead	99,000		99,000	72,000		72,000	72,000		72,000	45,000		45,000			
Total inkl. overhead	**649,000**	**300,000**	**349,000**	**472,000**	**150,000**	**322,000**	**472,000**	**150,000**	**322,000**	**295,000**	**0**	**295,000**	**1,888,000**	**600,000**	**1,288,000**
Science															
Løn	115,000			235,000			239,000			121,000					
Øvrige direkte udgifter															
Total ekskl. overhead	115,000		44,960	235,000		0	239,000		0	121,000		0			
Overhead	20,700		20,700	42,300		42,300	43,020		43,020	21,780		21,780			
Total inkl. overhead	**135,700**	**70,040**	**65,660**	**277,300**	**227,000**	**42,300**	**282,020**	**227,000**	**43,020**	**142,780**	**114,000**	**21,780**	**837,800**	**638,040**	**172,760**
Delprojekt 2 total	**784,700**	**370,040**	**414,660**	**749,300**	**377,000**	**364,300**	**754,020**	**377,000**	**365,020**	**437,780**	**114,000**	**316,780**	**2,725,800**	**1,238,040**	**1,460,760**

UDGIFTER OG FINANSIERING	2012			2013			2014			2015			Total		
Delprojekt 3 (Akademikermodning)	Udgift	Tilskud	Medfin.	Udgift	Tilskud	Medfin.	Udgift	Tilskud	Medfin.	Udgift	Tilskud	Medfin.	Udgift	Tilskud	Medfin.
Alumnesekretariatet															
Løn	381,147			762,294			762,294			381,147					
Øvrige direkte udgifter	95,000			190,000			190,000			95,000					
Total ekskl. overhead	476,147		215,000	952,294		430,000	952,294		430,000	476,147		215,000			
Overhead	85,706		85,706	171,413		171,413	171,413		171,413	85,706		85,706			
Total inkl. overhead	**561,853**	**261,147**	**300,706**	**1,123,707**	**522,294**	**601,413**	**1,123,707**	**522,294**	**601,413**	**561,853**	**261,147**	**300,706**	**3,371,121**	**1,566,882**	**1,804,239**
Science															
Løn	65,000			137,000			142,000			68,000					
Øvrige direkte udgifter	10,000			20,000			20,000			10,000					
Total ekskl. overhead	75,000		31,735	157,000		71,209	162,000		70,309	78,000		31,194			
Overhead	13,500		13,500	28,260		28,260	29,160		29,160	14,040		14,040			
Total inkl. overhead	**88,500**	**43,265**	**45,235**	**185,260**	**85,791**	**99,469**	**191,160**	**91,691**	**99,469**	**92,040**	**46,806**	**45,234**	**556,960**	**267,553**	**289,407**
Humaniora															
Løn	65,000			137,000			142,000			68,000					
Øvrige direkte udgifter	10,000			20,000			20,000			10,000					
Total ekskl. overhead	75,000		31,735	157,000		71,209	162,000		70,309	78,000		31,194			
Overhead	13,500		13,500	28,260		28,260	29,160		29,160	14,040		14,040			
Total inkl. overhead	**88,500**	**43,265**	**45,235**	**185,260**	**85,791**	**99,469**	**191,160**	**91,691**	**99,469**	**92,040**	**46,806**	**45,234**	**556,960**	**267,553**	**289,407**
Delprojekt 3 total	**738,853**	**347,677**	**391,176**	**1,494,227**	**693,876**	**800,351**	**1,506,027**	**705,676**	**800,351**	**745,933**	**354,759**	**391,174**	**4,485,041**	**2,101,988**	**2,383,053**

UDGIFTER OG FINANSIERING	2012			2013			2014			2015			Total		
Delprojekt 4 (Videnstransfer)	Udgift	Tilskud	Medfin.	Udgift	Tilskud	Medfin.	Udgift	Tilskud	Medfin.	Udgift	Tilskud	Medfin.	Udgift	Tilskud	Medfin.
DTU-Center for studenterprojekter															
Løn	150,000			1,101,350			1,132,142			290,964					
Øvrige direkte udgifter	40,000			160,000			160,000			40,000					
Honorar (ekstern konsulent)	120,000														
Total ekskl. overhead	310,000		127,100	1,261,350		517,154	1,292,142		529,778	330,964		135,695			
Overhead	55,800		55,800	227,043		227,043	232,586		232,586	59,574		59,574			
Total inkl. overhead	**365,800**	**182,900**	**182,900**	**1,488,393**	**744,196**	**744,197**	**1,524,728**	**762,364**	**762,364**	**390,538**	**195,269**	**195,269**	**3,769,458**	**1,884,729**	**1,884,729**
DTU-karriere															
Løn	200,000			400,000			400,000			200,000					
Øvrige direkte udgifter	10,000			10,000			10,000								
Total ekskl. overhead	210,000		109,000	410,000		209,000	410,000		209,000	200,000		100,000			
Overhead	37,800		37,800	73,800		73,800	73,800		73,800	36,000		36,000			
Total inkl. overhead	**247,800**	**101,000**	**146,800**	**483,800**	**201,000**	**282,800**	**483,800**	**201,000**	**282,800**	**236,000**	**100,000**	**136,000**	**1,451,400**	**603,000**	**848,400**
Delprojekt 4 total	**613,600**	**283,900**	**329,700**	**1,972,193**	**945,196**	**1,026,997**	**2,008,528**	**963,364**	**1,045,164**	**626,538**	**295,269**	**331,269**	**5,220,858**	**2,487,729**	**2,733,129**

Øvrige udgifter = markedsføring/tryk, web, konference/møder, forplejning

UDGIFTER	2012			2013			2014			2015			Total		
Delbudget 5 (Administration, evaluering. komm.)	Udgift	Tilskud	Medfin.	Udgift	Tilskud	Medfin.	Udgift	Tilskud	Medfin.	Udgift	Tilskud	Medfin.	Udgift	Tilskud	Medfin.
Løn	400,000			550,000			550,000			250,000					
Konferencer, pr, publikationer mv	150,000			150,000			100,000			100,000					
Revisor (PWC)	30,000			30,000			15,000			30,000					
Evaluering (ekstern)	350,000			350,000						350,000					
Total ekskl. overhead	930,000		300,000	1,080,000		500,000	665,000		500,000	730,000		200,000			
Overhead	167,400		167,400	194,400		194,400	119,700		119,700	131,400		131,400			
Total inkl. overhead	**1,097,400**	**630,000**	**467,400**	**1,274,400**	**580,000**	**694,400**	**784,700**	**165,000**	**619,700**	**861,400**	**530,000**	**331,400**	**4,017,900**	**1,905,000**	**2,112,900**
Administration, evaluering mv.	**1,097,400**	**630,000**	**467,400**	**1,274,400**	**580,000**	**694,400**	**784,700**	**165,000**	**619,700**	**861,400**	**530,000**	**331,400**	**4,017,900**	**1,905,000**	**2,112,900**
Projekttotal	**4,962,368**	**2,398,767**	**2,563,601**	**8,631,280**	**3,990,472**	**4,632,808**	**8,194,434**	**3,630,040**	**4,552,394**	**4,074,376**	**1,873,478**	**2,193,898**	**25,862,459**	**11,892,757**	**13,942,702**

BILAG 3

Region Hovedstaden

Koncern Regional Udvikling

Kongens Vænge 2
3400 Hillerød

Telefon +45 48 20 50 00
Direkte +45 48 20 55 34
Fax +45 48 20 56 61
Web www.regionh.dk

CVR/SE-nr: 30 11 36 83

Dato: 16. januar 2012

Sag 3 bilag 3: Administrationens vurdering af uddannelsesprojektet

1. Projekt 'Young Skills: Klædt på til en Erhvervsuddannelse'

Herlev Kommune ansøger om 8,9 mio. kr. fra puljen "Den regionale udviklingsplanlægning" under øvrig regional udvikling i støtte i perioden maj 2012 til april 2015 til projektet 'Young Skills: Klædt på til en Erhvervsuddannelse' på vegne af en bred kreds af partnerkommuner, erhvervsskoler og UU-centre.

'Young Skills: Klædt på til en Erhvervsuddannelse' indgår i en samlet regional indsats med formålet at flere unge gennemfører en erhvervsuddannelse, som også indeholder den strategiske satsning 'Jobs med Uddannelsesperspektiv'. Begge initiativer er udviklet i tæt samarbejde med kommunerne og erhvervsskolerne med henblik på at understøtter udrulningen af den kommende regionale udviklingsplans overordnede målsætninger om *Sammenhæng i uddannelserne*, *Motiverende undervisning* og *Frafaldsproblematikken*.

'Young Skills: Klædt på til en Erhvervsuddannelse' har et samlet budget på 22,2 mio. kr. Pengene til Jobs med Uddannelsesperspektiv blev bevilget ved indgåelse af budgetaftale for 2012.

Projektet ligger indenfor rammerne af Region Hovedstadens nuværende regionale udviklingsplans overordnede målsætning om *Ungdomsuddannelse til alle.*

2. Samlet vurdering

Projektet ' Young Skills: Klædt på til en Erhvervsuddannelse har tre hovedformål:

1. Styrke de unges afklaring om uddannelsesvalg
2. Skabe en glidende overgang fra grundskole til erhvervsskole
3. Fastholde unge i uddannelse, der er i fare for frafald

Set i lyset af krisen og de store udfordringer, som regionen og kommunerne står over for i forhold til restgruppen af unge med grundskolen som højest gennemførte uddan-

nelsesniveau, og med at etablere glidende overgange mellem grundskole og ungdomsuddannelse, er det administrationens vurdering, at projektet vil kunne bidrage markant til, at flere unge, som ellers ikke ville gennemføre en ungdomsuddannelse, gennemfører en erhvervsuddannelse.

Samtidig er det administrationens vurdering, at aktiviteterne i projektet ' Young Skills: Klædt på til en Erhvervsuddannelse' vil være et nødvendigt supplement til aktiviteterne i 'Jobs med Uddannelsesperspektiv', for at nå målet om at nedbringe restgruppen markant. Administrationen vurderer, at projektets faseopdeling giver et unikt afsæt for at de opnåede resultater kan udbredes og forankres under projektetperioden.

Administrationen vurderer, at projektets klare fokus på at skabe glidende overgange fra grundskolen til erhvervsuddannelserne og mindske frafaldet på erhvervsuddannelserne ligger i direkte forlængelse af den kommende regionale udviklingsplans mål om at 95 % skal have en ungdomsuddannelse. Administrationen anbefaler at regionen støtter projektet med 8,9 mio. kr. for at understøtte udrulningen af den nye regionale udviklingsplan. Den regionale medfinansiering gives under forudsætning af endelig politisk godkendelse af medfinansiering i kommunerne

3. Formål og forventede effekter

Det overordnede formål med projektet er, at flere unge forbliver på uddannelsessporet, og at flere af de unge, som ellers ikke ville have fået en ungdomsuddannelse, gennemfører en erhvervsuddannelse. Målgruppen er unge med afsluttet grundskole fra 8. klasse til deres 20. år, og indsatsen målrettes unge, der har risiko for ikke at gennemføre en ungdomsuddannelse.

Udviklingen og udrulningen af ' Young Skills: Klædt på til en Erhvervsuddannelse' vil spille dynamisk sammen med aktiviteterne i 'Jobs med Uddannelsesperspektiv'. Hver aktivitet udvikles først i mindre grupper af kommuner, for efterfølgende at sprede de gode erfaringer og udviklede modeller med mest effekt til resten af de deltagende kommuner i fase to. Herved bliver det muligt at lave koncentreret udviklingsarbejde i enkelte kommuner for at udbrede gennemprøvede erfaringer og forankre resultaterne bredere.

Administrationen vil indgå som formand for styregruppen og lægge stor vægt på effektmåling. Der vil i opstartsfasen blive etableret en kvantitativ baseline for de deltagende kommuner med data om bl.a. andelen af unge uden igangværende eller færdiggjort ungdomsuddannelse, andelen af en årgang, der søger erhvervsuddannelserne, samt data for frafald. Der vil i evalueringssetuppet blive lagt vægt på, at der sammen-

lignes med kontrolgrupper, eller at effekterne på anden måde sandsynliggøres isoleret fra andre initiativer. Samtidig vil administrationen lægge vægt på, at der opbygges et solidt vidensgrundlag på baggrund af kvalitativ dataindsamling, som kan danne udgangspunkt for en solid forankring af projektets resultater efter udløb i 2015.

Det er administrationens vurdering, at både de kvantitative og kvalitative målinger vil være gode redskaber til at vurdere projektets indflydelse på de unge med risiko for ikke at gennemføre en ungdomsuddannelse. Det er derfor administrationens vurdering, at baseline-målinger eller detaljerede planer for udvikling heraf skal indgå i evalueringsplanen, ligesom endelig fastlæggelse af effektmål sker ambitiøst og realistisk på baggrund af en etableret baseline af styregruppen.

I projektet opstilles følgende effektmål:

- Andelen af unge uden igangværende eller afsluttet kompetencegivende ungdomsuddannelse falder fra 18,7 % til 15 % for de involverede kommuner
- Søgningen til de involverede erhvervsskoler skal stige fra 16,3 % til 20 % uden at omvalgsfrekvensen stiger
- Frafaldet på erhvervsuddannelsens grundforløb skal falde fra 26 % til 20 % for de deltagende skoler

Administrationen vurderer, at projektets klare fokus på at skabe glidende overgange fra grundskolen til erhvervsuddannelserne og mindske frafaldet på erhvervsuddannelserne ligger i god forlængelse af tidligere erfaringer fra andre regionale projekter, samt i god sammenhæng med det nationale og regionale mål om at 95 % skal have en ungdomsuddannelse.

4. Aktiviteter

Projektets overordnede formål søges nået gennem en række aktiviteter, som understøtter de vigtigste delmål for hovedformålene. For at nå det første delmål om øget afklaring arbejdes der målrettet med at styrke samarbejdet med forældre og give de unge konkrete billeder af, hvad erhvervsuddannelserne indebærer, samt at give prestige til erhvervsuddannelserne.

For at nå det andet delmål om glidende overgange til erhvervsuddannelserne skal der i projektet skabes større sammenhæng i undervisningen på hhv. grund- og erhvervsskole, samt særlige rammer for de unge, som vurderes at være i fare for ikke at gennemfø-

re en erhvervsuddannelse og en styrket vejledning i grundskolen, herunder lærernes kendskab til erhvervsuddannelserne.

Det tredje delmål om frafaldsindsatsen vil i projektet blive nået ved at styrke kommunernes rolle i frafaldsindsatsen på erhvervsskolerne og nytænke samarbejdet mellem aktørerne om den enkelte unge.

Ud fra de nuværende forudsætninger er det administrationens vurdering, at aktiviteterne er nødvendige og tilstrækkelige for at kunne opnå de ønskede effekter. Administrationen vil bl.a. gennem arbejdet i styregruppen påpege, at der sker en løbende koordinering med andre regionale udviklingsinitiativer.

I godkendelsen af den endelige evalueringsplan vil administrationen lægge vægt på dokumentation af fremdrift, samt at evalueringen på baggrund af kvantitative og kvalitative data vurderer opnåelse af effektmål, hvordan projektet bidrager til at opnå de regionale målsætninger, samt at evalueringen munder ud i bredere anvendelige anbefalinger. I godkendelsen af kommunikationsplanen for projektet vil administrationen lægge vægt på vidensdeling via seminarer, workshops og andre formidlingsaktiviteter.

5. Regional forankring

Projektet gennemføres i et tværgående samarbejde mellem flere af regionens kommuner og største erhvervsskoler, som i fællesskab kan sikre, at projektets resultater får maksimal effekt i andre kommuner og på andre uddannelsesinstitutioner, som ikke i første omgang er involveret i projektet.

Projektet udvikles og implementeres i to faser for at sikre forankringen af projektets resultater, opnået viden og gode erfaringer. Det er administrationens vurdering, at regionens UU-centre vil være stærke knudepunkter for formidling i spredningsfasen. Administrationen vil i styregruppen argumentere for UU'ernes aktive rolle i spredningen.

YOUNG SKILLS

Klædt på til en erhvervsuddannelse

Forslag til en projektbeskrivelse

Udviklet af Region Hovedstaden i samarbejde
med 7 kommuner og 5 erhvervsskoler

Indhold

YOUNG SKILLS 1
1. Baggrund 3
1.1 Beslutningsgrundlag 3
1.2 Hvad er problemet? 3
2. Projektets formål 5
2.1 Delmål 5
3. Metoden: Et projekt i to faser 6
4. Effekter af projektet 6
5. Målgruppe 6
6. Hovedaktiviteter 7
6.1 Styrkelse de unges afklaring om uddannelsesvalg 7
6.2 En glidende overgang mellem grundskole og erhvervsuddannelse 8
6.3 Motivere unge til at gennemføre en erhvervsuddannelse 8
6.4 Fastholdelse unge i fare for frafald 10
7. Organisering 10
7.1 Styregruppe 10
7.2 Advisory board 11
7.3 Partnere 12
8. Økonomi 12
9. Evaluering og effektmåling 13
10. Kommunikationsstrategi 13
11. Bilag A – Aktiviteter med timefordeling og samlet pris 14
12. Bilag B - Finansiering med fordelingsnøgle 18

1. Baggrund

1.1 Beslutningsgrundlag

Region Hovedstanden ønsker at igangsætte et samlet initiativ sammen med kommuner og uddannelsesaktører, der kan få flere unge til at gennemføre en erhvervsuddannelse. Initiativet relaterer sig til én af regionens tre uddannelsespolitiske indsatsområder – "Sammenhæng i uddannelserne.[1]"

I regionens budget for 2012 er partierne blevet enige om *"… at der igangsættes et regionalt forsøgsprojekt: 'Unge i jobs med uddannelsesperspektiv' om udvikling af nye uddannelsestilbud til unge, som mangler kompetence og motivation til at gennemføre en ungdomsuddannelse*."

Nærværende projekt bygger herudover videre på en række projektidéer, der bl.a. kommer fra følgende kommuner i regionen:

- Ni kommuner fra Vestegnen gik i 2011 sammen om projektforslaget "Ung i uddannelse". Hensigten med projektet var at øge antallet af unge, der gennemfører en ungdomsuddannelse – med særlig vægt på erhvervsuddannelserne.
- Kommunerne Herlev, Lyngby Tårbæk, Gladsaxe og Gentofte samt UU-Nord, Lyngby Handelsskole, KTS og TEC sendte en ansøgning om midler til projektet "Fællesskab om overgange", der havde som sit formål at skabe øget sammenhæng mellem grundskole og ungdomsuddannelser.
- I efteråret modtog Region Hovedstaden en ansøgning fra Fredensborg Kommune om midler til projektet "Unge skaber vækst – opgør med aktiveringstanken". Intentionen var at få unge ud i virksomheder med vækstpotentiale via partnerskabsaftaler mellem kommunen og virksomhederne.

For at sikre en sammenhæng i regionens aktiviteter lægges op til at fusionere projekterne i én samlet strategisk indsats: YOUNG SKILLS – Klædt på til en erhvervsuddannelse. Indsatsen har til formål bredt at styrke optaget og gennemførslen på erhvervsuddannelserne.

1.2 Hvad er problemet?

1.2.1 Regionens unge i tal

Blandt Region Hovedstadens unge er ca. 19 % af de 18-22-årige i 2011 uden igangværende eller afsluttet ungdomsuddannelse (Uni-C og egne beregninger). Det svarer til knap ca. 19.000 unge, som endnu ikke er blevet motiveret eller på andre måder i stand til at påbegynde og gennemføre en ungdomsuddannelse. Landsgennemsnittet ligger lidt under 19 %. I løbet af de sidste fem år er gruppen uden igangværende eller afsluttet ungdomsuddannelse kun blevet ca. 3,5 % mindre end for fem år siden.

Ifølge Undervisningsministeriets egne tal har frafaldet på erhvervsuddannelserne rundet 46 %. Ugebrevet A4 har perspektiveret Undervisningsministeriets tal med en undersøgelse[2] blandt EUD-

[1] Hentet fra den kommende regionale udviklingsplan.
[2] Undersøgelsen er fra d. 15. februar 2012 og kan findes på ugebreveta4.dk.

lærere. Flertallet af lærerne mener ifølge A4, at frafaldstendensen vil være uændret eller forværret de kommende år.

Ligeledes er der mange unge, der foretager omvalg – altså starter på en uddannelse for senere at stoppe og starte på en ny uddannelse. På erhvervsuddannelserne er 33 % af eleverne omvalgselever – de fleste kommer fra gymnasiale uddannelser.

Udfordringerne er nogle steder mere udtalte end andre – og blandt de kommuner, som vil være drivende i projektet, udgør andelen af unge uden igangværende eller afsluttet ungdomsuddannelse ca. 23,5 % af samtlige unge i kommunerne. Endvidere har andelen blandt de deltagende kommuner ikke ændret sig de sidste fem år – der er fortsat ca. 4.500 unge uden igangværende eller afsluttet ungdomsuddannelse.

1.2.2 Konsekvenser af manglende ungdomsuddannelse

Problemet består i, at samfundet har store udgifter til de unge, som ikke gennemfører en uddannelse og herudover går regionen glip af vækst.

På kort sigt peger erhvervsskolelærerne i A4's undersøgelse på udnyttelsen af SU-systemet, som et problem. De peger på, at nogle unge alene søger om optagelse på uddannelse for at få SU.

På længere sigt vil de unge have en større risiko for at blive arbejdsløse og på denne måde koste bl.a. i kontanthjælp og lign. Man kan konstatere, at personer uden en ungdomsuddannelse har 12 gange større risiko for at ende på kontanthjælp eller førtidspension sammenlignet med personer med en ungdomsuddannelse[3]. Yderligere er personer med en ungdomsuddannelse tilknyttet arbejdsmarkedet ca. 10 år længere end personer uden – også fratrukket uddannelsesperioden.

Ud over de samfundsøkonomiske konsekvenser udgør den store gruppe unge uden en erhvervsuddannelse også et socialt problem. Det er et problem for en velfærdsstat, der også har som målsætning at skabe lige muligheder for alle – at vi har en gruppe unge, som efter grundskolen ikke får en uddannelse og dermed står uden de muligheder, en uddannelse giver.

Selvom uddannelse ikke er det eneste svar på problemer omkring arbejdsløshed, overførsels-indkomster og sociale slagsider, er det altså kort sagt problematisk, hvis unge ikke tager en ungdomsuddannelse – og potentialet er stort, fordi der i regionen er godt en femtedel af de unge som har grundskolen som højeste uddannelsesniveau.

1.2.3 Hvor er mulighederne?[4]

Undersøgelser viser, at mange grundskoleelever i udskolingen mangler indsigt i deres videre uddannelses- og karrieremuligheder. Det peger på, at en indsats i grundskolens udskolingsdel – 7.-9.

[3] Ugebrevet A4, 18. maj 2011.

[4] Københavns kommunes ungdomskommission offentliggjorde ultimo februar deres anbefalinger til, hvordan folkeskolen kan ruste de unge til at tage en ungdomsuddannelse. Bl.a. lyder anbefalingerne, at udskolingsklasserne skal have mere erhvervsrettet undervisning og deciderede virksomhedsforløb, og at man skal arbejde med overgangen til ungdomsuddannelserne. Kort sagt er det anbefalinger, som ligger helt i tråd med nærværende projekt.

klasse – med fordel kan iværksættes med henblik på at skabe et informeret grundlag for de unge at træffe et valg på. Således kan man mindske risikoen for, at de falder fra deres ungdomsuddannelse.

Der er også unge, for hvem skiftet mellem folkeskolens trygge rammer og erhvervsskolerne bliver for voldsomt. Det peger i retning af, at overgangen mellem grundskole og erhvervsuddannelserne bør gøres mere glidende, således at de unge løbende omstilles og forberedes til en erhvervsuddannelse.

Der er unge, der efter grundskolen vælger at få et ufaglært arbejde. En del af disse unge vil gerne uddanne sig, men er ikke motiverede for at skulle på skolebænken. De kan formodentlig motiveres til at starte i uddannelse, hvis uddannelsen kan tages på arbejdspladsen, eller hvis deres erhvervserfaring kan meriteres ind i uddannelsen. Ligeledes kan der være virksomheder, som har ufaglærte arbejdspladser, som sagtens kunne indeholde uddannelsesaspekter. Her er der altså dels en mulighed for, at nogle unge kan fanges op og starte på en erhvervsuddannelse, og dels at der er virksomheder, som – med de rette incitamenter – kan se fordelen i at udvikle uddannelsesperspektiverne på arbejdspladsen i stedet for at fortsætte med ufaglærte jobs.

Endelig er der et potentiale i at understøtte de unge på erhvervsskolerne i at gennemføre deres uddannelse. Nogle unge har brug for støtte – og måske alternativer – i denne periode. Fx ligger der efter grundforløbet en karensperiode på 2 måneder, hvor den unge er overladt til selv at finde en praktikplads. Men der findes en gruppe unge, som man allerede inden karensperioden kan vide, at de ikke finder en plads ved egen hjælp.

2. Projektets formål

Projektet har til formål at inspirere og kvalificere flere unge til at gennemføre en uddannelse. Det vil sige:

1. Styrke de unges afklaring om uddannelsesvalg
2. Skabe en glidende overgang fra grundskole til erhvervsskole
3. Motivere unge uden en ungdomsuddannelse til at gennemføre en erhvervsuddannelse
4. Fastholde unge, der er i fare for frafald, i uddannelse

2.1 Delmål

For at indfri ovennævnte målsætninger med projektet, navigerer projektet efter følgende, konkrete delmål, som søges indfriet gennem projektets aktiviteter.

1. <u>For at styrke de unges afklaring om uddannelsesvalg, skal projektet</u>
    a. Styrke samarbejdet med forældrene
    b. Give de unge konkrete billeder af, hvad en EUD indebærer
    c. Skabe prestige om erhvervsuddannelserne
2. <u>For at skabe en glidende overgang mellem grundskole og erhvervsskole, skal projektet:</u>
    a. Skabe en større sammenhæng i undervisningen på hhv. grund- og erhvervsskole
    b. Skabe særlige rammer for de unge, som vurderes at være i fare for ikke at gennemføre en ungdomsuddannelse/erhvervsuddannelse
    c. Styrke vejledningen i grundskolen, herunder lærernes kendskab til EUD
3. <u>For at motivere unge uden en ungdomsuddannelse til at gennemføre en uddannelse, skal projektet:</u>

   a. Udvikle en metode, der gør det muligt at opstille læringsmål for ufaglært arbejde bl.a. med henblik på anerkendelse og meritering ind i erhvervsuddannelserne.
   b. Skabe en incitamentstruktur for arbejdspladserne til at konvertere ufaglært arbejde til eller oprette jobs med uddannelsesperspektiv
   c. Skabe kontakt til unge og arbejdspladser med henblik på at iværksætte uddannelsesforløb
4. For at fastholde unge, der er i fare for frafald, i uddannelse skal projektet
   a. Styrke kommunernes rolle i frafaldsindsatsen
   b. Nytænke samarbejdet mellem aktørerne om den enkelte unge

3. Metoden: Et projekt i to faser

Konkret iværksætter projektet et antal aktiviteter på tværs af kommuner og erhvervsskoler i hovedstadsregionen, der har til formål at nå delmålene.

Projektet falder i to faser. I fase 1 – "pilotfasen" – udvikler og gennemfører enkelte kommuner og uddannelsesinstitutioner i samarbejde projektets hovedaktiviteter som pilotprojekter. I fase 2 – "spredningsfasen" – revideres indsatserne på baggrund af erfaringerne fra pilotfasen, og det er målsætningen, at projekterne igangsættes i alle de deltagende kommuner og skoler. Spredningsfasen forankret i kommunernes UU-centre.

4. Effekter af projektet

Projektledelsen udarbejder i samarbejde med interessenterne en baseline for projektet. Allerede nu kan vi pege på de vigtigste baselineindikatorer for regionen:

- Søgningen til erhvervsuddannelserne er i gennemsnit for de involverede skoler:
- Frafaldet på erhvervsuddannelserne er i gennemsnit for de involverede skoler:
- Andelen af unge uden igangværende eller afsluttet kompetencegivende ungdomsuddannelse er i gennemsnit for de involverede skoler

Det er målsætningen med projektet, at:

- Andelen af unge uden igangværende eller afsluttet kompetencegivende ungdomsuddannelse falder fra 18,7 % til 15 % for de involverede kommuner
- Søgningen til de involverede erhvervsskoler skal stige fra 16,3 % til 20 % uden at omvalgsfrekvensen stiger
- Frafaldet på erhvervsuddannelsens grundforløb skal falde fra 26 % til 20 % for de deltagende skoler

Opnår projektet disse effekter, vil det have bidraget væsentligt til at nå regionens målsætning om, at 95 % af en årgang skal have en ungdomsuddannelse.

5. Målgruppe

Projektet favner for så vidt alle unge, der er startet i 8. klasse og til og med 20 år, idet det både er målsætningen at styrke vejledning i grundskolen og at få unge ufaglærte til at begynde på en erhvervsuddannelse. Alligevel har projektet et særligt fokus på de unge, som er i risiko for ikke at starte eller gennemføre en ungdomsuddannelse. Det vil sige, at målgruppen for indsatsen udgøres af folkeskoleelever i udskolingen og unge med afsluttet folkeskole, der endnu ikke har gennemført en

ungdomsuddannelse, unge på erhvervsuddannelserne, der er i fare for at droppe ud samt unge i ufaglærte jobs.

Projektets aktiviteter rammer målgruppen på forskellige tidspunkter i deres ungdomsliv. Overordnet kan det opsummeres på følgende vis:

- Aktiviteterne til at afklare og vejlede de unge i deres uddannelsesvalg (målsætning 1) målrettes miljøerne omkring de unge i udskolingen – dvs. 7. - 10. klasses elever. Desuden fokuseres der på de unges forældre og deres viden om uddannelserne.
- Aktiviteterne til at gennemføre en glidende overgang til erhvervsuddannelserne (målsætning 2) målrettes de unge i udskolingen – dvs. 7. - 10. klasses elever.
- Aktiviteterne, der skal fange de unge i ufaglærte jobs og motivere dem til at gennemføre en uddannelse (målsætning 3) målrettes de unge med afsluttet 8. klasse og indtil de bliver 20 år.
- Aktiviteterne til at udvikle gennemførselsindsatsen målrettes de frafaldstruede unge på erhvervsskolerne (målsætning 4).

Målgruppen beskrives og analyseres yderligere i opstartsfasen med støtte fra DPU.

6. Hovedaktiviteter

6.1 Styrkelse de unges afklaring om uddannelsesvalg

Projektet har som målsætning at styrke de unges afklaring om uddannelsesvalg gennem en ny dialog med forældrene. Det sker ved gennem følgende aktiviteter:

6.1.1 Styrket dialog og samarbejde med forældrene

Der udvikles nye mødeformer med forældrene og eksperimenteres med nye steder for at brande erhvervsuddannelserne som en god karrierevej over for målgruppens forældre. Aktiviteterne vil få særligt fokus på forældre fra uddannelsesfremmede hjem. Aktiviteterne er ikke planlagt – men udvikles i samarbejde med kommuner og erhvervsskoler. Idéerne fokuserer på fx åbent-hus-arrangementer på erhvervsskolerne, og at nye aktiviteter inviterer forældre til at opleve mulighederne i en erhvervsuddannelse. Desuden satses på at mobilisere opinionsledere i lokalmiljøet.

6.1.2 Unge rollemodeller

Der gennemføres en særlig indsats for at etablere et korps af unge rollemodeller fra erhvervsuddannelserne, som kan bruges til at rekruttere unge til erhvervsuddannelserne.

6.1.3 Fælles referenceramme for vejledere, lærere og pædagoger i grundskolen og på erhvervsuddannelserne

Aktiviteten skal sikre, at de voksne, der har indflydelse på den unges uddannelsesvalg, har den samme referenceramme for deres vejledning, således at vejledningen bliver mere ensartet.

Aktiviteten skal sikre, at de involverede aktører har et bredt kendskab til faglige og pædagogiske ansvarsområder og muligheder. Lærernes erhvervspædagogiske kompetencer kan styrkes for at give de voksne – og dermed de unge – ny viden og øget kendskab til EUD.

6.1.4 Young Skills – messer for grundskole- og EUD-elever

Der skal udvikles nye messeformer for ungdomsuddannelserne, som alle unge i udskolingen besøger i skoletiden. Messerne vil bl.a. indeholde SKILLS-konkurrencer for grundskole- og EUD-elever.

Alle uddannelsesinstitutioner udstiller deres uddannelser så konkret, som det er muligt. Der skal eksperimenteres med form, således at der er vægt på "gøre", mere end "se" og "høre" samt bygge videre på gode erfaringer med konkurrenceelementer.

6.2 En glidende overgang mellem grundskole og erhvervsuddannelse

6.2.1 Toningen af undervisningen i grundskolen, rettet mod praksis-kompetencer

For at fange de unge, som fungerer bedst med en praktisk indgang til læring, etableres et forsøg med en tydelig toning af undervisningen i grundskolens 7.-9. klasse, således at unge som en del af forsøget fx kunne få mulighed for at orientere sig mere praktisk end bogligt i udskolingen.

Ligeledes oprettes særlige grupper af elever i udskolingen, hvis undervisning målrettes erhvervs-uddannelserne – fx ved parallelt at begynde moduler i EUD-regi på 8. og 9. klassetrin. Forsøget suppleres af 20-20-forløb i 10. klasserne, hvor grund- og erhvervsskolerne deles om undervisningen på en årgang.

Endelig skal der skabes mulighed for længere erhvervspraktikforløb i grundskolen. Derfor skærpes samarbejdet mellem større virksomheder (offentlige og private) og UU på forsøgsbasis. Der kan eksperimenteres med, hvorvidt praktikopholdene kan anerkendes som EUD-moduler ved brug af nymesterlære-ordningen eller som en del af "Jobs Med Uddannelsesperspektiv" (afsnit 6.3).

6.2.2 Erhvervspraktik for alle

I en forsøgsperiode gøres erhvervspraktikken til et tilbud for alle årgange i udskolingen. Det skal ses i sammenhæng med idéen om toning af udskolingen.

6.2.3 Udvikling og afprøvning af undervisningsmaterialer

Der findes allerede undervisningsmateriale, der er udviklet til undervisningen i særlige, praktiske grundskoleforløb. Hvis det eksisterende materiale viser sig ikke at være egnet, er der mulighed for at udvikle undervisnings-materiale til undervisningen, så det svarer til behovet.

6.2.4 Sammenhæng mellem grundskolen og EUD

Der udvikles et uddannelses- og undervisningssamarbejde mellem grundskolelærere og erhvervsskolelærere. Målet er bl.a. så flere voksne får et mere positivt syn på målgruppens muligheder og potentialer og gives redskaber til sparring om didaktik.

6.3 Motivere unge til at gennemføre en erhvervsuddannelse

(- Også kendt som 'Jobs med uddannelsesperspektiv')

Indsatsen målrettes de unge i målgruppen, som eksempelvis er ledige, i ufaglærte jobs eller som har været på produktionsskole. Der tages udgangspunkt i de uddannelsesparate unge, som ikke føler sig klar til at vælge en ungdomsuddannelse[5]. Indsatsen gennemføres gennem følgende aktiviteter.

6.3.1 Udvikling af model for jobs med uddannelsesperspektiv

Der skal udvikles modeller, der kan dokumentere erhvervskompetencer, så de kan anerkendes og meriteres ind i et erhvervsuddannelsesforløb. Desuden arbejdes med i højere grad at benytte allerede eksisterende modeller for at dokumentere de kompetencer, som kan meriteres som praktikophold eller grundforløbselementer.

6.3.2 Rekruttering af unge og opstilling af konkrete læringsmål på arbejdspladserne

Der samarbejdes med erhvervsskolerne om rekruttering, udvikling og opstilling af konkrete læringsmål for den unge på arbejdspladsen, så de unge får relevante kompetencer i forhold til gennemførelse af EUD. I arbejdet med at få flere unge gennem erhvervsuddannelserne kan der eksempelvis bruges redskaber som realkompetencevurderinger, ordninger med undervisning på virksomheden, mesterlærerordninger og godkendelse af praktikforløb, så den unge klædes på til at gennemføre resterende moduler af en EUD.

Arbejdet med opstilling og meritering af læringsmål aftales i samarbejde mellem den unge, erhvervsskolerne og arbejdsgivere.

6.3.3 Særlig støtte til unge i job med uddannelsesperspektiv

Unge, der har et job med uddannelsesperspektiv tilbydes støtte fra erhvervsskolerne. Skolerne indfører på samme måde særlige modtagelsesordninger for målgruppen af unge, som har været i jobs med uddannelsesperspektiv. Sådanne ordninger koordineres med UU-centrene, erhvervsskolerne og de kommunale forvaltninger. Ligeledes koordineres i forhold til regeringens flexuddannelse og tilrettelægges som vertikale indspil til EUD-systemet.

6.3.4 Udvikling af incitamentstruktur og finansiering af jobs med uddannelsesperspektiv

Det er målsætningen, at der kan udvikles en inciamentsstruktur for arbejdsgiverne, som gør der mere interessant at oprette jobs med uddannelsesperspektiv. Indledningsvist skal mulighederne afsøges for, hvordan sådan en ordning kan finansieres med de til rådighed værende midler[6].

Incitamentsstrukturen indrettes under hensyntagen til reelle muligheder for rekruttering. Strukturen tager højde for faktorer som fx virksomheders størrelser og udvikling af rekrutteringskoncepter som eksempelvis *'opret et job med uddannelsesperspektiv og få medfinansieret nummer to'*.

---

[5] Dermed målrettes indsatsen og fokuserer således ikke på den gruppe, som af LO beskrives som "unge, der af personlige eller sociale grunde ikke kan gennemføre en ungdomsuddannelse." (LO 2011: *Bedre Liv og Flere Hænder gennem Uddannelse*).

[6] Eksempelvis tilbyder jobcentrene mentorstøtte op til to timer dagligt, hvilket kunne indikere, at der er midler til rådighed, som ikke pt. bliver benyttet.

Ud over økonomiske incitamenter kan man også arbejde med at appellere til virksomhedernes sociale ansvar – og evt. give dem mulighed for at skilte med det.

Der må søges om dispensation fra regler i nødvendigt omfang (aktiveringsregler, SU-regler, frikommuneordninger osv.), hvis reglerne er i modstrid med hensigten om at give mange unge i målgruppen mulighed for at få et job med uddannelsesperspektiv.

6.3.5 Rekruttering af virksomheder til Jobs Med Uddannelsesperspektiv

Der skal rekrutteres både private og offentlige virksomheder til at oprette jobs med uddannelsesperspektiv. Rekrutteringen sker i et samspil med jobcentre og erhvervsskoler. Aktiviteten retter særligt fokus mod større, lokale (private og offentlige) virksomheder, som ønsker at tage et samfundsansvar. Der laves individuelle aftaler for den unge for at kunne gennemføre et succesfuldt forløb, og der evalueres både på de unges oplevelse af forløbet og virksomhedernes.

6.4 Fastholdelse unge i fare for frafald

Indsatsen styrker samarbejdet mellem de aktører, der spiller en rolle for den enkelte unge, bl.a. ved at styrke kommunernes rolle, så de indgår i arbejdet med at nedbringe frafaldet på erhvervsuddannelserne.

6.4.1 Bedre videndeling om de unge

Der arbejdes målrettet med at skabe bedre metoder til at undgå, at de unge ikke 'forsvinder', mens de venter på en praktikplads.

Regionen arbejder i et andet projekt med praktikpladsproblematikken, og her er der en åbenlys mulighed for samarbejde.

6.4.2 Kontaktpersoner til de unge

Der findes en gruppe af unge, der tilmelder sig en ungdomsuddannelse uden nogensinde at møde op, ligesom en stor gruppe dropper ud inden for det første halve år. Det er for at imødekomme dem, at der igangsættes en særlig indsats for at fastholde tæt kontakt de unge, så de faktisk begynder på den erhvervsuddannelse, som de har tilmeldt sig.

Målsætningen er, at de unge, der er i risiko for at falde fra, får én kontaktperson, som tilbyder en tæt monitorering. Projektet ser kommunen som en særlig kapacitet, som skal bruges mere, end tilfældet er i dag. Ordningen forankres i UU-centrene.

7. Organisering

7.1 Styregruppe

Projektet refererer til en styregruppe bestående af udviklingspartnerne. Der sigtes på, at styregruppen vil bestå af ca. 10 medlemmer, herunder repræsentanter fra Region Hovedstaden, erhvervsskolerne og kommunerne.

Regionen har pr. 1. januar 2012 ansat en projektleder, som får ansvar for at lede aktiviteterne under målsætning 3. Projektlederen refererer til styregruppen.

De øvrige aktiviteter (under målsætning 1, 2 og 4) ledes og koordineres i et tværkommunalt partnerskab. Der ansættes en projektleder, som er ansvarlig for koordineringen af de aftalte aktiviteter, en ensartet opfølgning på tværs af kommunerne og en afrapportering til regionsrådet. Projektlederen refererer ligeledes til styregruppen.

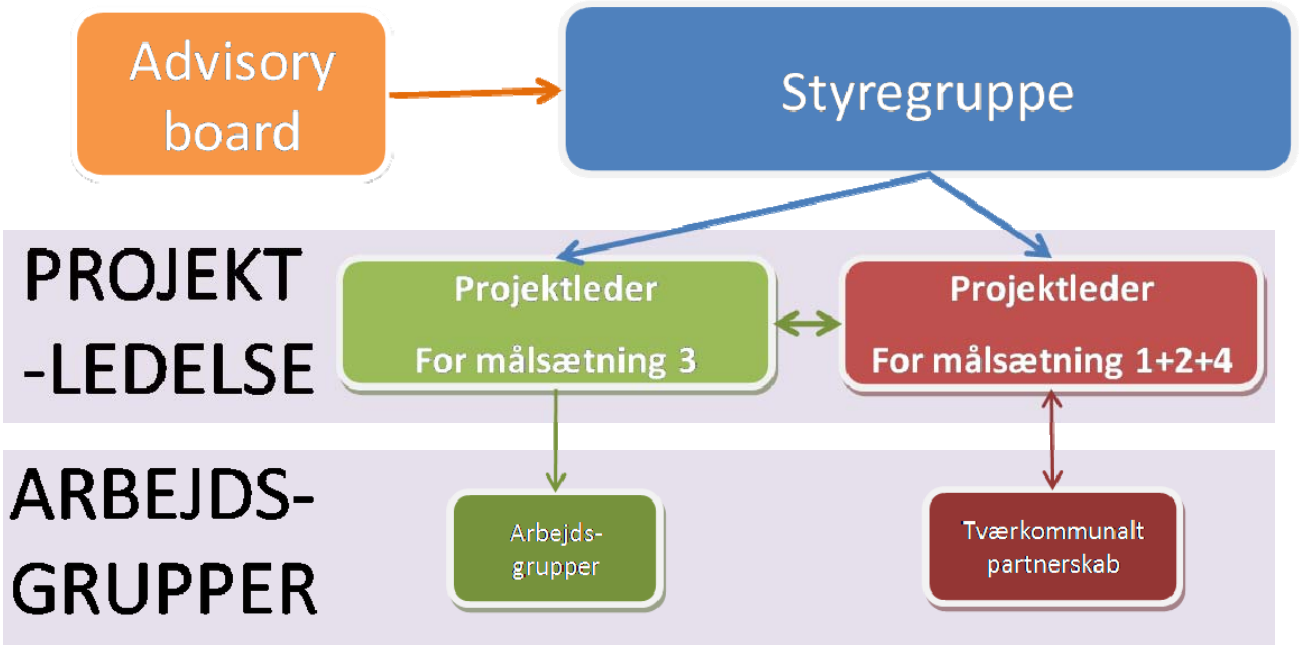
Styregruppen nedsætter et antal arbejdsgrupper, som inddrages i forbindelse med opstilling af baseline for projektet og succeskriterier for de enkelte aktiviteter. Arbejdsgrupperne vil få ansvaret for udvikling og gennemførsel af aktiviteterne – på tværs af kommuner, skoler osv.

7.2 Advisory board

Samtidig etableres et advisory board, som løbende kvalificerer udviklingsprocesserne. Deltagerne i boardet vælges i forhold til deres ekspertise og engagement. Det kunne fx være forskere fra DPU, UU-centre, jobcentre, folkeskoleledere, (forældrerepræsentant), lærerrepræsentant, elevrepræsentant, UVM (Ministeriet for Børn og Undervisning), Region Hovedstadens Koncern Plan Udvikling Kvalitet (KPUK), samt arbejdsgiver- og lønmodtagerrepræsentanter.

Projektets organisatoriske struktur kan illustreres ved følgende diagram:

Figur 1: Organiseringen af projektet

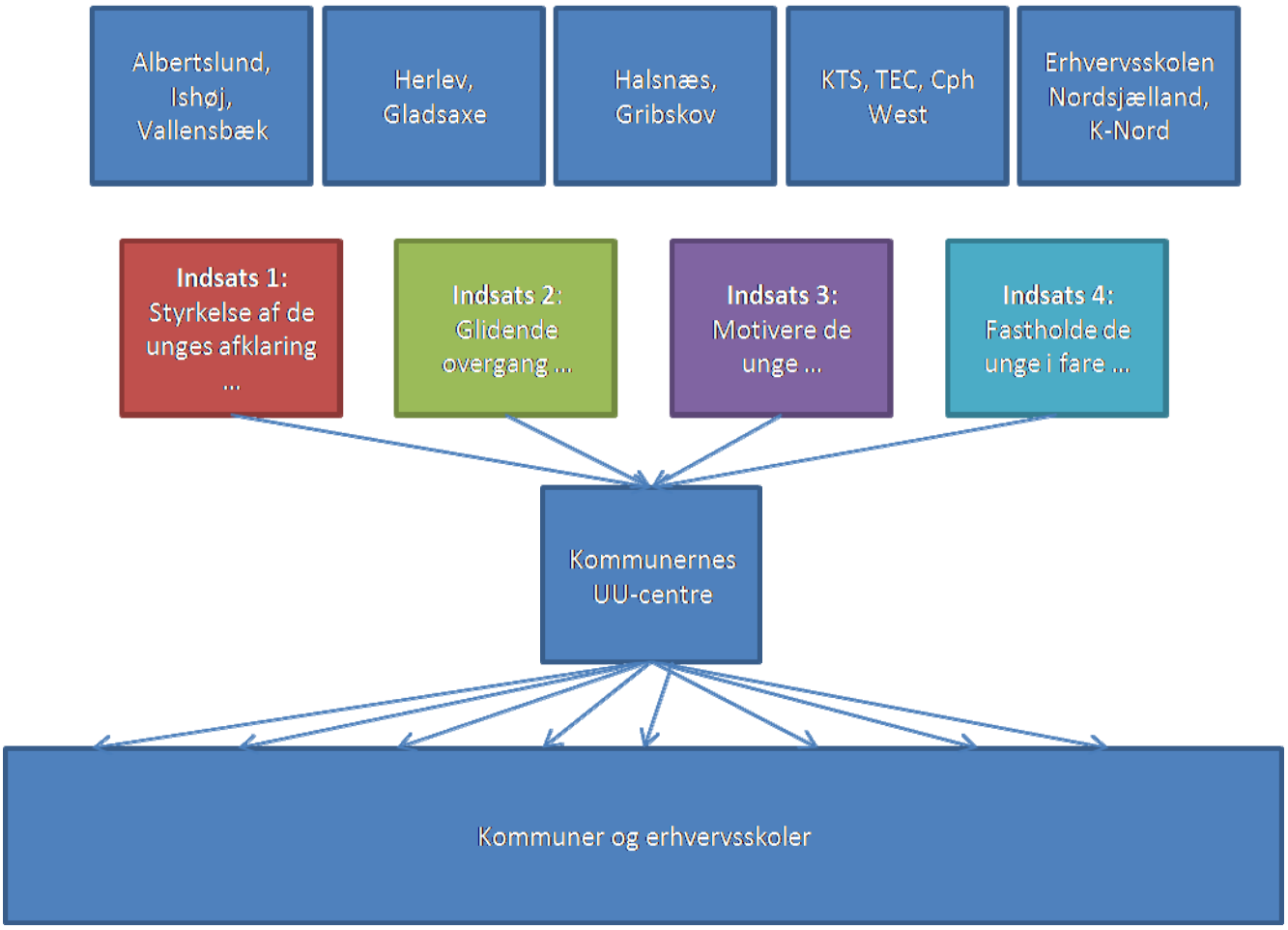


I den første del af projektet vil kommuner, UU-centre og erhvervsskoler i samarbejde med projektlederne gennemføre alle projektaktiviteterne.

Det er målsætningen med projektforløbet, at aktiviteterne kan implementeres i alle involverede kommuner efter en justering, der sker på baggrund af projekterfaringerne og med øje på lokale forhold. UU-centrene får en hovedrolle i denne spredningsfase, idet de gennem projektet vil få kendskab til de enkelte aktiviteter, og fordi deres kontaktflade berører flere kommuner.

Fordelingen af opgaverne kan illustreres således:

Figur 2: Opgavefordeling



Halvdelen af projektmidler er afsat til denne projektets spredningsfase.

7.3 Partnere

Udviklingskommuner: Ishøj, Albertslund, Herlev, Gladsaxe, Halsnæs, Gribskov og Vallensbæk
Øvrige udviklingspartnere: Erhvervsskoler, UU-centre og jobcentre

8. Økonomi

Projektet er finansieret i et samarbejde mellem interessenterne og Region Hovedstaden. For hovedaktivitet 1, 2 og 4 søges om finansiering i regionsrådet til en regionsandel på 40 %. For hovedaktivitet 3 afsatte regionsrådet i budgettet for 2012 12 mio. over tre år, som maks. udgør 50 % af budgettet for hovedaktivitet 3.

Halvdelen af projektmidlerne afsættes til udviklingsfasen af projektet, mens resten deles mellem de kommuner, der er en del af spredningsfasen.

I udviklingsfasen fordeles pengene som beskrevet i bilag A.

9. Evaluering og effektmåling

Formålet med evaluering af projektet "Klædt på til erhvervsuddannelse" er dels at give styregruppen et redskab til at vurdere projektets udvikling og succes, dels at have et stærkt redskab i arbejdet for at sprede gode udviklingsprocesser over hele landet.

Der arbejdes med midtvejs- og slutevalueringer. Evalueringerne skal:

- Vurdere de enkelte aktiviteter, således at det kan afgøres, hvilke dele af projektet, der ikke er blevet gennemført som forventet, eller ikke giver de forventede resultater, herunder årsagerne til det.
- Dokumentere effekterne af de enkelte aktiviteter
- Vurdere, om projektets delmål er opnået
- Vurdere, om projektets ressourceforbrug på både kort og lang sigt står mål med effekterne i forhold til parametre som forventet større vækst og evt. besparelser i andre offentlige kasser. (Et tillempet bud på ROI – Return On Investment)

Relevante medlemmer af advisory boardet skal være med i arbejdet med at skabe succeskriterier for projektets enkelte dele.

Evalueringerne foretages af ekstern evaluator. En samlet evalueringsplan fremlægges for styregruppen tre måneder efter, at projektbeskrivelsen er godkendt.

10. Kommunikationsstrategi

Projektets kommunikationsstrategi har dels til formål at skabe opmærksomhed om projektet, dels at lave en videndelingsstrategi, som skal sikre et fornuftigt kommunikationsflow i projektet.

Projektet sætter fokus på et problem, som er politisk interessant. Derfor bør der være mulighed for at skabe opmærksomhed om projektet – både centralt og lokalt. For at få pressens opmærksomhed, skal der formentlig udvikles nyhedsstof – nye tiltag, undersøgelser, dokumentation mv.

Det er hensigten, at projektets delresultater skal kommunikeres ud løbende – til de interessenter, der er med i projektet, og til de interessenter, som senere hen kan have interesse i projektets nyskabelser. Det kan fx være ministerielle embedsmænd, erhvervsskoleledere og kommunalchefer. Der kan fx etableres konferencer med resultater fra projektet, og nyhedsbreve, der løbende holder abonnenterne opdaterede.

Der vil internt i deltagergruppen være behov for en videndelingsstrategi, der sikrer, at fx arbejdsgrupperne kan have et øje på, der foregår andre steder i projektet.

En samlet kommunikationsstrategi fremlægges for styregruppen tre måneder efter, at projektbeskrivelsen er godkendt.

11. Bilag A – Aktiviteter med timefordeling og samlet pris

(Young Skills: Klædt på til en erhvervsuddannelse)

	Eksterne indkøb	Grundskole timer	Jobcenter timer	UU-timer	EUD-timer	Total kr.
I ALT FOR PROJEKTET						**22.245.163 kr.**
Projektledelse, organisation og administration	**400.000 kr.**	**5.772**			**1.154**	**2.159.306 kr.**
1 projektleder fuld tid 3 år (ex overhead***)		5.772				
1 projektleder på 1/5-tid (ex overhead***)					1.154	
Estimeret 400.000 kr. til mødehold, lokaleleje og fortæring	400.000 kr.					
Effektmåling, faglige indspark og kommunikation	**1.340.000 kr.**			**1.110**		**1.657.460 kr.**
To eksterne evalueringer a 300.000 kr., en revision af 80.000 kr. og 37 timer for 10 personer til baseline-taltræk i 3 år	680.000 kr.			1.110		
Diverse faglige indspark og konference/workshopsfacilitering, 60.000 kr./år fra DPU og 60.000 kr./år fra andre	360.000 kr.					
Kommunikation, hjemmeside, grafiker, tryksager, osv.	300.000 kr.					
1. Styrkelse af de unges afklaring om uddannelsesvalg	**1.225.600 kr.**	**8.040**		**1.669**	**7.664**	**6.270.770 kr.**
1.1 Styrket dialog og samarbejde med forældrene, ved 15 større, nye typer arrangementer lokalt med sansning						
Forberedelse, afholdelse og opsamling på to gange 2-dagsinternat for 26 personer og opsamlingsdag		630		105	765	
2 oplæg fra eksperter af 25.000 kr. ved DPU	50.000 kr.					
Internatomkostning, kr. (2.800 pr. person) og VIP	145.600 kr.					
Afvikling af 15 arrangementer – finansieret delvist som præsentationstimer	90.000 kr.	450				
I alt						**850.950 kr.**
1.2 Unge rollemodeller						
Udvikling og rekruttering af rollemodelkorps og kommunikation				360	360	
Løn til 30 rollemodeller for 90 besøg (1/3 af EUD-sats)					2.700	
I alt						**1.008.720 kr.**

	Eksterne indkøb	Grundskole timer	Jobcenter timer	UU-timer	EUD-timer	Total kr.
1.3. Fælles referenceramme for vejledere, lærere og forældre, bl.a. gennem kompetenceudvikling og sparring for klasselærere						
Forberedelse, afholdelse og opfølgning på 2 gange 2-dagsinternat 25 personer		420		270	460	
Kompetenceudvikling af 160 skolelærere i 3 dage, 60 EUD-lærere i 1 dag med føl, samt 160 timer med UU		3.600		160	450	
Seminaromkostning kr. (2.800 kr. pr. person)	140.000 kr.					
Ny kommunikation ml. EUD, grundskole og forældre	50.000 kr.					
I alt						**1.732.060 kr.**
1.4 Young Skills – uddannelsesmesser						
1. Konkurrencemesser for elever i grundskolen						
Udvikling af 9 konkurrence-kategorier for grundskoleelever i 3 år og nye præsentationskoncepter						
Forberedelse, afholdelse og opsamling på dagsseminar for 50+70 personer		535		330	535	
Tiltrækningsaktivitet og fundraising for YOUNG SKILLS 2014 (pris på 50.000 kr.)	50.000 kr.					
Afvikling af 9 konkurrencekategorier for grundskoleelever i 3 år. 30 personer bruger 1 uge/år		2.405		444	481	
Kommunikation, præmier, osv. (dobbelt i fase 2) (EUD-timer afholdes som præsentationstimer***)	150.000 kr.					
I alt						**1.562.940 kr.**
2. Konkurrencemesser for elever på EUD						
Udvikling af 15 konkurrencekategorier for EUD i 3 år						
Forberedelse, afholdelse og opsamling på dagsseminar for 15 personer 2 gange					698	
Tiltrækningsaktivitet og fundraising for SKILLS 2014 (pris på 50.000 kr.)	50.000 kr.					
Afvikling af 15 konkurrencekategorier til afholdelse for EUD-elever i 3 år. 3 dage for 4 personer pr. fag pr. skole					1.215	

I alt						**616.100 kr.**
Udvikling af nye rammer for messeafholdelse	500.000 kr.					**500.000 kr.**
	Eksterne indkøb	**Grundskole timer**	**Jobcenter timer**	**UU-timer**	**EUD-timer**	**Total kr.**
2. En glidende overgang mellem grundskole og EUD	**1.220.000 kr.**	**18.769 kr.**			**7.379**	**8.771.973 kr.**
2.1 Praktisk toning af undervisningen i udskolingen gennem toningsforløb, 20-20-klasser og længere praktik						
Forberedelse, afholdelse og opsamling på internat for 2 gange 50 personer		1.160		400	540	
Ekspert- og faciliteringsindkøb a 200.000 kr. (heraf 100.000 kr. ved DPU)	200.000 kr.					
Seminaromkostning kr. (2800 pr. person)	280.000 kr.					
Afvilling og sparring som frikøb af 50 grundskolelærere og 30 EUD-lærere i tre dage pr. år i 3 år		2.675		700	2.025	
Ekspertindkøb a 30.000 kr. pr. år ved DPU	90.000 kr.					
I alt						**2.740.650 kr.**
2.2 Erhvervspraktik for alle gennem udvikling af bæredygtige modeller for oprettelse af erhvervspraktikpladser						
Forberedelse, afholdelse og opfølgning på dagsseminar for 50 personer 2 gange		850		400		
Afvikling af rekrutteringsaktiviteter i lokalmiljøet	150.000 kr.	2.850		900		
I alt						**1.580.000 kr.**
2.3 Udvikling og afprøvning af undervisningsmateriale						
Udvikling og præcisering af behov for nye undervisningsmaterialer, samt udvikling af nyt materiale. Forberedelse, afholdelse og opfølgning på 2 dagsseminarer for 50 personer						
Ekspert- og faciliteringsindkøb a 4x50.000 kr. (heraf 100.000 kr. ved DPU)	200.000 kr.	1.090		500	270	
Produktionsomkostninger for nye undervisningsmaterialer i praksisnær undervisning i udskolingen	200.000 kr.					
I alt						**934.660 kr.**

	Eksterne indkøb	Grundskole timer	Jobcenter timer	UU-timer	EUD-timer	Total kr.
2.4 Sammenhæng mellem grundskolen og EUD						
for grundskolelærere fra udskolingen og EUD-lærere med didaktisk sparring.						
Forbered., afhold. og opfølgn. på 2 dagsseminarer for 26 pers.		494			494	
100 grundskolelærere i tre dage pr. år		6.750			4.050	
30 EUD-lærere i tre dage 2 gange pr. år						
Udv. af kom. og styrkede relationer mellem EUD og grundskole	100.000 kr.					
I alt						**3.516.663 kr.**
4. Fastholdelse af unge i fare for frafald	**200.000 kr.**	**453**	**2.672**	**6.395**	**1.563**	**3.385.654 kr.**
4.1 En kontaktperson						
Udvikling af metoder og rutiner, samt bedre brug heraf til følge af målgruppen fra udskolingen og til gennemførsel af erhvervsuddannelser						
Forberedelse, afholdelse og opfølgning på 2 dagsseminarer for hhv. 28 personer og 66 personer		215	215	460	215	
Afvikling som frikøb af hhv. 40 og 80 personer 37 timer til ekstern sparring og løbende opfølgning på målgruppen			1110	2775	555	
Eksperter til sparring og oplæg (2x50.000 kr. ved DPU)	100.000 kr.					
I alt						**1.693.570 kr.**
4.2 Bedre videndeling om de unge						
Udvikling af metoder, rutiner og bedre brug af IT-systemer til at følge målgruppen fra udskolingen til gennemførsel af erhvervsuddannelser.						
Forberedelse, afholdelse og opsamling på 2 dagsseminarer for hhv. 31. og 62 personer.		238	238	385	238	
Afvikling som frikøb af hhv. 40 og 80 personer 37 timer til ekstern sparring og løbende opfølgning			1110	2775	555	
Eksperter til sparring og oplæg (2x50.000 kr. ved DPU)	100.000 kr.					
I alt						**1.692.084 kr.**

12. Bilag B - Finansiering med fordelingsnøgle

FINANSIERING - EKSEMPEL PÅ MULIG FORDELINGSNØGLE YOUNG SKILLS: KLÆDT PÅ TIL EN ERHVERVSUDDANNELSE								
Hovedaktiviteter 1,2,4 (Inkl. projektledelse og adm.)		**1. Styrkelse af de unges afklaring om udd.valg**	**2. Glidende overgang mll. grundskole og EUD**	**4. Fastholdel-se af unge i fare for frafald**	**Effektmåling, faglige ind-spark og kom-munikation**	**Projktled., organisation og admini-stration**	**Klædt på til en Erhvervsuddan-nelse: 1, 2 og 4**	**Heraf reserveres til fase 2**
	I alt	6.270.770 kr.	8.771.973 kr.	3.385.654 kr.	1.657.460 kr.	2.159.306 kr.	22.245.163 kr.	11.122.582 kr.
40%	**Region Hovedstaden (40% medfinansiering)**	2.508.308 kr.	3.508.789 kr.	1.354.262 kr.	662.984 kr.	863.722 kr.	8.898.065 kr.	4.449.033 kr.
60%	**Albertslund, Ishøj, Vallensbæk (inkl. UU- og job-centre)**	2.102.673 kr.		1.482.022 kr.	331.492 kr.	431.861 kr.	4.016.556 kr.	2.008.278 kr.
	Herlev og Gladsaxe (inkl. UU- og jobcentre)		3.777.906 kr.		331.492 kr.	431.861 kr.	4.541.259 kr.	2.270.630 kr.
	Halsnæs og Gribsskov (inkl. UU- og job-centre)							
	Cph West, KTS og TEC	1.659.789 kr.	1.485.277 kr.	549.370 kr.	331.492 kr.	431.861 kr.	4.457.789 kr.	2.228.895 kr.
	Erhvervsskolen Nordsjælland og K-Nord							
Hovedaktivitet 3 – Jobs med uddannelsesperspektiv (Inkl. projektledelse og adm.)							**3. Jobs med uddannelses-perspektiv**	**Heraf reserveres til fase 2**
	I alt						**24.872.702 kr.**	**12.436.351 kr.**
50%	**Region Hovedstaden**						12.000.000 kr.	6.000.000 kr.
20%	**Halsnæs og Gribsskov (inkl. UU- og job-centre)**						5.149.081 kr.	2.574.540 kr.
30%	**Erhvervsskolen Nordsjælland og K-Nord**						7.723.621 kr.	3.861.811 kr.

REGION HOVEDSTADEN

Udvalget for fremtidens uddannelse og forskning -
møde den 19. marts 2012

Sag nr. 4

Emne: Rammepapir for udarbejdelse af innovationstrategi

Bilag 1

Region Hovedstaden

Videncenter for Innovation og Forskning

Kongens Vænge 2
3400 Hillerød

Telefon +45 48 20 50 00
Direkte + 45 20 56 12 65
Fax +45 48 20 56 61
Web www.regionh.dk

CVR/SE-nr: 30 11 36 83
Ref.: sidaan

NOTAT
Til:

Dato: 1. marts 2012

Rammepapir for udarbejdelse af Innovationsstrategi for Region Hovedstaden

1. Baggrund

Regionsrådet besluttede den 13. december 2011, at regionens nye Udvalg for Fremtidens Uddannelse og Forskning i henhold til sit kommissorium skal udarbejde forslag til innovationsstrategi, som kan vedtages politisk inden udgangen af 2012. Strategien skal have fokus på innovation som redskab til udvikling af et effektivt sundhedsvæsen samt etablering af regionens sundhedsvæsen som vækstdriver.

Baggrunden for beslutningen er, at sundhedsvæsenet i de kommende år står over for en række store udfordringer, der vil lægge pres på kvalitet og effektiviteten, og som fordrer udvikling af nye innovative løsninger på en lang række områder. Samtidig står Hovedstadsregionen i en situation med finansiel krise og lavvækst, hvorfor en satsning på innovation i tæt samspil med regionens universiteter og erhvervsliv rummer et stort potentiale til udvikling af nye innovative produkter og services, som kan give regionens virksomheder en konkurrencefordel på det globale marked.

2. Formål med innovationsstrategien

Formålet med at udarbejde den første innovationsstrategi for Region Hovedstaden er at udvikle fælles rammer og mål for en markant innovationsindsats på tværs af organisationen, som skal:

- fremme innovative aktiviteter og løsninger, som med afsæt i medarbejdernes og ledernes innovative ideer og projekter og via et styrket samspil med erhvervslivet, kommuner og andre eksterne aktører, skal bidrage til øget kvalitet og effektivitet i sundhedsvæsnet, både på kort og langt sigt,
- styrke samarbejdet om innovation mellem Region Hovedstaden og regionens erhvervsliv og universiteter med henblik på, at sundhedsvæsenet understøtter ny vækst og nye arbejdspladser i Hovedstadsregionen.

Innovationsstrategien skal skabe grundlag for en innovationsindsats, som er tæt knyttet til de bærende politikker og strategier for udvikling i Region Hovedstaden. Det gælder især sundhedsforskningspolitikken, Hospitals- og psykiatriplan 2020, Den Regionale Udviklingsplan, den Regionale Erhvervsudviklingsstrategi, mfl., samt de nye bærende udviklingsstrategier: ”Helhed i Sundhed” og ”Den grønne Metropol”.

Blandt centrale igangværende regionale innovationssatsninger kan nævnes:

- I 2009 blev Center for Sundhedsinnovation etableret som katalysator for flere markante innovationsprojekter på regionens hospitaler og virksomheder,
- I Koncern Byggestyring er der etableret én indgang for erhvervslivet for offentlig-private innovationssamarbejder (OPI) i tilknytning til Region Hovedstadens kvalitetsfondsbyggerier. Der er igangsat en række konkrete initiativer, herunder bl.a. en bevilling på 3 mio. kr. til udvikling og modning af OPI.
- Der er i 2011 etableret et partnerskab for sygehus- og sundhedsinnovation mellem Fornyelsesfonden og de fem regioner, baseret på en fond med i alt 100 mio. kr. til OPI-samarbejder.
- I Region Hovedstadens lederudviklingsprogram indgår innovationsledelse som fast modul, der gennemføres masterclasses, og et toplederprogram om innovation er under udvikling i samarbejde med Stanford University og DTU.

Udover ovennævnte er der udarbejdet en vejledning for OPI-samarbejder til ledere og medarbejdere i Region Hovedstaden, og inden sommerferien 2012 afholdes et OPI-seminar med henblik på styrket dialog med virksomheder og brancheforeninger om konkrete OPI-samarbejder.

3. Forslag til temaer og indsatsområder

Innovationsstrategien skal skabe styrkede rammer for innovation i Region Hovedstaden i samspil med erhvervsliv, universiteter, kommuner og andre aktører. Der er samtidig behov for at styrke en mere strategisk og behovsdrevet tilgang til innovation.

For understøtte dette har der været gennemført et innovationsforløb i januar 2012, som havde til formål at identificere overordnede udfordringer for sundhedsvæsenet samt relevante temaer og indsatsområder for innovationsstrategien. I innovationsforløbet deltog regionsrådspolitikere, ledere og medarbejdere fra Region Hovedstadens stabe og sundhedsvæsen, erhvervsliv, eksperter og andre relevante interessenter. Resultaterne fra innovationsforløbet udgør sammen med en dialog med ledere fra stabe og virksomheder grundlaget for nedenstående forslag til temaer, som strategien skal sikre gode rammer for:

- **Innovationskompetencer og -kultur**
  God innovation tager afsæt i ledelsen og medarbejdernes behov og ideer. Region Hovedstadens sundhedsvæsen bliver derfor kun innovativt, hvis ledere og medarbejdere får mulighed for at arbejde innovativt og udvikle på nye innovationer. Dette forudsætter, at der etableres en innovationskultur og en indsigt hos ledere og medarbejdere i, hvordan man arbejder med udvikling og implementering af nye, innovative løsninger på tværs af organisationen.

- **Innovation i behandling og patientforløb**
  Et af Region Hovedstadens hovedindsatsområder er den løbende udvikling af behandlings- og patientforløb. Særligt i fokus er tænkningen om ”patient empowerment” og ”patienten i centrum”, som i høj grad fordrer nytænkning og tværgående partnerskaber som grundlag for udvikling af innovative fremtidssikrede løsninger. Disse emner er blevet centrale temaer i de nye bærende udviklingsstrategier ”Helhed i Sundhed” og ”Grøn Metropol”.

- **Innovation i teknologi og byggeri**
  Region Hovedstadens målsætning vedrørende nybyggeri og renovering af eksisterende bygninger er at få etableret moderne, effektive og indbydende rammer for behandling af patienter samtidig med, at de ansatte har bedst mulige rammer for udøvelse af deres opgaver. Samtidig skaber et stadig mere trådløst og mobilt kommunikationssamfund med hastige teknologiske landvindinger nye udfordringer og muligheder for smarte velfærdsløsninger, med heraf følgende nye muligheder for udvikling i sundhedsvæsnet og vækst i samfundet.

- **Innovation i samspil med erhvervsliv og universiteter**
  Det private erhvervsliv, universiteter og andre eksterne aktører er centrale parter, det er vigtigt at skabe tætte samarbejder med, hvis Region Hovedstadens sundhedsvæsen skal være mere innovativt. De kan bidrage med ny viden og ny teknologi, samt udfordre og inspirere processen. Samtidig kan sundhedsvæsnet bidrage med viden om udfordringer og behov, som kan understøtte udvikling af ny viden og nye konkurrencedygtige produkter og services.

- **Tværsektoriel innovation**
  Patienter er borgere i samfundet, og et patientforløb starter og slutter sjældent med en hospitalsindlæggelse, særligt når det gælder kronikere og/eller ældre borgere. Region Hovedstaden sætter derfor fokus på det sammenhængende patientforløb med det gode og effektive samspil mellem hospitaler, kommuner og praksissektoren af afgørende betydning. Netop dette samspil var et af fokusområderne, som kom ud af innovationsforløbet, bl.a. med et konkret forslag om at etablere et fysisk /virtuelt sted hvor praksislæger, kommuner, hospitaler forskere, erhvervslivet og patientforeninger mødes om samarbejder om udvikling af forebyggelses- og kronikerkoncepter med brugeren i centrum.

- **Videnspredning og støtte til innovation**
  Der er allerede igangsat mange innovationsprojekter i Region Hovedstaden, bl.a. med støtte fra Center for Sundhedsinnovation. Etablering og gennemførsel af innovationsaktiviteter, f.eks. i samspil med erhvervslivet, kræver ofte specialiseret viden og indsigt omkring jura, kommercialisering, fundraising,

projekt design og facilitering. Samtidig efterlyses bistand til vurdering ideer, videnspredning og formidling af de mange innovative ideer og projekter fra hospitalerne, kvalitetsfondsbyggerierne, virksomhederne m.v.

4. Projektets organisering og ressourcer

For at sikre, at innovationsstrategien knyttes tæt til mål og indsatser i de centrale strategier, politikker og fagområder etableres en tværgående projektorganisering. Politisk er udarbejdelsen af forslag til innovationsstrategien forankret i Udvalg for Fremtidens Uddannelse og Forskning i henhold til kommissoriet for udvalget. Administrativt forankres det tværgående projekt i Koncerndirektionen med reference til den ansvarlige koncerndirektør for innovationsområdet.

Til at varetage den overordnede koordinering etableres en styregruppe på i alt 11 medlemmer, som sammensættes af relevante direktører og chefer fra stabe, virksomheder og hospitaler. Til at varetage den praktiske udarbejdelse af innovationsstrategien samt inddragelse af relevante innovationsaktiviteter sammensættes en tværgående projektgruppe med deltagelse af nøglemedarbejdere fra de relevante stabe og virksomheder.

Der oprettes en blog, hvor formanden for udvalget, koncerndirektionen, udvalgte direktører, udviklingschefer, innovatører, eksterne eksperter og andre aktører inviteres til at komme med debatoplæg, og hvor brugerne af bloggen får mulighed for at kommentere og diskutere indholdet.

Projektindhold og leverancer

Forløbet med at udarbejde en innovationsstrategi opdeles i seks faser med hver sin overordnede leverance. Under hver leverance vil der være en række aktiviteter, der skal bidrage til at den overordnede leverance realiseres.

1. fase: februar - marts 2012, opstart af processen

Projektet er organiseret og sat i gang. Der er nedsat en styregruppe og en projektgruppe og udarbejdet en kommunikationsplan. Der foreligger et inspirationskatalog over udfordringer, temaer og indsatsområder på baggrund af innovationsforløbet i januar 2012.

2. fase: marts - juni 2012, temaer og målsætninger/synopsis

Indsatsområder og målsætninger er konkretiseret og opstillet. Synopsis udarbejdes med inddragelse af interne og eksterne aktører, og forelægges for Udvalg for Fremtidens Uddannelse og Forskning den 6. juni 2012.

3. fase: (juli) august - september 2012, fokus på løsningsforslag

På baggrund af synopsis og drøftelserne i Udvalg for Fremtidens Uddannelse og Forskning er der udarbejdet et første udkast til en regional innovationsstrategi, som forelægges Udvalg for Fremtidens Uddannelse og Forskning til drøftelse 28. august /4. september

(mødedato ligger ikke fast p.t.) med henblik på videresendelse til forretningsudvalget og regionsrådet.

4. fase: ultimo september – ultimo oktober 2012, høring
På basis af anbefaling fra UFU beslutter forretningsudvalget/regionsrådet på deres møder hhv. den 18. og 25. september 2012 at sende udkast til innovationsstrategien i høring. Resultatet er, at der er gennemført en høring i perioden 26. september – 24. oktober (4 uger), udarbejdet opsamling af høringssvar og en indarbejdning af disse i revideret forslag til strategien.

5. fase: november - december 2012, endelig innovationsstrategi
Det reviderede forslag behandles i Udvalg for Fremtidens Uddannelse og Forskning den 27. november (dato ikke fastlagt p.t.). Resultatet af 5. fase er, at forretningsudvalget/regionsrådet på møderne den 4. og 11. december 2012 endeligt godkender den regionale innovationsstrategi.

6. fase: februar 2013, offentliggørelse.
Resultatet af 6. fase er en konference for interne og eksterne aktører, hvor innovationsstrategien offentliggøres og præsenteres. Der inviteres blandt andet internationale anerkendte oplægsholdere til at perspektivere innovationsstrategien og komme med ny input.

REGION HOVEDSTADEN

Udvalget for fremtidens uddannelse og forskning -
møde den 19. marts 2012

Sag nr. 7

Emne: Meddelelser

Bilag 3

BILAG 1

Region Hovedstaden

Koncern Regional Udvikling

Kongens Vænge 2
3400 Hillerød

Telefon +45 48 20 50 00
Direkte 48205506
Fax +45 48 20 56 61
Web www.regionh.dk

CVR/SE-nr: 30 11 36 83

Dato: 27.december 2011

KOMMISSORIUM FOR REGIONALT DIALOGFORUM OM UDDANNELSE

Region Hovedstaden har i 2010 nedsat Regionalt Dialogforum om Uddannelse - forkortet RDU - i regionen for at styrke samarbejdet med de uddannelsesinstitutioner, som regionsrådet har udpeget bestyrelsesmedlemmer til.

Aktuelt har regionsrådet udpeget bestyrelsesmedlemmer til professionshøjskolerne og erhvervsakademierne i regionen, foruden til en række institutioner for erhvervsrettet uddannelse samt gymnasier, hf-kurser og voksenuddannelsescentre.

Uddannelsesinstitutionerne har iværksat en række initiativer, der skal løfte de enkelte uddannelsesinstitutioners udfordringer – herunder aktiviteter, der støttes af Region Hovedstaden. Regionalt Dialogforum om Uddannelse er på politisk niveau det samlende forum, hvor de af regionsrådet udpegede bestyrelsesmedlemmer kan drøfte uddannelsernes særlige udfordringer og behov også i et regionalt perspektiv. Behovet understreges af, at de udpegede bestyrelsesmedlemmer ikke nødvendigvis er medlemmer af regionsrådet.

Uddannelsesinstitutionernes bestyrelser varetager den overordnede ledelse på den enkelte institution. Medlemmerne skal i deres arbejde varetage den enkelte institutions interesser og bidrager bl.a. her med deres indsigt i udviklingen og kvalitetssikringen af uddannelsen og institutionen. Der er derfor behov for at drøfte uddannelsernes udfordringer i et fælles dialogforum for at styrke de udpegede bestyrelsesmedlemmers arbejde i bestyrelserne.

Regionalt Dialogforum om Uddannelse for bestyrelsesmedlemmer udpeget af Region Hovedstaden skal også ses på baggrund af, at uddannelse er et centralt tema i den regionale udviklingsplan. Den regionale udviklingsplan identificerer hovedstadsregionen som Danmarks førende videnregion, der i nationalt perspektiv har et godt udgangspunkt i form af en veluddannet arbejdsstyrke og uddannelsesinstitutioner på alle niveauer. Men den regionale udviklingsplan

peger også på en række områder, hvor der skal gøres en særlig indsats for at fastholde regionen som en attraktiv region med fortsat vækst og gode livsbetingelser. Uddannelse er bl.a. med til at sikre den sociale sammenhængskraft i samfundet, og uddannelse er en forudsætning for, at både de private og offentlige virksomheder også i fremtiden har adgang til en veluddannet arbejdsstyrke.
Den til enhver tid værende regionale udviklingsplan peger således på de centrale hovedudfordringer på uddannelsesområdet.

DIALOGFORUMMETS OPGAVE
Dialogforums opgaver er af rådgivende og debatskabende karakter for:

at sikre vidensudveksling mellem medlemmerne af dialogforum om de udfordringer uddannelsesinstitutionerne står overfor og derved

at styrke dialogen og debatten om de uddannelsespolitiske udfordringer i regionen og samle de uddannelsespolitiske kræfter på tværs af Region Hovedstaden, uddannelsesinstitutionerne og kommunerne,

at bidrage til at uddannelsesinstitutionernes udfordringer og viden i endnu højere grad kommer på bestyrelsernes dagsorden,

at bidrage til Region Hovedstadens indsats på uddannelsesområdet i form af samarbejde med uddannelsesinstitutionerne overordnet og ved konkrete aktiviteter,

at sikre at bestyrelsesmedlemmernes bedst muligt repræsenterer Region Hovedstadens uddannelsessynspunkter i bestyrelserne.

DIALOGFORUMMETS MØDEFORM
Mødeformen tilrettelægges sådan, at der skabes dynamik i drøftelserne og sikres større relevans for medlemmerne, der kommer fra mange institutionstyper. Derfor arrangeres der:

- Møder for alle, hvor det er relevant, for at sikre den fælles debatskabende dialog om udfordringerne på uddannelsesområdet.

- Tematiserede møder for mindre grupper, hvor der uddannelsesinstitutionelt er et større fællesskab. Det gælder udfordringer indenfor et uddannelsesinstitutionelt område. Til disse møder kan inviteres en bredere kreds, fx

kommunalpolitikere. Medlemmerne kan også, hvor det er relevant blive inviteret til seminarer eller konferencer, som administrationen arrangerer.

MEDLEMMER

Dialogforummet består af de bestyrelsesmedlemmer, som regionsrådet til enhver tid har udpeget til bestyrelser for uddannelsesinstitutioner i Region Hovedstaden og 3 regionsmedlemmer fra det af regionsrådet nedsatte midlertidige underudvalg, som beskæftiger sig med uddannelse, aktuelt Udvalget for fremtidens uddannelse og forskning (UFU)

Formanden for det nævnte midlertidige underudvalg er formand for dialogforummet.

Medlemmerne, der alle er politiske repræsentanter, får sædvanlig godtgørelse for deres mødedeltagelse i dialogforummet.

TIDSPLAN

Fra 1. januar 2012 deltager hvert medlem af dialogforummet i op til 4 møder årligt, heraf er 1-2 møder fællesmøder. Udover disse fællesmøder deltager hvert medlem i indtil 2 yderligere aktiviteter i form møder i mindre grupper eller deltagelse i seminarer eller konferencer, som administrationen i øvrigt arrangerer om uddannelse.

SEKRETARIAT

Dialogforummet sekretariatsbetjenes af Region Hovedstadens administration, og udgifterne til dialogforummet finansieres af Region Hovedstaden.

BILAG 2

AKF Rapport

CSER
CENTER FOR STRATEGISK UDDANNELSESFORSKNING

Niels Egelund, Jill Mehlbye & Ulf Hjelmar

Gymnasier der rykker

En kvalitativ undersøgelse af udvalgte gymnasier i Region Hovedstaden

Publikationen *Gymnasier der rykker – En kvalitativ undersøgelse af udvalgte gymnasier i Region Hovedstaden* kan downloades fra hjemmesiden www.akf.dk

AKF, Anvendt KommunalForskning
Købmagergade 22
1150 København K
Telefon: 43 33 34 00
Fax: 43 33 34 01
E-mail: akf@akf.dk

© 2011 AKF og forfatterne

Mindre uddrag, herunder figurer, tabeller og citater, er tilladt med tydelig kildeangivelse. Skrifter, der omtaler, anmelder, citerer eller henviser til nærværende, bedes sendt til AKF.

© Omslag: Phonowerk, Lars Degnbol

Forlag: AKF
ISBN: 978-87-7509-200-0
I:\08 SEKRETARIAT\FORLAGET\JM\5074\5074_GYMNASIER_DER_RYKKER.DOCX
December 2011

AKF, Anvendt KommunalForskning
AKF's formål er at levere ny viden om væsentlige samfundsforhold. Hovedvægten ligger på forskning i velfærds- og myndighedsopgaver i kommuner og regioner. Det overordnede mål er at kvalificere beslutninger og praksis i det offentlige.

Niels Egelund, Jill Mehlbye & Ulf Hjelmar

Gymnasier der rykker

En kvalitativ undersøgelse af udvalgte gymnasier i Region Hovedstaden

AKF, Anvendt KommunalForskning
2011

Forord

Region Hovedstaden bad i 2010 Center for Strategisk Uddannelsesforskning om i et samarbejde med AKF at gennemføre en kvalitativ analyse af, hvad der kendetegner de gymnasier, der i særlig grad klarer sig godt under overskriften "Gymnasier der rykker". Dette skulle forstås sådan, at gymnasierne i særlig grad løfter elevernes afgangskarakterer og i særlig grad er i stand til at forhindre frafald. I undersøgelsen indgår otte gymnasier, fire almene gymnasier, to tekniske gymnasier og to handelsgymnasier.

Undersøgelsen og udarbejdelse af rapport er gennemført af professor Niels Egelund, Center for strategisk uddannelsesforskning, programleder Jill Mehlbye, AKF og programleder Ulf Hjelmar, AKF.

På alle gymnasier er der gennemført interview med bestyrelsesformænd, rektorer, lærere og elever. Der er gennemført indledende dokumentanalyser af værdier og profiler på gymnasierne. Desuden er der gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt lærerne på gymnasierne.

Bestyrelsesformænd, rektorer, lærere og elever takkes for deres deltagelse i undersøgelsen.

Region Hovedstaden har finansieret undersøgelsen.

Niels Egelund, Jill Mehlbye & Ulf Hjelmar
December 2011

Indhold

Sammenfatning og konklusion 7

1 Indledning 14

2 Metode og data 17

2.1 Undersøgelsesdesign 17
2.2 Niveauer i undersøgelsens dataindsamling 18
2.3 Udvælgelse af gymnasier 19

3 Ledelsen og styringen 22

3.1 Det almene gymnasium 22
3.1.1 Bestyrelsen 22
3.1.2 Den daglige ledelse 23
3.1.3 Værdigrundlag 27
3.1.4 Lærerne 29
3.2 De erhvervsgymnasiale uddannelser 33
3.2.1 Bestyrelsen 33
3.2.2 Den daglige ledelse 34
3.2.3 Værdigrundlag 37
3.2.4 Lærerne 38

4 Elevgruppen og indsatsen over for denne 41

4.1 Det almene gymnasium 41
4.1.1 Elevsammensætningen 41
4.1.2 Støtte til elevernes læring 45
4.1.3 Forældresamarbejdet 47
4.2 De erhvervsgymnasiale uddannelser 48
4.2.1 Elevsammensætningen 48
4.2.2 Støtte til elevernes indlæring 48
4.2.3 Forældresamarbejdet 50

5 Undervisningen 52

5.1 Det almene gymnasium 52
5.1.1 Undervisningen 52
5.1.2 Det kollegiale og faglige miljø 55
5.2 De erhvervsgymnasiale uddannelser 56
5.2.1 Undervisningen 56
5.2.2 Det kollegiale og faglige miljø 58
5.2.3 Lærernes oplevelse af deres undervisningsforløb 59

6 Elevernes erfaringer med undervisningen 61

6.1 Det almene gymnasium 61
6.1.1 Elevernes billede af deres gymnasium 61
6.1.2 Den gode undervisning 62
6.1.3 Klassemiljøet 66
6.2 De erhvervsgymnasiale uddannelser 67
6.2.1 Elevernes billede af deres gymnasium 67

6.2.2 Den gode undervisning 68
6.3 Klassemiljøet 70

Litteratur 71

Bilag A: Gymnasieundervisningen set i forhold til undervisningen i folkeskolen 72

English Summary 77

Sammenfatning og konklusion

Sammenfatning

Undersøgelsen har til formål at se på, hvad der kendetegner de gymnasier, der i særlig grad "rykker". Gymnasier, der rykker, forstås i denne sammenhæng som gymnasier, der i særlig grad løfter elevernes afgangskarakterer og i særlig grad er i stand til at forhindre frafald. Undersøgelsen bygger på et kvalitativt undersøgelsesdesign. I alt otte gymnasier fra Region Hovedstaden indgår i undersøgelsen, herunder fire almene gymnasier (stx), to handelsgymnasier (hhx) og to tekniske gymnasier (htx). Disse udvalgte gymnasier er udvalgt på baggrund af, at de har relativt høje afgangskarakterer og et relativt lavt frafald set i forhold til, hvad man kunne forvente ud fra elevgruppens socioøkonomiske sammensætning.

Det betyder, at der ikke er gennemført sammenligninger med fx gymnasier, der ikke har kunnet vise samme gode resultater, derfor kan vi i princippet ikke vide, i hvor høj grad disse godt præsterende gymnasier gør noget andet end andre gymnasier med knap så gode resultater.

Undersøgelser viser således, hvad der kendetegner de godt præsterende gymnasier, og undersøgelsen kan dermed tjene til inspiration og debat på alle gymnasier om, hvordan man sikrer et godt arbejds- og undervisningsmiljø, som kan fremme gode resultater målt på elevkarakterer og elevfastholdelse.

Ledelsen og styringen af gymnasiet

Strukturreformen har haft overordentlig stor betydning for driften af gymnasierne, idet de overgik til at være selvejende institutioner, med de vilkår der følger med dette.

Allerede fra starten af etableringen af de nye bestyrelser har der fundet strategiske overvejelser sted om, hvilken profilering de enkelte gymnasier skulle have, og der er sket en grundig afsøgning og rekruttering af mulige bestyrelseskandidater. Dette har givet gymnasierne en stærk base, som den daglige ledelse kan spille op ad.

Ledelsesrollen for de almene gymnasiers rektorer har ændret sig markant siden strukturreformen. På handelsgymnasierne og de tekniske gymnasier har ledelsesrollen ændret sig knapt så markant, blandt andet på baggrund af, at erhvervsgymnasierne typisk indgår i større uddannelsesorganisationer, hvor den daglige leder (rektor) har færre beføjelser end på de almene gymnasier, og hvor det direkte link og samarbejde mellem lederen af det erhvervsgymnasiale gymnasium og bestyrelse ikke er til stede.

Man er på de almene gymnasier ikke længere den klassiske rektor, der primært er en administrator. Man er i højere grad "administrerende direktør" med en økonomisk ansvarlig bestyrelse, dvs. at gymnasierne som institution kommer til at ligge tæt op ad, hvad man kunne kalde en almindelig privat virksomhed. Der er dog den væsentlige forskel, at gymnasierne som offentlige selvejende institutioner er finansieret af det offentlige og undergivet love, bekendtgørelser og vejledninger på området.

Bestyrelsen udarbejder strategier, mål og resultatkontrakter for ledelsen, og den økonomiske side af virksomheden spiller en central rolle i bestyrelsens arbejde. Ligesom mange

private virksomheder er virksomhedslederen, dvs. rektoren, i sin ledelse underlagt en resultatkontrakt indgået med sin bestyrelse. Det betyder også, at der er brug for en professionalisering af ledelsen på gymnasiet, hvor ledelsesstrukturen også er opbygget på en sådan måde, at den imødekommer de nye behov for styring og ledelse af gymnasiet.

Det har været centralt for bestyrelserne at finde relevante outputindikatorer, som rektorernes resultatkontrakter kan baseres på. Det betyder, at rektorerne måles på en række outputindikatorer, som betyder, at de blandt andet intensiverer deres kvalitetskontrol og styring af kompetenceudviklingen af gymnasiernes lærere og personale i øvrigt. Det betyder også, at der gøres meget for at sikre kvaliteten af kerneydelsen "undervisningen" og af at fastholde eleverne, men også at man har en stærk og attraktiv profil, som tiltrækker nye elever. På samme vis gøres der også meget for at skabe gode personalemæssige rammer, for at holde på de lærere man har og for at tiltrække nye dygtige lærere.

Lærerne oplever, at frigørelsen fra amterne har givet flere ressourcer til efteruddannelse. Fag-faglige kurser er mest populære, men der lægges vægt på, at der også skal være pædagogiske kurser, at der etableres pædagogiske dage og eventuelt pædagogiske seminarer og studieture til udlandet. Der er her meget forskellige ressourcer til rådighed på gymnasier, tilsyneladende afhængig af om de ligger i områder med elever med lav social baggrund eller i områder med elever med en stærk social baggrund.

Fastholdelse af elever og styrkelse af elevgruppens læring

Samtlige skoler lægger vægt på, at de skal udgøre et attraktivt miljø, såvel læringsmæssigt som socialt, hvorfor alle skoler rummer forskellige former for traditioner og festligholdelser. Således fremstår alle skolerne som meget åbne og engagerede over for deres elever.

Der er på alle de deltagende gymnasieskoler truffet ganske omfattende initiativer til fastholdelse af elever, hvad enten det går på svage faglige kompetencer, svage sociale og personlige kompetencer eller problemer med udgangspunkt i, at eleverne kommer fra uddannelsesfremmede miljøer, herunder familier med ikkevestlig etnisk baggrund.

Den hyppigste foranstaltning for at mindske frafaldet blandt elever, er lektiecafeer, som findes i forskellige former på alle skolerne. Lektiecafeen har typisk åbent fra kl. 14 til 17, og studievejledere og/eller lærere er til stede i åbningstiden. Det forekommer også, at matematikstærke elever fra 3.g hjælper elever i lektiecafeen.

På stort set alle gymnasierne har man også ordningen "Lektiefængsel" eller "Skrivefængsel", for elever der gentagne gange ikke har afleveret opgaver til tiden. En yderligere ordning er "tvangsmatematik", for elever der har fået karakteren 2 eller derunder. Ordningen træffes efter samtykke og kontrakt med eleven og forældrene.

Også andre foranstaltninger i form af planer for studiearbejde og kontrakt herom sat i værk for elever, som regel som en ekstra chance i forbindelse med for meget fravær. Der forekommer både professionaliserede studievejledere og studievejledning ved skolens egne undervisere, der har studievejledningen som en deltidsopgave. Disse har den fordel, at eleverne kender dem i forvejen, ligesom de har specifikke faglige kompetencer, de kan bringe ind i rådgivningsopgaven.

Flere skoler benytter sig i øvrigt af et bredt spektrum af støttepersoner. Det går fra ældre elever, der fungerer som tutorer, fx ved at elever fra 2.g og 3.g hjælper i introforløbet for 1.g'erne, ligesom ældre elever ses medvirke i brobygningsforløb for folkeskoleelever. Der er fx på et gymnasium et "ung-til-ung netværk", hvor elever kan få støtte fra andre elever i forbindelse med faglige vanskeligheder. Lærere på gymnasierne bruges også som støttepersoner, og klasse- eller kontaktlærerfunktionen er vigtig i forbindelse med elever, der har fravær eller mangler at aflevere opgaver.

Alle gymnasier synes generelt især at have fokus på elever, der falder uden for, og det nævnes helt eksplicit, at taxameterordningen er en væsentlig drivkraft, mens holdningerne tidligere ikke sjældent var, at var man ikke gymnasieegnet eller blot umotiveret, hørte man ikke hjemme på gymnasiet.

Lærere anvendes ligeledes til at give supplerende undervisning, oftest i matematik, og disse ordninger finansieres blandt andet ved at køre med store hold og klasser. Der er også eksempler på, at lærere giver elever støtte i deres mellemtimer, og man kan få ekstra hjælp af 3.g'erne.

Ud over støtte fra elever og lærere på skolerne anvendes også privat praktiserende psykologer eller personer med uddannelse og/eller erfaring som coaches, der har særlig fokus på vanskelige elever. Således ringer coaches til elever med fravær og står klar, når de kommer på skolen for at få en dialog i gang. Der lægges i forbindelse med coaches op til, at eleverne håndteres forskelligt enten med personlig kommunikation eller med "hård hånd".

Der forekommer også andre former for støtte af personlig eller specialpædagogisk art. Der er tilbud om, hvordan man taler mere i timerne, eksamenstræning og læse- stavekursus, kurser i reflekteret læsning, kontakt med læsevejleder, særlige kurser i matematik eller engelsk målrettet de elever, som har svært ved at følge med i den almindelige undervisning. Lærerne udtrykker, at de arbejder med en høj grad af undervisningsdifferentiering og omsorg for deres elever.

Der forekommer på gymnasierne flere former for systematisk fraværshåndtering, og netop undgåelse af fravær synes at være et centralt satsningsområde. En skole har fx etableret et "fraværsteam", der monitorerer fravær, og udsendelse af fraværslister til de uddannelsesansvarlige finder udbredt anvendelse. Andre skoler udformer kontrakter med elever, hvis fravær begynder at blive et problem.

Tilrettelæggelse af undervisningen

Tilrettelæggelsen af den daglige undervisning er i meget høj grad den enkelte lærers anliggende, og der er generelt stor autonomi for lærerne, men gymnasiereformens krav om nye arbejdsformer og samspil mellem fagene har betydet, at lærernes forberedelse af undervisningen har ændret sig markant. Der er generelt stor opbakning om tværfagligheden.

Også inden for fagene er der opstået et øget samarbejde. Det er nu helt almindeligt, at faggrupper planlægger emner, forløb og eksaminer, men det er meget forskelligt, hvor meget de mødes. Nogle gymnasier har, for at fremme mulighederne for et samarbejde lærerne imellem, indført tilstedeværelsespligt for lærerne om eftermiddagen.

Danskfaget ses typisk som et dannelsesfag, mens de øvrige fag mere er "fag-fag". I matematik anses det for at være væsentligt, at eleverne motiveres til at kunne se problemer, der kan løses matematisk, og det er i øvrigt godt at koble matematik op med fysik. Generelt søger mange lærere at give eleverne faglige oplevelser, der stimulerer selvstændig søgen efter informationer og fordybelse i stoffet og dermed skaber en studieparathed, der kan tjene eleverne i deres videre uddannelsesforløb efter gymnasiet. Der arbejdes også decideret med at lære eleverne studieteknik.

I den daglige undervisning lægges vægt på, at der skal være en vekselvirkning mellem læreroplæg og elevoplæg. Man arbejder med en blanding af lærebøger, internet, PowerPoint og brug af noter. Undervisningsdifferentiering er også blevet et princip, der præger gymnasiernes dagligdag. Der bruges lejlighedsvis holddannelse – fx i stærke og svage eller gider/gider ikke så meget. Der dannes også storgrupper, som betyder, at man i andre dele af undervisningen kan have mindre hold på fx ti elever eller give ekstraundervisning til enkeltelever. "Moderne" pædagogiske ideer, som fx læringsstile, fylder ikke meget, men Cooperative Learning synes at have vundet indpas.

Det anses generelt for meget vigtigt blandt lærerne, at der er konsekvent opfølgning på elevopgaver, og at disse indgår som en del af den løbende interne evaluering. Lærergrupperne omkring klasserne holder møder om eleverne, og dette udgør et væsentligt forum for evaluering af eleverne. Der er to elevsamtaler om året, og eleverne evaluerer lærerne en gang om året, ligesom der forekommer evalueringer efter længere sammenhængende forløb.

De projektorienterede forløb, der er blevet en større del af undervisningen efter gymnasiereformen, betyder, at der for eleverne er et stort ansvar for egen læring, hvad der kan være problematisk for den svage elevgruppe. Lærerne på gymnasierne prøver at løse dette problem ved at parre eleverne efter niveau, så der er en passende blanding af stærke og svage elever. Eleverne melder selv ind til lærerne, hvis der er nogle elever, der ikke bidrager til fællesskabet. I andre situationer finder eleverne selv deres partnere, og mange af eleverne er meget ærgerrige. I det hele taget er hjælpsomhed, og ikke konkurrence, en bærende værdi for lærerne i undervisningen og det sociale samspil i klasserne. Hvor der er problemer med nogle elevers indsats i gruppearbejder og projekter, indgås regelkontrakter, som eleverne selv laver.

Over for elever med indvandrerbaggrund anvendes generelt en mere stringent og struktureret linje i undervisningen, fordi de antages at have brug for mere klare linjer end de øvrige elever. Manglende begrebsmæssige kompetencer er desuden tit et problem hos elever med indvandrerbaggrund, som derfor har svært ved at følge undervisningen eller deltage i diskussioner i klassen.

Der forekommer disciplinære problemer hos nogle elever, men det er sjældent, for de andre elever gider dem ikke, og så bliver de isolerede, og den sociale eksklusion plejer at virke. Der er også de fleste steder etableret regler om brug af fx mobiltelefoner og computere o.l.

Elevernes syn på undervisningen

Eleverne fortæller, at lærerrollen er meget anderledes end i folkeskolen. Læreren giver det teoretiske stof og eksemplerne, og så skal eleverne arbejde selvstændigt, man bliver ikke "holdt i hånden". Det betyder imidlertid ikke, at lærerne ikke kender én, blot er omsorgsdelen

mindre. Man kan imidlertid altid bede om en samtale. I starten kunne elever være overvældede over, hvor ligeglade lærerne var over for konflikter i klassen, men det var også rart at komme væk fra den opdragende lærerrolle.

Lærerne er, ifølge eleverne, præget af høj faglighed, faglig dygtighed, højt engagement og faglig stolthed.

Eleverne oplever en høj grad af seriøsitet og nødvendighed af at lære stoffet – gør man ikke det, kan man ikke følge med i det videre forløb, og det virker som en kraftig motivation. Helt generelt er der meget struktur i undervisningen, især i matematik og naturfagene.

På nogle af de undersøgte gymnasier er der etableret særlige forløb for de dygtigste elever, og det virker særdeles ansporende, og der er ikke jantelovsoplevelser af, at det er forkert. Der er også en stor tilfredshed med de ganske omfattende tiltag, der skal forhindre frafald, ligesom der er stor tilfredshed med de støttende tilbud, der er til de svageste elever. Eleverne fremhæver, at lærerne er tilgængelige på skolen et antal timer om eftermiddagen, hvor man kan opsøge dem og få hjælp og støtte, ikke bare i en lektiecafe, men man kan også henvende sig til dem på lærerværelset.

Eleverne oplever også, at støjniveauet i timerne generelt er meget lavere end i folkeskolen, og det giver et bedre arbejdsklima. Der er blandt eleverne en lav grad af accept af forstyrrende elementer, og mange lærere er meget konsekvente i deres reaktioner over for uro.

Eleverne er godt tilfredse med, at de skal evaluere lærerne en til to gange om året, og det opleves, at lærerne gerne vil lytte.

Konklusion

Undersøgelsen giver et helhedsbillede af meget velfungerende gymnasier. Der lægges vægt på lærerkvalitet og kvalitet i undervisningen. Der lægges vægt på en klar profilering af gymnasiet med henblik på at tiltrække og at fastholde elever, som danner det økonomiske grundlag for gymnasiets virksomhed.

Med gymnasiernes overgang fra amtsgymnasier til selvejende institutioner synes der på de undersøgte gymnasier at være sket en øget professionalisering af bestyrelsens arbejde og af ledelsen af gymnasiet. Det betyder en mere klar styring i form af resultatkontrakter for den øverste ledelses virksomhed, hvormed målene for gymnasiets virksomhed er mere klare. Ledelsen på de undersøgte gymnasier måles på sin evne til at styrke kvaliteten på gymnasiet, sin evne til at sikre et godt fagligt og socialt miljø på gymnasiet, sin evne til at fastholde sine elever og til at tiltrække og fastholde dygtige lærere.

Det betyder, at der foregår en omfattende evalueringsvirksomhed på de undersøgte gymnasier både på lærer- og elevside for at sikre kvaliteten og den løbende opfølgning af kvaliteten af undervisningen.

Det betyder også, at der er mange og meget forskelligartede initiativer for at styrke elevernes læring, så de både kan gennemføre gymnasieuddannelsen og afslutte eksamen med gode karakterer, så de kan fortsætte på de videregående uddannelser. Der er desuden omfattende initiativer for at støtte socialt og fagligt svage elever, så de kan gennemføre deres uddannelse.

Vigtige initiativer som ekstraundervisning, særlige intensive undervisningsforløb og studiestøtte ved coaches og studievejledere samt psykisk støtte via psykologisk bistand kan fremhæves.

Overgangen til selvejende institutioner fremhæves af såvel bestyrelser, som ledere og lærere, som en klar styrkelse af gymnasiets virksomhed, idet det har givet mere råderum blandt andet for særlig studiestøttende aktiviteter. Omvendt har det også på de undersøgte gymnasier betydet meget forskellige økonomiske vilkår, som giver forskellige muligheder for iværksættelse af særlige elevinitiativer, men alle de undersøgte gymnasier er meget opmærksomme på vigtigheden af at styrke og støtte elevernes læring.

Anbefalinger

På baggrund af undersøgelsen er det muligt at pege på en række anbefalinger med henblik på at styrke gymnasierne i forhold til kvaliteten af undervisningen og fastholdelsen af elever i uddannelsen.

Bestyrelsen fungerer på den professionelle bestyrelses betingelser dvs. dens vigtigste opgaver er at arbejde på det overordnede strategiske niveau, sikre mål og retning for gymnasiets arbejde samt sikre, at økonomien hænger sammen og afspejler mål og værdier for gymnasiet. Bestyrelsen skal i den forbindelse fx sikre, at antallet af tilbudte linjer er økonomisk velforankret. Det betyder også, at der udarbejdes en resultatorienteret kontrakt med rektor for gymnasiet, som afspejler de mål og den retning bestyrelsen har sat for gymnasiet. Bestyrelsen blander sig ikke i den daglige drift, som er rektors ansvarsområde.

Rektor og ledelse på gymnasiet sikrer, at mål og strategier sat af bestyrelsen implementeres. Det er også rektors opgave at sikre et grundlag for bestyrelsen i dens beslutninger om mål og værdier, hvilket betyder en tæt dialog mellem bestyrelsesformand og rektor. Rektor udøver sammen med sine afdelingsledere m.m. den daglige ledelse af gymnasiet, hvor en tæt kontakt med elever og lærere er fundamentet for ledelsesudøvelsen. Lærere har dels behov for en viden om mål for gymnasiet, som skal afspejles i deres undervisning, dels løbende opfølgning og feedback på deres undervisning og dennes resultater fra ledelsens side. I denne indgår blandt andet elevevalueringer. Det er også vigtigt, at ledelsen stimulerer og skaber rum for den indbyrdes kollegiale sparring og sikrer optimale rammer for den daglige undervisning i kraft af, at lærerne sikres ro til at undervise frem for mere administrative opgaver (sådan som det skete ved gymnasiereformens indførelse).

Lærerne er fagligt engagerede i deres fag, de skal sikres mulighed for fortsat faglig udvikling og engagement ved kurser, studieture m.m. Lærerne må i deres undervisning anvende undervisningsdifferentiering, da elevgruppens forudsætninger er meget forskellige. De skal endvidere sikre en individuel baseret feedback på elevopgaver m.m., ligesom det er centralt, at de giver eleverne medindflydelse på undervisningen, således at eleverne for et medansvar for undervisningen og dens gennemførelse.

Elever og forældres indgang til gymnasiet er vigtigt. Turboundervisning i et centralt fag som fx matematik kan styrke eleverne fagligt og give dem mere lige forudsætninger i det videre uddannelsesforløb. Hurtig reaktion fra studievejleder, hvis en elev mister motivationen kan være vigtig. Etablering af et tæt forældresamarbejde fra starten kan gøre dialogen lettere med forældrene, hvis der opstår vanskeligheder omkring en elev senere.

Forebyggelse af frafald/fastholdelse og styrkelse af elevernes faglige læring. Eleverne kommer med meget forskellige forudsætninger og kan undervejs i uddannelsen have brug for særlig støtte i kortere eller længere perioder med henblik på at forblive i uddannelsesforløbet. Det kan dreje sig om faglige vanskeligheder, hvor intensive kurser fx i matematik kan være en vigtig hjælp. Det kan dreje sig om vanskeligheder ved at tilrettelægge og overskue studiet, man er gået i gang med, hvor samtaler med en studievejleder kan være en hjælp. Det kan dreje sig om psykiske og personlige problemer, hvor psykologbistand kan være en hjælp. Der er i øvrigt gymnasier, der i stor udstrækning anvender frivillig arbejdskraft til at opfylde disse behov hos eleverne.

1 Indledning

I den samfundsvidenskabelige tradition er der mange eksempler på, at man undersøger og beskriver organisationer, der i særlig grad fremviser gode resultater. Som et klassisk eksempel kan nævnes "In search of excellence" (Peters & Waterman 1982), der er solgt i mere end seks mio. eksemplarer. I denne bog bringes en analyse af, hvad der har gjort 43 af Fortunes 500 virksomheder særligt succesfulde. Man finder, at der er otte temaer, der karakteriserer virksomhederne:

- Aktiv beslutningstagen – at man gør det, man har sat sig for
- At man lærer af kundernes behov
- Autonomi og entreprenørskab – at man støtter innovation og dygtighed
- Produktivitet gennem mennesker – at man ser og støtter de ansatte som en kilde til kvalitet
- Hands-on og værdidrevet ledelse – ledelsesfilosofi, der leder daglig praksis og viser engagement
- Fokuser på kerneydelsen – bliv ved det, man er god til
- Begræns bureaukratiet – mindst muligt administrativ bemanding
- Samtidig løs og fast struktur – autonomi på gulvet og klare værdier
- I 1980'erne var der få inden for uddannelsesverdenen, som mente analyserne fra erhvervslivet kunne overføres til den pædagogiske sektor.

De seneste knap 20 år har imidlertid ført med sig, at ledelsestænkningen i den offentlige sektor har åbnet øjnene for, hvad der sker i den private sektor. New Public Management, hvor fokus er flyttet fra inputstyring til outputstyring, har haft sit indtog i den offentlige sektor, og sundhedssektoren og senere social- og uddannelsessektoren er blevet præget af, at man styrer efter målbare succeskriterier. I uddannelsessektoren er det først og fremmest prøve- og eksamensresultater, der er kommet i fokus.

Gymnasiekarakterregistret indeholder oplysninger om afsluttede enkeltfag med karakterer på gymnasier, hf, hhx og htx. Der ligger oplysninger fra gymnasier og hf fra 1996/97. hhx og htx fra 2003/04. Oplysninger om enkeltfag som ikke er en del af en hel uddannelse findes fra 2004/05. Folkeskolens afgangsprøvekarakterer blev offentligt tilgængelige fra 2002.

Tilstedeværelsen af mål for output har gjort det muligt at sammenligne karaktergennemsnit for skoler, omend disse er påvirket af den socioøkonomiske baggrund for skolens elever. Det har således vist sig, at op til 20% af variationen i skolers karaktergennemsnit skyldes elevernes baggrundsforhold. Et egentligt mål for en skolens "effekt" forudsætter derfor, at karaktererne korrigeres for elevernes sociale baggrund, en procedure der først blev gennemført for folkeskoler af professor Peter Nannestad, Aarhus Universitet i 2002.

Senere har blandt andet forskningsleder Beatrice Schindler Rangvid fra AKF for Skolerådets formandskab gennemført systematiske analyser med statistisk korrektion af karakterer

fra grundskoler, og konklusionen herfra var, at der er stor variation fra år til år i mange skolers resultater, men at en lille gruppe af skoler over en femårig periode formåede år efter år at levere toppræstationer (Rangvid 2010). Undersøgelsen viser, at der heriblandt også var skoler med en stor elevgruppe fra ressourcesvage hjem. Der er dermed et stort potentiale i at undersøge, hvad der kendetegner skoler med et stabilt godt resultat med henblik på at kunne overføre disse skolers særlige kendetegn til andre skoler.

Første forsøg på at sammenligne skoler med henholdsvis høj og lav skoleeffekt for folkeskoler blev gennemført af AKF og DPU (Mehlbye & Ringsmose 2004) under navnet *De gode eksempler*. Undersøgelsen viste, at der var tale om et komplekst og dynamisk samspil af mange forskellige forhold, som gør, at en skole bliver en højt præsterende skole. Undersøgelsen pegede i retning af, at det især var ledelsen af skolerne, der var afgørende for, at man kunne tale om en højt præsterende skole. Ledelsen på de højt præsterende skoler var især karakteriseret ved at være synlig og nærværende i forhold til lærerne og ved, at der var klare rammer for lærernes arbejde på skolen. Det viste sig videre, at samarbejdet mellem lærerne var kendetegnet ved et velfungerende socialt og fagligt samspil, hvor lærerne brugte hinanden til indbyrdes faglig sparring, og ved et nært lærerteamsamarbejde omkring den enkelte klasse.

Undersøgelsen er gentaget efter opdrag fra Skolerådets formandskab (Mehlbye 2010). Denne undersøgelse konkluderede, at målstyring er vigtig, og at lærerne ønsker en klar skoleledelse, der udstikker klare mål for skolens arbejde. De højtpræsterende skoler var kendetegnet ved, at skoleledelsen følger tæt op på lærernes arbejde. Ledelsen skal således være synlig men ikke kun på det fysiske niveau. Synligheden skal også afspejle sig i ledelsens krav og forventninger til lærerne. Det viste sig endvidere, at et højt fagligt ambitionsniveau syntes at have stor betydning for skolernes præstationer. Fastholdelsen af en stærk faglig profil på trods af en stor andel svage elever sås især på de stabilt højtpræsterende skoler. De faglige ambitioner syntes at smitte af på eleverne, som gav udtryk for, at de gerne ville være dygtige.

Der har imidlertid ikke været foretaget undersøgelser på gymnasieområdet før Region Hovedstaden i 2008 bad AKF om at foretage beregninger af skoleeffekt for regionens gymnasier. Efter gennemgang af resultaterne bad Region Hovedstaden Center for Strategisk Uddannelsesforskning om i et samarbejde med AKF at gennemføre en kvalitativ analyse af, hvad der kendetegner de gymnasier, der i særlig grad klarer sig godt under overskriften ”Uddannelse der rykker”. Dette skulle forstås sådan, at gymnasierne:

- i særlig grad løfter elever
- i særlig grad er i stand til at forhindre frafald.

Baggrund

I gymnasiereformen i 2005 blev der arbejdet på at finde en model, der på den ene side kunne sikre så meget som muligt af elevernes valgmuligheder og samtidig på den anden side forbedre mulighederne for fagsamarbejde. I februar 2004 vedtog et næsten enigt Folketing den nye gymnasielov, der netop tilgodeså de to behov. Loven ligestillede de fire gymnasiale uddannelser, stx, hf, hhx og htx, der alle giver adgang til videregående studier og har et almendannende mål. Der er dog stadig en forskellig institutionsmæssig og organisatorisk forankring, idet

de almene gymnasier med stx og hf er selvejende institutioner med egen bestyrelse, mens hhx og htx fortsat hører under handelsskoler og tekniske skoler med deres bredere uddannelsesportefølge og dermed er underlagt en ledelse og bestyrelse på et højere niveau.

Mens de almene gymnasier tidligere var underlagt amterne og dermed var afhængige af amternes økonomi, er de efter strukturreformen i 2007 selvstændige økonomiske enheder. Erhvervsgymnasierne er derimod stadig underlagt en større organisations økonomiske vilkår (Danmarks Evalueringsinstitut 2009).

Også på andre områder er der væsentlige forskelle. Således gælder, at mens det almene gymnasiums lærere har traditionelle gymnasielæreruddannelser som cand.mag. eller cand.scient. plus pædagogikum, er en betydelig del af erhvervsskolernes lærere personer med meget forskellige erhvervsuddannelser og mindst toårig erhvervspraksis fulgt af en pædagogisk overbygning. Det gælder endvidere, at der er forskel på elevklientellet. Således har de særlige danske PISA-undersøgelser i ungdomsuddannelserne (Egelund 2008) vist, at der blandt erhvervsgymnasiernes elever er relativt flere, der ikke har forældre med gymnasial baggrund sammenlignet med stx-eleverne. Et forhold der også slår igennem ved, at erhvervsgymnasiernes elever har en lavere PISA-score i læsekompetence end stx-eleverne.

2 Metode og data

2.1 Undersøgelsesdesign

AKF har tidligere gennemført en kvantitativ undersøgelse af samme design, hvor man har beregnet frafald og eksamenskvotient på gymnasiale uddannelsesinstitutioner i regionen, idet man for at teste robustheden har inddraget årgange, der begyndte uddannelsen i 2002, 2003 og 2004 – og dermed har afsluttet uddannelserne i 2005, 2006 og 2007. Det har her vist sig, at det var muligt at identificere en række gymnasier, der efter social korrektion for en række faktorer, herunder etnicitet, viste sig at opnå en signifikant høj eksamenskvotient eller et lavt frafald – eller begge dele samtidigt. Ved signifikant forstås, at der er mindre end 5% sandsynlighed for, at forskellene skyldes statistiske tilfældigheder, hvor der i virkeligheden ingen forskelle er. Gymnasier, der har adskilt sig signifikant med disse kriterier, har derefter været genstand for en kvalitativ undersøgelse.

På denne baggrund er udvalgt fire almene gymnasier, to tekniske gymnasier og to handelsgymnasier.

Da AKF's forundersøgelse bygger på historiske data, har det været vigtigt at overveje, om nylige ændringer, fx ledelsesskift, skulle gøre, at skoler burde udelades, ligesom andre forhold kunne spille ind. Udvælgelsen af de enkelte skoler blev derfor foretaget i samråd med Region Hovedstadens styregruppe, og hvis skoler vurderedes til at have væsentlig indflydelse fra sådanne ændringer, blev de undtaget fra deltagelse.

Den kvalitative undersøgelse har haft til formål at identificere kendetegn ved de gymnasieskoler, som stabilt kunne påvise gode faglige resultater og/eller en høj gennemførelse. Hypotesen var, at der både kunne være tale om fællestræk for gymnasierne og kunne være tale om helt særlige skolespecifikke forhold.

Undersøgelsen undersøger og sammenligner gymnasieskolernes almene kultur, deres tilrettelæggelse af undervisningen, deres forventninger til eleverne, lærernes kompetencer, skolens evalueringskultur, miljø og fysiske rammer, skolens tilgang til elever med svag social baggrund, elever med etnisk minoritetsbaggrund, samarbejdet med forældrene og skolens ledelsesstruktur, herunder samarbejdet med bestyrelsen og ledelsespraksis.

Der er indledningsvis opstillet en model for den kvalitative analyse, som senere skal tjene som skabelon for afrapporteringen af beskrivelserne og analyserne af de seks gymnasieskoler hver især. Modellen indeholder de forhold, der har vist sig at have betydning i tidligere skoleanalyser, suppleret med emner af særlig relevans for gymnasieområdet. Derved har der kunnet indhentes sammenlignelige data fra de enkelte gymnasieskoler, der har muliggjort en systematisk analyse både af den enkelte skole og på tværs af skolerne, der igen er mundet ud i en samlet analyse. Det har samtidig været væsentligt at sikre en åben tilgang, så der kan opnås viden, der ikke tidligere er kendt, og det er sket ved, at emneområder, der er dukket op undervejs i interview, også er blevet dækket ind. I en del tilfælde er der efterfølgende søgt efter sammenlignelige forhold på de øvrige gymnasieskoler.

Der har overordnet set været fokus på gymnasieskolen som organisation, og der er set på ledelsesstil, på den eksterne og interne kommunikation og på tilrettelæggelsen og gennemfø-

relsen af undervisningen, og hvad der har betydning for denne. Til det formål er der anvendt dokumentanalyser (startende med skolernes hjemmesider, derefter fulgt op med dokumenter fra skolerne), observation, interview med gymnasiets bestyrelse, med gymnasiets daglige ledelse, gruppeinterview med lærerne, gruppeinterview med udvalgte elever samt selvevalueringsskemaer af lærernes undervisning.

En tidligere stor undersøgelse af lærernes faglige og sociale arbejdsmiljø har også vist, at der var en nær sammenhæng mellem på den ene side skolelederens ledelsesstil, og her især de pædagogiske visioner for skolen, og på den anden side lærernes faglige arbejdsmiljø (Mehlbye & Kreiner 2000).

Der skal derfor være opmærksomhed på, at i undersøgelsen indgår alene gymnasiet, der stabilt har vist gode resultater i forhold til elevernes karakterer og lavt elevfrafald. Det betyder, at der ikke er gennemført sammenligninger med fx gymnasier, der ikke har kunnet vise samme gode resultater, derfor kan vi i princippet ikke vide, i hvor høj grad disse godt præsterende gymnasier gør noget andet end andre gymnasier med knap så gode resultater,

Undersøgelser viser således, hvad der kendetegner de godt præsterende gymnasier, og undersøgelsen kan dermed tjene til inspiration og debat på alle gymnasier om, hvordan man sikrer et godt arbejds- og undervisningsmiljø, som kan fremme gode resultater målt på karakterer og elevfastholdelse.

2.2 Niveauer i undersøgelsens dataindsamling

Der gennemføres dataindsamling på det organisatoriske niveau, det kollektive niveau (samspil og kommunikation) klasseniveau, samt på det individuelle niveau. På alle fire niveauer beskrives og analyseres den formelle organisation/de formelle rammer og de uformelle organiseringer og rammer, og hvordan de enkelte gymnasier fungerer inden for disse rammer.

I de efterfølgende analyser undersøges det, hvordan de enkelte niveauer spiller sammen og påvirker hinanden.

Det organisatoriske niveau: Her undersøges betydningen af det enkelte gymnasiums eksterne og interne organisation samt de fysiske rammer. I analysen vil der være fokus på samarbejdet om gymnasiets virksomhedsplaner samt regionens pædagogiske og administrative støtte til gymnasiets virksomhed. Det vil blive undersøgt:

- hvordan ledelsen har organiseret deres interne ledelsesfunktioner
- hvordan undervisningen tilrettelægges
- hvordan den løbende evaluering af undervisningen foregår
- hvilke værdier, der er gældende for gymnasiet, og hvilken kultur der findes på gymnasiet (stemningen/atmosfæren på gymnasiet) samt betydningen af særlige indsatser over for særlig svage elever socialt og fagligt, herunder også elever med anden etnisk baggrund. Med hensyn til særlige indsatser skal ses på, om de er en del af en samlet strategi, er udtryk for en kultur eller mest er enkeltstående nedslag.

Det kollektive niveau: Her undersøges samspillet mellem de forskellige aktører på gymnasiet. Fokus har været på følgende spørgsmål:

- Hvordan er lærernes indbyrdes samarbejde og faglige dialog
- Hvad karakteriserer lærernes samarbejde med deres elever og klasser?
- I hvilken grad er der gensidig kollegial supervision eller vejledning?
- Hvor vidt har lærerne på gymnasiet en særlig pædagogisk tilgang, og hvordan indgår den i den faglige dialog mellem lærerne samt i den daglige praksis?
- Hvad gøres der for at samle de elever op, som har faglige vanskeligheder eller svag social baggrund? Hvordan oplever eleverne selv kommunikationen med ledelsen og lærerne samt samspillet mellem eleverne indbyrdes?

Klasseniveauet og det individuelle niveau: Her ses særlig på følgende spørgsmål:

- Hvordan er forløbene i de enkelte undervisningstimer, og fx hvordan støttes "vanskelige elever" og "fagligt svage elever"?
- Hvilke tanker og planer har den enkelte lærer for sin undervisningstime (fx didaktiske overvejelser)?
- Hvordan tilrettelægges undervisningen og forløbet af den enkelte undervisningstime?

Set fra elevside:

- Hvordan oplever eleverne undervisningens gennemførelse, og i hvor vid udstrækning føler de sig støttet i undervisningen?
- Hvordan oplever eleverne samspillet med lærere og med de andre elever på gymnasiet?

2.3 Udvælgelse af gymnasier

I undersøgelsen af, hvordan udvalgte gymnasier arbejder med undervisning med henblik på løfte eleverne til at præstere på et højt niveau, er der som nævnt udvalgt otte gymnasier, fire stx, to hhx og to htx, som elevmæssigt har en forskellig elevsammensætning. Målet har været, at de udvalgte gymnasier kan danne inspiration for andre gymnasier i deres arbejde med at få eleverne til at præstere bedst muligt. Følgende har været udvælgelseskriterier:

- Gymnasier, hvor elevsammensætningen er forskellig i forhold til elevernes sociale baggrund vurderet ud fra, hvorvidt forældrene har en boglig uddannelse eller ej.
- Gymnasier med henholdsvis mange og få tosprogede elever. Der er ifølge de statistiske opgørelser ikke nødvendigvis sammenfald med omfanget af elever med forældre med en ikkeboglig uddannelse og andel elever med udenlandsk baggrund.

Udvælgelsen er baseret på AKF's kvantitative undersøgelse af højt præsterende gymnasier, da der er grund til at antage, at elevsammensætningen på de enkelte gymnasier siden 2008 ikke har ændret sig væsentligt.

Alle gymnasier er delt ind i grupper ud fra disse kriterier. I grupperingen af henholdsvis almene og erhvervsgymnasiale uddannelser er det meget udpræget, at langt de fleste almene gymnasier har en høj andel forældre med en boglig uddannelse, og få elever har en udenlandsk baggrund, mens billedet af eleverne på de erhvervsgymnasiale uddannelser er stik modsat. Det vil sige, at langt færre elever har forældre med en boglig uddannelse, og langt flere elever har en udenlandsk baggrund. Så niveauet for "mange" og "få" henholdsvis med forældre med en boglig uddannelse og elever med en udenlandsk baggrund er vidt forskelligt på de to typer af gymnasier. De samme forhold er dokumenteret i de særlige danske PISA-undersøgelser, der er foretaget for de 16-årige i 2000, 2003 og 2006.

Kort beskrivelse af de udvalgte gymnasier:

Stx A kendetegnes som en skole i udkantområdet med en forholdsvis høj andel tosprogede elever. Skolens svage side kommer til udtryk i dens svækkede økonomiske situation, hvilket gør den sårbar for eventuelt svigt i antal af elevansøgninger. Skolens stærke sider kommer derimod til udtryk ved rummelighed og god stemning med plads til individualitet især for eleverne. Lærergruppen er stabil, og der er ikke tradition for udskiftning. Ledelsen har i denne forbindelse en opfattelse af, at lærerne vokser med stedet, da der hele tiden sker nye ting og udvikling. Når en udskiftning kommer på tale, oplever skolen især problemer ved at anskaffe nye lærere til de naturvidenskabelige fag, som er populære på skolen. 57% af forældrene har en boglig uddannelse, og 23% har en udenlandsk baggrund.

På stx B er lærerudskiftning en sjældenhed. Skolen er lille med kun 550 elever og 60 lærere. Andelen af elever med anden etnisk baggrund end dansk ligger på kun 10%. Gymnasiets primære styrke ligger i dets lille størrelse. Med kun 550 elever og 60 lærere kender alle stort set hinandens navne. Dette resulterer i, at især lærerne er personligt og følelsesmæssigt tæt knyttet til skolen. 47% af forældrene har en boglig uddannelse, og 6% har en udenlandsk baggrund.

Stx C er en af landets største internationale gymnasier med i alt otte stx-spor. En række af lærerne på dette gymnasium underviser sideløbende på en videregående uddannelse, fx universitetet. På den måde får lærerne mulighed for at blive udfordret i deres fag og få ny inspiration. Flere lærere har ligeledes fået videreuddannelse og kompetencer til at supervise andres undervisning på fornuftig og konstruktiv vis. Supervisionen lærerne imellem er dog ikke sat i system på skolen. Stx C har en tiltrækkende placering, og der er derfor sjældent udskiftning og fyringer i personalegruppen. Nogle lærere bliver dog sendt videre til lederpositioner andre steder. 73% af forældrene har en boglig uddannelse, og 10% har en udenlandsk baggrund.

Stx D oplever et opsving i økonomien grundet stigende søgning og frigørelsen fra amtet. Det har resulteret i, at de lærere der beder om efteruddannelse har haft mulighed for dette. Enkelte lærere er ligeledes blevet bevilget rejsekurser. De fleste ønsker efteruddannelse på universitetet. Skolen afsætter derfor et hvis beløb hvert år til efteruddannelse. Traditionelt vil

lærerne gerne på fag-faglige kurser, men skolen ser helst, at de tager på pædagogiske kurser. 81% af forældrene har en boglig uddannelse, og 6% har en udenlandsk baggrund.

Hhx A er et stort gymnasium, opdelt i fire mindre afdelinger. I alt er der ca. 1.500 elever og ca. 130 lærere. Der tilbydes i alt otte forskellige studieretninger. Gymnasiet ligger i københavnsområdet tæt på offentlig transport. Gymnasiet har en stærk profil og formår at tiltrække mange elever, som har en interesse for det handelsmæssige område. Økonomisk er gymnasiet forholdsvis velstillet med positive driftsresultater de seneste år og en forholdsvis stor elevsøgning. 37% af forældrene har en boglig uddannelse, og 28% har en udenlandsk baggrund.

Hhx B er et mindre gymnasium. I alt er der ca. 200 elever og 20 lærere. Der tilbydes i alt tre forskellige studieretninger. Gymnasiet er placeret i provinsen og er ikke så nemt tilgængeligt via offentlig transport. Gymnasiet har ikke en stærk selvstændig profil, da det er en del af en større handelsskole med flere forskellige typer af uddannelsesorganisationer under sig. Økonomisk har gymnasiet meget begrænsede ressourcer, men nu er det blevet besluttet fra handelsskolens side at gøre noget ved de fysiske rammer på skolen, da de ikke er helt tidssvarende. 33% af forældrene har en boglig uddannelse, og 5% har en udenlandsk baggrund.

Htx A er et mindre gymnasium. I alt er der ca. 500 elever og 40 lærere. Der tilbydes i alt seks forskellige studieretninger. Gymnasiet er placeret i københavnsområdet og er nemt tilgængelig via offentlig transport. Gymnasiet har ikke en stærk selvstændig profil, da det er en del af en større uddannelsesorganisation med flere forskellige gymnasier og andre uddannelsesorganisationer under sig. Økonomisk er gymnasiet presset, de fysiske rammer er ikke optimale, og der er en begrænset elevsøgning. 47% af forældrene har en boglig uddannelse, og 18% har en udenlandsk baggrund.

Htx B er ligeledes et mindre gymnasium. I alt er der ca. 400 elever og 30 lærere. Der tilbydes i alt fem forskellige studieretninger. Gymnasiet er placeret i udkanten af københavnsområdet og er forholdsvis nemt tilgængeligt via offentlig transport. Gymnasiet har i lighed med det andet tekniske gymnasium i undersøgelsen ikke en stærk selvstændig profil, da det på tilsvarende måde er en del af en større uddannelsesorganisation med flere forskellige gymnasier og andre uddannelsesorganisationer under sig. Økonomisk er gymnasiet også i en presset situation, hvilket blandt andet skyldes, at der er en begrænset elevsøgning. 39% af forældrene har en boglig uddannelse, og 11% har en udenlandsk baggrund.

3 Ledelsen og styringen

3.1 Det almene gymnasium

3.1.1 Bestyrelsen

Bestyrelserne på de undersøgte gymnasier er kendetegnet ved, at de ved, hvilke beslutninger der skal tages, og hvad der skal ske på skolen. De har stor indflydelse og er aktive og stærke bestyrelser. Skolens ledelse og bestyrelsen har et konstruktivt og dialogbaseret forhold, hvilket resulterer i en overordnet enighed parterne imellem. Stemningen og holdningen til eksempelvis besparelse og nedskæringer på skolen bliver mødt med forståelse fra både ledelse og lærere.

På nogle gymnasier kører bestyrelsesformand og rektor et tæt parløb, på andre foregår dialogen og beslutningerne overvejende på bestyrelsesmøder, som typisk afholdes 4-5 gange om året, samt på et årligt bestyrelsesseminar, hvor strategi og mål for næste skoleår fastlægges. Økonomien har en dominerende rolle i bestyrelsesarbejdet, og 2-3 møder om året er alene helliget skolens budget og regnskab.

Bestyrelsen på et af gymnasierne består i høj grad af lokalfolk, som er knyttet til området. Det er lokale interessenter, hvoraf flere enten har børn, der går på skolen, eller de har selv gået på skolen. Denne lokale repræsentation tæller politikere samt repræsentanter fra leverandører og aftagere. Hvad aftagere angår, er der både personer fra professionshøjskolerne og et universitet. Gymnasiets ledelse giver udtryk for, at samarbejdet fungerer mere end optimalt, hvilket giver ledelsen stor handlefrihed. Det eneste ledelsen i gymnasiet kunne savne, er et endnu tættere samarbejde med erhvervslivet.

Bestyrelsen på stx C afholder et bestyrelsesseminar én gang om året, hvor pædagogiske nøgletal bliver gennemgået og er omdrejningspunkt for evalueringen. Hele skolens ledelse er resultatlønnede, men det er alene rektors kontrakt, der er synlig. Undervisningsministeriet har i forbindelse med skolens overgang til gymnasiet stillet en årlig rapportering til rådighed, hvori resultatkontrakterne bliver målt. Målingerne bliver herefter taget op på det årlige bestyrelsesseminar.

Ud over det årlige bestyrelsesseminar tager bestyrelsen sig løbende af skolens strategi og målsætning samt det økonomiske overblik. Der kan i denne forbindelse opstå problemer når et bestyrelsesmedlem får en god idé, der kan få den fastlagte struktur til at falde sammen. Der kan sættes store ting i gang, som er irrelevante for skolen, og hvor ledelsen blot må følge med. Overordnet set er skolens ledelse, og hvordan denne funktion formidles, vigtig i samarbejdet med bestyrelsen. Bestyrelsen skal her opleve, at ledelsen har styr på skolen som virksomhed. Bestyrelsen er på sin vis sammensat af ledelsen, da denne har haft indflydelse på, hvilke interesse der skal være repræsenteret her, og dermed hvor fra bestyrelsesmedlemmerne skal hentes.

Bestyrelsen på stx D afholder tre møder om året med temaerne: økonomi, strategi, udbud af studieretninger og personale. Bestyrelsen følger de forskellige temaer i løbet af året og lytter til, hvad der bliver sagt om dem til møderne. De accepterer, at der er en daglig ledelse.

Rektor er den primære leder. Bestyrelsesformanden skal dog sanktionere i forhold til, hvor mange lærere der skal være tilknyttet skolen i forbindelse med ansættelser, og derfor skal han godkende en ansættelse, hvor mange der skal optages i hver klasse, og hvor mange klasser man vil optage. Dette foregår ofte med et formøde med rektor, bestyrelsesformand og næstformand, hvor der bliver udarbejdet en dagsorden. Rektors resultatkontrakt ligger på nettet. Det er bestyrelsen, der har udarbejdet rektors kontrakt, og amtet, der har ansat ham.

3.1.2 Den daglige ledelse

Ledelsen ser deres primære opgave som at lægge strategier og at skaffe midler til skolen igennem fastholdelse og rekruttering af elever. Økonomien er helt og holdent afhængig af antallet af elever og skolens størrelse.

Især et af gymnasierne har ikke en særlig god økonomi, blandt andet fordi de ligger i et "uddannelsesfremmed miljø". Skolen søger derfor fonde og udviklingsprojekter. Skolen er i forlængelse af dette en del af flere store vellykkede projekter.

Det samme gælder andre gymnasier. Der søges målrettet fonde og projekter, der matcher skolens ambitioner. Skolen har eksempelvis fået midler til deres It-Learning-Center igennem kompetenceudviklingsmidler SCKK, og de oplever ofte at have formuleret projekter, inden de bliver en realitet i puljerne.

Rektorerne oplever desuden i stigende grad, at deres rolle ændrer sig hen imod at være stedets administrerende direktør. De kunne ønske at være mere synlige på skolen og observere mere undervisning. Dette er dog kun muligt i begrænset omfang, da der ligger for mange administrative opgaver.

Rektoren på det ene gymnasium er derfor i gang med en omorganisering for at finde mere tid til de nærværende opgaver, da han ser en stor effekt ved, at han personligt giver beskeder eller taler med lærere og elever. Døren til rektors kontor står som regel åben, men han er alligevel ikke altid lige let at få fat i.

Overordnet søger især en af rektorerne at tegne sig som en synlig leder og en central person i hele kommunens uddannelsesliv. I modsætning til mere centralt placerede gymnasier i regionen er der ingen større konkurrence om eleverne, hvad på ingen måde betyder, at gymnasiet ikke er et positivt tilvalg for områdets elever – de betragter det som "vores gymnasium". Omsorgen for at være lokalområdets gymnasium er meget stor, og det har i det hele taget været en kamp at få gymnasiefrekvensen op i et område, hvor uddannelsesniveauet er lavt. Det erkendes, at der skal kæmpes for at få økonomien til at hænge sammen, og der gøres derfor en stor indsats for at fastholde elever. Der er også satset på, at de fysiske rammer er tiltalende, og at der er lagt vægt på de elevsociale forhold.

Gymnasiet er forholdsvist lille, og det betyder, at rektor på dette gymnasium har en tæt kontakt med, hvad der foregår i undervisningen, både uformelt og i forbindelse med MUS-samtaler. Det fremhæves, at der har været meget lille udskiftning i lærergruppen, hvor det ellers havde kunnet forventes, at lærere efter at have opnået noget erfaring ville søge til gymnasier tættere på hovedstaden.

På stx C formulerer ledelsen ledelsesopgaven i at få skolen fra A til B. Denne opgave ligger primært hos rektor og vicerektor, som løbende sparrer med hinanden og lærerne. Spar-

ring på kryds og tværs er et af skolens kendetegn, og den menneskelige kontakt gør skolen meget nærværende. Ledelsen værdsætter en høj fagprofessionel baggrund for at skabe troværdighed over for lærerne. Fokus på de menneskelige relationer og forståelse for forskellighed, hvor lærerne bliver hjulpet og støttet til at udvikle deres talent, repræsenterer god ledelse. Her vægtes ledelsens livserfaringer frem for tillærte værktøj, da en stærk personlighed er nødvendig for at kunne sætte sit præg og påvirke eksempelvis skolens bestyrelse.

Ledelsen af et andet gymnasium italesætter ofte gymnasiet som "Landets bedste skole" og "Projekt Gymnasie", ofte for at vise og tydeliggøre en organisation i udvikling med visionen om at give den bedst mulige uddannelse for hver enkelt elev. Lærerne og eleverne bliver følgelig gjort opmærksom herpå og bliver til en del af dette projekt. Skolen har en klar holdning til, at det der sættes ord på, skal der også sættes handling bag, da skolens troværdighed er på spil.

Det pågældende gymnasium har en HR-chef som sammen med rektoren tager sig af lærernes kompetenceudviklingssamtaler. Rektor afholder især udviklingssamtaler med de ældre lærere. HR-chefen er ansat til at supplere rektoren ved eksempelvis MUS-samtalerne. Stillingen som HR-chef blev etableret efter skolens skifte til selveje og giver ifølge ledelsen noget nyt til den normalt flade gymnasiestruktur. HR-chefen har som funktion at skabe et tillidsforhold til lærerne, så eventuelle problemer fra elever kan blive håndteret ved, at HR-chefen er første mand på området til eventuelt at overvære den pågældende lærers undervisning. På denne måde undgås det, at rektor eller andre kollegaer skal overvåge hinanden.

Gymnasiet har således mange ledere, men der en god og effektiv arbejdsfordeling. Tilrettelæggelsen af den tværfaglige undervisning ligger centralt og planlægges et år frem. Det betyder, at lærerne har en allerede tilrettelagt plan for, hvilke uger, og hvornår de skal gennemføre tværfaglige forløb[1] (AT, dvs. almen studieforberedelse), og derfor ikke selv behøver at gå ud og forhandle timer med hinanden. Læreren har mulighed for at ønske, hvem de vil arbejde sammen med og herefter selv tilrettelægge skemaerne og undervisningen i selve ugen. Der er én teamkoordinator tilknyttet hver klasse og to i 1. års-klasserne. Koordinatoren har ansvaret for trivslen i klasseteamet. Den generelle kommunikation lærerne imellem forgår primært online på Lectio. Hver eneste faglærer laver en studieplan for deres eget fag, hvoraf de specifikke krav står i lærerplanen.

Dette stemmer overens med skolens vision om at være en åben skole for både lærere og elever, hvor man kan tale om problemerne og handle hurtigt og korrekt på klager og samtidig beskytte de ansatte. Der gives her udtryk for vigtigheden af at være ude og vide, hvad der rører sig på en stor skole, for dermed hurtigt at kunne aflive overleveringer af myter eller rygter, inden de rodfæster sig.

Undervisningen på stx A planlægges på nettet uden opfølgning fra rektor. Her ligger skemaer vedrørende flerfaglige forløb og progressioner, som skal følges, hvorefter lærerne skal dokumentere proceduren. Skemaerne formulerer de faglige krav til eleverne.

---

[1] Almen studieforberedelse (i daglig tale kaldet AT) er et nyt tværfakultært gymnasiefag på stx-uddannelsen, som indførtes i 2005. Et AT-undervisningsforløb er et forløb, hvor et emne, et historisk nybrud eller andet, skal behandles af mindst to fag fra mindst to forskellige gymnasiale fakulteter: (naturvidenskab, humaniora eller samfundsvidenskab).

Evalueringspraksis

På alle de undersøgte gymnasier er der en omfattende evalueringspraksis.

Rektoren på stx A følger formelt set op på undervisningskvaliteten ved at gennemse karakterlisterne. På det uformelle plan tages der hensyn til elevers eventuelle klager, som kan være en god anledning til en uformel snak med den pågældende lærer. Derudover går rektoren ud i undervisningen for at lytte og notere sine oplevelser, som dermed ligeledes kan danne baggrund for en snak med læreren. Indtrykket er, at læreren overordnet set synes godt om denne evalueringsmetode. MUS-samtalerne foretages af og fordeles imellem skolens rektor og de pædagogiske ledere. MUS-samtalernes udformning har varieret over årene, hvor skolen har vekslet imellem gruppesamtaler og individuelle samtaler. I forlængelse af dette har skolens ledelse løbende samtaler med teamlærerne og faste terminer til evaluering af eleverne.

Evalueringspraksissen på stx C består blandt andet af en årsrapport, hvori midler gennemgås af skolens revisorer, en stor elevtrivselsundersøgelse én gang om året samt en årlig arbejdspladsvurdering (APV). Til det årlige bestyrelsesseminar gennemgås alle resultaterne fra evalueringerne, og hvordan skolen har opnået de mål, den har sat i deres "10-15-20"-plan. Skolen evaluerer ved en målrettet sammenligning af egne resultater, dette gælder ved både termins- og afgangsprøver. Ledelsen har ofte møder med faglederne for at evaluere resultater på prøver. Skolen har i denne sammenhæng en forstærket indsats på matematikområdet ved blandt andet tvangsmatematik hver tirsdag efter skoletid, for de elever der har fået karakteren 2 eller derunder. Denne "tvang" sker efter samtykke og underskrift fra forældrene. Skolen har ligeledes supplerende undervisning i matematik.

Evalueringspraksis på stx D består blandt andet i, at uddannelseschefen mødes med studievejlederen og klasselærerne tre gange om året, hvor de gennemgår alle eleverne. Dette starter efter 1. karaktergivning. Skolens rektor deltager i morgensamlingen hver 14. dag og forsøger at lægge op til, at eleverne altid kan komme til ham med problemer. I forbindelse med klasserumskulturen er det også rektor, der går op og taler med klassens elever og lærere, hvis der er blevet en dårlig kultur i en klasse.

Hvis en elev klager til ledelsen over en lærer, spørges der først og fremmest ind til, om eleven har talt med læreren selv om problemet, og hvis ledelsen vurderer, at der er substans i henvendelsen planlægges et møde med elever og lærer. Ledelsen orienterer altid læreren, når der har været en elevhenvendelse, da skolen fastholder en samtalekultur, hvor der tales åbent om tingene. Hvis det er et alvorligt problem opfordres der dog til en skriftlig klage. Der er maks. to klager om året.

Stx D har en evalueringspolitik, hvor eleverne skal evaluere lærerens undervisning to gange om året. Der kan anvendes skriftlige evalueringsskemaer. Evaluering skal søges gennemført konstruktivt og uden kontrol og anvendes til at forbedre undervisningen. Rektor spørger ind til denne evaluering i lærernes årlige MUS-samtale. Skolen har ligeledes en årlig elevundersøgelse – miljøundersøgelsen. Den bliver lavet senest i oktober-november 2010, med en svarprocent på 90.

Den gode leder

Den gode ledelsespraksis er i fokus på gymnasierne for at sikre gymnasiets drift og kvalitet.

God ledelse er ifølge stx D's ledelse en konstruktiv og anerkendende leder. Anerkendelse skaber mange glade mennesker. Derudover er det en åben ledelse, hvor man kan tale frit om tingene, forudsat at der er lydhørhed. Ledelsen lavede teammodellen og AT-modellen om, da lærerne ikke mente, at de var optimale. De lyttede til, hvad lærerne sagde om deres hverdag og forsøgte at gøre det lettere og bedre for dem, hvis muligt. Ledelsen har oplevet, at der er kommet mere fokus på deres rolle efter gymnasiereformen, hvilket har resulteret i flere beslutningskompetencer.

Ledelsen på stx D er gennemsigtig og lægger tingene frem. Den lytter, men forbeholder sig retten til at tage de afgørende beslutninger om nødvendigt. Disse beslutninger vil blive taget i samarbejdsudvalget og bestyrelsen.

Økonomien

De økonomiske vilkår på gymnasierne er meget forskellige. To af de undersøgte gymnasier repræsenterer to vidt forskellige økonomiske situationer.

I forbindelse med skolens økonomiske balance på stx A, ser skolens ledelse det vanskeligt at få balance i økonomien pga. taxameterordningen og vurderer, at det er nemmere for de store populære gymnasier at give deres elever optimale forhold. Taxameterordningen resulterer i, at elevantallet i hver klasse ofte ligger på 30, hvilket ikke er optimalt ifølge ledelsen.

Der er gode økonomiske rammer på stx C grundet taxameterordning og skolens valg om at køre med store hold og store klasser. Efter skolen er blevet selvejende, er der mulighed for at prioritere og disponere som ønsket uden indblanding fra amtet. Dette resulterer blandt andet i, at udskiftning af alle skolens undervisningsmaterialer og indsatser på eksempelvis matematikområdet har været muligt. Skolen presser på, for at alle elever gennemfører matematik på minimum B-niveau, for dermed at motivere og ruste eleverne til en videregående uddannelse. Dette leder videre til skolens vision og forventning om, at eleverne skal bruge den gymnasiale uddannelse til noget. Kun seks elever blev student med matematik på under B-niveau i 2010.

Stx D har løbende været i massiv vækst og er gået fra en 8-sporet til en 10-sporet skole inden for de seneste år samt ansat 5-10 lærere hvert år. Skolens popularitet har resulteret i, at minimum 100 ansøgere har måttet få afslag hvert år, og siden 2007 har skolen derfor udelukkende haft elever med stx D som deres 1. prioriteret i skolevalg.

Det eksterne samarbejde

Gymnasierne har meget kontakt med de omkringliggende folkeskoler. Kontakten omhandler primært udviklings- og samarbejdsprojekter, frem for problematikker og sparring om enkelte elever. De elever, som skolen optager fra folkeskolen, er udelukkende udvalgt på baggrund af elevens uddannelsesplan og karakterliste. Skolerne har således en tæt kontakt med UU (Ungdommens Uddannelsesvejledning) og de omkringliggende folkeskolers studievejledere, og der arrangeres forskellige sammenkomster, hvor gymnasiets studievejledere er ude på folkeskolerne for at forsøge at gøre overgangen så hensigtsmæssig som muligt og samle de "ikke

egnede elever" op, inden de når til skolen. Det kan ske, at gymnasiet ringer op til folkeskoler, hvis de har sendt elever videre, som ikke er egnende, for at undersøge hvor kommunikationen er gået galt.

3.1.3 Værdigrundlag

Profileringen udadtil og det formulerede værdigrundlag er et vigtigt led i ønsket om at tiltrække elever for alle de undersøgte gymnasier.

Overordnet set vægter stx A inklusion i deres værdigrundlag, hvilket er et udtryk for vigtigheden af relationen mellem lærer og elev og deres gensidige respekt. Mere konkret handler inklusionen ifølge ledelsen om at være ordentlige over for hinanden, men samtidig undersøge, hvad det er, eleverne efterspørger.

Stx A forsøger i forlængelse af dette at betragte skolen som én stor organisation. Grundholdningen på stx B er, at skolen kender sit fundament, sine elever og sit område og derfor ved, hvordan eleverne skal behandles og håndteres med vægt på den enkelte elev. Ud over den stærke lokale forankring lægger skolen stor vægt på, at der er relationer til videregående uddannelsesinstitutioner i lokalområdet og universiteterne. Der er, som på mange gymnasier efterhånden, en stærk international orientering. Endelig lægges der vægt på musikaktiviteter. Der er også en stærk satsning på økonomien. Alt gøres op i kroner og øre, herunder hvad de fastholdende tiltag kan bidrage med på bundlinjen. Overordnet set fungerer skolen optimalt, hvilket giver ledelsen en reel frihedsgrad, når blot der bliver taget ansvar. Her er opfattelsen ikke, at taxameterordningen skaber problemer, men at den giver en vis stabilitet over en årrække.

At alles talenter kommer til udtryk i en glad, munter og tillidsfuld atmosfære, der bidrager til, at alle kan udfolde sig, er nogle af de højst vægtede værdier på stx C. Skolens delvision og delmål bliver holdt for øje ved alle handlinger, så at disse spiller op imod skolens visioner og mål. Resultatet af en handling kan ikke altid bestemmes, men skolen ved altid, hvad de vil gøre, hvorfor og hvordan de vil gøre det. Det er skolens opgave, at visionerne og målene bliver opfyldt. Derfor italesættes disse ofte over for lærere og elever for at forankre rammerne og målsætningerne for skolen, og hvilke midler der anvendes for at opnå målsætningerne.

Grundværdierne på stx D er blevet skabt og formuleret af eleverne som værende fagligh-ed, fællesskab og mangfoldighed. Fællesskabet beskrives som det store gymnasium, hvor man møder hinanden på tværs af klasser. Ifølge skolens ledelse giver eleverne ligeledes udtryk for, at der bliver taget godt imod dem, at der er et godt fællesskab og gode fester 1-2 gange om året. Der er ikke et hierarki, hvor 3.g'erne er de fineste, men skolen beskrives i stedet som et fristed.

Skolens nuværende strategi har fire profiler: verdensborgerskab, science, kreativitet og bæredygtighed. Den blev udarbejdet i 2008, og en ny planlægges udarbejdet i 2012. Skolen har dygtige elever i faget naturvidenskab, og den har lærere der blandt andet sideløbende underviser på DTU (Danmarks Tekniske Universitet). Overordnet set er det dog for få elever, der søger de sprogvidenskabelige og kreative studieretninger. Stx D har stor søgning til de samfundsfaglige og naturvidenskabelige studieretninger.

Oversigt over de almene gymnasiers grundlæggende værdier

Stx A	*Demokrati* - hvor ansatte og elever i fællesskab skaber og præger skolen	*Rummelighed* - og tolerance uanset forskelle i social baggrund, kultur og fagligt niveau	*Gensidig respekt* - imellem eleverne indbyrdes og imellem elever og lærere	*Venlig* - og hensynsfuld omgangstone på hele skolen
Stx B	*Højt fagligt niveau* - og undervisning der udvikler elevernes studiekompetence	*Bedst mulige overgang* - mellem folkeskole, gymnasium og videregående uddannelser	*Flest mulige elever gennemfører* - deres ungdomsuddannelse med det bedst mulige resultat	*Et godt sted at* blive voksen
Stx C	*Ansvar* - og forpligtelse til at yde sit bedste over for sig selv og alle andre	*Fællesskab* - og åbne fordomsfrie fællesskaber, uanset baggrund	*Engagement* - og vilje til at omsætte ord og tanker til konkret handling	
Stx D	*Faglighed* - hvor eleverne udfordres og udvikles	*Fællesskab* - og et fælles bånd via traditioner og aktiviteter på tværs af klasser og årgange	*Mangfoldighed* - og interesse, tolerance og respekt for hinandens forskellighed	

Forældresamarbejdet

Samarbejdet med forældrene er meget forskelligt fra gymnasium til gymnasium samt for forældrenes motivation for og mulighed for at hjælpe deres børn med skolearbejdet..

Forældresamarbejdet fylder ikke meget på stx A, da der ikke har været tradition for det. Der påtænkes dog et øget fokus på netop forældresamarbejdet, da ledelsen mener, at der kan komme gode ting ud af det. Eksempelvis kan det skabe dialog med forældrene til vanskelige elever, som sjældent møder op til samtaler, når noget er galt. Skolen har i denne forbindelse forsøgt at få fat på de vanskelige elever ved ad hoc møder. Overordnet set har skolen dog et godt fremmøde til forældresamtalerne.

Forældrene til eleverne på stx C er interesserede i deres børns uddannelse og er en stor opbakning. Skolen har en tretrinsraket for forældresamarbejdet: Alle forældrene samles efter førsteårselevernes introtur til en fest med spisning. Senere på efteråret afholdes "Girafmøde" for forældre og elever om skolen, klassen og mål, hvor de både hører ledelsen tale om skolen og derefter kommer ud i klassen for at høre lærernes visioner og fremtidige planer. I november måned har eleverne fået deres første faglige bedømmelse, i form af karakterer, og elever og forældre inviteres til individuel konsultation. Stx C mener, at de er en af de skoler i landet der har allerhøjst forældrefremmøde.

Efter dette første halve år "udsluses" forældrene, for at få eleverne til at udfolde sig som uafhængige individer. Forældrene kan dog løbende følge med i Lectio, hvis de er i tvivl om, hvad eleven har for og laver.

Skolen har kontakt med forældre hver dag, og man forsøger at sikre en venlig og imødekommende kommunikation, men samtidig bestemt. Derfor venter skolen altid en dag med at handle på eventuelle klager, for ikke at køre situationer op i en spids.

I forbindelse med forældresamarbejdet på stx D får forældrene et brev og en håndbog op til skolestart, hvori skolens værdier og visioner samt praktiske oplysninger står beskrevet. Skolen har et forældremøde i september efter skolestart og derefter afholdes forældremøderne én gang om året i november måned. Der er samtaler med forældrene i forbindelse med for højt fravær og stor opbakning fra forældrenes side i forhold til fremmøde ved forældresamtalerne. Det er dog i denne forbindelse oftest forældrene til de gode elever, der møder op og deltager. Størstedelen af eleverne på skolen har mulighed for at få lektiehjælp af deres forældre.

3.1.4 Lærerne

På et af gymnasierne indebærer skolens organiseringsmodel, at der i 1. og 2.g er to klasselærere i et team, der sørger for klassekulturen og mødes med uddannelseschefen og taler om alle elever. Skolen forsøger at koordinere indholdet i fagene, men ser det som en vanskelig opgave. Denne koordinering skal optimalt set ske på planlægningsdagen. Skolen sætter mange ressourcer af til dette samarbejde. Skolen består mest af traditionel undervisning, men der ses ligeledes høj aktivitet ved udviklingsprojekter i forbindelse med it og science. Dette kendetegner ligeledes lærergruppen, som består af lærere, der gerne bare vil undervise og lærere, der er interesseret i at undervise igennem udviklingsprojekter. Skolen har haft ressourcer nok til at støtte disse projekter.

I pædagogisk råd bliver der diskuteret meget praktisk og strategisk. Her bliver der talt om team- og fagfordeling, hvilke studieretninger skolen vil udbyde, og hvilke projekter der er i gang. Innovationsprojekter og temaprojekter bliver ligeledes diskuteret her. Skolen har yderligere faggrupper, som mødes og planlægger emner og eksamener. Der er en fælles akkord, hvor de taler om dette. Der er dog stor forskel på faggrupperne, i forhold til hvor ofte de mødes. Dansklærerne taler ofte sammen. Andre mødes ikke så tit. Der er høj social trivsel i danskfaget på lærerniveau. Matematiklærerne mødes meget sjældent. Det er mest mænd, og de unge er mere tidsmæssigt pressede end de ældre, da de skal have tid til deres børn. Lærerne vender tilbage til ledelsen og giver udtryk for, at man altid kan spørge andre lærere til råds, hvis man har haft en dårlig time.

I forbindelse med tilrettelæggelsen af undervisningen skal lærerne lave studieplaner hvert halve år og lægge dem på intranettet. Hvis eleverne klager over for mange skriftlige afleveringer som overlapper hinanden, gennemser og evaluerer ledelsen studieplanerne.

Det forventes dog fra ledelsens side, at lærerne koordinerer deres undervisning med hinanden. Lærerne mødes her én gang om året til et koordinationsmøde. Ledelsen planlægger AT-samarbejdet og lægger op til, at de lærere, der elsker AT, får lov til at have det mere, end de lærere der ikke har lyst. For at lette den administrative byrde hos lærerne udarbejdes planer over AT-samarbejdet, til stor tilfredshed for lærerne. Ledelsen har ikke en strategi omkring denne organisering og planlægning af undervisningen, men forsøger at lytte til lærerne, og hvad de synes er praktisk. Filosofien er her, at lærerne er dygtige undervisere, og at de derfor skal bruge deres tid på dette, frem for på administrativt arbejde.

Den nye gymnasiereform har givet planlægningsmæssige udfordringer for ledelsen blandt andet på stx A. Lærerne har vanskeligheder ved at nå igennem deres pensum, da de alle skal involveres og bidrage til den fælles uddannelsespakke. Dele af undervisningen skal derfor ikke kun være faglige, men ligeledes "særfaglig" i overensstemmelse med AT. Ledelsen mener derfor, at gymnasiereformen har resulteret i både faglige og logistiske problemer.

Ledelsen har organiseret lærerne i team efter indførelsen af gymnasiereformen, hvor to lærere samarbejder om én klasse.

Disse lærerteam har to forberedelsesdage ved studiestart, hvor årets forløb planlægges. Nogle af de flerfaglige forløb er allerede fastlagt af ledelsen, mens andre forløb tilrettelægges af lærerne selv. Der er således et fastlagt samarbejde mellem ledelsen og de forskellige lærerteam, hvilket i nogle tilfælde kan resultere i en vis skepsis, hvis en lærer vurderer, at han ikke har fået tildelt nok timer til et fag. Stx A forsøger så vidt muligt at lade lærerne følge deres klasser fra 1. til 3.g.

Lærerrekrutteringen på stx B volder kun skolen problemer ved de naturvidenskabelige fag. Næsten alle skolens lærere er bosat uden for kommunen, især i København. Der er overordnet set god trivsel på skolen blandt lærerne, og lærervikarer har sjældent planer om at flytte. Den gode trivsel kommer blandt andet til udtryk i det kollegiale fællesskab, hvor flere har kørselsordninger og ses uden for arbejdstiden. Lærergruppen er fordelt på lige dele mænd og kvinder, hvoraf de yngre mandlige lærere er stærkt repræsenterede. Kun få lærere er over 50, og der er overordnet set et overtal af yngre lærere på skolen. Ledelsen vægter fællesskabet blandt lærerne og motiverer til individualitet inden for fællesskabets rammer.

Gymnasiereformen og indførslen af blandt andet AT har fjernet en del af undervisningsansvaret fra den enkelte lærer, men givet mere samarbejde lærerne imellem og mere glæde ved at kunne tilrettelægge undervisningen i fællesskab, og den nye planlægning er efterhånden helstøbt. Lærerne mødes privat, spiser middag samme og finder ud af at tilrettelægge undervisningen sammen. I forbindelse med denne nye tilrettelæggelse af undervisningen giver ledelsen udtryk for, at det ligeledes kan være en svaghed, at samarbejdsprocesserne på kryds og tværs ikke giver et klart og tydeligt billede af skolens overordnede målsætninger. Det understreges dog, at mangfoldigheden også er en fordel.

Stx C har haft et stigende antal af lærere de seneste år i takt med et stigende antal af elever. Ledelsen forsøger at afdække de nye læreransøgeres kompetencer og personlighed, for at gøre dem til naturlige deltagere i skolens projekt. Det vurderes, om den enkelte lærer som person kan løfte det, han bliver stillet over for i først undervisningsøjemed og dernæst det kollegiale samarbejde. Fra ledelsens side kræves det, at man som udgangspunkt er en performer, hvis man vil være underviser, hvilket især afhænger af personlighed.

Ledelsen på stx C har organiseret det således, at lærere ikke behøver at beskæftige sig med administrative opgaver. Færre møder kan dermed giver lærerne energi og overskud til at fokusere på deres performance i undervisningen. Det kræver meget af en lærer, som performer, at have det samme publikum i tre år. At ledelsen tager sig af de administrative opgaver giver ligeledes lærerne rum og frihed til at administrere deres egen gang, udforskning af ideer og nye læringsmetoder. Hvis ledelsen søger at komme igennem med tiltag, kommunikerer de

disse ud til lærerne igennem blandt andet temadage med fokus på pædagogisk udvikling og emner som: *Den gode undervisning* og *Nye måder at "løfte taget"*.

Nøgleordet i ledelsens samarbejde med lærerne er tillid. Når der opstår problemer, skal de italesættes og drøftes åbent med lærerne. Ledelsen er overordnet set meget lydhøre og positivt indstillet over for lærernes ideer. Ledelsen på stx C arbejder på at få en boblende udvikling nede fra lærerne. Denne udvikling skal opstå i mødet med eleverne, og ledelsen forsøger derfor at give lærerne mere tid, rum og individuelt ansvar for undervisningen. Der er her tillid fra ledelsens side til, at lærerne kan løfte opgaven.

Stx C er med sin geografiske placering et populært gymnasium, og de får derfor mange læreransøgninger. I stx C's evalueringspraksis italesættes det tydeligt over for lærerne, at de bliver målt på karakterer. Lærerne evaluerer og superviser ligeledes hinanden, hvilket kendetegner det gode kollegiale fællesskab på skolen.

Ledelsen og styringen af gymnasiet set fra lærernes side

Omlægningen af skolen til selvejende institution ses som en positiv udvikling fra lærernes side. Økonomien er blevet bedre i form af lokale frem for amtslige aftaler, og skolen har eksempelvis mulighed for at bevare studievejledningen og små fag igennem egenfinansiering. Der er et overordnet positivt indtryk af, at beslutningsprocesserne er kommet tættere på. Lærernes ideer til eksempelvis stresskurser eller efteruddannelse bliver næsten altid bevilliget.

Lærerne giver udtryk for, at de er glade for deres arbejdsplads, og at deres ledelse bekymrer sig om dem. Lærerne på et af gymnasierne har blandt andet frokostordning, motionsrum og en bærbar pc til rådighed for hver lærer med dertilhørende tilskud til at ophæve multimedieskatten. Hvert år får de julegaver, og ledelsen holder en jule- og sommerfrokost med alt betalt.

Det store gymnasium har en stor ledergruppe, hvilket på sigt har resulteret i en overflødiggørelse af eksempelvis HR-chefen, der nu er ved at blive kørt ind i undervisningen i stedet. Lærerne ser dog stadig en force ved den store ledelsesgruppe, da det giver lærerne mulighed for at bruge det meste af deres energi på undervisningen frem for administrativt arbejde.

Af personalegoder får alle lærerne tilbud om en bærbar computer, der skiftes ud hvert tredje år, frugt og kaffeordning, Falck-kurser og fem psykologsamtaler i fagforeningen. Skolen sender hele personalet på en forlænget weekend med udelukkende sociale formål hvert andet år. Turene er blandt andet gået til Barcelona. Sammenlagt er der omkring 6.000-7.000 kroner i personalegoder hvert år, hvilket er et resultat af, at skolen ikke længere er ejet af amtet. I forlængelse af dette giver lærerne overordnet udtryk for at skolen har et godt arbejdsmiljø med engagerede kollegaer, loyalitet over for arbejdet, motivation og ansvar for arbejdspladsen, lavt sygefravær (2%), gode rammer for undervisningen og it og god trivsel lærerne imellem.

Lærerne giver udtryk for at de planlægger og strukturerer deres fag selv, på samme måde som de gjorde det, inden gymnasiet blev selvejende.

Tilrettelæggelsen af AT-undervisning og hvordan fagene sammensættes af skolens ledelse. Denne ordning har ikke været optimal hele vejen igennem, da mange lærere har måttet gå

på kompromis med deres ønsker. Men lærerne giver udtryk for, at det i sidste ende har fjernet en administrativ byrde fra deres skuldre. Lærerne forventer, at deres ledelse har kendskab til og forstår undervisningssituationen og er opmærksom på, at undervisningen udvikler sig fra år til år.

Gymnasiets ledelse inddrages, hvis der er problemer i klassekulturen eller ved forældrehenvendelser, hvor ledelsen fungerer som værn for den enkelte lærer.

Gymnasiet kendetegnes på grund af sin lille størrelse som et sted med tryghed og tillid. Eleverne kommer til rektor med deres problemer, og lærerne er gode til at opspore elever, der mistrives.

Lærerne på det ene socialt stærke gymnasium har især kontakt med deres ledelse i forbindelse med ansøgning om kurser, fag, efteruddannelse og nye ideer. Der dannes dog et overordnet billede af at lærergruppen føler sig delagtiggjort i ledelsens beslutninger om eksempelvis AT-forløbene.

Kommunikationen med ledelsen forgår ved ad hoc møder med forskellige relevante dagsordner, og derudover har alle lærerne MUS-samtaler én gang om året. Rektor er synlig i form af deltagelse i det årlige faggruppemøde, og det er altid muligt at bede om et møde som enkeltlærer eller faggruppe.

Ledelsen er gode til at rose lærerne, hvis det går godt i form af, at eleverne får gode karakterer. Lærerne har i denne forbindelse MUS-samtaler med enten rektoren eller HR-chefen. De ligger ikke regelmæssigt hvert år, og lærerne giver udtryk for, at de foretrækker MUS-samtalen med rektor. De erfarne og ældre lærere får MUS-samtale ved skolens rektor, mens de yngre lærere kommer til MUS-samtaler hos HR-chefen.

Gymnasiets ledelse, på gymnasiet med en stor andel elever med svag social baggrund, vægter ifølge lærerne økonomien for højt. Lærerne får bevilliget efteruddannelse og kurser i det omfang skolens økonomi rækker. Skolen har ikke mange ressourcer, men den har blandt andet finansieret mediekurser for dansklærerne.

Men den stramme økonomi resulterer i, at der går alt for mange elever på gymnasiet, som ikke deltager i undervisningen, men som alligevel får lov til at blive på gymnasiet, uden at de reelt er aktive i undervisningen. Dette gør det vanskeligt for lærerne at motivere de fagligt og socialt udsatte elever, da der ikke er nogen konsekvenser af fx højt fravær. Flere af lærerne ønsker en fraværsgrænse på 10%, hvilket skulle betyde, at elever med for højt fravær skulle sendes til en samtale med ledelsen eller en studievejleder. Skolen har dog ikke ressourcer til at gennemføre sådanne initiativer.

Nogle af lærerne giver udtryk for, at de forventer, at deres ledelse sætter ting i gang og udvikler deres pædagogiske kompetencer. Ledelsens økonomiske fokus går ikke i spænd med det faktum, at skolen ikke er en populær vare. Den kan ikke lokke nye elever til på samme måde som gymnasierne i indre by. Ledelsens fokus på skolen som en konkurrencevirksomhed stemmer ikke overens med, hvad lærerne mener, at skolens reelle opgave er: at uddanne unge mennesker. Lærerne giver ikke klart udtryk for, hvad de mener, de kan forvente af deres ledelse.

MUS-samtaler gennemføres ikke årligt, og nogle af lærerne har ikke været til en samtale i tre år, men der gives et overordnet indtryk af, at lærerne føler, de har indflydelse på deres

undervisning og viden om mulighederne for efteruddannelse. Skolen anses ikke som en top-down organisation: Den økonomiske ledelse skal komme oppefra og den pædagogiske ledelse nedefra.

Da det andet gymnasium fik ny rektor for et år siden, fik lærerne større autonomi, og kulturen er blevet mere åben. Der er i den anden ende blevet strammet op over for mødepligt og aftaler for eleverne. Der er ligeledes blevet sat hårde og mere effektivt ind over for elevfravær igennem elektronisk overvågning af forsømmelser, som følges op igennem Lectio. Til trods for den strammere tone over for eleverne, er tonen, at rektors dør altid står åben for dem såvel som for lærerne.

Lærerne giver udtryk for, at bestyrelsen er fleksibel, og at den kendetegnes på samme måde som skolen, som lokalt forankret.

Lærerne forklarer, at skolens overgang til en selvejende institution har givet dem fordele som frugtordning, bærbare computere, fitnesstilbud og mentorordning. Det har samtidig bidraget til et større lokalt ansvar. Lærerne ser det mere meningsfuldt, at skolen nu er selvejende frem for det tidligere samarbejde og styring igennem amtet.

3.2 De erhvervsgymnasiale uddannelser

3.2.1 Bestyrelsen

På de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne er gymnasierne typisk en del af større uddannelsesorganisationer, og bestyrelsens ansvarsområde dækker hele uddannelsesorganisationens område (gymnasier, EUD-uddannelser, korte videregående uddannelser e.l.). Det betyder, at de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne ikke har det samme selvstændige råderum som de almene gymnasier, der er selvejende institutioner med egen bestyrelse.

Dette betyder også, at gymnasierne er i en form for intern konkurrence med de øvrige uddannelsesinstitutioner inden for organisationen og skal profilere sig over for bestyrelsen for at få del i de tilgængelige ressourcer. Generelt opleves dette dog ikke som et væsentligt problem blandt gymnasierne, som illustreret af følgende udsagn fra en rektor/daglig leder: ”Bestyrelsen prioriterer os, fordi gymnasierne i de senere år har været et vækstområde. Vi føler os set og prioriteret.”

Bestyrelsens rolle på handelsgymnasier og tekniske gymnasier er typisk meget overordnet, da gymnasierne kun udgør en mindre del af bestyrelsernes ansvarsområde, og bestyrelsen har ansvar for det samlede udbud af uddannelser i uddannelsesorganisationen, inklusive EUD-uddannelser, korte videregående uddannelser e.l. Bestyrelsen fokuserer på de overordnede rammer for gymnasiet, herunder økonomi og værdigrundlag. Typisk følger bestyrelsesarbejdet en form for ”årshjul”, hvor strategiske og værdimæssige diskussioner primært er lagt i foråret, og budgetmæssige diskussioner er lagt i efteråret.

Der afholdes typisk forholdsvis få møder i løbet af året (4-5 møder), og der lægges blandt de bestyrelsesformænd, der indgår i undersøgelsen, vægt på, at det beslutningsmæssige grundlag skal være i orden til hvert enkelt møde, så bestyrelsen har en mulighed for reelt at udøve deres ledelsesfunktion. Særligt på et af handelsgymnasierne, der indgår i undersøgel-

sen (hhx A), har dette forhold betydet, at man lagde særlig vægt på at udarbejde en talmæssig dokumentation for gymnasiets drift. Dette gav bestyrelsen en bedre mulighed for at tage beslutninger omkring hele gymnasiets arbejde, ikke kun overordnede økonomiske og værdimæssige beslutninger. Den talmæssige dokumentation inkluderede aktivitetsudvikling, systematiske elevevalueringer, opfølgende handlingsplaner, statistik over elevfrafald fordelt på relevante parametre, benchmarking på relevante nøgletal (regnskabstal, elevfravær, frekvens af elever der starter på videregående uddannelse m.m., sygefravær blandt lærere) i forhold til sammenlignelige gymnasier, oversigter over eksterne samarbejdspartnere og virksomhedsbesøg, fremskrivninger af elevefterspørgslen baseret på tilgængelige statistiske oplysninger, og sammenlignelige mål for intern effektivitet (årselevproduktivitet pr. medarbejder, planlægningseffektivitet – overtidsforbrug, fordeling på konfrontationstimer og forberedelsestimer, læringseffektivitet – karaktergennemsnit).

På de mindre erhvervsgymnasier, hvor der kun er begrænsede administrative ressourcer, er det begrænset, hvor omfattende et datamæssigt grundlag, gymnasiet kan udarbejde. Som resultat heraf er det vanskeligt for bestyrelsen at tage beslutninger, der direkte vedrører den daglige drift, og den reelle ledelse sker dermed i højere grad på det administrative niveau.

Der er traditionelt en tættere kontakt til erhvervslivet på de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne, end tilfældet er på de almene gymnasier, og i forhold til bestyrelsesarbejder betyder det, at man i bestyrelserne på de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne typisk forventer, at man i bestyrelsen har en forholdsvis aktiv rolle – som tilfældet også er i erhvervslivet. Fra ledelsens side er der også forståelse for dette: ”En god bestyrelse holder ledelsen til ilden”, som en leder i undersøgelsen, udtrykte det.

Bestyrelsesformændene i undersøgelsen lagde alle vægt på, at forholdet til den daglige ledelse var vigtigt, og et væsentligt element i dette forhold var, at bestyrelsen opsatte klare mål og retningslinjer for ledelsens arbejde. Ledelsens resultatkontrakter blev fremhævet som et væsentligt redskab i forhold til at opsætte relevante mål for ledelsens arbejde, herunder mål for karaktergennemsnit, frafald, lærernes efteruddannelse, udnyttelse af lærerressourcerne, ekstern synlighed m.m. De daglige ledere af gymnasierne, der i nogle tilfælde kaldes rektorer, i andre tilfælde har andre tituleringer, er generelt opmærksomme på deres resultatkontrakter og de opsatte målsætninger. Flere daglige ledere fremhævede således, at de havde en målopfyldelse på 90% eller mere.

3.2.2 Den daglige ledelse

Handelsgymnasier og tekniske gymnasier er som tidligere nævnt ofte en del af større uddannelsesorganisationer, hvor gymnasierne kun udgør enkelte afdelinger i organisationen. De daglige ledere på disse gymnasier har typisk kun et ledelsesmæssigt ansvar, der dækker den daglige drift i gymnasierne, mens mere overordnede strategiske beslutninger er placeret et ledelsesniveau over den daglige leder (direktør, uddannelseschef e.l.). Et problem på disse gymnasier kan være, at det samlede ledelsesmæssige ansvar ikke i samme grad som på de almene gymnasier er placeret hos én person, og det derfor kan opleves vanskeligt for lærerne at påvirke de ledelsesmæssige beslutninger på gymnasiet. Det kan påvirke motivationen hos lærerne, som følgende udsagn fra en lærer i undersøgelsen illustrerer: ”Vi kender ikke rigtig

uddannelseschefen. Vi forholder os til vores rektor, men det kan være frustrerende, fordi han jo blot i nogle tilfælde videreformidler, hvad der er bestemt længere oppefra."

Omvendt viser undersøgelsen også, at en klar placering af det overordnede strategiske ansvar for gymnasiet hos en direktør, uddannelseschef e.l. kan styrke gymnasiets strukturelle og innovative dimension som illustreret i følgende udsagn: "Hos os er det mig, der er det offentlige ansigt udadtil og har ansvar for den overordnede udvikling af gymnasiet, mens rektor tager sig mere af driften. Vi har brug for hele tiden at forny os og effektivisere vores uddannelse – ellers kommer eleverne ikke – og det er blandt andet mit ansvar." På det pågældende gymnasium har der inden for de seneste år været en positiv udvikling i elevsøgningen og udbuddet af uddannelsesretninger, så det understøtter den pågældende leders udsagn.

Den rent praktiske ledelse af det daglige arbejde på gymnasierne (undervisningsplanlægning, administration, økonomi m.m.) er meget forskelligt organiseret på de tekniske gymnasier/handelsgymnasierne. Den daglige leder tager sig typisk af dette arbejde i samarbejde med en eller flere administrative nøglepersoner (vicerektor, inspektør, sekretær m.m.), og denne arbejdsdeling fremhæves positivt af flere daglige ledere/rektorer i undersøgelsen. Mange af de tekniske gymnasier og handelsgymnasier er imidlertid små, og derfor har den daglige leder på disse gymnasier kun i begrænset omfang støtte til at udføre de praktiske og administrative ledelsesopgaver. En leder for et mindre gymnasium siger således: "Jeg savner en inspektør eller uddannelsesleder til at tage sig af de administrative opgaver og også i forhold til at få sparring i det daglige arbejde. Tiden går i høj grad med administrative opgaver, og så bliver der mindre tid til at varetage mine andre ledelsesopgaver."

Ledelsesstil

Flere af de daglige ledere giver i undersøgelsen udtryk for, at de har en åben og involverende ledelsesstil, hvor de snarere er teamledere end traditionelle administrative ledere: "Når jeg taler om ledelse her på stedet, så er det et ledelsesteam. Jeg prøver at inddrage så mange som muligt i beslutningerne, så der er et godt grundlag for at arbejde videre." En anden daglig leder i undersøgelsen går endnu videre: "Som overordnet for uddannelsen prøver jeg at være en backupfunktion eller støtte til læreren. Det er vigtigt at have en åben dør og være tilgængelig for lærerne i deres dagligdag, så vi hurtigt kan få klaret de nødvendige ting af."

To af lederne på de undersøgte handelsgymnasier og tekniske gymnasier fremhævede i særlig grad undervisningsevalueringen af de enkelte lærere som et væsentligt ledelsesmæssigt redskab. Det er i undervisningsevalueringen, man som leder får en mulighed for at få et aktuelt billede af den enkelte lærers undervisning og en mulighed for at få en dialog omkring undervisningen med hver enkelt lærer. De to ledere gjorde en dyd ud af at læse hver enkelt undervisningsevaluering grundigt og give hver enkelt lærer feedback. Blandt lærerne på de to gymnasier blev dette meget positivt modtaget, idet det blev set som en konstruktiv hjælp til deres undervisning og en positiv interesse fra ledelsens side for deres arbejde.

En enkelt leder udtrykte, at det ville være ønskeligt, at man altid blev tituleret som rektor, da der ikke mindst fra eleverne var et behov for, at man havde en "rektor" at forholde sig til – ganske som man har det på de almene gymnasier.

Evalueringspraksis

Erhvervsgymnasierne i undersøgelsen har i lighed med de almene gymnasier, der indgår i undersøgelsen, en ganske omfattende evalueringspraksis. Erhvervsgymnasierne er i lighed med de almene gymnasier underlagt gymnasieloven af 2004, der påbyder gymnasierne at foretage en løbende evaluering af undervisning, ligesom skolerne skal have et system til at indarbejde resultaterne fra evalueringerne i uddannelsen og undervisningen.

Erhvervsgymnasiernes evalueringspraksis omfatter elevevalueringer af undervisningen, den årlige arbejdspladsvurdering (APV), pædagogiske rådsmøder, karakter- og frafaldsopgørelser m.m. I tilbagemeldingerne fra eleverne lægger erhvervsgymnasierne i undersøgelsen typisk meget vægt på både at få belyst både faglige forhold og sociale forhold.

Blandt de undersøgte erhvervsgymnasier er evalueringspraksis meget forskellig på henholdsvis de små gymnasier og det store erhvervsgymnasium, der indgår i undersøgelsen (hhx A). På de små erhvervsgymnasier er evalueringspraksis forholdsvis uformel. Gymnasierne lægger vægt på åbenhed og tillid mellem elever og lærere/ledelse. Typisk fremhæves det, at "døren altid er åben", og at lærere og skolens ledelse løbende følger med i de enkelte elevers trivsel og søger at tage initiativ til en samtale med eleven, hvis der opstår et behov for dette. Erhvervsgymnasierne er typisk mindre end de almene gymnasier, så dette forhold kan være et forhold, der i særlig grad gør sig gældende på erhvervsgymnasierne.

På det store erhvervsgymnasium, der indgår i undersøgelsen (hhx A), minder evalueringspraksis mere om den evalueringspraksis, der gør sig gældende på de almene gymnasier. Evalueringspraksis er her af mere formel karakter, og der lægges vægt på at få tilvejebragt systematiske evalueringsredskaber, der gør det muligt at få belyst problemer med elever og med undervisningen. Samtidig lægges der også vægt på at bruge resultaterne af elevevalueringerne fremadrettet, og derfor udarbejder gymnasiet med jævne mellemrum handlingsplaner i forlængelse af elevevalueringerne, og disse handlingsplaner offentliggøres på skolens hjemmeside og indgår i skolens fremadrettede strategigrundlag.

Økonomien

Økonomien på de tekniske gymnasier og handelsgymnasier har traditionelt ikke været den højeste prioritet. En daglig leder i undersøgelsen udtrykker det på følgende måde: "Det er et kæmpe problem, at man tænker økonomien ind som nummer to eller tre. Pædagogikken har vi traditionelt prioriteret højt, og den har vi mange gode folk til at tage sig af". Samtidig er der dog også flere ledere i undersøgelsen, som giver udtryk for, at dette er ved at ændre sig.

Gymnasiernes økonomi er – som de almene gymnasier – i høj grad baseret på, at eleverne gennemfører de enkelte klassetrin, da det udløser et tilskud for hver enkelt elev, et tilskud der i øvrigt er forskelligt for de forskellige gymnasiale uddannelser. Det betyder naturligvis, at man i gymnasierne er særlig opmærksom på, at man i så høj grad som muligt får studieegnede elever ind på gymnasiet – blandt andet i kraft af at man er et attraktivt gymnasium med høj elevsøgning. Samtidig er der også i gymnasiernes ledelse stor fokus på, at frafaldet er så lavt som muligt. Typisk indgår nøgletal for elevfrafald også i de daglige lederes/rektorernes resultatkontrakter. Samtidig fremgår det dog af undersøgelsen, at dette økonomiske incita-

ment ikke skal vægte højere end hensynet til den enkelte elev, og om det er det rigtige valg for den enkelte elev at gå ud af gymnasiet.

De økonomiske incitamenter må, ifølge de daglige ledere, kun spille en marginal rolle: ”Når der står en elev på mit kontor den 7. februar og vil melde sig ud, og det er skæringsdag den 8. februar, så håber jeg da selvfølgelig, at det ender med, at eleven også er indmeldt den 8. februar, for så falder der penge i kassen. Men det er absolut ikke noget, vi kalkulerer med.” For hhx og htx er denne problemstilling typisk heller ikke så væsentlig, som de er for det almene gymnasium, da hhx og htx ofte er en del af en organisation, hvor der også tilbydes EUD-uddannelser (erhvervsuddannelser), og eleven derfor i mange tilfælde vil kunne skifte til en sådan uddannelse men stadig være inden for organisationen. Endvidere gælder, at over- eller underskud på de enkelte uddannelser kan bruges til udligning, mens noget sådant ikke kan finde sted på de almene gymnasier.

Flere af de handelsgymnasier og tekniske gymnasier, der indgår i undersøgelsen, er i gang med en økonomisk rationaliseringsproces, da de imødeser færre indtægter inden for de kommende år. Lederne fremhæver her, at den primære udfordring er at spare, samtidig med at det ikke går ud over kvaliteten: ”Det er først og fremmest løn, vi kan spare på. Det er ikke bæredygtigt at smide 40 elever ind i klasserne, så jeg går i stedet ind og begrænser lærernes forberedelsesfaktor. Jeg skal forsøge at gøre dette, uden folk de flygter, og kvaliteten falder for kraftigt.”

3.2.3 Værdigrundlag

Lederne er generelt meget opmærksomme på at profilere deres gymnasium i forhold til offentligheden og relevante interessenter, så gymnasiet i så høj grad som muligt formår at tiltrække relevante elever. Profileringen i forhold til offentligheden sker typisk igennem hjemmesiden, pressemeddelelser og brochurer/nyhedsbreve, hvor positive eksempler og indsatser fremhæves. Samtidig er der navnlig et teknisk gymnasium i undersøgelsen, som har prioriteret introforløb og brobygningsforløb højt, da de udgør en god mulighed for at give kommende elever et realistisk indtryk af, hvad der kræves for at gå på det pågældende gymnasium

Der er også et handelsgymnasium i undersøgelsen, som bruger alternative midler til at profilere gymnasiet over for områdets unge mennesker. Gymnasiet bruger navnlig mund-til-mund metoden, hvor man eksempelvis prøver at bruge eksisterende elever som en slags ambassadører (bl.a. gennem Facebook) til at tiltrække relevante elever til skolen. Generelt er udfordringen at udbrede kendskabet til, hvad handelsgymnasier og tekniske gymnasier kan tilbyde eleverne, og blandt andet gøre opmærksom på, at der efter gymnasiereformen i 2005 ikke er den store forskel på de videre uddannelsesmuligheder, man får hhx/htx på den ene side og stx (det almene gymnasium) på den anden side. Erfaringen er, at der blandt mange forældre og potentielle elever er en opfattelse af, at det er uddannelsesmæssigt mere ”sikkert” at gå på stx.

Samtidig er lederne også opmærksomme på at profilere gymnasiet over for særlige nøglepersoner på området, herunder navnlig UU-vejlederen som spiller en væsentlig rolle på de enkelte grundskoler i vejledningen af eleverne om valg af ungdomsuddannelse. En leder sagde: ”For at tiltrække elever laver vi blandt andet opsøgende arbejde over for de UU-vejledere,

som vi ikke modtager elever fra." En anden sagde: "Nogle UU-vejledere i grundskolen kender os ikke, så der prøver vi at gøre en ekstra indsats for at gøre os kendte, så vi kan få flere elever fra dem. Det er blandt andet, fordi de ikke ved, hvad hhx (handelsgymnasium) dækker over."

I det følgende er udarbejdet en oversigt over erhvervsgymnasiernes grundlæggende værdier. Det fremgår, at der umiddelbart er store forskelle mellem gymnasierne i de erklærede værdier. Et af erhvervsgymnasierne lægger eksempelvis vægt på blandt andet sociale relationer og kvalitet i undervisningen gennem almen dannelse, mens et andet gymnasium blandt andet lægger vægt på synlig ledelse og lærernes faglige niveau. Samtidig ses det dog også, at der i alle de undersøgte gymnasiers værdigrundlag indgår sociale elementer (dialog, tillid, respekt m.m.) og faglige elementer (kvalitet, ny viden, faglig ihærdighed m.m.)

Oversigt over erhvervsgymnasiernes grundlæggende værdier

Htx A	*Relationer* - fælles om at skabe en dagligdag, der giver de bedste betingelser for livet på skolen såvel som uden for skolen	*Dialog* - gensidig tillid og tolerance skal præge atmosfæren mellem lærere og elever indbyrdes	*Udvikling* - og sikring af progression, variation og inddragelse af eleverne i planlægningen af undervisningen	*Kvalitet* - og almendannelse er centrale elementer i undervisningen
Htx B	*Tage eleverne alvorligt* - og være lydhør over for ønsker om forandringer	*Skolens ledelse skal være synlig* - og nem at komme i kontakt med	*Lærerne skal hele tiden inddrage ny viden* - pædagogik og teknologi i undervisningen	*Inddrage eleverne i planlægningen* - af undervisningen og tilrettelægge den efter deres forudsætninger
Hhx A	*Respekt* - Det er en selvfølge, at alle er lige - uanset køn, alder, seksualitet eller religion. Skolen tolererer ikke mobning	*Faglighed* - Skolen er et lærested mere end et værested. Altid åbne for ny viden og nye måder at gøre tingene på	*Fortræffelighed* - Skolens navn skal være knyttet til høj kvalitet og udvikling - på alle områder	*Udvikling* - en skole med puls, som konstant er i udvikling, og opfylder samfundet og erhvervslivets krav
Hhx B	*Fornyelse* - og fokus på forandring, selvstændig nytænkning og nysgerrighed	*Respekt* - og god omgangstone, respekt for forskellighed og hinandens tid	*Ihærdighed* - og udholdenhed, ret til at prøve og fejle, gøre sig umage og gå klogere hjem	

3.2.4 Lærerne

Det blev i undersøgelsen fremhævet, særligt fra lærernes side, at det var væsentligt med en kontinuitet i ledelsen, da det sikrede en smidig daglig ledelse samtidig med, at der også typisk var en mere klar pædagogisk linje. Denne kontinuitet var dog ikke til stede på flere af gymnasierne.

På flere af de tekniske gymnasier og handelsgymnasier, der indgår i undersøgelsen, har der imidlertid været en høj grad af udskiftning i ledelsen, og det har ført til problemer i form af manglende kontinuitet i den måde, som gymnasierne blev ledet på. Den manglende kontinuitet giver sig fx udtryk i, at hver gang ledelsen skiftes ud, så opstår der problemer i det daglige samarbejde, koordinationen og i ressourceudnyttelsen. En leder udtrykte det på følgende måde: ”Et godt kendskab til hinanden giver et godt arbejdsklima og mulighed for at udnytte ressourcerne de forskellige steder, og bruge dem hvor der er behov for det.”

Der indgik også et enkelt større handelsgymnasium i undersøgelsen, som også har været igennem en høj grad af udskiftning i ledelsen de senere år, men her lagde man ikke så meget vægt på eventuelle problemer i forhold til de nære samarbejdsforhold. Problemet med en manglende kontinuitet i ledelsen blev her fremstillet som et spørgsmål om, at der ikke var klare og gennemgående ledelsesmæssige prioriteringer og procedurer.

Gymnasielærere har en stærk tradition for selvstændighed i deres arbejde og en høj grad af medindflydelse på deres arbejdssituation. Dette kan lede til udfordringer for ledelsen, hvis ledelsen har et ønske om at regulere på lærernes arbejdsforhold på en måde, som griber grundlæggende ind i lærernes daglige arbejdssituation.

Et eksempel i undersøgelsen på dette er fra de tekniske gymnasier, hvor ledelsen besluttede, at lærerne skulle være fast på gymnasiet tre timer om eftermiddagen en bestemt ugedag for dermed at øge lærernes synlighed og tilgængelighed i forhold til eleverne og samtidig øge mulighed for samarbejde mellem lærerne, da alle lærere i princippet skulle være til stede i det fastsatte tidsrum. Dette oplevedes dog som en form for overgreb fra mange af lærernes side og førte til en dårlig stemning i lærerkollegierne og et dårligt samarbejdsklima mellem lærere og ledelse.

Konsekvensen på et af gymnasierne har været, ifølge lærerne, at flere lærere er holdt op, og det har yderligere forværret arbejdsklimaet. Ledelsesudfordringen er her, ifølge en daglig leder/rektor, at holde fast: ”Selvfølgelig gør det ondt, og imens den hårde forandringsproces står på, er det svært for lærerne at se nytten af det. Men de er nødt til at rette ind.”

Et handelsgymnasium i undersøgelsen fik et år kritik fra lærernes side af, at de ikke følte sig tilstrækkeligt inddraget i beslutningerne omkring indsatsområder og handlingsplaner for undervisningen. Som konsekvens af dette besluttede ledelsen i det efterfølgende år at have fokus på inddragelse af lærerne i processen, blandt andet ved en dialog med lærerne på timebasis. Dette skabte en højere grad af forståelse blandt lærerne af, hvilken proces man var i gang med fra ledelsens side.

Nærhed og tryghed

Alle de daglige ledere på hhx og htx lægger vægt på, at ledelsen skal signalere nærhed over for eleverne. Man skal altid kunne komme ind til lederen af uddannelsen med sine problemer. Det er særlig på de små gymnasier, at der lægges vægt på nærheden til eleverne. Flere ledere lægger i undersøgelsen vægt på, at der er et overskueligt og trygt miljø på de små gymnasier, fordi alle kender alle: ”Her har eleverne brug for hinanden, fordi der sjældent kommer mange nye”, siger en leder blandt andet i undersøgelsen. En anden siger: ”Fordi vi er så små, så har vi plads til den her åbenhed og nærhed.” Også blandt lærerne lægges der på de små gymnasi-

er typisk vægt på nærheden til eleverne: ”Vi er en lille skole, så vi kender alle elever og har tit en god og personlig relation til eleverne. Man kan ikke undgå at blive engageret i eleverne.” Dette forholdsvis tætte og nære forhold til eleverne afspejler sig også i undervisningen, fordi undervisningen, ifølge lærerne, i højere grad lykkes og ”flyder igennem”, når man har en god relation til eleverne.

Flere ledere lægger også vægt på, at følelsen af nærhed er vigtig for lærernes trivsel og arbejdsglæde. På et større gymnasium, der indgik i undersøgelsen, har man opdelt gymnasiet i mindre enheder, blandt andet fordi lærerne, ifølge en leder, dermed i dagligdagen kommer til at føle en større grad af nærhed i forhold til kollegerne, den daglige ledelse og eleverne: ”Så forsvinder lærerne ikke i ét stort gymnasium, men får ansvar for og indflydelse på de enkelte enheders profil. Lærerne skal vide, at de gør en forskel, og at der samtidig er en lokal ledelse, der følger op.” På det pågældende gymnasium blev det også fremhævet, at de mindre enheder havde skabt en mindre grad af larm og uro, og det virkede fremmende for lærernes trivsel, ifølge lærerne selv: ”De mindre enheder har skabt noget ro. Der er mindre stress og sygefravær. Vi har bedre mulighed for at snakke sammen”.

Rekruttering og fastholdelse af lærere

Ledelsen på gymnasierne prioriterede i høj grad at få rekrutteret de rette lærere. Flere kriterier indgik typisk i vurderingen af, hvad der er den rette lærer. Et forhold som blev fremhævet var, at læreren skal have lyst til at have med unge at gøre: ”Det handler om gnist i øjet og et ønske om at få de unge til at lære noget. Det er det, vi konsekvent ansætter dem på”, som en daglig leder/rektor udtrykte det. Et andet forhold som blev fremhævet var, at eleverne på hhx og htx ofte har en praktisk tilgang til læring og et stort behov for at kunne se den umiddelbare nytte og relevans af undervisningen. Derfor blev det forsøgt at rekruttere lærere, som havde en praktisk baggrund fra erhvervslivet.

Det betyder, at man på flere af handelsgymnasierne og de tekniske gymnasier i undersøgelsen i høj grad prioriterer relevante erhvervserfaringer og lysten til undervisning, og i mindre grad prioriterer fx bestået pædagogikum.

Undersøgelsen viser også flere gode eksempler på, hvordan ledelsen med fordel kan forsøge at fastholde lærerne. På et af handelsgymnasierne gjorde man eksempelvis meget ud af de årlige APV-undersøgelser og de opfølgende handlingsplaner.

Et andet eksempel fra et handelsgymnasium er, at ledelsen gjorde meget ud af at fortælle lærerne med ord og talmæssig dokumentation (benchmarkingundersøgelser), at de udførte et særdeles godt stykke undervisningsarbejde, og det var, ifølge lærerne selv, med til at skabe stolthed og arbejdsglæde.

Endelig er der i undersøgelsen flere eksempler på gymnasier, der har formået at få ansøgt om ressourcer til at få gennemført forskellige faglige og pædagogiske udviklingsprojekter, som i høj grad har virket motiverende for de involverede lærere, særlig fordi de har fået mulighed for at udvikle deres faglighed og pædagogiske kompetencer. Et konkret eksempel på dette er et gymnasium, hvor man på baggrund af en fondsbevilling fik uddannet 15 lærere, som i afslutningen af forløbet blev certificeret inden for området (coaching).

4 Elevgruppen og indsatsen over for denne

4.1 Det almene gymnasium

4.1.1 Elevsammensætningen

Elevsammensætningen på stx A består af 1/4 til 1/3 elever med anden etnisk herkomst end dansk, hvoraf det gennemsnitlige antal varierer fra linje til linje og ligeledes imellem de to uddannelser. Gennemsnitligt er der flere elever med anden etnisk baggrund end dansk på de naturfaglige linjer. Ledelsen giver udtryk for, at skolen er påvirket af, at de får henvist elever, som de er nødsaget til at modtage til trods for deres studieretning. Dette resulterer i klasser med et højt elevantal og nogle klasser med et meget lavt elevantal.

Frafaldet på dette gymnasium er steget de seneste år. Dette gælder især for elevgruppen af anden etnisk herkomst end dansk og primært hf-uddannelsen. Skolen har mulighed for at fastholde de fagligt svage elever ved at lade dem gå et år om. Hvis en elev har et gennemsnit på under 2, evalueres denne af ledelsen for at vurdere, om de skal fastholde eller smide eleven ud. Det er som regel kun eleverne med for højt fravær eller udisciplineret adfærd, der smides ud af skolen.

I forbindelse med frafald er gymnasiet partnere i *Videnscenter om Frafald*-projektet (VOF) som søger at etablere et virtuelt videnscenter, organiseret som et netværk af ungdomsuddannelsesudbydere, UU-centre, kommuner, mv. Dette center vil have til formål at danne rammen om fælles videndeling og udviklingsaktiviteter mellem interessenterne for at have et permanent beredskab mod frafald. Skolen har ligeledes kørt delprojekter om klasserumskultur, og undervisningsmateriale er blevet udviklet til at lære lærere og elever at arbejde sammen og udvikle sociale kompetencer.

Skolens ledelse giver udtryk for, at alle elever der sakker bagud, skal rådes til studievejledning. Disse samtaler ligger to gange om året. Der er i denne forbindelse ligeledes én samtale om året, hvor ledelsen vurderer, om en elev skal smides ud pga. forsømmelse af studierne e.l.

Gymnasiet har tre læsevejledere, som screener førsteårseleverne for dermed at identificere de elever der har brug for læsevejledning. På en årgang får gennemsnitligt 20 ud af 200 læsevejledning. Ud over læsevejledning har eleverne mulighed for at komme til lektiecafé en time hver eftermiddag. Lektiecafeen har forskellige fag og er ligeledes tilknyttet en lærer hver dag.

Gymnasiet har over en længere periode haft en aftale med en psykolog, hvor det var muligt for eleverne at komme til konsultation hver 14. dag. Psykologen er imidlertid flyttet fra byen og er af økonomiske årsager endnu ikke blevet erstattet af en ny. Skolen har dog mulighed for at betale en privatpsykolog i nødstilfælde, hvilket sker sjældent. Det er i forlængelse af dette yderst sjældent, at socialforvaltningen kontaktes.

På stx B er omdrejningspunktet eleverne. De skal føle sig velkomne og trygge ved altid at kunne komme til rektor eller en studievejleder med deres problemer. Døren til rektors kontor står altid åben. I forbindelse med elevsammensætningen, hvoraf 10% af eleverne er af anden etnisk baggrund end dansk, ses en udvikling hos pigerne fra denne gruppe. De er mere med i undervisningen, deltager i studieture og er tro mod deres egen og dansk kultur. Skolen er her opmærksom på, at mange i denne elevgruppe kommer fra bogligt svage hjem.

Stx B har som forsøg fået kantinepersonalet til at lave morgenmad og sætte lys frem på bordene til eleverne fra 07:15 om morgenen hver dag. Alt er betalt af skolen, og ledelsen håber hermed at kunne skabe en positiv, tryg og afslappet atmosfære i elevgruppen.

Stx C har indsatser på især matematikområdet. Man er generelt meget opmærksom, hvis der er elever, der har særlige store vanskeligheder i et eller flere fag. Når det er tilfældet sættes der hurtigt ind med støtte til de pågældende elever. Derudover har skolen en studievejlederfunktion, og HR-chefen og en coach er afsat til at håndtere de vanskeligste elever. Nogle af disse elever får ligeledes psykologhjælp eller hjælp af skolens coach. Coachen ringer til de vanskelige elever, som ikke kommer på skolen om morgenen, og står klar på skolen for at få en dialog med dem, når de ankommer. Skolen har et fraværsteam, som holder øje med fravær, hvori organisationschefen ligeledes sidder med. De elever, som ikke afleverer deres opgaver til tiden, bliver sat i "skrivefængsel" på skolen for at skrive den der.

Stx C har en psykolog tilknyttet skolen med fire timers konsultationstid om ugen. Ordningen er populær, til stor bekymring for skolen, der beskriver elevgruppen som mere skrøbelig end tidligere. Problemerne kommer i høj grad fra elevernes forældre og deres opvækst.

På stx D trives eleverne i et stort fællesskab uden opdeling. Dette kommer blandt andet til udtryk ved de mange tutorer fra 2. og 3. årgangene, som hjælper førsteårseleverne i gang med introforløbet. Elevrådet har fundet frem til og gennemført indførslen af tutorer, og der er blandt andet blevet oprettet en tutorskole, hvor eleverne oplæres af studievejlederen.

Skolen har generelt set et stort frafald. 15-16% er faldet fra i løbet af tre år, men tendensen er faldende.

Da skolen har oplevet en uoverensstemmelse ved, at elever har bestået parathedsvurderingen men derefter ikke kan holde til det gymnasiale niveau, og at andre elever som er blevet indkaldt til optagelsesprøve efterfølgende, klarer sig godt, forsøger man nu at samarbejde med folkeskolerne. Man mødes med den lokale kommune, hvor der diskuteres optagelse. Yderligere mødes skolen med udskolingslærerne på folkeskolerne i beliggenhedskommunen.

Stx D er i gang med at lave et brobygningsprojekt i matematik, hvor der bliver samarbejdet omkring matematikken, da mange folkeskoleelever har svært ved matematik. Det er her vigtigt, at gymnasiet og folkeskolerne taler samme sprog.

I denne forbindelse ses det ligeledes tydeligt, at stx D har øget fokus på matematikfaget. Dette sker blandt andet ved, at eleverne og deres forældre bliver kaldt til samtale efter anden karaktergivning, hvis matematikken ikke kan bestås.

Af særlige indsatser på stx D kan blandt andet nævnes lektiecafeen, som har åbent hver dag fra 14.00 til 17.00 undtagen fredag. I forbindelse med lektiecafeen er der forskellige fag hver dag. Og hver dag er der en studievejleder med. To dage er der matematik. To dage er der sprog, og en dag er der læsevejleder. I lektiecafeen er der tilknyttet dygtige elever fra 3. år-

gang til matematik, der hjælper de andre elever. De får studenterløn og en t-shirt, hvor der står ”Bare spørge”. I forbindelse med fravær kommer de elever, der er bagud med deres skriftlige opgaver, til en samtale med studievejlederen, hvor de udarbejder en kontrakt.

Stx D bruger meget tid på at afholde samtaler med eleverne om, hvordan de kommer igennem gymnasiet. En anden særlig indsats, som blandt andet støtter de fagligt svage elever, er skolens lektieweekender i matematik. Her står en lærer til rådighed på skolen fra 09:00-15:00 både lørdag og søndag, og mange elever melder sig til. Det er ligeledes skolens mål at afholde disse lektieweekender i samfundsfag. Skolen har ressourcerne til, at en lærer kan stå til rådighed i weekenden.

I forbindelse med elever med for højt fravær har stx D ligeledes en ”vinkeordning”, hvor de elever som har haft højst fravær over en periode, skal gå forbi rektors kontor og vinke, når de møder ind om morgenen. Nogle kommer ind og skriver under, og andre vinker blot. Skolen har få elever, der kommer til eksamen på særlige vilkår (fx grundet stort fravær), hvor de skal op i fuldt pensum til eksamen.

Hvis der er elever, der bliver presset af forældrene, selvom eleven ikke har de faglige forudsætninger for at klare en gymnasial uddannelse, bliver de indkaldt til samtale, hvor eleven opfordres til i stedet at søge fx handelsskolen eller en erhvervsuddannelse. Men der er meget prestige i det almene gymnasium, og i det område, hvor gymnasiet er beliggende, er der høje ambitioner blandt unge og deres forældre om, at alle skal i gymnasiet.

Stx D har flere problemer i forbindelse med voldsomt forsømte børn, der mangler en voksenkontakt grundet forældrenes karriere, hvor forældrene kan finde på at flytte til udlandet, og eleven derfor skal bo alene. Skolen anvender her en privat børne- og ungdomspsykolog, som studievejlederne kan henvise til. I løbet af et år har skolen 10-15 elever til psykolog. Studievejlederne har i denne forbindelse meget konsultation og laver et stort forbyggende arbejde.

Stx D har pædagogiske dage, hvor der blandt andet kan være fokus på vejledning, hvordan skolen kan blive bedre til at vejlede, hvordan en opgave eller problemformulering skal udarbejdes, og hvordan man kan udarbejde skriftlige opgave på andre måder. Hvis en ny lærer eksempelvis får problemer med sin 1.g-klasse, tilbyder skolen supervision af sin kursuslærer.

Skolen har haft en stressdebat efter en undersøgelse, hvor mange gav udtryk for, at de var stressede. Efterfølgende har skolen fået bevilliget 50.000 kr. fra GL (Gymnasieskolernes Lærerforening) til forskellige arrangementer, omkring mindfulness, stress, latterdage m.m. Skolen har yderligere forsøgt at få en europaklasse og en verdensborgerklasse op at stå, med flere rejser og eventuel udveksling. På nuværende tidspunkt har skolen en europaklasse, men ikke en ”verdensborgerklasse”. I europaklassen er der meget EU-orientering. Det handler om rejser og kontakt til andre skoler samt rejser med kendskab til kulturen. Man tematiserer dele af undervisningen til det internationale. Der er to europaklasser, en samfundsfaglig og en sproglig. Verdensklassen er mest sprog, og kun 13 elever har søgt i år. Eleverne betaler selv rejserne, men bliver gjort opmærksomme på dette inden studiestart. Skolen har i denne forbindelse en fond, hvor elever kan søge om penge, hvis de ikke er i stand til at betale.

På to af undersøgelsens almene gymnasier består elevgruppen overvejende af socialt svage elever, som ikke er så fagligt stærke, og på det ene af gymnasierne er der tillige en del indvandrerelever. På de to andre gymnasier er der derimod tale om elever, der har en social stærk baggrund, og som også af lærerne beskrives som fagligt stærke. Det der er endnu mere slående er, at på de to gymnasier, som er karakteriseret af en stærk faglig elevgruppe, gøres der også mere for at støtte eleverne, hvis de har faglige eller psykiske/sociale problemer.

I det følgende først lidt om, hvordan lærerne på de gymnasier med socialt stærke elever beskriver deres elevgruppe og den støtte og hjælp de får, når de har behov herfor. Det er i øvrigt på samme tid de "gode eksempler på", hvordan man kan støtte fagligt og socialt svage elever, som findes i større eller mindre omfang på alle gymnasier.

Endelig vil det blive beskrevet, hvorledes de to gymnasier med en stor andel socialt svage elever har helt anderledes vilkår både på grund af elevsammensætningen og den dårlige økonomi, som ikke giver meget råderum.

Lærerne på det ene faglige stærke gymnasium beskriver, at elevgruppens engagement, målrettethed og motivation er over gennemsnittet, og at elevgruppen består af elever, som selv har valgt og taget initiativ til at komme på gymnasium, eller som begynder på skolen "som en selvfølge", fordi det gør man, fordi det ligger i traditionerne i familien, at man tager en gymnasial uddannelse.

Gymnasiet ligger således i et geografisk område, hvor normen er, at man går på gymnasiet efter folkeskolen. Generelt set har eleverne en god social baggrund, men den forankrede norm resulterer også i, at flere elever starter på skolen uden de nødvendige kompetencer. Ud over den generelle elevgruppes stærke sociale baggrund, går der ligeledes elever fra Nørrebro med indvandrerbaggrund og elever med forældre, som fx har misbrugsproblemer. Men disse udgør dog kun en lille del af elevgruppen.

De fleste elever har mulighed for at få hjælp med lektier derhjemme, og dem der ikke har denne mulighed kan få hjælp i skolens lektieværksted.

Lærerne på det andet gymnasium med elever med stærk social baggrund beskriver også deres elever som havende en faglig stærk baggrund, det vil sige børn af akademikere. De er ifølge lærerne mere medgørlige og velopdragne end den gennemsnitlige danske gymnasieelev. Grundlæggende hjælper eleverne hinanden rigtig meget og lægger blandt andet resultater og opgaver op på Lectio, til andre som har brug for hjælp. Mange elever er ambitiøse og gider derfor ikke være sammen med de elever, der ikke laver noget. Elevgruppen kendetegnes dog ifølge skolens lærere ligeledes som alle andre unge teenagere ved for lidt søvn, for lidt aktivitet, for meget computer og fjernsyn og for meget alkohol i weekenderne.

Lærerne oplever overordnet, at der er forskel på klassekulturerne og indstillingen til lektier. Der er derfor ligeledes højt naturfaglige klasser, som ikke viser interesse i skolen, og som udelukkende laver lektier af pligt, ikke af lyst. I denne forbindelse giver lærerne udtryk for, at størstedelen af eleverne har valgt den gymnasiale uddannelse som en selvfølge efter folkeskolen, da dette ofte forventes af forældrene. Flere elever har dog også visioner og drømme om at bliver læger, advokater eller lignende, når de begynder på skolen, og ser dermed på uddannelsen som et middel til et mål.

Elevgruppen arter sig forskelligt i forbindelse med lektielæsning. Her ses det tydeligt, at eleverne på de naturvidenskabelige og samfundsvidenskabelige studieretninger, som har flere højniveaufag end gennemsnittet, er mere målrettet og laver deres lektier oftere. De mindre ambitiøse elever, som sjældent laver lektier og ikke ser sig i stand til at gennemføre matematik på B-niveau, vælger ofte en studieretning, som lærere betegner som "skraldespanden". Denne studieretning består primært af sproglige fag og samfundsfag på B-niveau.

Lærerne på det ene socialt svage gymnasium beskriver elevgruppen som fagligt svage, da de ikke har en boglig ballast fra deres forældre. Et resultat af dette ses ligeledes i elevgruppens manglende disciplin og modenhed, hvilket kan udmatte lærerne og besværliggøre kontakten imellem lærer og elev. Til trods for denne kendsgerning overrasker eleverne positivt ifølge lærerne, da de er søde og oftest udvikler en modenhed efter det første år på gymnasiet. Gymnasiets elevgruppe består af op imod 40% med anden etnisk herkomst end dansk, hvoraf størstedelen består af tyrkere eller kurdere. Tre ud af fire af disse elever er dog så integrerede i dansk samfund og kultur, at de ikke adskiller sig fra elever med dansk baggrund.

Flere af de dygtigste elever i naturvidenskabelige fag er af anden etniske herkomst end dansk. Lærerne giver i denne forbindelse ligeledes udtryk for, at den faglige spredning på skolen er blevet større i de seneste år.

Ifølge lærerne eksisterer der stadig en betydelig opdeling mellem etniske danske elever og elever af anden etnisk herkomst end dansk, dog forbeholdt at klassekulturerne kan være forskellig fra klasse til klasse. Fagligt ses ligeledes en skelnen mellem de to etniske elevgrupper. Etniske danske elever vælger primært kreative fag og samfundsfag, hvor eleverne af anden etnisk herkomst end dansk oftest vælger naturfaglige fag.

Ifølge lærerne er elevgruppen ikke blevet svagere, end den var for 20 år siden. Gruppen kendetegnes dog ved en lav fysisk aktivitet. Kun en gruppe af drenge er meget aktive, men de spiser usundt og får ikke nok søvn. Lærerne forsøger derfor at inddrage bevægelse i undervisningen eksempelvis igennem en dramatisering af en roman og forsøger at gennemføre ideer som fitnesscafé, hvor eleverne kan gå hen og træne samt læse lektier.

4.1.2 Støtte til elevernes læring

Lektieværkstedet på det ene gymnasium med elever med stærk social baggrund er åbent hver dag efter skole og rummer alle fag. Det er både de fagligt stærke og svage elever på skolen, der bruger lektieværkstedet. Ifølge lærerne har de svage elever svært ved at overskue deres problemer, og hvordan de skal løse dem. Derfor har man på gymnasiet en støtteordning med en af skolens lærere som tovholder. Lærerne tilknyttet ordningen udarbejder et program til de svageste elever, der skal hjælpe dem med at planægge deres lektier. Støtteordningen kan rumme op til 100 elever og har haft stor succes. Skolen har ligeledes en ordning med ekstra matematik for elever, der har været syg eller væk fra skolen i mere end 15 dage i træk. Skolen har ligeledes, med stor succes, påbegyndt weekendkurser i matematik: lørdag og søndag fra 09:00 til 16:00.

Overordnet giver lærerne udtryk for, at der er flere muligheder og støtteordninger for de svageste elever end for 20 år siden. I dag forsøger man at holde på eleven så længe som muligt, men ifølge lærerne bør skolen ikke fastholde eleven i skoleforløbet, hvis en elev ikke har

evnerne til at gennemføre gymnasiet. Lærerne giver i denne sammenhæng udtryk for, at man som lærer skal være ydmyg, når man bedømmer elever i så ung en alder og undgå at ødelægge drømme.

Hvis eleverne har psykiske eller sociale problemer kan de få hjælp hos gymnasiets psykolog, som har træffetid en gang om ugen. Der er altid meget pres på denne psykolog. Eleverne kommer og får psykologisk hjælp, når der er problemer derhjemme, eller de har det svært socialt i klassen, eller når de har kæresteproblemer.

På det andet gymnasium med socialt stærke elever er der konkrete tiltag til elever med faglige vanskeligheder. Blandt disse er "Søndagsskolen". Efter terminsprøven i 2.g. i matematik på B-niveau skriver lærerne ud til de elever, der får en karakter på under 2. Uden at lægge fingre imellem bliver de gjort opmærksomme på konsekvenserne ved en eventuel gentagelse af resultatet til afgangseksamen. Herefter giver man eleven et tilbud, de ikke kan afslå, om 4-5 undervisningstimer tirsdag aften. Kvalifikationskravene for at følge denne undervisning er følgelig at man er fagligt svag i matematik, således at lærerne kan bygge eleverne op helt fra bunden. I Søndagsskolen gennemterpes de typer af opgaver, som er tilbagevendende i prøverne. Dermed kan lærerne få elever, der ellers ikke ville bestå, til at bestå. Næsten alle består.

Denne særlige elevgruppe har ved slutningen af 2.g været på skolen for længe til, at de dropper ud på baggrund af en dårlig karakter i matematik. Søndagsskolen er ikke tiltænkt til at give eleverne en dybere forståelse for matematik, men til at de består faget. Når skolen hæver disse svage elever og får dem igennem matematik uden at dumpe, giver det et positivt udslag på skolens karaktergennemsnit. Der er statistisk set en markant større sandsynlighed for at dumpe i matematik på B-niveau, frem for dansk og historie, og det er ifølge lærerne årsagen til, at skolen er villig til at give eleverne denne omfattende hjælp. I denne forbindelse er det ligeledes relevant, at eleverne som minimum skal have et naturfagligt fag på B-niveau.

Skolen har ud over Søndagsskolen to læsevejledere som et tiltag og tilbud til at løfte de fagligt svage elever. Én af læsevejlederne er ligeledes skrivevejleder og har haft gode erfaringer med fagligt svage elever, som har flyttet sig, hvis motivationen har været til stede. Det er dog de færreste fra denne elevgruppe, der pga. sport eller arbejde har tid og prioriterer disse støttetilbud.

Gymnasiet har ligeledes tiltag for elever, der finder overgangen mellem folkeskolen og gymnasiet vanskelig. De har her mulighed for at hyre ekstralærere 1-2 gange om ugen i alle 1.g klasserne, så de nye elever får en positiv start. Lærerne giver her udtryk for, at mange af de elever, som har en vanskelig opstart, blot skal have lidt støtte for derefter hurtigt at kunne stå på egne ben. Hvis ikke de får denne støtte, falder de hurtigt fra.

Yderligere tiltag til støtte af fagligt svage elever er skolens lektiecafé og "Skrivefængsel". Skrivefængsel ligger hver onsdag efter 7. lektion. De elever der ikke har afleveret deres opgaver til tiden, bliver sat i Skrivefængsel. Her kan de sidde i fred og ro og skrive deres opgave færdig. Der er to "fængselsvogtere", og tonen er bestemt. Der kan være fra 20 til 3-4 elever. Hvilke elever, der kommer i Skrivefængsel afhænger meget af lærernes individuelle tolerancetærskel ved for sen aflevering af opgaver. Skrivefængslet er den første direkte sanktion, hvis eleverne undlader at aflevere til tiden. Hvis de ikke møder op, får de en advarsel og bli-

ver derefter frataget SU, fordi de ikke er studieaktive. Eller de bliver sendt hjem en uge for at skrive opgave. Problemer med fravær og opgaver, der ikke bliver afleveret, er dog et lille problem på gymnasiet, men det betyder ikke, at man ikke tager det alvorligt og ikke sætter noget i værk for at undgå gentagelser.

Man har ikke særlige støtteaktiviteter for at fastholde eleverne i skoleforløbet i samme omfang som på de to gymnasier med socialt og fagligt stærke elever.

Gymnasiet har haft et udviklingsprojekt om fastholdelse og fravær for at ruste lærerne til at håndtere og være opmærksomme på problematikker med klasserumskulturen.

Det andet gymnasium har især fagligt svage elever, især på hf-uddannelsen, der kendetegnes ved generthed, nederlag i folkeskolen og mangel på dedikation. Lærerne giver her udtryk for, at der er få faglige og til gengæld store pædagogiske udfordringer på skolen.

Lærerne har dog kun få disciplinære problemer med eleverne, og de har et overordnet indtryk af, at eleverne accepterer autoriteter. Generelt er eleverne medgørlige og venlige.

Heller ikke på dette gymnasium har man særlige støtteaktiviteter/indsatsområder for at støtte elever med faglige, sociale eller psykiske problemer.

4.1.3 Forældresamarbejdet

Forældrene til de stærke elever møder op til forældresamtalerne, hvor forældrene til de svage elever ofte bliver væk. Ingen af gymnasierne gør dog særlig meget ekstra for at få forældrene til at møde op til møder og samtaler. Der sendes dog en påmindelse ud til de forældre, som man erfaringsmæssigt ved ofte ikke møder op.

Forældrene til eleverne på det andet socialt stærke gymnasium er ifølge lærerne engagerede og fagligt rustede til at hjælpe deres børn med lektier. Forældrenes uddannelsesmæssige baggrund kommer derfor ofte til udtryk i elevernes karakterer, og lærerne mener i denne forbindelse, at flere af forældrene i større eller mindre grad skriver elevernes opgaver. Forældrenes engagement kommer ligeledes til udtryk i deres interesse for undervisningsplaner og planlægning af skriftlige opgaver. Lærerne er enige om, at det er forældrenes uddannelsesmæssige baggrund og deres involvering i elevernes skolegang der er med til at højne skolens gennemsnitskarakter.

I forbindelse med forældresamarbejdet, giver lærerne på det socialt stærke gymnasium udtryk for, at interessen fra forældrene til hele elevgruppen er faldende, dog mest markant hos forældrene til elever af anden etnisk herkomst end dansk. Lærerne giver udtryk for, at det formentlig er en generationstendens, der er skyld i den ringe interesse for skole-hjem-samtaler. Forældrene vil gerne selv administrere deres tid og vælge mødetidspunkter. Lærerne tager i denne forbindelse ligeledes hensyn til og respekterer, at en stor del af elevgruppens ønske om ikke at involvere deres forældre direkte i deres skolegang, da en forældrekonsultation ikke altid er løsningen på en elevs problemer.

4.2 De erhvervsgymnasiale uddannelser

4.2.1 Elevsammensætningen

På hhx og htx kommer eleverne typisk fra hjem med en mindre stærk boglig baggrund end elever fra det almene gymnasium. Således er der på de fire erhvervsgymnasier, der indgår i undersøgelsen, i gennemsnit omkring 40% af forældrene, som har en boglig uddannelse. Tilsvarende er der i gennemsnit på de almene gymnasier, der indgår i undersøgelsen, omkring 65% af forældrene, som har en boglig uddannelse. Denne forskel i elevernes baggrund på de erhvervsgymnasiale uddannelser i forhold til de almene gymnasier betyder, at sandsynligheden for, at eleverne på hhx og htx falder fra, er større end på de almene gymnasier.

Dette hænger blandt andet sammen med, at eleverne på erhvervsgymnasierne i mindre grad end eleverne på de almene gymnasier kan få støtte hjemmefra til deres gymnasiale uddannelse. Forældrene har i mange tilfælde ikke selv gennemført en gymnasial uddannelse, og det er derfor, ifølge flere rektorer i undersøgelsen, svært for forældrene at yde en reel støtte til deres børns gymnasieforløb.

4.2.2 Støtte til elevernes indlæring

Generelt er der på de erhvervsgymnasier, der indgår i undersøgelsen, en række initiativer til at forhindre frafald blandt eleverne og støtte indlæringen hos de elever, der har særlig brug for dette. I forhold til de almene gymnasier er der dog den forskel, at erhvervsgymnasierne er en del af større uddannelsesorganisationer, hvor der også indgår fx erhvervsfaglige uddannelser (EUD-uddannelser). Det betyder, at en elev, der falder fra i erhvervsgymnasiet, kan starte på en erhvervsfaglig uddannelse inden for samme organisation, og i et sådan tilfælde vil der ikke umiddelbart være betydelige økonomiske konsekvenser af et elevfrafald for uddannelsesorganisationen som helhed, samtidig med at eleven typisk ikke vil opleve det som et stort skift.

Der er på trods af dette forhold alligevel stort fokus i erhvervsgymnasierne på at undgå frafald blandt eleverne. På et af erhvervsgymnasierne fulgte man eksempelvis frafaldet blandt eleverne på systematisk måde, blandt andet ved at sammenligne frafaldet på skolen med frafaldet på sammenlignelige erhvervsgymnasier. På samme gymnasium (hhx A) har man samtaler med alle elever, der falder fra og kender frafaldsårsagerne. Det er oftest sådan, at eleven har valgt forkert og forventningerne ikke stemmer overens med skolens hverdag.

Frafald følges generelt tæt på erhvervsgymnasierne. Hver uge laves eksempelvis status på fysisk og skriftligt fravær på et af handelsgymnasierne (hhx B). Samtidig følges der løbende op på højt fravær. Der er på dette gymnasium – og andre erhvervsgymnasier i undersøgelsen – nogle faste procedurer omkring skriftligt fravær, der fx indebærer, at en kontaktlærer og en klasselærer har til opgave at få fat i elever, der mangler at aflevere opgaver.

Flere af de erhvervsgymnasier, der indgår i undersøgelsen, er små gymnasier, hvor der er en generel accept af, at der skal være plads til alle. De fagligt svage skal også kunne rummes. På et af handelsgymnasierne blev det understreget, at grunden til, at frafaldet blandt eleverne var faldet markant, var, at man arbejdede meget mere fokuseret end tidligere på at komme

tæt på de frafaldstruede elever. Ifølge dette gymnasium havde skolen først og fremmest haft succes med at søge at opdage problemer hos elever i så god tid som muligt, så man havde mulighed for at få iværksat en indsats og udvist en ekstra interesse over for den pågældende elev.

Et gennemgående træk på erhvervsgymnasierne er, at man fokuserer på at tilrettelægge undervisningen, så man når de svage elever og dermed forebygger frafald blandt eleverne. Dette indebærer først og fremmest, at man søger at differentiere undervisningen. Undervisningen skal være praktisk orienteret og umiddelbart relevant for de bogligt svage elever. Ifølge eleverne på et af de handelsgymnasier, der indgår i undersøgelsen, kræver dette et klart fokus fra lærerens side på, hvad man kan bruge undervisningen til (fx med virksomhedsbesøg), samtidig med at bogligt stof skal varieres med praktiske øvelse og en høj grad af elevinddragelse.

Det fremgår således, at der på erhvervsgymnasierne generelt er et stort fokus på at udgå frafald. Samtidig fremhæves det dog af ledelsen på hhx- og htx-gymnasierne i undersøgelsen, at eleverne typisk er mere afklaret omkring deres gymnasievalg på hhx og htx end på det almene gymnasium, og eleverne på hhx og htx af denne grund er forholdsvis motiverede for at gå på netop denne type gymnasium. På det almene gymnasium er der typisk en lang række studieretninger, og eleverne er derfor ofte ikke så afklarede omkring, hvad de forventer af gymnasiet, som tilfældet er med hhx og htx, hvor eleverne i højere grad ved, hvad uddannelsen vil fokusere på.

Særlige frafaldsinitiativer

På erhvervsgymnasierne i undersøgelsen har man især iværksat følgende særlige frafaldsinitiativer: lektiehjælp/-café, ekstraundervisning, udvidet studievejledning/adgang til psykolog samt coaching/mentorordning.

Der er i lighed med de almene gymnasier lavet *lektiehjælpsordninger og -café* på alle de undersøgte erhvervsgymnasier. Formålet med disse ordninger er at tilbyde elever, der har behov for ekstra tid og støtte til lektier, en mulighed for at få dette efter endt undervisning på gymnasiet. Samtidig er der også eksempler på tvungne ordninger (”lektiefængsler”), hvis der er elever, der har en særlig høj grad af skriftligt fravær.

På flere af erhvervsgymnasierne i undersøgelsen bliver der også tilbudt *ekstraundervisning* til de elever, der har særligt behov for dette. Der bliver blandt andet tilbudt ekstraundervisning og vejledning til de læsesvage (herunder ”reflekteret læsning”). Det er dog generelt sværere at lægge ekstraundervisning ind på de erhvervsgymnasiale uddannelser, end det er på de almene gymnasier, da man på erhvervsgymnasierne har flere skematimer end på de almene gymnasier. Det kan være svært at placere ekstra undervisningstimer, fordi elevernes skemaer i høj grad er fyldt ud.

På erhvervsgymnasierne bliver der også tilbudt *udvidet studievejledning/adgang til psykolog*. Studievejledningen søger at hjælpe elever med problemer for at forebygge et frafald, og dette kræver typisk en udvidet vejledning. Samtidig blev det på flere af erhvervsgymnasierne fremhævet, at en psykologordning var væsentlig at have. Der er på erhvervsgymnasierne typisk en gruppe af elever, som har et reelt behov for psykologhjælp i forhold til at

kunne få gennemført en gymnasial uddannelse, og der er det en stor støtte for studievejledere og andre at have mulighed for at sende disse elever videre til en psykolog.

Der er på erhvervsgymnasierne også forskellige eksempler på coaching/mentorordninger. På et af gymnasierne indebærer dette, at eleven har personlige samtaler med en bestemt lærer/coach to gange i løbet af det første år, hvorefter ordningen bliver mere fleksibel. Lærerne lægger her vægt på at have en personlig relation mellem lærer og elev, og det indebærer blandt andet også, at lærerne altid prøver at være tilgængelig over mail.

Det fremgår også af interviewene med eleverne på erhvervsgymnasierne, at det blandt mange elever opfattes som naturligt selv at hjælpe bogligt svage elever, og det ikke kun s opfattes om skolens ansvar at yde en sådan støtte. Disse elever giver udtryk for, at de blandt andet er blevet motiveret til at hjælpe bogligt svage elever fra skolens side, da skolen har rummelighed og respekt som nogle af skolens bærende værdier: "Det er en god ting at kunne hjælpe andre". Dette forhold forekommer navnlig på de mindre gymnasier, der indgår i undersøgelsen.

Af interviewene med eleverne på de erhvervsgymnasiale uddannelser fremgår det, at eleverne generelt synes, at gymnasierne er gode til at "fange de elever, der har en høj frafaldsprocent". Det er også nødvendigt, ifølge flere elever, fordi gymnasiet generelt blandt frafaldstruede elever opleves som løst og ustruktureret i forhold til folkeskolen. De frafaldstruede elever har derfor behov for støtte til at få struktureret deres uddannelsesforløb, og det hjælper de særlige frafaldsinitiativer på gymnasierne med til, ifølge flere elever fra undersøgelsen.

4.2.3 Forældresamarbejdet

Der er ikke meget forældresamarbejde på de erhvervsgymnasier, der indgår i undersøgelsen. Dette forklares i undersøgelsen med, at forældrene generelt forventer, at eleverne selv styrer deres gymnasiale uddannelse, og at gymnasiet forventes at henvende sig, hvis der er behov for, at forældrene involverer sig. Samtidig fremhæves det af lederen på et af handelsgymnasierne (hhx B), at den lille grad af forældresamarbejde også har noget at gøre med forældrenes baggrund. På erhvervsgymnasierne har forældrene i mindre grad en boglig uddannelse end på de almene gymnasier, og blandt forældrene på erhvervsgymnasierne er der en mindre tilbøjelighed til at involvere sig i deres børns gymnasium, end tilfældet typisk er på de almene gymnasier.

På nogle af erhvervsgymnasierne i undersøgelsen er der mulighed for, at forældrene kan komme til møde med lærerne og ledelsen om deres barn, indtil barnet er fyldt 18 år. Erfaringen på erhvervsgymnasierne er dog generelt, at forældrene ikke i vidt omfang benytter sig af denne mulighed, og at dette tilbud ikke i så høj grad benyttes af forældre til frafaldstruede elever, som ellers i særlig grad kunne have behov for en tættere kontakt til gymnasiet.

Der er på flere af erhvervsgymnasierne i undersøgelserne eksempler på, at gymnasierne har taget initiativ til at støtte elever, der ikke har så høj grad af forældrestøtte. Der er bla. på et af gymnasierne lavet en manual rettet især til de bogligt svagere elever, som ikke har forældrene til at støtte sig. Denne manual beskriver trin for trin, hvad der forventes af eleven i gymnasiet, og hvilke muligheder eleven har for at få støtte i gymnasieforløbet. Et andet eksempel er en fast procedure, som særlig et af handelsgymnasierne har (hhx B), hvor foræl-

drene inviteres til en samtale med skolens leder og relevante lærere på et tidligt tidspunkt, hvis der opdages problemer i forhold til fravær.

5 Undervisningen

5.1 Det almene gymnasium

5.1.1 Undervisningen

I organiseringen af undervisningen er lærerne delt op i team: Et team er en klasses lærere. Teamkonstruktionen er en force for læreren, men de er dog ikke tvunget til at planlægge alt her. Lærerne er ikke kun delt op i team, men ligeledes i faggrupper, hvor der er tilknyttet en fagleder med ansvaret for at sætte nye tiltag i gang.

Den gode undervisning er ifølge lærerne undervisning med et klart formål. Man skal vide, hvad man vil med sine undervisningstimer samt formidle dette til eleverne. På den måde er der hele tiden blik på, hvad eleverne skal og hvorfor. Den gode undervisning kendetegnes ligeledes ved variation, hvor der tænkes nyt ind i fag og undervisningstimer, så der hele tiden er skift og dynamik i timerne. Man arbejder dermed med det samme fokus og formål, men bruger forskellige veje til at nå dem. Overordnet set er indstillingen hos lærerne, at ansvaret for elevernes læring ligger hos dem som lærere frem for hos eleverne selv.

På det ene socialt svage gymnasium vægter nogle lærere den oplevelsesorienterede undervisning, som er varieret, igangsættende og engageret. Klasseundervisningen består her af ti minutters tavleundervisning med efterfølgende gruppearbejde, fremlægning og feedback fra de andre elever.

Denne undervisningsform er et bud på, hvordan man imødekommer den store gruppe af fagligt svage. Det faglige og vægtningen af dette er især vigtigt, da dette ofte underprioriteres til fordel for metode. Generelt bærer undervisningen præg af en manglende faglig fordybelse, da eleverne ikke har tålmodighed til at arbejde med eksempelvis en større roman. De prøver i stedet at fange viden, hvor den er. Dette resulterer i, at lærerne når igennem kortere og mere varieret materiale end tidligere. Ifølge lærerne skal årsagen til denne udvikling findes i fagenes bredde og tværfaglighed efter gymnasiereformen.

På gymnasierne anvender man mere it i undervisningen, siden gymnasiereformen trådte i kraft. Lærerne giver udtryk for, at eleverne også er blevet mere visuelle i deres tilgang til undervisningen. Bøgerne er næsten blevet fremmede for eleverne, kun få skriver noter i hånden, og de støtter sig mere op ad lærerens tavlenoter.

Der er dog forskel på lærerne, og i hvor høj grad de anvender it i form af SmartBoards og e-learning ved eksempelvis online-gruppearbejde og projektvejledning. Der er enighed om, at SmartBoards er med til at skabe en mere dynamisk og interaktiv undervisning. Dette aspekt stemmer overens med lærernes overordnede vægtning af kommunikation og dialog i undervisningen. Der tages her afstand fra en lærestyret undervisning, og i stedet sættes elevernes gensidige sparring med hinanden i fokus.

Lærerne laver årligt selvevalueringer af deres egen undervisning, og de får supervision blandt andet af ledelsen, når de har en vanskelig klasse.

Lærerne anvender stadig primært den traditionelle pædagogik fra før gymnasiereformen i deres undervisning. Der lægges mere vægt på det faglige frem for det sociale, og især den socialt stærke skole har i denne forbindelse haft mange fagkonsulenter til deres rådighed.

Det har stor betydning for lærerne, at man brænder for sit fag, og at man kan mærke at kollegaerne ligeledes har en høj faglighed, da dette løfter lærerne ved sparringen med hinanden. Lærerne på det socialt svage gymnasium stiller sig kritiske over for den høje klassekoefficient, hvor elevantallet pr. klasse let kommer op på 37. Lærerne ser det nemmere at få en hel klasse igennem de tre år, hvis dette antal lå på 18. Det er lærernes indtryk, at det er økonomiske årsager, som ligger til grund for den høje klassekoefficient.

Elevgruppen af anden etnisk herkomst end dansk vægter overordnet de naturfaglige fag, og ifølge lærerne ligeledes fag som let kan overføres til internationale systemer og dermed åbne muligheden for at arbejde i andre lande end i Danmark. Disse elever læser ofte videre til læge eller farmaceut.

Eleverne har kun 200 undervisningsdage, men er til gengæld på skolen otte timer alle hverdage. Dette resulterer i, at lærerne på det socialt svage gymnasium må bruge en del af deres undervisningstid til forberedelse, som en tilpasning til de elever, der ikke har lavet lektier, for ikke at miste deres opmærksomhed i undervisningen. Skolen har haft stor succes med at ændre mødetidspunktet for eleverne fra kl. 8.00 til 9.00.

Lærerne på det andet socialt svage gymnasium har som ambition at sikre, at få så mange elever som muligt igennem med færrest muligt nederlag og bedst mulige resultater. Dette opnås blandt andet ved indsatser over for fagligt og socialt svage elever. Der arbejdes i denne forbindelse med at gøre eksamen til en positiv oplevelse, og lærerne tager hensyn til elever med særlige behov.

Lærerne på det andet gymnasium er positivt indstillede over for deres rolle i elevernes uddannelse. De mener, at de gør en forskel, og at skolen er grunden til dette, da de på denne måde føler at de er en del af lokalsamfundet. De kan mærke, at der bliver brudt grænser på skolen, og at især pigerne er blevet dygtigere og er mere fremme i diskussioner end før. Der er i denne forbindelse en god ånd og atmosfære på skolen.

Endvidere lægges der vægt på studievejlederens funktion. I forbindelse med støtte til eleverne følges eleverne under hele uddannelsen af en studievejleder, som ligeledes giver individuel vejledning undervejs. Studievejlederens rolle er at tage over, når eleverne føler sig for pressede, da de er uddannet til at tage ansvar, når eleverne selv giver slip. Studievejlednings- og psykologordningen er tiltag, det socialt stærke gymnasium selv betaler for.

Studieteknikken prioriteres højt, når eleverne begynder på skolen, men man har måttet forlænge dette forløb til minimum et halvt år på grund af den store klassekoefficient. I et sprogfag som tysk består en klasse eksempelvis af 37 elever. I forbindelse med den store andel af elever af anden etnisk herkomst end dansk giver en af lærerne udtryk for, at det er nødvendigt at tage hensyn til disse elevers baggrund og opdragelse. Læreren underviser i parallelle forløb og anvender en hårdere (mere bestemt kontant) pædagogisk tilgang til eleverne af anden etnisk herkomst end dansk.

Undervisningen bliver evalueret på mange forskellige måder af eleverne. Skolen har udarbejdet et struktureret evalueringsskema, hvori eleverne anonymt kan krydse deres svar af.

Skemaet skulle anvendes af samtlige lærere til elevernes evaluering af deres undervisning, men det resulterede i, at eleverne mistede motivationen til at udfylde skemaerne. Derfor blev evalueringsmetoden valgfri for hver enkelt lærer.

Dette har resulteret i flere forskellige tilgange til evaluering ved blandt andet korte mundtlige evalueringer, en anonym udpegning af tre gode og tre dårlige ting i undervisningen samt den almindelige karaktergivning, hvor eleverne selv skal formulere sig om deres indsats og udbytte af undervisningen.

Gymnasiet har en evalueringsbank, som giver lærerne ideer til undervisningsevalueringen, hvis ikke de anvender egne metoder. Lærerne evaluerer ikke på klassekulturen, medmindre de oplever, at der er behov for det. Dette afspejler en holdning til opdragelsen af eleverne. Eleverne skal lære at tage ansvar, være opmærksomme på hinanden og ytre sig, når noget går galt.

I forbindelse med gymnasiereformen og indføringen af AT i undervisningen, giver lærerne udtryk for, at de bliver udfordret både negativt og positivt af det tværfaglige samarbejde. De negative følger kan opstå i fagenes projektorienterede tilgang, hvor lærerne kan have vanskeligt ved at være klædt godt nok på til fagligt at vejlede eleverne. Den positive udfordring består i det tværfaglige samarbejde imellem lærerne. Lærerne giver ligeledes udtryk for, at AT-projekterne er blevet mere meningsfulde med årene. Der er fagligt kommet mere mening med konstellationerne. AT-forløbet er blevet så betydningsfuldt, at de lærere, der ikke er forbundet til et tværfagligt undervisningsforløb, i stedet kan føle sig udenfor[2].

Ifølge lærerne har Gymnasiereformen favoriseret de i forvejen stærke elever. Lærerne oplyser, at gymnasiereformen resulterer i, at nogle af deres elevhold ikke bliver set i lange perioder på op til tre uger på grund af skemaomlægning. Der ligger derfor en vis frustration i skemaernes inkongruens, ikke to uger er ens. Ledelsen lægger skemaerne, men lærerne har mulighed for selv at flytte rundt på og bytte timer på deres onlineadministrationsnetværk Lectio og har dermed mere indflydelse på timerne end før gymnasiereformen.

Lærerne betegner skolen som reformresistent, forstået sådan, at der ikke sættes fokus på pædagogiske modebegreber. Dette betyder imidlertid ikke, at skolen og lærerne aldrig ændrer og udvikler undervisningen. Cooperative Learning er et eksempel på en ny undervisningsmetode, som anvendes af lærerne på et af gymnasierne. Skolen oplever i denne forbindelse en del ansøgninger fra "reformflygtninge": lærere fra gymnasier, hvor gymnasiereformen er fremtrædende.

---

[2] Almen studieforberedelse blev indført som fag, da gymnasiereformen af 2004 indførtes i sommeren 2005. Som udgangspunkt skulle AT dække 20% af undervisningstiden i grundforløbet. Dette skabte en række problemer, og derfor blev det fra undervisningsministeriets side reguleret, således at elever, der startede i sommeren 2006, kun skulle have 10% af deres undervisningstid i grundforløbet dækket af AT. I efteråret 2007 blev reglerne, og dermed anbefalingerne til, hvorledes en AT-eksamen skal se ud, ændret igen. Tidligere havde vejledningen lydt på, at eleverne skulle skrive en synopse, som de ved den mundtlige eksamen skulle gennemgå mere detaljeret og uddybende, end den var skrevet. Dette blev ændret til, at synopsen nu skulle danne en fælles vidensbaggrund for elever og lærere ved eksaminationen, og at eleverne skulle drage de vigtige konklusioner, de mest selvstændige arbejder og de fagligt mest interessante analyser frem under eksaminationen. Dette ledte frem til ideen om et såkaldt talepapir, som skulle bruges som udgangspunkt for den mundtlige eksamination.

I forbindelse med gymnasiereformen stiller lærerne på et af gymnasierne sig især kritisk over for AT. Her kritiseres især ideen om, at alle fag hænger sammen på et højere plan. Samarbejdet lærerne imellem er ikke et problem, men med AT kræves det, at eleverne har en høj faglighed, før de kan se, hvor de relevante koblinger kan laves. AT's manglende sammenhæng med den virkelige verden er ligeledes et af lærernes kritikpunkter. De mener ikke, at elevere kommer ud af gymnasiet for at arbejde alene med to fagområder, men at arbejdet her kendetegnes ved et samarbejde med andre eksperter på de forskellige faglige områder. Eleven burde derfor dygtiggøres inde for et område først for dernæst at kunne samarbejde på tværs med andre områder. Der kan opstå problemer med at få eleven med i timerne, da en kobling mellem kemi og dansk kan ende med at blive søgt og forceret. Det kan skabe en situation, hvor lærerne taber eleven. Lærerne giver udtryk for, at førsteårseleverne ikke er fagligt rustet til AT-undervisningen, men at de dog er imponerede over elevernes professionelle tilgang til den korte og intense arbejdsproces.

Lærerne er enige om, at skolen forholder sig afslappet til AT-undervisningen, da de ikke mener, det er muligt at gennemføre den, som beskrevet i AT-bekendtgørelsen. De mener i stedet, at skolens fokus på ikke kun metoder men også faglighed i AT-undervisningen har gjort, at eleverne har klaret sig rigtigt godt. Til trods for lærernes kritik af AT-undervisningen ser de ligeledes dette nye undervisningstiltag som positivt, da det tvinger lærerne til et samarbejde, hvilket formentlig ikke ville have fundet sted uden for de fastlagte rammer. I den forbindelse skal det nævnes, at AT-faget er ændret både i 2006 og 2007, og kravene derfor er ændret set i forhold til det oprindelige fag indført ved gymnasiereformen fra 2004.

I forbindelse med evalueringen af AT og SAP (studieretningsprojektet i tilknytning til AT), hvor der er to forskellige lærere til bedømmelsen, ses nogle vanskeligheder. Lærerne eksaminerer ikke altid deres egne elever. Hvis der er mange elever, der vælger en kombination, kan der være en anden lærer, der supplerer. Lærerne kan derfor stå med en situation, hvor eleven bliver vejledt og eksamineret af en lærer, de ikke kender, og en censor, som måske ikke har faget, hvilket går imod den faglighed lærerne sætter højt.

5.1.2 Det kollegiale og faglige miljø

Lærernes sparring om klassen foregår primært med andre kollegaer eller studievejlederen. Lærerne på gymnasiet giver udtryk for, at der er meget videndeling på skolen. Lærerne holder tit faggruppemøder, og man har mulighed for sparring med kollegaer og deres ekspertiseområder. Der er generelt set et godt arbejdsklima uden klikedannelser blandt lærerne.

Dette skyldes ifølge lærerne en god ledelse, som forsøger at skabe gode rammer for undervisningen og overlader selve indholdet til lærerne selv. Dette giver en stor frihed for den enkelte lærer og udtrykker respekt for lærerne, og tillid til, at de tager det rigtige valg.

Samarbejdet og det kollegiale miljø på det lille gymnasium kendetegnes ved skolens lille størrelse, og at alle derfor kender hinanden. Det tætte personlige forhold lærerne imellem gør det ligeledes legalt at komme ud med frustrationer eller sparre med kollegaerne om problemer, da de støtter hinanden. Lærerne hjælper hinanden i fællesskab, og kommer hinanden ved, hvilket ligeledes afspejles i den gode modtagelse af nye lærere og deres eventuelle opstartsproblemer. Skolen har i denne forbindelse en formaliseret mentorordning, MUS-

samtaler og løbende evalueringer. Skolens lærere er enige om, at det kollegiale samvær på arbejdet og i fritiden, hvor flere af lærerne sejler eller står på ski sammen, er skolens force. Det gode miljø blandt lærerne på skolen har resulteret i, at skolen nu får ansøgninger og ansætter gamle elever, som vender tilbage til skolen.

Det faglige samarbejde etableres igennem interne møder, hvor faget drøftes. I de små faggrupper kan lærerne ligeledes søge om et bredere fagligt samarbejde på internetnetværket skolekom.dk. Der er overordnet set en god sparringskultur blandt lærerne på gymnasierne, hvor man gerne deler materiale.

Gymnasiets lærere har mange muligheder for pædagogisk udvikling på det socialt stærke gymnasium. Alle lærere tager hvert andet år på pædagogisk seminar i udlandet i tre dage. Der er dog rettet fokus på teambuilding og socialt samarbejde på tværs af lærergruppen frem for pædagogisk udvikling, hvilket lærerne blandt andet får gavn af i AT-samarbejdet.

De enkelte faggrupper har her mulighed for at uddanne sig og tage på seminarer i udlandet, finansieret af gymnasiet. Et eksempel er et efteruddannelseskursus for fagene dansk og drama, hvor lærerne tog ud for at se teater og blev derefter undervist i, hvordan man formidler skuespil. Disse efteruddannelsesmuligheder er motiveret af lærerne selv ved at kontakte ledelsen og bede om lov og midler.

5.2 De erhvervsgymnasiale uddannelser

5.2.1 Undervisningen

Ledelsen og lærerne giver i undersøgelsen udtryk for, at den sociale sammensætning af eleverne i klasserne udgør en stor udfordring i det daglige og stiller store krav til lærernes sociale funktion i klasserne. I klasserne på handelsgymnasier og tekniske gymnasier er der typisk mange elever fra hjem, hvor forældrene ikke selv har gået i gymnasiet, og hvor eleverne ikke hjemmefra er blevet forberedt til uden videre at kunne indgå i et gymnasiemiljø. Det betyder, at der i den typiske klasse er elever, som er undervisningsparate, og elever som er markant mindre undervisningsparate. Der skal derfor typisk gøres en ekstra indsats fra lærernes side for at få klasserne til at fungere som en helhed.

På handelsgymnasier og tekniske gymnasier har man et lovbestemt højere antal undervisningstimer end i det almene gymnasium – ca. 200 undervisningstimer mere om året. Dette skyldes først og fremmest, at man på handelsgymnasier og tekniske gymnasier har flere fag på højere niveauer (A-niveau og B-niveau) end i det almene gymnasium. Konsekvensen af dette er, at man på handelsgymnasier og tekniske gymnasier bruger særlig meget tid på undervisningen, og der er mindre tid (og ressourcer) til aktiviteter ud over selve undervisningen.

Et eksempel på, at man fra ledelsens side lægger særlig meget vægt på undervisningen, er fra et handelsgymnasium i undersøgelsen, hvor man fokuserede på at afholde alle timer og kun i nødstilfælde aflyse skemaplanlagte timer: ”Vi prioriterer meget højt at få gennemført alle skemalagte timer og kun aflyse timer, hvis det er umuligt at få dem gennemført. I så tilfælde sender vi en sms til eleverne, at timen er aflyst, så de ikke kommer forgæves”. Et han-

delsgymnasium i undersøgelsen understregede på tilsvarende måde, at "der kun er ganske få aflysninger, og timerne i så fald bliver givet som erstatningstimer. Vi gør en dyd ud af at opfylde ministeriets normtal på området." (Rektor).

Den gode undervisningstime

I undersøgelsen blev lærerne systematisk bedt om at fremhæve deres egne erfaringer med "den gode undervisningstime". Generelt blev det fremhævet, at den gode time indeholdt en god vekselvirkning mellem læreroplæg og elevoplæg samtidig med at man varierede mellem brug af noter på tavlen og brug af internet/PowerPoint. Den gode undervisningstime indeholder dermed både input fra læreren og tilstrækkelig tid til refleksion blandt eleverne, så det faglige stof kan bearbejdes på en selvstændig måde. Samtidig var der flere lærere i undersøgelsen, som fremhævede situationer, hvor eleverne fik AHA-oplevelser – en pludselig erkendelse af en sammenhæng eleverne ikke tidligere havde set, og som virkede forløsende for forståelsen af faget i øvrigt.

Brug af internet og PowerPoint kræver en projektor i klassen. Flere af de tekniske gymnasier og handelsgymnasier, der indgik i undersøgelsen, havde projektorer fast installeret i de fleste undervisningslokaler, og projektorerne fungerede som oftest fint.

Flere lærere fremhævede også, at den gode undervisningstime krævede en høj grad af nærhed: "Det gælder om at få fat på eleverne, komme i dialog med dem, og have et højt humør, når man kommer ind i klassen. Eleverne skal ses, høres, nurses og nusses..."

Tematiserede undervisningsforløb

Flere steder i undersøgelsen fremhæves det, at der er behov for at udvikle en tematiseret undervisning, hvor undervisningen er bygget op omkring et fast tema, og der er typisk tale om et færdiglavet forløb, som involverer flere fag og lærere snarere end unikke undervisningsforløb i de enkelte fag. Fra ledelsens side imødekommer den tematiserede undervisning behovet for en mere standardiseret og dermed ressourcebesparende form for undervisning. For lærerne giver de tematiserede undervisningsforløb mulighed for at samarbejde på tværs og samtidig reducere deres forberedelsestid.

Bærende værdier

Der er på alle handelsgymnasier og tekniske gymnasier, der indgår i undersøgelsen, et ønske om at gøre faglighed til en positiv og bærende værdi blandt eleverne. Det skal være in at være med og at kunne. Trendsætterne i klasserne skal være de fagligt stærke, og eleverne skal søge at være med i undervisningen.

Flere af lærerne og lederne understreger også, at hjælpsomhed og samarbejde – ikke konkurrence – skal være en bærende værdi blandt eleverne. Det skal være en god ting at hjælpe de andre, og den kultur skal lærerne være med til at skabe. Blandt eleverne genkendes denne værdi dog ikke helt fra deres dagligdag. De fleste elever i undersøgelsen giver udtryk for, at de gerne vil hjælpe, hvis det er nødvendigt, men at det er ikke et bærende element i dagligdagen.

På de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne kom det i interviewene flere steder frem, at både ledelse, lærere og elever så det som en bærende værdi i gymnasiet, at eleverne blev beredt til arbejdsmarkedet, herunder særligt kravene i det private erhvervsliv. Et medlem af et handelsgymnasiums ledelse udtrykte det således: "Skolen føler sig forpligtet til at lære eleverne, hvad det er, som de kommer ud til på arbejdsmarkedet, og at god opførsel er nødvendig for at få et godt job." En lærer i undersøgelsen understregede, at det var noget, som eleverne kunne forstå, og som han brugte aktivt i sin undervisning: "Jeg bruger tit praktiske eksempler fra min tid i erhvervslivet og siger til eleverne, hvad der kræves af dem, når de skal ud på en arbejdsplads. Det er noget, som de umiddelbart kan se en værdi i."

Ledelse og lærere lægger i flere tilfælde i undersøgelsen vægt på, at der skal være en høj grad af konsekvens over for eleverne, så eleverne får en klar fornemmelse af, at gymnasiet følger den enkelte elev, og der følges op, hvis eleven ikke lever op til de krav, der stilles. Eleverne må ikke opleve, at gymnasiet lader stå til, for så breder der sig hurtigt en uhensigtsmæssig stemning blandt eleverne: "Hvis en elev ikke kommer til tiden og ikke får afleveret sine ting – det smitter, hvis vi ikke griber ind", som en rektor formulerer det i undersøgelsen.

Et konkret eksempel på en synlig konsekvens er "Skrivefængslet", hvor eleverne i tilfælde af en høj grad af skriftligt fravær (manglende afleveringer) skal deltage i obligatoriske lektietimer efter almindelig undervisningstid med støtte fra lærere.

Hensyn til elever med anden etnisk baggrund

På flere af de tekniske gymnasier og handelsgymnasier, der indgik i undersøgelsen, var der en forholdsvis stor andel af elever med anden etnisk baggrund (30-40% af eleverne). På de pågældende gymnasier blev dette dog ikke anset for at være et større problem, og der blev ikke taget særlige hensyn til denne gruppe, ud over at der i nogle tilfælde blev tilbudt ekstra dansk undervisning. På et af gymnasierne var det en fremherskende værdi, at "alle er ligestillede. Der skal ikke tages særlige hensyn. Man skal behandle eleverne ordentligt og retfærdigt, så er der ingen problemer." (Rektor i undersøgelsen). For 5-7 år siden var der stort fokus på den store andel af elever med anden etnisk baggrund på det pågældende gymnasium, og gymnasiet indgik i flere projekter på området, ligesom det var et fast punkt på lærermøderne. Dette har dog ændret sig væsentligt siden da. Ifølge lærerne er "det alment accepteret nu og ikke noget der er behov for at få diskuteret særskilt". Grunden til dette er dog formentlig også, at andelen af elever med anden etnisk baggrund er faldet med 10-20 procentpoint på det pågældende gymnasium siden 2003-2004.

5.2.2 Det kollegiale og faglige miljø

Det er overordnet bestemt i bekendtgørelser på området, at det skal være en teamstruktur blandt lærerne, så intentionerne i gymnasiereformen omkring samarbejde på tværs af fagene i så høj grad som muligt kan indfries. Samtidig er der dog et vidt spillerum på de enkelte gymnasier i forhold til en implementering af den mest hensigtsmæssige (team)struktur. På de små gymnasier er det eksempelvis vanskeligt at lave en konsekvent teamstruktur, da der er få lærere, og alle lærere derfor tendentielt vil skulle være med i alle team, og meningen dermed i nogen grad går tabt med denne form for organisering.

I stedet vælger nogle af de små gymnasier i undersøgelsen at vægte organisering omkring de enkelte klasser og de sociale forhold i klassen højere (klasselærerfunktionen), mens det faglige samarbejde omkring de enkelte klasser på tværs af lærergrupperne foregår inden for andre typer af organiseringer og møder.

Generelt understregede lærerne på de undersøgte handelsgymnasier og tekniske gymnasier, at de vægtede fagligheden højt, og det var noget, som de klart kommunikerede til eleverne: "Vi prøver at lægge et højt fagligt forventningsniveau til eleverne. Eleverne får at vide, at det handler om at komme højt op på Blooms taksonomi (en måde at anskue læring på, hvor refleksion og egen brug af viden scorer højt)".

5.2.3 Lærernes oplevelse af deres undervisningsforløb

I forbindelse med undersøgelsen blev der gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt lærerne på gymnasierne. 113 lærere har besvaret skemaet, heraf 80 lærere fra det almene gymnasium og henholdsvis 19 og 14 fra de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne (se også bilag 1).

Rammerne for undervisningen

Hvad angår lærernes anciennitet er den gennemsnitlige anciennitet på 12-13 år, fordelt på lærere, der har været på gymnasiet i rigtig mange år, dvs. op til 35-38 år og helt nyuddannede lærere. Der er således en stor andel erfarne lærere og en stor andel knap så erfarne lærere (se tabel 1) på gymnasierne, som også kan ses som udtryk for det generationsskifte, der er ved at ske på gymnasierne.

Omkring halvdelen af lærerne på de almene gymnasier har en cand. mag.-eksamen, og en stor del en cand.scient. eksamen, mens billedet er noget mere broget på de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne, hvor det er handelsuddannede lærere såsom cand.merc. og civiløkonomer og på de tekniske skoler civilingeniører, geografer, humanbiologer m.m.

Når det gælder, hvorvidt man underviser i eget fag, dvs. om man underviser i et fag, man er uddannet i, gælder det alle lærerne på gymnasiet.

Det er også værd at bemærke, at gymnasielærerne bruger forholdsvis meget tid på at forberede deres lektion, idet de i gennemsnit bruger 74 minutter på forberedelsen. De fleste har dog brugt 45-60 minutter på deres forberedelse, kun 9% af lærerne angiver, at de slet ikke har forberedt sig til den pågældende lektion. Kun forholdsvis få lærere angiver, at de har forberedt sig sammen med en anden lærer.

Undervisningsaktiviteter

Når man ser på, hvordan lektionerne forløber bruges kun lidt tid på konfliktløsning mellem eleverne, men stort set alle lærerne bruger tid på at skabe ro i klassen. Hvad angår undervisningsaktiviteter bruger lærerne især tid på, at høre eleverne i lektier, samt gennemgang og instruktion i nyt stof. En stor del af lærerne bruger også tid på fælles klassedrøftelser.

Når man ser på undervisningsforløbet vægter gymnasielæreren i høj grad den faglige del af undervisningen, og der lægges for en dels vedkommende vægt på at skabe ro og løse problemer mellem eleverne.

Med henblik på at kunne fastholde overblikket over stoffet i undervisningen og gennemføre det planlagte undervisningsforløb samt være åben over for elevernes spørgsmål og forslag lykkes dette i stort omfang for de fleste af lærerne. Det generelle billede blandt lærerne er, at undervisningen forløber tilfredsstillende uden de store konflikter.

Set i forhold til undervisningen i folkeskolen

En sammenligning med en lignende spørgeskemaundersøgelse af folkeskolelærernes vurdering af deres undervisning (jf. bilag 1) gennemført i forbindelse med undersøgelsen af den "højtpræsterende (folke-) skole" (Mehlbye 2010) viser, at gymnasielærerne på de godt præsterende gymnasier i gennemsnit bruger mere tid på at forberede sig til undervisningen end folkeskolelærerne. Gymnasielærerne har heller ikke den samme klasse i lige så mange timer ugentlig som folkeskolelærerne, og de underviser meget større klasser. De underviser også stort set klassen alene i modsætning til folkeskolelærerne. De har heller ikke lige så tit samarbejdet med andre lærere, der har samme fag i deres forberedelse.

Men der er mere arbejdsro i gymnasieklasserne, selvom lærerne i gymnasiet ikke har så meget tid til den enkelte elev som i folkeskolen. Både folkeskolelæreren og gymnasielæreren på de godt præsterende skoler vægter den faglige del af undervisningen højt.

6 Elevernes erfaringer med undervisningen

6.1 Det almene gymnasium

6.1.1 Elevernes billede af deres gymnasium

Eleverne på stx C giver alle udtryk for, at de naturskønne omgivelser gør skolen mere indbydende, og at det blandt andet er disse der har haft indflydelse på deres valg af gymnasium. Der gives ligeledes udtryk for, at mange af skolens elever har valgt netop stx C, fordi deres søskende eller forældre har gået på skolen. Før de valgte netop denne skole har størstedelen af de interviewede elever fået fortalt, at skolens faglige niveau ligger højt, hvilket har været med til at motivere deres valg af skole. Størstedelen af de interviewede elever på stx C vil anbefale skolen på grund af dens gode faciliteter, smukke omgivelser, engagerede lærere, og de fremhæver især det høje faglige niveau.

Overordnet set beskriver eleverne deres gymnasium som et stort gymnasium med fokus på internationale aktiviteter og de giver udtryk for, at de har gode sociale traditioner i from af syv årlige fester, kulturaften og forårskoncert. Det faglige miljø på skolen overskygger dog det kreative, hvilket kan påvirke engagementet til eksempelvis forårskoncerten. Eleverne ser dog deres kreativitet komme til udtryk igennem deres forskellige måder at formidle og kommunikere faglig viden på samt igennem projektarbejde.

Ingen af de interviewede elever på gymnasiet giver udtryk for, at de kender til skolens visioner og værdier. Skolen har ikke fokus på elevrådet, og deres skoleblad er blevet lukket ned. I forbindelse med skolens traditioner kender de kun til den årlige gallafest med lancierdans.

Eleverne på stx D giver alle udtryk for, at skolen var deres 1. prioritet. Nogle af eleverne havde i denne forbindelse hørt, at skolens elever var meget åbne, og at der var et godt fagligt niveau og en afslappet atmosfære. Andre valgte skolen, fordi familiemedlemmer havde gået der og talt godt om skolen. De interviewede elever anbefaler deres gymnasium for dets rummelighed i form af elever fra 180 forskellige skoler i området og dets brogede etniske sammensætning, for dets fagligt høje niveau og for dets sociale og faglige aktiviteter i form af blandt andet lektiecafé og de elevarrangerede cafeaftner.

Overordnet set anses skolen som et tilholdssted med meget liv og mange aktiviteter. Det faglige niveau blandt eleverne på skolen er over gennemsnittet, hvilket er med til at løfte skolen og gøre den til et bedre sted. Eleverne er ansvarsfulde og vil gerne have indflydelse på deres skole. Dette kommer blandt andet til udtryk i elevrådet. Alle klasser, undtaget en, har to repræsentanter i elevrådet, hvor de blandt andet har haft stort indflydelse på kantinen og skolens forårsfest. Eleverne som sidder i elevrådet har god kontakt til rektor, mens de resterende elevers ønsker er mere kontakt og synlighed. Der er et generelt indtryk af rektor som værende en venlig og konfliktsky person.

Eleverne på stx B giver udtryk for, at skolen har gode traditioner, der samler eleverne og skaber fællesskab. Her nævnes blandt andet skolens gallafest for 3. årgangs-eleverne, skolens fødselsdag som også er en gallafest, ”Store-lege-dag” i starten af hvert skoleår, hvor de nye

førsteårselever bliver budt velkommen og møder hinanden. Læseferiens første dag er ligeledes en festdag, hvor eleverne får forløst spændingen om, hvilke fag de skal op i.

Skolens lektiecafé er velbesøgt og er åben hver onsdag efter skoletid, hvor eleverne kan få hjælp af lærere. Gymnasiet har flere forskellige tiltag for deres elever, og eleverne oplever, at der bliver taget godt hånd om dem. Elever med for meget fravær får chancer og advarsler. Det er ligeledes elevernes erfaring, at deres ledelse gør noget for at følge med i tiden. Der er tilbud om, hvordan man taler mere i timerne, eksamenstræning og læse- stavekursus samt ekstra engelsktimer, hvis man ikke kan følge med. Eleverne kan her få yderligere ekstrahjælp af 3. årgangs-eleverne og nogle lærere giver ekstrahjælp i mellemtimer.

Eleverne oplever ikke, at der er store sociale problemer på skolen og anbefaler skolen på grund af festerne, lærere og deres faglige kunnen, sammenholdet, seriøsiteten og ambitionsniveauet, mulighederne for medindflydelse, samt at skolen er et lille gymnasium, hvor alle kender alle. Eleverne giver yderligere udtryk for den positive effekt, det har på eleverne, når de kan mærke, at lærerne har lyst til at være på skolen og lyst til at lære fra sig. De oplever en tydelig forbedring af undervisningen i forhold til folkeskolen, i og med, at de lærer mere.

Eleverne på stx A forklarer, hvordan de er blevet positivt overraskede over skolen. De havde inden de startede på skolen, hørt rygter om at deres gymnasium var et dårligt gymnasium med mange vanskelige elever. Størstedelen af skolens elever har ikke valgt skolen som deres 1. prioritet, men eleverne giver udtryk for, at fællesskabet i klasserne, og også på tværs af klasserne, er rigtig godt.

Det er ofte den nære beliggenhed der har fået elever til at prioritere skolen, og fordi der går folk, de kender. Det er ikke, hvad eleverne kalder et ”stræbergymnasium”, og de mener derfor, at der er bredere rammer og ikke det samme faglige pres som på andre større og mere populære gymnasier, hvor de er i stand til at vælge og vrage, da eleverne står i kø for at komme ind. Flere af de interviewede elever tror på, at der bliver taget mere hånd om dem på deres gymnasium fx i forhold til så mange andre gymnasier, og at de lærer mange forskellige mennesker og kulturer at kende, som dermed giver dem et bredere perspektiv på livet.

Eleverne har fået skåret 3-4 fester væk siden sidste år. Der er i stedet blevet investeret 30.000 kroner på en nystartet computerfest, til stor ærgrelse for eleverne, som dog giver udtryk for, at det formentlig er på grund af for meget udefrakommende ballade til festerne, hvor vagterne nu kropsvisiterer eleverne ved indgangen.

6.1.2 Den gode undervisning

Ifølge eleverne kommer den gode undervisning til udtryk i det tværfaglige samarbejde. De mener, at man dermed får forskellige perspektiver på et fag. Dynamik i undervisningen er ligeledes essentiel ifølge eleverne, for at gøre indlæringen lettere, og for at lærerne kan nå hele vejen rundt om et emne. Eleverne giver ligeledes udtryk for, at undervisningen ikke skal være for struktureret og fokuseret på lærerdagsordner. Den skal i stedet være relevant og følge op på ny viden, som ikke nødvendigvis indgår i pensum og læseplaner, samt give eleverne mulighed for at bruge denne viden i hverdagen i forbindelse med eksempelvis aktuelle politiske problematikker.

Eleverne fremhæver især den høje faglighed og lærernes engagement i deres fag som basis for den gode undervisning. Eleverne vil gerne have selvstændigt arbejde, men udtrykker, at struktur og rammer er en væsentlig forudsætning, ligesom en betydelig lærerstyring oplevesves positivt. Der lægges også stor vægt på, at der er en række traditionsrige aktiviteter på skolen, der virker samlende om det at blive undervist på et gymnasium. Endelig fremhæves alle de tiltag, der gøres, for at støtte og fastholde eleverne i uddannelsen.

Eleverne trives bedst i undervisningen, når klassen opdeles i mindre grupper på ti. På denne måde får de mere ud af undervisningen, og det bliver nemmere at få hjælp af læreren. Eleverne bliver her delt op efter arbejdsmotivation og engagement samt fagligt niveau. De elever, som gerne vil deltage mere aktivt, bliver i klasselokalet, og de mindre engagerede og forberedte elever laver gruppearbejde uden for klasselokalet.

Muligheden for hjælp i undervisningen, når eleven har brug for det, er ligeledes essentielt for den gode undervisning. Hvis der ikke er mulighed for at få hjælp, og eleven må sidde i lang tid og vente, eksempelvis på grund af et stort elevantal i klasser, mistes motivationen og koncentrationen, hvilket kan bidrage til yderligere uro i klassen.

Undervisning, der udelukkende foregår ved tavlen, er ikke velset af eleverne, da de dermed ikke har mulighed for at vise, hvad vi kan. Elevernes holdninger skal i stedet inddrages, så de også kommer i spil. Eleverne forklarer, at det gør det lettere for dem at høre efter, hvis de ved, at man skal op og snakke selv ved tavlen bagefter. Til trods for elevernes fokus på en delagtiggørende undervisning, erkender de dog ligeledes, at det også er fint og nødvendigt med gennemgange af materiale, som dog helst gøres i arbejdsgrupper.

Rammerne for undervisningen

Flere elever giver udtryk for deres frustration over skolens ”Skrivefængsel”, tiltag til elever der ikke har fået afleveret deres opgaver til tiden, da det ødelægger motivationen til at gøre en indsats for at aflevere til tiden. De elever, som ikke har fået afleveret til tiden, har yderligere mulighed for at udspørge de elever, som allerede har lavet deres opgave om detaljer og gode pointer. Eleverne mener derfor, at der burde være en fordel for de elever, som afleverer til tiden, på samme måde, som der er ulemper ved ikke at aflevere til tiden. Eller at de elever, som ikke har afleveret til tiden, automatisk får en karakter lavere. Elever giver udtryk for, at det næsten altid er den samme gruppe, der ikke afleverer til tiden, men at mange elever ofte overvejer ikke at aflevere til tiden på forhånd, da der ikke er nogen konsekvens ved dette.

Eleverne giver udtryk for, at der er hjælp at hente, hvis man har faglige vanskeligheder, og at lærerne er tolerante over for enkelte udsættelser, for elever der får brug for det. I forbindelse med denne faglige hjælp, giver eleverne udtryk for, at lærerne er gode til at lytte til deres problemer. Eleverne oplever generelt, at der er meget hjælp at hente hos lærerne, også uden for den almindelige undervisning, ligesom de er glade for de tiltag, der er for elever, der har vanskeligheder med at følge med. De giver også udtryk for, at der håndhæves en god disciplin i forbindelse med afleveringer, ligesom de fremhæver en ganske konsekvent tilbagelevering og feedback på afleveringerne – faktisk vil de gerne have endnu mere feedback. Endelig fremhæver de, at der i hvert fald til en start er en stor tolerance over for fravær, men at der sættes ganske markant ind, når den overstiger en vis grænse.

Nogle elever mener, at den høje klassekoefficient på 30-34 elever er et problem, da det gør det vanskeligt for læreren at samle op på undervisningen.

De mener ligeledes, at skolen har et for afslappet forhold til fravær, og oplever her at dygtige elever slipper for let af sted med for meget fravær. Der skal meget fravær til, før en elev bliver smidt ud.

Eleverne forklarer, at de kan være på skolen efter skoletid, nærmere i klasselokalerne indtil kl. 16 og i studiecentrene indtil kl. 18. Eleverne har dog indtrykket af, at det ikke er helt acceptabelt at sidde i klassen efter timen er slut. Skolen opfattes her ikke som en "fritidsklub", men derimod som et sted, hvor der skal være ro efter skoletid, så man blandt andet kan læse lektier. De elever der er på skolen efter skoletid, er der ofte for at lave lektier i lektiecafeen.

Alle eleverne er enige om, at det er hårdt at gå på gymnasiet på grund af de mange lektier, og at lektiebyrden stiger hvert år. De ønsker, at læreren koordinerer deres afleveringer bedre, da de ofte oplever perioder uden afleveringer efterfulgt af en periode med mange afleveringer.

Eleverne lægger ikke stor betydning i, at de ikke har en tæt relation til rektoren, men prioriterer her, at der er en god relation til lærerne.

Eleverne kan blive indkaldt til studievejlederen eller opsøge dem selv, hvis de har spørgsmål. Ud over dette tilbud, kan de ligeledes skrive til læreren og spørge til råds om faglige problemer eller opgaver. Eleverne ser her en forskel på de yngre og de ældre. Nogle af de ældre svarer aldrig tilbage. Eleverne må gerne frit gå ind og snakke med lærerne på lærerværelset, hvilket kendetegner den venlige og åbne kultur på skolen.

Lærerengagement og faglig dygtighed

Engagement er ifølge eleverne noget af det vigtigste ved en god lærer. Hvis lærerne giver udtryk for, at han brænder for sit fag og for at give det videre, smitter det til eleverne. Eleverne giver udtryk for, at de tydeligt kan mærke, hvilke lærere der er engagerede, og hvilke der er "brændt ud", samt hvorledes dette påvirker deres motivation i undervisningen. De er dog ikke enige om, hvorvidt de yngre lærere og deres uanfægtede engagement, fungerer bedre i undervisningen, end de ældre læreres erfaring og hvilen i sig selv. I denne forbindelse giver eleverne ligeledes udtryk for, at der er en skarp kontrast mellem skolens yngre og ældre lærere.

Kontakten mellem lærer og elev er vigtig for eleverne. Der fokuseres ligeledes på lærerens formidling og evner til at forklare sig forståeligt og konkret. Læreren skal undgå at forvirre eleven ved ikke at tale indforstået til dem. Lærerens undervisning skal være varieret samt stile mod at engagere og motivere alle eleverne i undervisningen. Det er vigtigt, at læreren har en positiv tone over for eleverne, og at der ikke bliver generaliseret over fagligt svage og fagligt stærke elever. Hvis læreren lægger ud med at forholde sig negativt til grupper af elever i klassen og deres arbejdsindsats, giver eleverne op på forhånd. Lærerne skal derfor kunne rumme at arbejde med alle elever fra undervisningens begyndelse og at kunne "viske tavlen ren" ved hver ny time.

Forholdet mellem lærer og elev er en hårfin balance. Eleverne mener, at det er vigtigt, at der kan være en venskabelig tone, hvor eleverne kan tale om deres problemer, men at der li-

geledes er en respektfuld distance. Lærerne skal udvise autoritet, men man skal som elev samtidig kunne mærke, at de er mennesker. Der skal være plads til hygge, dog uden at læreren bliver en kammerat.

Det er vigtigt for eleverne, at lærerne ikke favoriserer, da de oplever, at det kan skabe splid i klasserne – når nogle lærere fx udelukkende vælger og hører de fagligt stærke elever i timerne frem for de fagligt svage. Eleverne oplever ligeledes, at det kan være vanskeligt at flytte sig fra en fagligt svag gruppe til en fagligt stærk gruppe i klassen, selvom motivationen og ønsket er til stede.

I forbindelse med opdelingen af eleverne i klassen ud fra faglige kompetencer oplever andre elever dog, at dette er et konstruktivt tiltag i deres klasse, og at det tager hensyn til elevernes forskellige ambitioner. Den fagligt svage gruppe i klassen er glad for, at de kan få mere hjælp fra læreren på grund af opdeling, men det kan dog stadig være vanskeligt at rykke sit karaktergennemsnit, når man er placeret i den fagligt svage gruppe.

Eleverne giver udtryk for, at det kan være både godt og dårligt at opdele klassen ud fra elevernes faglige niveau, at det kan være konstruktivt at arbejde på tværs af disse grupper, men at det overordnet set er bedst, når læreren laver gruppefordelingen. I denne forbindelse forklarer eleverne ligeledes at lærerne altid er lydhøre, hvis de ønsker at komme i en anden gruppe eller giver udtryk for deres eventuelle utilfredshed med en fordeling. I forbindelse med evaluering af undervisningen giver eleverne udtryk for, at de gerne vil have feedback fra læreren, men at de sjældent får det. På samme måde mener de, at lærerne burde tage imod elevernes konstruktive kritik af undervisningen, men at dette ligeledes er en sjældenhed.

Eleverne foretrækker, at lærerne giver dem ansvar. De oplevede et tydeligt skift fra folkeskolen til gymnasiet, da lærerne ikke bekymrede sig om konflikter og problemer i klassen, eleverne ser det dog nu som en fordel, at lærerens rolle ikke er opdragende. De oplever nu skolen som et mere seriøst miljø, da de selv har valgt at tage uddannelsen. Denne frihed og dette ansvar har dog også konsekvenser for de elever, der kæmper med selvdisciplinen og koncentrationen. Eleverne ser det derfor overordnet som en fordel, at læreren ikke er så personligt involveret i eleverne som i folkeskolen, men at de er opmærksomme på fravær og vedvarende sociale eller psykiske problemer. I forbindelse med elevernes eget ansvar for indlæring, giver eleverne udtryk for, at de ønsker mere feedback fra lærerne, og at de ikke kun er til samtaler med lærerne på egen foranledning.

Nogle elever giver udtryk for, at de yngre lærere appellerer mere til dem i undervisningen, hvilket gør det lettere for dem at følge med og forholde sig stille og roligt. Yngre lærere defineres her som lærere under 50 år. Eleverne forklarer her, at flere af de ældre lærere virker uengagerede i deres fag, hvor nyere lærere derimod bidrager med ny inspiration. Der er ligeledes et større personligt engagement og forandringsparathed hos de yngre lærere end hos de ældre. De ældre lærere gør det svært at lave frit og fleksibelt arbejde, som netop tiltaler eleverne.

Humoren er vigtig i undervisningen, hvilket de yngre lærere netop formår at indføre, samtidig med at de inddrager eleverne. De yngre lærere er ligeledes mere fleksible og evaluerer mere, fordi de er nye i faget og stadig vil undersøge, hvad der virker bedst. Eleverne ser en tydelig forskel på lærerne og deres forhold til disciplin. Nogle elever giver udtryk for, at der

ikke er nogen konsekvenser, hvis man ikke har lavet lektier, samt at dette virker demotiverende på dem, og andre elever giver udtryk for, at de oplever konsekvenser.

Elever mener, at det er nogle relationer til lærerne, der er bedre end andre, og at det ofte afspejler sig i, hvordan man selv omgås dem. Det kommer ofte til udtryk, når nogle fag bare skal overstås, så får eleverne ofte et dårligt forhold til læreren.

Der er enighed blandt eleverne om, at det personlige forhold til læreren er svundet ind i forhold til folkeskolen. Eleverne mener ikke, at de på samme måde får et trygt forhold til læreren og dermed stoler på dem. Læreren er ikke støttepædagog længere. Der bliver dog givet udtryk for, at læreren gerne vil tale med eleverne, at man bare skal spørge. Her kommer elevernes ansvar for sig selv ligeledes til udtryk, og de giver udtryk for, at de først går til deres venner i klassen, hvis de har problemer og derefter eventuelt lærerne. De mener dog, at det er godt, når lærerne engagerer sig og er opmærksomme på dem.

Til forskel for flere af elevernes positive holdning til yngre lærere, bliver der ligeledes givet udtryk for, at det også kan blive for avanceret, når undervisningen bliver for ”moderne” og ”ung”. Det bliver blandt andet beskrevet i forbindelse med en lærer, som hele timen sad bag sit kateder, men som altid fangede alles opmærksomhed.

Der bliver her givet udtryk for, at eleverne godt kan lide at lære af lærere med en tydelig kundskab, og som brænder for at dele denne viden med eleverne.

6.1.3 Klassemiljøet

Nogle af eleverne giver udtryk for, at de har valgt skolen, fordi deres venner også har valgt den. Dette indikerer, at det sociale er en vigtig faktor for eleverne og deres trivsel samt motivation til at gå på gymnasiet. Andre af faglige årsager og med fokus på videreuddannelse og optagelse på specifikke universitetsfag. Sidst ses gruppen af elever, der har valgt skole, fag og linjer ud fra, hvad de mener, er sjovest.

Overordnet set giver de interviewede elever udtryk for, at der er en positiv atmosfære på skolen og et godt socialt fællesskab i klasserne. Der er naturlige grupperinger, men grundet det store elevtal er der nemt at snakke og lære nye mennesker at kende.

Det sociale miljø og klassekulturen opleves forskelligt af eleverne. Nogle giver udtryk for, at deres klasse som helhed har haft store problemer på grund af grupperinger. De har haft krisemøde med klasselæreren for at afhjælpe de personlighedsmæssige konflikter, der har ligget, hos pigerne især. Der bliver dog i denne forbindelse lagt fokus på, at skolens overordnede positive atmosfære opvejer den dårlige stemning i denne specifikke klasse. Andre elever giver udtryk for, at de generelt trives i deres klasse.

Tonen i klasserne eleverne imellem kan være nedladende og hård over for de fagligt svage, men eleverne giver udtryk for, at dette ikke er acceptabelt, og at de forsøger at stoppe mobningen.

Eleverne på et af gymnasierne har været på kursus i ”klassekultur”, men giver udtryk for at støj og forstyrrelse afhænger meget af læreren og klassens sammensætning. De giver overordnet udtryk for, at skolens lille og lokale størrelse medvirker til et vigtigt og positivt fællesskab mellem alle eleverne.

Eleverne på et andet gymnasium beskriver elevgruppen som havende mange forskellige kulturer, hvilket kan skabe grupperinger i klasserne. Disse grupperinger bliver ikke nødvendigvis anset som negative, men som et resultat af et de forskellige elever søger hen til de mennesker, de kan identificere sig med, hvilket ofte er påvirket af opdragelse og social eller kulturel baggrund. Elevgruppen består især af unge fra det nære lokalmiljø, og mange elever kender derfor hinanden inden, når de begynder på gymnasiet. Eleverne påpeger, at det kan gøre det lettere at starte på skolen, hvis man er fra lokalmiljøet og dermed kender en del af de andre elever.

Overordnet set oplever eleverne, at der en positiv og hjælpsom tone blandt alle eleverne. Man er god til at hjælpe hinanden også på tværs af klasserne.

Nogle af eleverne giver udtryk for, at der er flere stræbere i deres klasse, og denne gruppe er med til at motivere de andre elever i klassen. Eleverne giver dog overordnet udtryk for, at elevernes indbyrdes konkurrence om karakterer et meget afslappet. Det er i denne forbindelse ikke velset at vise sine karakterer frem på en konkurrerende måde, men eleverne snakker dog om dem. Der er enighed blandt de interviewede elever om, at elever, der selv gør en indsats, også får noget ud af det, samt at ingen elever er interesseret i at få dårlige karakterer. De oplever, at mange hiver sig selv op, når det rent faktisk betyder noget, og derfor stiger motivationen igennem alle tre år.

6.2 De erhvervsgymnasiale uddannelser

6.2.1 Elevernes billede af deres gymnasium

Eleverne på de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne fremhæver generelt, at de er glade for den større grad af selvstændighed, som de oplever i gymnasiet, i forhold til folkeskolen: ”Lærerens rolle er mere vejledende end dikterende. Man bliver ikke holdt i hånden længere. Det er en selv som elev, der har ansvar for at gøre noget.” Flere elever giver i undersøgelsen udtryk for, at de oplever det som positivt, at de får tildelt stadig mere ansvar i løbet af gymnasietiden, sådan at man i 3.g har størst ansvar og selvstændighed.

Samtidig fremhæves det blandt flere elever, at det er vigtigt for dem, at skolen udviser en interesse og engagement i deres gymnasiegang. Eleverne på et handelsgymnasium i undersøgelsen fremhæver eksempelvis, at de årlige statussamtaler er vigtige for dem. I disse statussamtaler er målet at give eleven en samlet status på deres gymnasiegang, herunder om de lever op til de forventninger, der bliver stillet til dem fra gymnasiets side. I statussamtaler deltager foruden kontaktlæreren også studievejleder og daglig leder/rektor, og det er med til at tilføre statussamtalerne en vis vægt og betydning – set fra elevernes synspunkt.

Flere elever fremhæver også, at de anser det for et problem, når skolearbejdet i perioder klumper sig sammen, så arbejdsbyrden til tider kan være meget stor. For at undgå dette kræver det, at lærerne snakker sammen og søger at placere afleveringen af større opgaver på forskellige tidspunkter for dermed at komme eleverne i møde på dette punkt. I undersøgelsen var der elever, som havde oplevet dette og fandt det meget motiverende.

Det har været et gennemgående træk i undersøgelsen, at eleverne på de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne fremhæver, at fagligt engagement og dygtighed overvejende vægtes højt internt mellem eleverne: ”Det er ok at være dygtig og markere sig i timerne. Nogle synes måske, man er nørdet, men det giver også status at være faglig dygtig. Der er en intern konkurrence blandt mange elever om karakterer.”

Generelt peger undersøgelsen på, at det først og fremmest er undervisningen og det sociale miljø på gymnasierne, som betyder noget for elevtilfredsheden på de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne. Elevtilfredshedsundersøgelser gennemført på de enkelte gymnasier bekræfter dette billede. Som en daglig leder/rektor siger: ”Elevtilfredshedsundersøgelsen viser, at de er meget glade for deres lærere og det sociale miljø. De er meget glade for det her sted – selvom det ligner noget, der er løgn rundt omkring. Tilsyneladende er det ikke bygningerne, der er det vigtigste.”

6.2.2 Den gode undervisning

Generelt vægter eleverne lærernes motivation og engagement meget højt. Det fremhæves blandt andet, at mange af lærerne på de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne er fagfolk, og det smitter. En elev siger det sådan: ”Man kan mærke, hvis der er noget, som læreren brænder for, og at læreren gider fortælle det til én. Den bedste lærer er den, som ikke bare lirer stoffet af, men starter på en frisk i hver time.”

Flere elever lægger også vægt på en høj grad af seriøsitet og en følelse af ”nødvendighed” i undervisningen: ”Der skal være en følelse af, at det er nødvendigt at følge med. Hvis man misser nogle timer, skal det kunne mærkes.” Andre elever fremhæver de praktiske eksempler: ”Det er rigtig godt med konkrete eksempler – pølsevognen på hjørnet, der bruges som billedet på en virksomhed.” Dette resultat bekræftes også i en anden undersøgelse på området (Vestergaard m.fl. 2010).

Flere elever er også positive over for muligheden for at deltage i særlige projekter eller konkurrencer, hvor man som elev kan arbejde ekstra med sine faglige interesser. Også fra skolens ledelse og lærernes side fremhæves sådanne projekter og konkurrencer som et positivt tilbud til de særligt interesserede elever. Særligt på ét gymnasium i undersøgelsen fremhæves dette, og det er på dette gymnasium søgt udbygget med et særligt program, der inden for de sidste tre år har haft til formål at støtte de fagligt stærkeste elever.

Generelt er eleverne meget på linje med lærerne i vurderingen af, hvad der udgør ”den gode undervisningstime” på de tekniske gymnasier/handelsgymnasierne. Den gode undervisningstime er – set fra elevernes synspunkt – varieret med læreroplæg, elevoplæg og en høj grad af inddragelse af internet, PowerPoint eller kreative redskaber. Det opfattes som positivt, hvis læreren formår at gå rundt og nå alle i løbet af en undervisningstime. Samtidig er det vigtigt for eleverne med en inddragelse af praktiske eksempler og en anskueliggørelse af, hvad man kan bruge det faglige stof til i en praktisk sammenhæng.

Undersøgelsen viser også, at eleverne lægger vægt på, at læreren formår at skabe respekt omkring undervisningen og stoppe uro og larm i timerne på en god måde. Grundlæggende ser de fleste elever det som deres eget ansvar at følge undervisningen, men hvis det går ud over klassen, at der er nogle elever, som ikke følger undervisningen, så ser eleverne det som lære-

rens ansvar at reagere. Der er ifølge elever og lærere flere hensigtsmæssige måder at reagere på som lærer i den situation, som afhænger af den enkelte lærers personlighed og den enkelte klasse. Eleverne fremhæver dog typisk, at læreren skal være konsekvent og stoppe larm og uro, fx ved at stoppe undervisningen og spørge de pågældende elever, hvad de vil spille ind med i forhold til undervisningen: ”Der skal være respekt for dem, der yder noget, og slås ned på dem, der ikke yder noget og forstyrrer undervisningen”. En anden elev fremhævede: ”Det er vigtigt, at læreren forstår at skære igennem, hvis der er urolige elever. Hvis der er nogle elever, som er ligeglade og er urolige, så går det ud over arbejdsmoralen i klassen.”

Som en del af undersøgelsen er der blandt andet gennemført en observation af et undervisningsforløb på et handelsgymnasium, og denne observation illustrerede tydeligt, at det er nødvendigt med en høj grad af elevinddragelse for at holde opmærksomheden fanget blandt eleverne og undgå uro i timen.

Observation på et handelsgymnasium, dansktime i 3.G

Timen starter med tavleundervisning. Der bliver stillet spørgsmål. Læreren siger ”ti stille” nogle gange, og så bliver der mere ro. Døren er åben indtil 15 min. ind i timen (nogle går forbi på gangen, og det larmer lidt), et par elever går ind og ud. Et bord bliver flyttet. Der er lidt uro bagest i klassen, de forreste følger bedre med. Undervisningslokalet er smalt og aflangt, og det er svært at følge helt med, når man sidder bagerst.

Bordopsætningen er lidt tilfældig. Eleverne sidder samlet i smågrupper. Nogle drikker vand af vandflasker. Mange har bærbar computer slået op. Et par går rundt og leder efter strøm. En mobil ringer, og der bliver grinet lidt. Der er spredt småsnakken. Én tjekker sin mobil, men forstyrrer ikke de andre. Tempoet på undervisningen går lidt op. Der er spørgsmål til klassen og svar fra eleverne. Mange elever deltager. Læreren er anerkendende og siger Ja til det meste. Der er respekt for hinanden – ingen griner ad hinandens svar. Er der nogen, som ikke har læst? Alle har læst.

Ti minutters hurtigskrivning. Der er ro i klassen. Læreren har skrevet to spørgsmål op på tavlen, og eleverne får ti minutter til at skrive om det. I de sidste tyve minutter er der respons fra eleverne. Læreren skriver op på tavlen og kommenterer. Der er ikke så meget diskussion blandt eleverne om de enkelte svar, og læreren opfordrer ikke til diskussion af svarene. Læreren vælger dem, der markerer og er aktive. Tysser lidt. Læreren inddrager hele tiden eleverne, og det virker som om eleverne synes, at det er positivt. Der er meget respekt for, hvad de enkelte elever siger.

Læreren karakteriserede bagefter timen som en almindelig undervisningstime, som lignede de fleste andre. Dog påpegede læreren, at man nærmer sig eksamen, og at eleverne derfor nok er lidt mere koncentrerede nu end tidligere.

6.3 Klassemiljøet

Det sociale miljø vægtes generelt meget højt på de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne. Samtidig erkender mange af eleverne i undersøgelsen, at det sociale miljø er mangelfuldt i forhold til, hvordan det sociale miljø typisk er på de almene gymnasier. Et problem er, at mange af de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne ikke har så mange traditioner og sociale begivenheder (fester, fredagscafeer m.m.), som de almene gymnasier, og det derfor kan være svært for eleverne at udvikle en stærk social identitet og fællesskabsfølelse i forhold til gymnasiet.

På et af gymnasierne har man dog i særlig grad været opmærksom på dette, og eleverne fremhæver de traditioner og sociale begivenheder, som gymnasiet står for. Der er fredagscafé, og der er en god introfest. ”Samtidig har vi også fået sat bordfodbold op, og der er mulighed for at blive efter skole og hygge sig.”

I undersøgelsen fremhæver nogle af eleverne, at det forholdsvis lave sociale aktivitetsniveau giver plads til den faglige udfoldelse. Der er ofte ikke så mange sociale aktiviteter om eftermiddagen og om aftenen, så nogle af eleverne oplever dette som en chance for i højere grad at kunne koncentrere sig om det faglige.

Litteratur

Danmarks Evalueringsinstitut (2009): *Gymnasiereformen på hhx, htx og stx. Evaluering af reformen efter det første gennemløb på de treårige uddannelser*. København.

Egelund, Niels (2008): *PISA og ungdomsuddannelserne 2006. Kompetencer hos 16½-årige i fire typer af danske ungdomsuddannelser foråret 2006*. København. Danmarks Pædagogiske Universitetsforlag.

Mehlbye, J. (2010): *Den højtpræsterende skole*. AKF.

Mehlbye, J. & Kreiner, S. (2000): *Faglighed og arbejdsmiljø i folkeskolen*. AKF.

Mehlbye, J. & Ringsmose, C. (2004): *Elementer i god skolepraksis – de gode eksempler*. AKF.

Peters, Thomas J. & Watermann, Robert H. (1982): *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best Run Companies*. N.Y. Warner Books, Inc.

Rangvid, B. (2010): *Bilagsbind, Undersøgelse af højt præsterende skoler. Udpegning af skoler til den kvalitative undersøgelse*. AKF.

Vestergaard, A. L. m.fl. (2010): *Handelsgymnasier – hhx. Kvaliteter og udfordringer*. København: Erhvervsskolernes Forlag.

Bilag A: Gymnasieundervisningen set i forhold til undervisningen i folkeskolen

I det følgende sammenlignes undervisningen på gymnasiet med undervisningen i folkeskolen. Det er især de almene gymnasier, der har deltaget i undersøgelsen, så det er især deres besvarelser, der dominerer billedet. Der er 113 lærere, der har besvaret skemaet, heraf 80 lærere fra det almene gymnasium og henholdsvis 19 og 14 fra de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne. Gymnasielærernes besvarelser sammenlignes med en tilsvarende undersøgelse på folkeskoleområdet af "Den højt præsterende skole" (Mehlbye 2010), hvor 270 lærere deltog.

Vilkårene for undervisningen

Hvad angår lærernes anciennitet ser billedet nogenlunde ens ud for henholdsvis gymnasiet og folkeskolen. Den gennemsnitlige anciennitet er på 12-13 år, fordelt på lærere, der har været på gymnasiet i rigtig mange år, dvs. op til 35-38 år og helt nyuddannede lærere. Der er således en stor andel erfarne lærere og en stor andel knap så erfarne lærere (se tabel A1).

Lærerne i folkeskolen har stort set alle en lærereksamen. Billedet på gymnasierne er noget anderledes. Omkring halvdelen af lærerne på de almene gymnasier har en cand.mag.-eksamen, og en stor del en cand.scient.-eksamen, mens billedet er noget mere broget på de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne, hvor det er handelsuddannede lærere såsom cand.merc. og civiløkonomer og på de tekniske skoler civilingeniører, geografer, humanbiologer m.m.

Derimod når det gælder, hvorvidt man underviser i eget fag, dvs. om man underviser i et fag, man er uddannet i, gælder det alle lærerne på gymnasiet, mens det kun gælder for 79% af folkeskolelærerne.

Det er også værd at bemærke, at gymnasielærerne bruger noget mere tid på at forberede deres lektion, idet de i gennemsnit bruger 74 minutter på forberedelsen mod folkeskolelærernes gennemsnit på 25 minutter, altså tre gange så lang tid. Der er desuden en tredjedel af lærerne i folkeskolen, der oplyser, at de enten slet ikke har forberedt sig eller kun har forberedt sig lidt. Det samme gælder kun 9% af lærerne i gymnasiet.

Dette skal også ses i sammenhæng med, at længden af lektionen varierer meget mere end i folkeskolen. Dog er omkring halvdelen af lektionerne ligesom i folkeskolen på 6o minutter og derunder.

Gymnasielærerne har heller ikke lige så mange lektioner i den samme klasse som folkeskolelærerne. I gymnasiet har lærerne i gennemsnit den samme klasse i fire ugentlige lektioner, mens folkeskolelærerne har deres klasse i gennemsnit ti lektioner.

En væsentlig forskel er, at gymnasielærerne underviser noget større klasser end folkeskolelærerne. Blandt gymnasielærerne er gennemsnittet 22 elever i en klasse, men en række klasser er på over 30 elever. I folkeskolen er gennemsnittet i en klasse på 17 elever, og stort

set aldrig mere end 28 elever, medmindre man i en lektion har slået to klasser sammen og underviser sammen med en anden lærer.

En sidste ting, der er værd at bemærke, er, at gymnasielærerne stort set altid underviser alene (94%), mens lærerne i folkeskolen kun i lidt over halvdelen af klasserne er alene om en klasse.

Tabel A1 Baggrundsoplysninger om den undersøgte lektioner

(Der indgår 113 lektioner)

	G	F
Hvor mange år har du været ansat som lærer på gymnasiet (gennemsnit)?	13 år	11 år
Underviser i eget fag?	100%	80%
Hvilken uddannelse har du? Cand.mag./lærereksamen	52%	
Anden uddannelse	49%	
Hvor mange elever er der i klassen i denne lektion (gennemsnit)?	22 elever	17 elv.
Hvor mange tosprogede elever er der i klassen i denne lektion (gennemsnit)?	5 elever	6 elever
Hvor mange lektioner om ugen underviser du i klassen (dobbeltlektioner gælder for 2 lektioner)?	4 lektioner	8 lektioner
Hvor lang tid har du brugt på at forberede denne lektion (gennemsnit antal minutter)	74 min	28 min
Hvor lang er denne lektion (angiv i antal minutter samlet set)	72 min	62 min
Jeg underviser alene i klassen	94%	60%
Jeg underviser klassen sammen med en anden lærer – og vi er begge i samme lokale og underviser sammen/støtter hinanden i undervisningen	5%	33%
Jeg underviser sammen med en anden lærer, og vi har delt klassen i to hold og underviser i hvert sit lokale (gælder ikke elever, der er udtaget til fx specialundervisning el. lign).	2%	8%

Når man ser på, hvordan man som lærer har forberedt sig til lektionen, har såvel gymnasielærerne som folkeskolelærerne forberedt sig på den indholdsmæssige del (se tabel A2). Mens folkeskolelærerne for en stor dels vedkommende (41%) har samarbejdet med andre lærere med samme fag om undervisningen i klassen i faget, gælder det samme kun for en femtedel af gymnasielærerne. Derimod har gymnasielærerne i højere grad end folkeskolelærerne haft forberedelse i form af retning af elevernes hjemmearbejde (27% mod 14% af lærerne).

Tabel A2 Lærernes planlægning af lektionen %

	G	F
Jeg har især forberedt det indholdsmæssige stof til denne lektion	89	81
Jeg har især haft forberedelse i form af retning af elevernes hjemmearbejde (stil e.l.)	27	14
Jeg har ikke haft nogen eller kun lidt forberedelse	9	34
Jeg har samarbejdet med andre lærere med samme fag om undervisningen i klassen i dette fag	20	44
Jeg har inden for den sidste uge drøftet særlige faglige eller disciplinære problemer i klassen med nogle af mine kolleger på gymnasiet	43	32
Jeg har inden for den sidste uge drøftet særlige faglige eller disciplinære problemer i klassen med min ledelse.	11	10

Undervisningsaktiviteter

Når man ser på, hvordan lektionerne forløber henholdsvis i gymnasiet og folkeskolen, er det påfaldende, at gymnasielæreren kun bruger lidt tid på konfliktløsning mellem eller eleverne, at skabe ro i klassen, at snakke med enkeltelever om evt. personlige problemer samt kontrol af lektielæsning (jf. tabel A3). I mere end halvdelen af lektionen anvendes der således tid på at hjælpe enkeltelever.

Generelt anvendes der i folkeskolen således meget mere tid på enkeltelever end i gymnasiet, hvilket dog også skal ses i forhold til at klassekvotienten i gymnasiet er noget større end i folkeskolen, men selvfølgelig også i forhold til, at eleverne er ældre end folkeskoleeleverne og selv har valgt gymnasiet, hvorfor de også må vurderes som mere parate og motiverede for at modtage undervisning.

Tabel A3 Undervisningslektionens forløb andel lærere, der har følgende aktiviteter %

	G	F
Løsning af konflikter mellem eleverne	11	32
Skabe ro i klassen grundet højt støjniveau	65	71
Snakke med enkeltelever, fordi de har personlige problemer	14	30
Kontrollere om eleverne har læst deres lektier	27	24
Høring i lektier eller tidligere lært stof	64	43
Gennemgang af nyt stof for hele klassen	61	71
Instruktion af hele klassen om arbejde de skulle i gang med (individuelt arbejde eller gruppearbejde)	79	88
Klassediskussioner om et særligt emne	54	30
Elevernes individuelle selvstændige arbejde (fx matematikopgaver o.l.)	34	51
Gruppearbejde om et bestemt emne	28	37
Vejledning til/støtte til gruppearbejde	32	34
Individuel hjælp til enkelte elever i de stillede arbejdsopgaver	48	62

Hvad angår metoder i undervisningen, anvendes der noget mere tid på klassediskussioner i gymnasiet end i folkeskolen, mens der bruges omkring den samme tid på høring i lektier og gennemgang af nyt stof (jf. tabel A3).

Når man ser på undervisningsforløbet i gymnasiet sammenlignet med folkeskolen, vægter folkeskolelæreren og gymnasielæreren i lige høj grad den faglige del af undervisningen, og der lægges for en dels vedkommende vægt på at skabe ro og løse problemer mellem eleverne. Der er derimod stor forskel på den rolle lærerne indtager i forhold til sine elever. En stor andel af gymnasielærerne (79%) indtager en kammeratlig undervisningsstil i forhold til eleverne. Det samme gælder for meget færre folkeskolelærere (jf. tabel A5). Det samme gælder en "diskuterende undervisningsstil", hvilket gælder for 2/3 af gymnasielærerne mod 1/3 af folkeskolelærerne.

Tabel A4 Hvordan vil du overvejende karakterisere undervisningsforløbet i denne time? %

	G	F
Jeg har vægtet den faglige del af undervisningen højt	96	88
Jeg har lagt stor vægt på at skabe ro og løse problemer mellem eleverne	22	25
Lektionen gik ikke helt som planlagt	22	25
Jeg har indtaget en meget demokratisk undervisningsstil med stor vægt på elevernes medbestemmelse (fx i valg af temaer)	43	29
Jeg har indtaget en meget kammeratlig undervisningsstil i forhold til eleverne (fx af hensyn til det sociale miljø i klassen)	79	44
Jeg har indtaget en meget autoritær undervisningsstil (fx fordi der har været meget uro i klassen)	30	29
Jeg har indtaget en meget diskuterende undervisningsstil	65	31

Med henblik på at holde overblik over stoffet i undervisningen og gennemføre det planlagte undervisningsforløb samt være åben over for elevernes spørgsmål og forslag lykkes dette i stort omfang for de fleste af lærerne, såvel i gymnasiet som i folkeskolen (jf. tabel A6).

Derimod lykkes det ikke gymnasielærerne i samme udstrækning som folkeskolelærerne at løse konflikter og problemer i klassen og at fordybe sig i enkelte elevers faglige problemer.

Tabel A5 Hvordan var dine muligheder for at opfylde følgende i denne lektion %

	G	F
At holde overblikket over stoffet	95	94
At gennemføre det planlagte undervisningsforløb	97	94
At være åben over for elevernes spørgsmål og forslag	96	97
At hjælpe alle elever med at komme i gang med arbejdsopgaverne	86	95
At løse konflikter og problemer i klassen	74	93
At fordybe mig i enkelte elevers faglige problemer	74	82

Når man ser på elevgruppens adfærd i undervisningen er det interessant at bemærke, at eleverne i folkeskolen af lærerne opleves som mere motiverede for at lære og mere aktive og konstruktive samt gode til at samarbejde med andre elever set i forhold til gymnasieeleverne (se tabel A6). Der synes at være en lige stor andel urolige og forstyrrende elever i undervisningstimen i såvel gymnasium som folkeskole.

Tabel A6 Elevadfærd i lektionen

(Nogle elever vil indgå i mere end en svarkategori) %

Elever, der.. (andel af eleverne i klassen)	G	F
var motiverede for at lære	74	86
deltog aktivt og konstruktivt i undervisningen	68	82
var passive og tog ingen initiativer	22	17
modarbejdede undervisningen (fx ved at "brokke sig")	1	2
var gode til at samarbejde med de andre elever (fx i gruppearbejde o.l.)	57	72
havde svært ved at koncentrere sig om undervisningen	17	15
virkede forstyrrende for undervisningen ved at være urolige og snakkende	7	9

Dog er det generelle billede blandt lærerne både i gymnasiet og folkeskolen, at undervisningen er forløbet tilfredsstillende uden de store konflikter (jf. tabel A7). Det er dog interessant at bemærke, at en del flere folkeskolelærere synes, at den undersøgte lektion virkede inspirerende på én som lærer.

Tabel A7 Hvordan synes du, at denne lektion forløb? %

	G	F
Forløb tilfredsstillende	93	94
Forløb uden de store konflikter	9	94
Virkede engagerende på mig	74	87
Var noget anspændende for mig	6	9
Var noget skuffende i forhold til det, jeg havde forventet og planlagt	16	12

Tabel A8 Ligner denne lektion de andre lektioner, du ellers har i denne klasse og i dette fag?

Langt de fleste lærere, såvel i gymnasiet (78%) som i folkeskolen (84%), synes, at den undersøgte lektion lignede den lektion, de plejer at have i det pågældende fag i den pågældende klasse.

English Summary

Niels Egelund, Jill Mehlbye & Ulf Hjelmar

Upper Secondary Schools that Succeed

The purpose of the study

The purpose of this study was to look at what it is that characterises those upper secondary schools that are particularly successful in terms of pupil performance and retention.

The study was based on a qualitative study of eight upper secondary schools in the Capital Region of Denmark, including four ordinary upper secondary schools, two commercial upper secondary schools and two technical upper secondary schools. These schools prepare pupils for the Danish Upper Secondary School Leaving Examination, Higher Commercial Examination and Higher Technical Examination, respectively. They were selected on the criteria of having relatively high (corrected) pupil leaving grades and relatively low pupil drop-out rates (leaving grades were corrected to take into account pupils' social backgrounds).

Since the schools were selected in this way, no comparisons were made with schools that had not succeeded in producing similarly good results, for example, and therefore it is impossible in principle for us to know the extent to which these selected well-performing schools do something different from other schools with not quite such good results.

The study thus reveals what it is that characterises the well-performing schools, and can thereby serve as a source of ideas and debate in all upper secondary schools on how to create a good working and educational environment that will foster good results in terms of pupil grades and pupil retention.

Results

The study provides an overall picture of particularly well-functioning upper secondary schools. They lay emphasis on teacher quality and quality in the instruction. They also attach importance to clear profiling of the school with a view to attracting and retaining pupils – the financial basis for the operation of the school.

With the transition from county school status to self-governing status, the work of the Board of Governors and management practice in the schools studied appear to have become more like their equivalents in business organisations. The schools are in many ways run like private-sector businesses, where the overall financial and strategic responsibility rests with the board. That also means clearer control, with "results contracts" governing the activities of the top management, and this makes for clearer expression of the goals of the school's operation. The management at the schools studied is measured by its ability to improve quality at the school, to ensure a good working and social environment at the school, to retain pupils and to attract and retain able teachers.

This means that these schools have a comprehensive quality evaluation programme in place, both on the teacher and on the pupil side, including ongoing follow-up of teaching quality.

It also means that many and very varied initiatives are employed for the purpose of improving the pupils' learning, so that they can complete their upper secondary programme, obtain good examination grades and continue their education. In addition, the schools have comprehensive initiatives aimed at supporting socially and academically weak pupils and thus enabling them to complete their upper secondary education.

Attention can be drawn to important initiatives such as extra teaching, special intensive courses, study support in the form of coaching and student counselling and psychological support.

The transition to self-governing status is highlighted by governors, managers and teachers as clearly strengthening the school's activity, as it has resulted in greater scope for special study-supporting activities. On the other hand, at the schools studied it has also meant widely differing financial situations, which implies differing scope for the implementation of special initiatives for pupils. However, all the schools studied were very alert to the importance of strengthening and supporting the pupils' learning.

Recommendations

In the light of the study it is possible to point to a number of recommendations with a view to improving upper secondary school performance in terms of teaching quality and pupil retention.

The Board of Governors should model its function on that of the Board of a professional organisation. The most important tasks for the board are to work at the general strategic level, to provide goals and direction for the school's operation and to ensure that the finances are sound and reflect the school's goals and values. In this connection the Board must, for example, ensure that there is fully adequate financial provision for the number of study lines offered. It should also ensure that a result-oriented contract is drawn up with the school Head, reflecting the goals and the direction that the Board has determined. The Board should not interfere in the day-to-day running of the school, which is the Head's area of responsibility.

The Head and management of the school should ensure that the goals and strategies determined by the Board are implemented. It is also the Head's task to furnish the Board with the foundations for its decisions on goals and values. This requires a close dialogue between the Head and the President of the Board. Together with the department heads etc., the Head performs the day-to-day management of the school, where close contact with pupils and teachers is the basis for the exercise of management. The teachers need both to be conscious of the school's goals, which must be reflected in their teaching, and to receive ongoing follow-up and feedback on their teaching and its results from the management. This implies, among other things, pupil evaluations. It is also important that the management creates space for and stimulates professional debate among staff and provides the optimum conditions for the

day-to-day teaching by ensuring that the teachers are given peace to teach rather than having to perform tasks of a more administrative nature (as happened when the upper secondary school reform was introduced).

The teachers should be involved in their subject, and they must be ensured the opportunity for continued professional development and involvement by means of courses, study trips, etc. They must apply differentiated teaching, as the characteristics of the pupil group are very varied. They must provide individually-based feedback on pupil tasks etc., and it is also important that they allow the pupils influence on the teaching, so that the pupils have a share in the responsibility for the teaching and its fulfilment.

The pupils' and parents' early engagement with the school is important. Turbo-teaching in a central subject such as mathematics, for example, can boost pupils academically and put them on an equal footing in the succeeding parts of their programme. Rapid reaction from a student counsellor if a pupil loses motivation can be important. Establishing close parent collaboration from the outset can facilitate dialogue with parents if difficulties arise with a pupil later on.

Prevention of drop-out/retention and improvement of pupils' academic learning. Owing to their widely varying characteristics, situations and backgrounds, pupils may sometimes need special support for shorter or longer periods to help them continue at school. It may be a matter of academic difficulties, in which case intensive courses, in mathematics for example, may be a significant help. It may be difficulties with study planning and forming an overall view of the programme that has been embarked upon, in which case talking with a student counsellor may be useful. There may be mental or personal problems, in which case support from a psychologist may help. Some upper secondary schools actually make extensive use of the services of volunteers to meet these needs among their pupils.

Gymnasier der rykker

Undersøgelsen ser på, hvad der kendetegner de gymnasier, der i særlig grad ”rykker”. Gymnasier, der rykker, forstås i denne sammenhæng som gymnasier, der i særlig grad løfter elevernes afgangskarakterer og i særlig grad er i stand til at forhindre frafald. Der er gennemført kvalitative undersøgelser på otte gymnasier. Undersøgelsen kan tjene til inspiration og debat på alle gymnasier om, hvordan man sikrer et godt arbejds- og undervisningsmiljø, som kan fremme gode resultater målt på elevkarakterer og elevfastholdelse.

AKF
Anvendt KommunalForskning

BILAG 3

Region Hovedstaden
Teknologioverførselsenheden

Årsrapport

2011

REGION

Årsrapport marts 2012

Teknologioverførselsenheden **Region Hovedstaden**

Indholdsfortegnelse

1.0 Baggrund..... 3

2.0 Resumé..... 4

2.1 De finansielle og globale betingelser i året 2010..... 5

3.0 Gennemgang af Tectras aktiviteter 6

3.1 Juridisk assistance 6
3.2 Indtægter..... 7
3.3 Licensaftaler 8
3.4 Start-up selskaber 9
3.5 RTI's pulje til Proof of Concept finansiering..... 9
3.6 Opfindelser..... 10
3.7 Initiativer af strategisk karakter 12
3.7.1 Copenhagen Spin-outs 12
3.7.2 Teknologiidentifikationsenhed (TechID)..... 12
3.7.3 COBIS bioinkubatorprojekt..... 13
3.7.4 International kommercialiseringsstrategi..... 13

4.0 Kommunikation 14

5.0 Fremadrettet organisering..... 14

1.0 Baggrund

Vision for Politik for Sundhedsforskning 2020 tager afsæt i, at en stærk sundhedsforskning i Region Hovedstaden er forudsætningen for at sikre høj kvalitet og legimitet i sundhedsvæsenet. På længere sigt vil en stærk sundhedsforskning, med afsæt i sundhedsvæsenet, samfundsstrukturen og nye teknologier, være afgørende for, at regionens samlede sundhedsindsats (herunder både i forhold til behandling og sundhedsfremme) og Danmarks stærke biosundhedsklynge vil kunne klare sig i den internationale konkurrence. Det skal bl.a. sikres ved at tilbyde forskerne ved regionens hospitaler nogle af de internationalt bedste service- og støttefunktioner inden for forskningsbistand, finansiering, teknologioverførsel og kommercialisering.

Region Hovedstadens Teknologioverførselsenhed (Tectra) blev som led i lanceringen af Politik for Sundhedsforskning fra 2007 etableret i begyndelsen af 2007 med følgende hovedopgaver:

1. Erhvervsmæssig nyttiggørelse af opfindelser, herunder patentering og kommercialisering samt selskabsetablering
2. Rådgivning om forsknings- og udviklingsaftaler
3. Strategiske og understøttende initiativer, der skal forbedre vilkårene for kommercialisering og samarbejde med erhvervslivet

Det indebærer:

- Udarbejdelse af markedsanalyser
- Forhandling af aftaler med potentielle licenstagere blandt virksomheder
- Udarbejdelse af licensaftaler, aktionæroverenskomster m.v. samt forsknings- og udviklingsaftaler
- Servicering af hospitalsdirektionerne med beslutningsgrundlag i forbindelse med stillingtagen til overtagelse af opfindelser
- Forbedring af det generelle vidensniveau om nyttiggørelse af forskning på regionens hospitaler og opbygning af netværksrelationer til og mellem hospitalerne
- Opbygning af netværksrelationer til den regionale biosundhedsindustri og andre relevante parter, eksempelvis innovationsmiljøer, venturekapitalbranchen, virksomheder m.m.

Tectra består ved udgangen af 2011 af 10 fastansatte. De ansatte fordeler sig på en chef, en chefkonsulent, en specialkonsulent, seks konsulenter samt en administrativ medarbejder. Medarbejderne har specialiserede kompetencer inden for naturvidenskab, forretningsudvikling, patentering, juridisk rådgivning, opstart af biotekvirksomheder samt et omfattende internationalt netværk inden for venturekapital og biotekindustri.

Tectra er pr. 1. januar 2012 blevet en del af Videncenter for Innovation og Forskning (VIF) og har i 2012 et administrativt budget på 6.4 mio. kr. (løn plus adm. udg.) og 6,6 mio. kr. til aktiviteter, i alt 13 mio. kr.

2.0 Resumé

For 2011 kan Tectras vigtigste indsats kort opsummeres til:

Facts omkring opnåede resultater

- 1.050.000 kr. i bruttoindtægter
- 5 indgåede licensaftaler
- 1 start-up selskab etableret
- 34 anmeldte opfindelser evalueret, heraf 20 overtaget
- 636 juridiske aftaler behandlet
- Tectra indstillede 8 projekter til modtagelse af Proof-of-Concept finansiering, 4 modtog støtte på i alt 3 mio. kr.

Strategiske tiltag

- Tectra har været en af drivkræfterne i samarbejde med Region Hovedstaden, Københavns Universitet, Danmarks Tekniske Universitet, Dansk Biotek, Lægemiddelindustriforeningen, Symbion, Scion DTU, COBIS, Seed Capital, Novo Seeds og CAT bag etableringen af Copenhagen Spin-outs projektet med det formål at øge antallet af biotek spin-outs i hovedstadsregionen. Projektets budget er på 40 mio. kr., heraf 20 mio. kr. fra EU's regionalfond, 8 mio. kr. fra Vækstforum og 12 mio. kr. i egenfinansiering. Dette initiativ er en udløber af den fælles nye vækststrategi for biotekklyngen i hovedstadsregionen, som Region Hovedstaden, Lægemiddelindustriforeningen, Dansk Biotek, Danmarks Tekniske Universitet, Københavns Universitet stod bag
- Arbejdet med tidlig fase projektporteføljen i Teknologiidentifikationsenheden (TechID) på Hvidovre Hospital har været fokuseret omkring abstracts fra Gruppen af Unge Forskere fra Forskningens Dag i april 2011. Tectra er repræsenteret i Styregruppe, Projektgruppe samt i TechID'ens daglige drift
- Tectra har været drivkraft i arbejdet med det formål at øge samarbejdsfladerne mellem Tectra, Københavns Universitet Tech Trans og Danmarks Tekniske Universitet Forskning og Innovation
- Tectra er med i et konsortium bestående af COBIS, Symbion, Københavns Universitet Tech Trans, Danmarks Tekniske Universitet Forskning og Innovation, Bioneer, SEED Capital og Scion DTU, som i 2009 fik 4 mio. kr. i støtte fra Rådet for Teknologi og Innovation til udvikling og implementering af et udviklingsforløb for tidlig fase projekter fra Tech Trans enhederne. Projektet blev igangsat i marts 2010 og udvikles løbende. I 2011 har der været projektindtag to gange, og Tectra har haft i alt 6 projekter med. Tectra er repræsenteret både i Styregruppen samt i Projektgrupperne
- Tectras "Stage-Gate" model til sikring af en effektiv håndtering af opfindelser i alle faser fra anmeldelse og indledende vurdering til patentering og kommercialisering er implementeret fuldt ud
- Tectras internationale kommercialiseringsstrategi til sikring af den bredest mulige globale base af potentielle aftagere af projekterne.

Denne indebærer deltagelse i partnering konferencer både i Europa og USA. Disse aktiviteter giver mulighed for diskussioner med potentielle partnere til projektporteføljen og dermed værdifuldt feedback men også muligheden for at brande forskningen i på hospitalerne i Region Hovedstaden. Langt størstedelen af kommercialiseringsaktiviteterne i Tectra er en udløber af disse aktiviteter.

Kommunikation og undervisning

- Tectra deltager fast på Forskningens Dag på hospitalerne med orientering om ydelser, samt med undervisning/orientering på en lang række af regionens hospitalsafdelinger både omkring aftalemæssige forhold samt patentering og kommercialisering herunder scouting aktiviteter. Tectra deltager ofte også i forbindelse med PhD kurser på hospitalerne. Fra tid til anden deltager Tectra også i forskningsrådsmøder i forbindelse med orientering og undervisning. Derudover deltagelse i diverse industrifora i regi af Lægemiddelindustriforeningen og Medicon Valley Academy
- Færdigudviklet et nyt Tectra website herunder et specifikt modul, der henvender sig til de industrielle aftagere af Tectras projekter

2.1 De finansielle og globale betingelser i året 2011

2011 blev et år, hvor det stod virkelig klart, at dansk innovation og iværksætteri har brug for en kapitalindsprøjtning for, at Danmark ikke sakker bagud i det globale videnkapløb. Dette bl.a. demonstreret ved at der i årene 2010 og 2011 kun blev startet 6 nye biotekselskaber pr. respektive år samt, at der i 2011 ikke fandt børsintroduktioner sted af biotekselskaber.

I 2010 udarbejdede Region Hovedstaden, Lægemiddelindustriforeningen, Dansk Biotek, Danmarks Tekniske Universitet, Københavns Universitet en fælles vækststrategi for biotekklyngen i hovedstadsregionen med en fælles vision om, at denne skal være en af de fem regioner i verden, der er bedst til at omsætte bioteknologisk forskning til nye, levedygtige virksomheder. I lyset af denne er projektet Copenhagen Spin-outs blevet lanceret oktober 2011 i et samarbejde mellem Region Hovedstaden, Københavns Universitet, Danmarks Tekniske Universitet, Dansk Biotek, Lægemiddelindustriforeningen, Symbion, Scion DTU, COBIS, Seed Capital, Novo Seeds og CAT om at øge antallet af biotek spin-outs i hovedstadsregionen.

I december kom også den positive nyhed, at Sunstone Capital med hjælp fra bl.a. pensionskassernes nye pengetank Dansk Vækstkapital administreret af Vækstfonden står klar til at investere i op mod 20 nye innovative biotekvirksomheder. Dette resultat af den tidligere regerings iværksætterpakke fra slutningen af 2010 er en klar forbedring af perspektiverne i biotekbranchen. Kombineret med Copenhagen Spin-outs skulle der være basis for etableringen af flere nye innovationsvirksomheder i de kommende år.
Forhåbentligt vil disse initiativer også bidrage til forbedring af betingelserne for hospitalsforskerne og hospitalerne.

I relation til Tectras kommercialiseringsarbejde er det en absolut nødvendig-

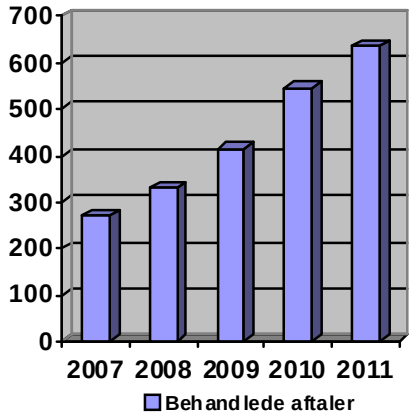
hed, at de farma- og biotekselskaber, der skal overtage projekterne, har adgang til tilstrækkelig kapital til at kunne ekspandere, tage nye tidlig stadie projekter ind og udvikle dem mod enten videre udlicensiering eller markedsføring. Pga. af dønningerne fra finanskrisen og senest gældskrisen og dermed mangel på kapital har Tectra over de seneste år i forbindelse med kommercialiseringsarbejdet oplevet en udtalt tøven mod at tage nye projekter ind. Dette synes dog hen mod slutningen af 2011 gradvist at have forbedret sig hvilket er en trend, der forhåbentligt holder sig fremadrettet. For at øge kommercialiseringsmulighederne er det nødvendigt at Tectras kommercialiseringsindsats er global. For nærværende er den især rettet mod det amerikanske marked.

3.0 Gennemgang af Tectras aktiviteter

Som det fremgår af ovenstående resumé over de vigtigste aktiviteter i 2011, har Tectra dækket mange forskellige opgaver. I dette afsnit bliver de enkelte aktiviteter gennemgået mere indgående.

3.1 Juridisk assistance

I 2011 har Tectras juridiske konsulenter behandlet 636 kontrakter af forskellig karakter. Tallet lå i 2007 på 270, og siden Tectras etablering har antallet været støt stigende, hvilket ses i figuren nedenfor. Dette indikerer, at regionens retningslinjer bliver mere og mere velkendte, og at stadig flere følger dem. Dog er der stadig en hel del aftaler, som Tectra ikke får til gennemgang.



På hospitalsniveau plus andre enheder fordeler aftalerne sig således:

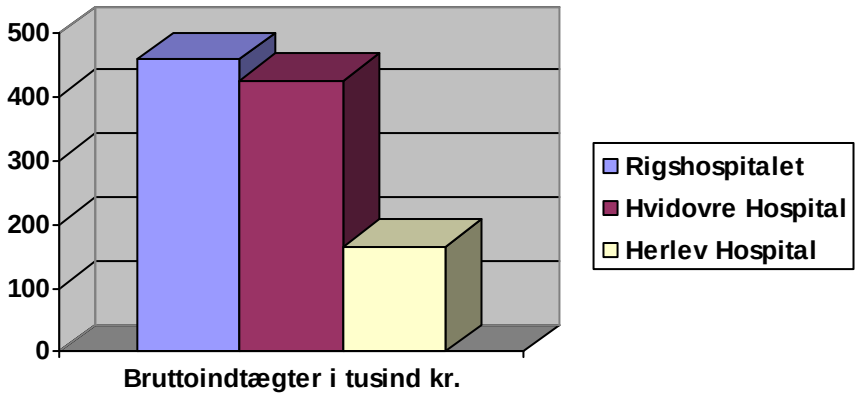
Hospital	Antal kontrakter
Amager Hospital	2
Bispebjerg Hospital	51
Bornholms Hospital	0
Frederiksberg Hospital	31
Frederikssund Hospital	0
Gentofte Hospital	37
Glostrup Hospital	46

Helsingør Hospital	1
Herlev Hospital	88
Hillerød Hospital	15
Hvidovre Hospital	71
Hørsholm Hospital	0
Rigshospitalet	259
Psykiatrien	2
Center for Sundhedsinnovation	8
Standardaftaler med Industrien	6
Steno Diabetescenter	8
Strategiske aftaler med Industrien	1
Andre aftaler	9
I alt	636

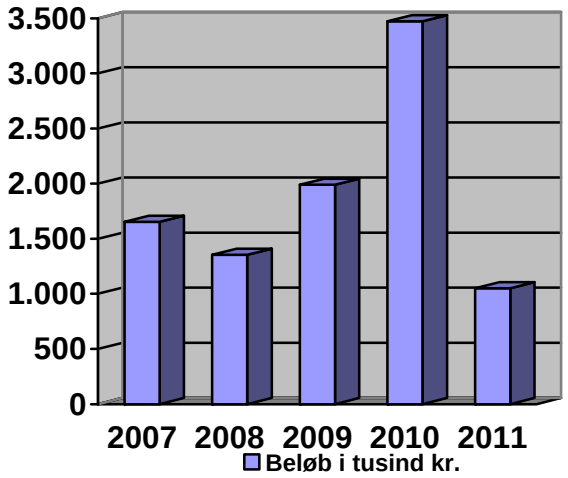
Juristerne yder herudover også rådgivning på områder som databeskyttelse, biobanker, selskabsret, ophavsret, forsikringsret og offentlig-privat innovation.

3.2 Indtægter

I 2011 opnåede Tectra 380.395 kr. i bruttoindtægt herunder dækning af patentudgifter ifm. licensaftaler, som stammede fra seks projekter. Bruttoindtægterne fordelte sig i 2011 mellem tre hospitaler: Hvidovre Hospital 425.474 kr., Rigshospitalet 459.416 kr. og Herlev Hospital 165183 kr.



Udviklingen i bruttoindtægterne fra 2007-2011 ses i nedenstående illustrationen nedenfor.

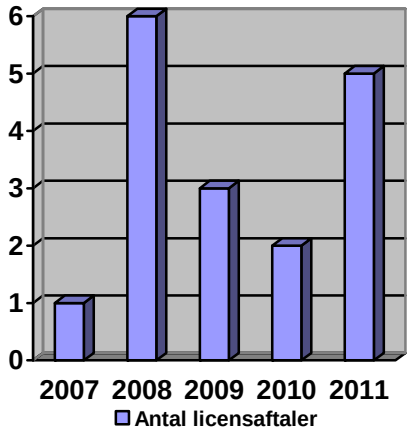


Der har været en positiv trend med stigende bruttoindtægter fra 2007-10. På trods af finanskrise og efterdønninger deraf med gældskrise og et dermed vanskeligt marked at afsætte projekter i lykkedes det at indgå aftaler på en del af projekterne i porteføljen. Stigningen skyldes også, at tidligere indgåede aftaler begynder at give indtægter i takt med modningen af de projekter, som aftalerne omfatter. I 2010 og 2011 har Tectra også overtaget ret lovende projekter, hvor der er truffet beslutning om at modne dem yderligere via egne midler samt PoC midler for at skabe større værdi i disse og dermed øge muligheden for mere økonomisk attraktive aftaler. Dette har så haft den konsekvens at bruttoindtægterne i 2011 er blevet noget under normalt niveau. Derimod er porteføljen nu mere moden, hvorfor forventningerne til pæne bruttoindtægter i de kommende år er positive.
Under forudsætning af at projekterne omfattet af de tidligere indgåede aftaler overlever kommercialiseringsprocessen hos partneren samt, at Tectra modtager nye projekter på samme eller højere kvalitetsniveau som i tidligere år, forventes der stadig fremadrettet en jævn stigning i bruttoindtægterne.

3.3 Licensaftaler

Der blev indgået fire licensaftaler i løbet af 2011. Disse er upfront beløbsmæssigt ikke store, men der er mulighed for fornuftige royaltybetalinger, hvis projekterne overlever udviklingsfasen. I lyset af det vanskelige biotek- og farmamarked med mangel på kapital og tøven omkring igangsætning af nye aktiviteter, må resultatet for 2011 betegnes som ganske fornuftigt og dette også i lyset af beslutningen som tidligere nævnt om at modne projekterne længere end tidligere.

Antal indgåede licensaftaler fra 2007-2011 ses i illustrationen nedenfor.



Licensaftalerne ser ud som følger:

Rigshospitalet:	Ficolin-3 Assay til Euro-Diagnostica AB
Rigshospitalet:	ALECSAT til CytoVac A/S
Rigshospitalet:	GLP-1 analog til Curatis GmbH
Herlev Hospital:	Elektroporation til Sonion A/S
Herlev Hospital:	HTF-aftale med Veloxis Pharmaceuticals A/S

3.4 Start-up selskaber

I 2011 var Tectra med til at stifte biotekselskabet Nordic Biocare ApS i samarbejde med NOVI Innovation A/S. Selskabets forretning er fokuseret omkring brugen af probiotiske bakteriekulturer i forskellige sammenhænge.

På grund af Copenhagen Spin-outs projektet forventes antallet af nye start-ups at blive stigende over de kommende år på trods af det stadig ikke optimale kapitalmarked.

3.5 RTI's pulje til Proof of Concept finansiering

Rådet for Teknologi og Innovation (RTI) etablerede i 2006 en pulje til Proof of Concept finansiering (PoC). Puljen på i alt 57,5 mio. kr. blev uddelt i årene 2006-2009. Der kunne i alt uddeles op til 750.000 kr. pr. projekt.

Midlerne er udmøntet til tværinstitutionelle PoC-konsortier i henholdsvis Øst- og Vestdanmark. Region Hovedstaden og dermed Tectra er en del af Øst-konsortiet sammen med Københavns Universitet, Danmarks Tekniske Universitet/Risø og Statens Seruminstitut. Øst-konsortiets allokering var 35 mio. kr. af de i alt 57,5 mio. kr.

Denne ordning er videreført af RTI for årene 2010-2013. Der kan nu uddeles to gange 750.000 kr. pr. projekt. For Østkonsortiets vedkommende er for 2010-2011 afsat 34.5 mio. kr.
I løbet af 2011 blev der givet to uddelinger fra PoC-puljen. Tectra søgte projektstøtte til otte projekter, og fire modtog uddeling. Der blev indstillet i alt 38 projekter, og 20 projekter modtog støtte i de to runder i 2011 dvs. at Tectras andel af de projekter, der modtog støtte, derfor var 20%.

Fordeling af de 4 projekter, der fik PoC-midler i 2011:
2 fra Rigshospitalet
1 fra Herlev
1 fra Bispebjerg

Fra start af PoC-ordningen var det tiltænkt, at antal projekter til indstilling til PoC-uddeling skulle fordeles således:

46%	Danmarks Tekniske Universitet/Risø
27%	Københavns Universitet
18%	Region Hovedstaden
9%	Statens Seruminstitut

I lyset af denne fordelingsnøgle er Tectras andel på 20%, der modtog PoC-midler i 2011, tilfredsstillende.

3.6 Opfindelser

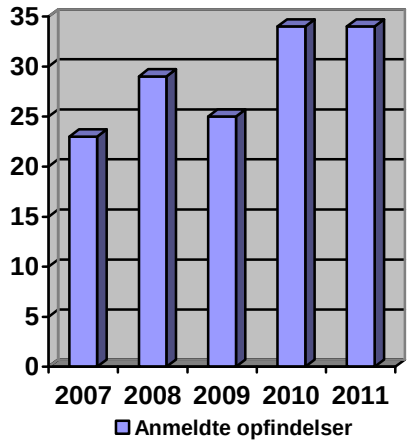
Der blev anmeldt 34 opfindelser i 2011, som fordelte sig mellem hospitalerne på følgende måde:

Hospital	Anmeldt	Overtaget
Rigshospitalet	16+½+½	9
Hvidovre Hospital	6	4
Herlev Hospital	6	6
Bispebjerg Hospital	½	0
Gentofte Hospital	½	0
Glostrup Hospital	0	0
Hillerød Hospital	1	0
Frederiksberg Hospital	1	1
Psykiatrien	2	0
I alt	34	20

De halve opfindelser stammer fra delte opfindelser mellem Rigshospitalet og Bispebjerg Hospital og Rigshospitalet og Gentofte Hospital. Derudover er der tre deleopfindelser med DTU og tre med KU.

Antallet af anmeldte opfindelser svarer til ca. 3 anmeldelser pr. måned. Overtagelsesprocenten er 59 %.

Udviklingen i antallet af anmeldte opfindelser fra 2007-2011 ses i illustrationen nedenfor. Tallet for 2011 må betegnes som meget tilfredsstillende.



I relation til indlevering af nye patentansøgninger skelnes der mellem prioritetsskabende patentansøgninger (dvs. ansøgninger, der indleveres første gang) og patentansøgninger fra Patent Cooperation Treaty (PCT), som er den endelige patentansøgning, der er baseret på prioritetsansøgningen. PCT er en international myndighed, der sagsbehandler patentansøgninger på globalt niveau. Efter færdigbehandling hos PCT-myndigheden går patentansøgningen i National Fase.

I 2011 ser indleveringsdata ud som følger:

Hospital	**Prioritetsansøgninger**	**PCT-ansøgninger**	**National Fase**
Rigshospitalet	7+½+½	6+½	1+⅓+⅓+⅓
Hvidovre Hospital	2	3	⅓+⅓+⅓
Herlev Hospital	5+½	1+½	⅓+⅓+⅓
Bispebjerg Hospital	½	0	0
Frederiksberg Hospital	1	0	0
I alt	17	11	4

De halve patentansøgninger stammer fra delte opfindelser/patentansøgninger mellem Rigshospitalet og Herlev Hospital samt Rigshospitalet og Bispebjerg Hospital. Tredjedels patentansøgningen stammer fra tre delte patentansøgninger mellem Rigshopitalet, Hvidovre Hospital og Herlev Hospital. Derudover er der to delepatentansøgninger med KU, en med DTU, en med Århus Universitet, og en med Heidelberg Universitet blandt de ovennævnte.

Der blev i 2011 udstedt tre patenter med to til henholdsvis Herlev Hospital og et til Rigshospitalet samt valideret to Europæiske patenter.

Ved udgangen af 2011 består Tectras portefølje af 40 aktive projekter, som er dækket af 48 patentfamilier fordelt på 190 patentansøgninger.

3.7 Initiativer af strategisk karakter

3.7.1 Copenhagen Spin-outs

Copenhagen Spin-outs projektet er blevet etableret i et samarbejde mellem Region Hovedstaden, Københavns Universitet, Danmarks Tekniske Universitet, Dansk Biotek, Lægemiddelindustriforeningen, Symbion, Scion DTU, COBIS, Seed Capital, Novo Seeds og CAT med det formål at øge antallet af biotek spin-outs baseret på forskningsprojekter fra Region Hovedstadens hospitaler, Københavns Universitet og DTU.

Projektet er finansieret med 20 millioner kroner fra EU's regionalfond og 8 millioner kroner fra Vækstforum.
Projektet bliver ledet af Københavns Universitet, som sammen med DTU og Region Hovedstaden medfinansierer projektet med i alt 12 millioner, så det samlede budget er på 40 millioner.

Projektets mål om ved udgangen af 2014 at have etableret 21 nye biotek spin-out-virksomheder skal realiseres gennem en række konkrete aktiviteter og initiativer:

- Tidlig inddragelse af investorer og industrielle samarbejdspartnere for at vurdere projekterne og i samarbejde med institutionernes Tech Transfer kontorer udvikle de mest lovende projekter
- Modning af ideer ved at anvende både mini Proof-of-Concept midler, der kan tilføres af institutionernes Tech Trans kontorer samt de almindelige Proof-of-Concept midler fra Rådet for Teknologi og Innovation for dermed at skabe en bedre sammenhæng i værdikæden fra en ide fødes til den kan spindes ud som virksomhed
- Inddragelse af international best practise fra udenlandske Tech Transfer kontorer
- Afholdelse af kurser, workshops og seminarer for forskere og forskningsledelser om kommercialisering af forskningsresultater via spin-outs

3.7.2 Teknologiidentifikationsenhed (TechID)

Det er vigtigt på et meget tidligt tidspunkt at tænke kommercialisering ind i forskningen og forskningsprojekterne. Derfor har Klinisk Forskning på Hvidovre Hospital i samarbejde med Tectra taget initiativ til at etableringen af en TechID-enhed.

TechID-enheden skal med støtte fra Tectra professionalisere identifikationen af klynger af fagspecifikke opfindelser ved et opsøgende arbejde i de fora, som i dag er eksisterende, herunder forskningsråd, forskningsdage, konferencer, møderækker med interessenter.

Hvidovre Hospital og Tectra har dermed i forbindelse med TechID-enheden et fælles mål om at sikre en højere grad af strukturering med henblik på bed-

re projektstyring tidligt i idéfasen samt opfølgning på vidensdelingen ude blandt forskerne.

Arbejdet med tidlig fase projektporteføljen i Teknologiidentifikationsenheden (TechID) på Hvidovre Hospital har været fokuseret omkring abstracts fra Gruppen af Unge Forskere) fra Forskningens Dag i april 2011. Tectra er repræsenteret i Styregruppe, Projektgruppe samt i TechID'ens daglige drift Projektet er tænkt som et to-årigt projekt. I øjeblikket pågår diskussioner omkring den videre finansiering samt det strategiske fokus for arbejdet.

3.7.3 COBIS bioinkubatorprojekt

Tectra er med i et konsortium bestående af COBIS, Københavns –Universitet Tech Trans, Danmarks Tekninske Universitet Forskning og Innovation, Symbion, Bioneer, SEED Capital og Scion DTU. Konsortiet fik i 2009 4 mio. kr. i støtte fra Rådet for Teknologi og Innovation til udvikling og implementering af et faseopdelt udviklingsforløb for en biotekinkubator.

Formålet med biotekinkubatorprojektet er at forbedre biotekprojekters mulighed for kommerciel succes ved at udvikle og implementere et professionelt udviklingsforløb for tidlig fase projekter med deltagelse af erfarne udenlandske konsulenter i samarbejde med Tech Trans enhedernes medarbejdere. Det forventes derfor, at inkubatoren vil medvirke til at bringe flere projekter frem til en kommerciel succes efter inkubatorforløbet.

Projektet blev igangsat i marts 2010 og udvikles løbende. I 2011 har der været projektindtag to gange, og Tectra har haft i alt 6 projekter med. Tectra er repræsenteret både i Styregruppen samt i Projektgrupperne.

3.7.4 International kommercialiseringsstrategi

I løbet af 2011 har Tectra yderligere forstærket den internationale kommercialiseringsstrategi til sikring af den bredest mulige base af potentielle aftagere af projekterne. Denne indebærer deltagelse i partnering konferencer både i Europa og USA. Disse aktiviteter giver mulighed for diskussioner med potentielle partnere til projektporteføljen og dermed værdifuldt feedback men også muligheden for at brande forskningen i på hospitalerne i Region Hovedstaden. hvilket har givet en hel del potentielle partnere til projektporteføljen med hvilke, der føres diskussioner med på forskelligt niveauer omkring kommercialisering. Langt størstedelen af de igangværende kommercialiseringsaktiviteter i Tectra er en udløber af disse aktiviteter.
Den internationale kommercialiseringsstrategi skyldes efterdønningerne fra finanskrisen og manglen på risikovillig kapital især i Danmark men også Europa, som resulterer i tøven med at tage nye projekter ind.

Fokus har derfor i 2011 især været rettet mod det amerikanske marked, hvor biotek- og farmaindustrien generelt har betydeligt bedre betingelser og dermed større appetit på at tage nye projekter ind.

4.0 Kommunikation

Tectra deltager i Forskningens Dag på hospitalerne for at synliggøre os blandt regionens forskere og udbrede kendskabet til regionens retningslinjer for håndtering af forskningskontrakter og opfindelser. Herudover prioriteres "scouting" møder med det formål at identificere nye projekter. I et forsøg på at prioritere disse møder er Region Hovedstadens forskningsevaluering et godt værktøj til at identificere de mest forskningsaktive hospitalsafdelinger/-centre.

Tectra prioriterer højt at stå til rådighed ved en lang række undervisningsseancer både omkring mere specifikke aftalemæssige forhold samt patentering og kommercialisering.

Tectra arbejder målrettet på at gøre opmærksom på vores eksistens og ydelser. I den forbindelse er et nyt website udviklet herunder et specifikt modul, der henvender sig til de industrielle aftagere af Tectras projekter.

I løbet af 2011 har Tectra også jævnligt deltaget i diverse interviews omkring biotek og specifikke projekter i Tectra regi samt annonceret i fagrelaterede temaaviser og tidsskrifter.

5.0 Fremadrettet organisering

Regionsrådet besluttede i forbindelse med budgetaftale 2012 at afsætte en 1 mio. kr. til etablering af et videncenter i Region Hovedstaden, som skal fremme forskning og innovation i sundhedsvæsenet i samspil med erhvervslivet og universiteterne – og i tæt tilknytning hertil understøtte, at ny viden implementeres og kommercialiseres i form af nye behandlinger, teknologier, arbejdsgange og best practice.

Regionsrådets bevilling dannede grundlag for, at koncerndirektionen (KD) besluttede pr. 1. jan. 2012 at etablere Videncenter for Innovation og Forskning (VIF) ved sammenlægning af tre eksisterende støtteenheder - Tectra, FIE og den fælles EU-repræsentation med Københavns Universitet (KU) og Danmarks Tekniske Universitet (creoDK) – og ressourcer fra Koncern Regional Udvikling, som i forvejen arbejder med udvikling af de strategiske rammer for forskning og innovation.

Beslutningen om etablering af VIF skal ses i sammenhæng med, at regionsrådet i december 2011 besluttede, at der i 2012 skal udarbejdes en innovationsstrategi for Region Hovedstaden og rådet den 31. jan. 2012 vedtog en ny ambitiøs Politik for Sundhedsforskning 2020. Endvidere indgår forskning og innovation som tema i de nye bærende udviklingsstrategier og udviklingsaftaler med hospitalerne.

Formålet med VIF er at bistå ledelser og medarbejdere, såvel regionalt og lokalt, med såvel den konkrete som den strategiske forsknings- og innovati-

onsindsats i sundhedsvæsenet. Med afsæt i regionsrådets målsætninger skal VIF understøtte mere god forskning og innovation, som bidrager til:

- Videreudvikling af et regionalt sundhedsvæsen båret af høj kvalitet og effektivitet til gavn for borgerne og samfundet
- Vækst og udvikling i Hovedstadsregionen gennem tæt samspil med erhvervslivet og universiteter om udvikling af både ny viden samt nye produkter og serviceydelser

I tilknytning til drøftelserne om etablering af en permanent innovationsenhed i Region Hovedstaden besluttede koncerndirektionen juni 2011, at igangsætte en proces, hvor der med afsæt i de kommende års udfordringer for sundhedsvæsenet og den regionale udvikling bredt betragtet, skulle udarbejdes en gennemgang af de nuværende, tværgående forsknings- og innovationsstøttefunktioner til fremtidig fordeling af opgaver og evt. organisering.

Denne har vist, at der er en lang række både udfordringer og ønsker men også muligheder i forhold til den fremtidige organisering af hele støtteindsatsen for forsknings- og innovationsområdet i Region Hovedstaden. På en lang række områder er der således oplagte muligheder for at styrke samarbejder på tværs både internt i regionen og eksternt, og at give forskere og innovatører en bedre og mere sammenhængende service og bistand. Hertil kommer at der på en række områder er klare potentialer for synergieffekter, og for at kunne bruge de ressourcer, som anvendes til støtte på Forsknings- og Innovationsområdet på en mere optimal måde.

Der er således lagt op til, at VIF bliver bindeleddet mellem det strategiske, det støttende og det udførende niveau i Region Hovedstadens indsats for øget forskning og innovation. VIF skal koordinere indsatsen og bidrage til at sikre, at de forskellige tiltag på forsknings- og innovationsområdet bærer ind til de overordnede strategier for Region Hovedstaden, og omvendt.

På den nære bane ifm. kommercialiseringsarbejdet er det vigtigt, at de farma- og biotekselskaber, der skal overtage projekterne har adgang til tilstrækkelig kapital til at kunne ekspandere og tage nye projekter ind og udvikle dem hen imod senere markedsføring. På grund af finanskrisen og efterdønninger af denne samt gældskrisen og dermed mangel på kapital har det kriterium ikke været opfyldt. Dette er og har især været gældende i forbindelse med danske selskaber men også europæiske. Derfor har kommercialiseringsindsatsen fortrinsvis været rettet mod det amerikanske marked.

Af andre udfordringer kan peges på, at hovedparten af opfindelserne fra hospitalerne i regionen er umodne og relativt sparsomt validerede, hvilket gør det meget vanskeligt at tiltrække licenspartnere til projekterne eller investorer i forbindelse med etablering af et start-up selskab. For at forbedre denne situation og dermed i det hele taget kommercialisering af projekterne er det nødvendigt med en pulje til målrettet projektfinansiering, der kan stå for en validering af opfindelsen for at gøre den klar til kommercialisering eller privat investeringskapital. Sådan projektfinansiering er en del af Copenhagen Spinouts projektet.

Den lange tradition på hospitalerne og opbakning omkring publicering af forskningsresultater i videnskabelige tidsskrifter kombineret med en ringe tradition for patentering og kommercialisering holder utvivlsomt den aktivitet tilbage. Der er i den forbindelse et stort behov for ledelsesmæssig og organisatorisk fokus og opbakning til kommercialisering. Her er det nødvendigt med nye modeller for incentivering af forskerne til at tænke kommercielt i deres forskning samt at sidestille publikationer og patentansøgninger i karriereøjemed. Dette er tænkt ind i Politik for Sundhedsforskning 2020.

Besøg os på www.regionh.dk/tectra