



BØRNE- OG  
UNDERVISNINGSMINISTERIET  
STYRELSEN FOR  
UNDERVISNING OG KVALITET



# Strategisk retning for Styrelsen for Undervisning og Kvalitet anno 2022

---

Anno 2022

Strategisk retning for Styrelsen for Undervisning og Kvalitet anno 2022

Anno 2022

2023

Design: Center for Kommunikation og Presse

Denne publikation kan ikke bestilles.

Der henvises til webudgaven.

Publikationen kan hentes på:

[www.stukuvvm.dk](http://www.stukuvvm.dk)

Børne- og Undervisningsministeriet

Styrelsen for Undervisning og Kvalitet

Teglholmsgade 1

2450 København SV

# Indhold

---

STUKs strategiske retning anno 2022.....	5
<b>1</b> Vi vil styrke kvalitet i sektoren gennem .....	7
1.1 At vide og kommunikere aktivt om, hvad kvalitet er.....	7
1.2 At opprioritere tilsynsopgaven, så den kommer en større gruppe af elever og kursister til gavn .....	8
1.3 At have en kvalificeret holdning til fagenes indhold .....	9
1.4 At STUK tilstræber at kommunikere med de ansvarlige i værdikæderne og understøtter en opgavevaretagelse af høj kvalitet i bestyrelserne.....	9
<b>2</b> Vi vil styrke kvalitet i organisationen gennem .....	10
2.1 God feedbackkultur .....	10
2.2 Faglig retning på uddannelsesområderne.....	11
2.3 Synlig og værdiskabende ledelse og effektive sagsgange .....	12
2.4 Klarere rollefordeling mellem STUK og departementet.....	13

”

*STUK er en stærk faglig styrelse, der gør det lettere at give god undervisning*

# STUKs strategiske retning anno 2022

---

**STUK er en stærk faglig styrelse, der gør det lettere at give god undervisning ved at:**

- vide, hvad god undervisning og gode læringsmiljøer er
- kende de vigtigste data
- kende sektoren
- kommunikere ud fra modtagerens behov
- have synlig ledelse, høj arbejdsglæde og give feedback

**Sådan formulerede vi ambitionerne i 2019.** STUK har siden da arbejdet med pejlemærkerne – og vi er kommet langt! Vi er fagligt stærke med dyb indsigt i en bredt sammensat sektor. Vi har en stærk læringskultur med dygtige, nysgerrige og hjælpsomme kolleger. Styrker vi vil bevare, træne og udvikle.

For vi vil være en organisation, man ser hen på, når der søges inspiration til en lærende organisation. Hvor vi lytter til sektorens behov samt ønsker fra den politiske ledelse – og hvor vi lytter til og lærer af den feedback, vi giver til hinanden (kolleger imellem, medarbejdere og ledere imellem).

Ledelsen i STUK har analyseret styrelsens samlede opgaveprioritering, ressourceforbrug og kompetencedækning for at vurdere, om tid og ressourcer bruges hensigtsmæssigt i forhold til at løse vores kerneopgaver. I den sammenhæng har vi drøftet de væsentligste strategiske udviklingsområder.

Vi har identificeret flere områder, som i særlig grad kan bidrage til, at STUK kan udleve sit formål. Vi vil særligt kendes for at:

- Vi ved, hvad der er god kvalitet i dagtilbud, undervisning og uddannelsesinstitutionernes drift – og at vi bringer det i anvendelse i vores tilsyn samt øvrige sektor- og institutionsrettede virke. Vores arbejde med kvalitet tager afsæt i solidt indblik i reglerne samt viden om praksis, forskning og analyser af data.
- Vores tilsyns- og rådgivningsforløb er sammentænkt fra start til slut. At forløbene er tilrettelagt med klare kortsigtede og langsigtede mål for og med den enkelte skole eller institution. Ligesom vi generelt kender mål med – og resultater af – vores udgående aktiviteter, herunder praksis-, lærings- og fagkonsulenternes aktiviteter.

- Vi har blik for:
  - En samlet og sammenhængende uddannelsessektor, herunder de juridiske, politiske og økonomiske strukturer samt styringskæder, som dagtilbud, skoler og institutioner er en del af.
  - Rådgivning og vejledning, der fremmer både faglig og økonomisk bæredygtighed.
  - Kendskab til regler, data, praksis og viden (bl.a. forskning og internationalt udsyn).
- Roller, ansvar og ledelsesrum er tydeligt afgrænset på alle niveauer i relation til alle opgaver, der understøtter den faglige udvikling af sektoren også inden for administration og i vores koordinering af tværgående processer. Vi skal kende forventninger til hinanden internt i BUVM mellem STUK og departementet og eksternt i forhold til sektoren.
- Vi vil være gode til at give og modtage feedback til hinanden, fordi det er en essentiel del af en god arbejdskultur og ansporer organisatorisk, professionel og personlig udvikling.
- Vi vil løbende formalisere forretningsgange og arbejdsprocesser for at skabe klarhed og ensartet kvalitet. Og samtidig udvikle vores kapacitet til implementering, systematisk udvikling og samskabelse med brugerne.

Derfor vil vi iværksætte nedenstående tiltag. Ikke på én gang, men over de kommende år.



# 1 Vi vil styrke kvalitet i sektoren gennem

---

## 1.1 At vide og kommunikere aktivt om, hvad kvalitet er

Vi skal have et klarere fælles sprog for de kerneelementer, der er afgørende forudsætninger for god kvalitet. Her er en systematisk tilgang til de data – i bred forstand – vi allerede har i BUVM afgørende: Vi skal kende de vidensbehov, vi vil prioritere højest i de kommende år. Vi skal kende og aktivt bruge de data, vi har på de forskellige uddannelsesområder. Data skal udgøre en central del af det fælles sprog om kvalitet – både om faglige og økonomiske forhold.

Vi skal i dialogen med dagtilbud, skoler, institutioner og andre myndigheder kunne pege på, hvor den gode kvalitet er – og hvor den mangler. Vi skal i dialogen med sektoren være handlingsanvisende og kunne anbefale gode løsninger og konkrete indsatser til at fremme god kvalitet på baggrund af vores viden om regler, forskning og god praksis. Kommunikationen skal være med målgruppens behov for viden og vejledning i centrum.



## 1.2 At opprioritere tilsynsopgaven, så den kommer en større gruppe af elever og kursister til gavn

Vi vil sætte hurtigere ind over for skoler og institutioner med lav kvalitet i undervisningen og dårlige faglige resultater. Vi vil udtage flere skoler og institutioner i tilsynet end hidtil, så tilsynet gavner en større gruppe elever og kursister – og ikke kun dem på de lavest præsterende skoler. Endelig vil vi inddrage elev- og kursisternes oplevelser af undervisningen i vores tilsyn.

For at vores tilsyn kan være *virkningsfulde og anvisende* vil vi bruge vores viden og tilsynsfaglighed systematisk i vores dialog med det ansvarlige niveau som for eksempel kommunalbestyrelser, forvaltninger eller bestyrelser for skoler og institutioner. Det gør vi for at vise veje til virksomme handlinger for de ansvarlige ledelser af skoler og institutioner, som udtages i tilsyn. Læringskonsulenter udgør en værdifuld del af flere tilsynsforløb. Vores samarbejdspartner skal opleve sammenhængende rådgivnings- og tilsynsforløb. Det betyder også, at STUKs uddannelseskontorer i samarbejde med STUKs udgående, rådgivende enheder tilrettelægger samlede tilsyns- og rådgivningsforløb (fra start til slut), herunder hvornår det er relevant at tilbyde et læringskonsulentforløb.





### 1.3 At have en kvalificeret holdning til fagenes indhold

Vi ønsker en fælles strategisk ramme og et tværgående forvaltningsgrundlag for kvalitetsarbejdet med fagene. Gennem situationsbilleder for fagene skal vi vide, hvor fagene bevæger sig hen, hvor der er udfordringer, og hvad der virker eller ikke virker i forhold til bl.a. implementering af nyt indhold, ligesom vi i situationsbillederne skal opstille mål for udviklingen af de enkelte fag. Det skaber transparens internt og en ensartet tilgang.

Vi skal også have viden om prøveformer og hvilke prøveformer, der bidrager til udvikling af fag og prøver. Og endelig skal vi vide, hvad vi ikke ved (videnshuller). Dette opbygger vi ved at tage bestik af relevante tendenser og udviklinger nationalt og internationalt og konkret blandt aftagere (videre uddannelse, arbejdsmarked mv.) – og ved en prioritering af det interne videns- og dataarbejde.



### 1.4 At STUK tilstræber at kommunikere med de ansvarlige i værdikæderne og understøtter en opgavevaretagelse af høj kvalitet i bestyrelserne

STUKs dialog med institutioner og kommuner skal være så virkningsfuld som muligt. Det er den, hvis vi sætter ind dér, hvor det gør størst forskel, og hvor vi støtter institutionerne og kommunerne bedst i deres styring. Vi vil i højere grad end tidligere forankre dialogen og målrette kommunikationen til kommunalbestyrelser, skoleforvaltninger og bestyrelser.

Derudover vil vi sikre en professionel, helhedsorienteret og effektiv bestyrelsesindsats. Vi ønsker at højne de statsfinansierede bestyrelses opmærksomhed og kompetencer, ikke mindst for så vidt angår kvaliteten af de uddannelser og den undervisning, de har ansvaret for. Det indebærer ændrede arbejdsgange og en strategi for STUKs dialog med bestyrelser og kommunalbestyrelser. Vi har derfor i 2022 igangsat et bestyrelsesprogram.

## 2 Vi vil styrke kvalitet i organisationen gennem

---

### 2.1 God feedbackkultur

God feedback giver os hver især blik for, hvordan vi virker professionelt. Feedback er derfor først og fremmest noget, vi efterspørger og modtager fra et andet menneske. Kernen i feedback er de observationer af én selv, som det andet menneske gør. Feedback medvirker til at afklare gensidige forventninger og giver os indsigt i, hvor vi lykkes, og hvor vi har brug for at udvikle os i vores opgaveløsning og samarbejdsrelationer internt og eksternt. Både som ledere, medarbejdere, team og organisation.

I STUK er læring og kvalitet i undervisningen et væsentligt genstandsfelt. Det forpligter i forhold til vores eget arbejde med feedback som et kontinuerligt fokus på udvikling og læring. Hvis vi vil være en organisation, man ser hen til, når man søger inspiration til en lærende organisation, skal vi alle sammen til stadighed insistere på at give og modtage feedback. Det kræver træning og en aktiv investering. Vi vil som ledere bruge flere anledninger til løbende at træne vores evner til at give feedback, og vi vil investere i en redskabskasse for ledere og medarbejdere. Og vi skal i højere grad opsøge feedback fra vores omverden.



## 2.2 Faglig retning på uddannelsesområderne

I mødet med skoler, institutioner og øvrige interessenter vil vi tale med én stemme, og vi vil have en helhedsorienteret tilgang og ejerskab til den samlede faglige udvikling på vores uddannelsesområder.

Vi har valgt fordelene ved specialiseringen i henholdsvis kontorer for hvert uddannelsesområde og i tværgående kontorer. De tværgående kontorer understøtter uddannelsesområderne med de nødvendige kompetencer, data, viden og indsigt i praksis i relation til implementering, analyser, prøver, økonomi og administration samt kvalitetsudvikling i sektorerne. De tværgående kontorer har en væsentlig opgave i at understøtte såvel kontorerne for uddannelsesområderne i STUK som institutioner og skoler i sektorerne.

Kontorerne for hvert uddannelsesområde har ansvar for at sikre, at STUK både har indgående kendskab til det enkelte uddannelsesområde samt et samlet overblik over rammevilkår for kvalitetsudvikling inden for hvert uddannelsesområde. Det handler bl.a. om at have blik for god implementering, god praksis, fagenes udvikling såvel som udfordringer i de institutionelle rammer samt overblik over relevante regler, data og viden (bl.a. forskning og internationalt udsyn). De tværgående kontorer skal på tilsvarende vis være de primære vidensholdere på deres område.



## 2.3 Synlig og værdiskabende ledelse og effektive sagsgange

Ledelseskæden skal give værdi – og vi ønsker, at der er klarhed om roller og ansvar på alle niveauer. Det gælder både større projekter og den løbende drift. Det kan bl.a. ske ved smidigere ledelsesstruktur, tidlige forventningsafstemninger og dokumentation af forretningsgange. Konkret betyder det bl.a. også, at vi vil udarbejde delegationsoversigter i alle centre og kontorer.

Derudover har STUK et betydeligt potentiale forbundet med at gøre det lettere at være leder. Vi vil besøge den redskabskasse, der kan understøtte dette og medvirke til, at STUK er en attraktiv arbejdsplads – gennem udvikling af driftsledelsesredskaber, redskaber i rekrutteringsprocesser, understøttelse af intern rokering og løbende kompetenceudvikling. Tilsvarende vil STUK være en arbejdsplads, hvor vi arbejder for at lære. Det har betydning for, at vi arbejder systematisk med rekruttering og udvikling af vores medarbejdere.



## 2.4 Klarere rollefordeling mellem STUK og departementet

STUK er en faglig stærk styrelse, hvis kerneopgave består i sektorrettede myndighedsopgaver. Samtidig er vi en styrelse, hvor man som medarbejder og leder også skal brænde for at levere ind i det faglige grundlag for departementets politikformulering. Denne arbejdsdeling skal være tydelig i STUK og for departementet. Vi vil gerne være på forkant, så STUKs faglige bidrag er timet til at kunne indgå i politikudviklingen.

Der er behov for, at vi formaliserer arbejdsdelinger og arbejdsgange, men også for at igangsætte en systematisk dialog med forventningsafstemning og opsamling af erfaringer med departementet om bestillinger, frister og STUKs leverancer. Vi skal fortsat arbejde med, at den interne håndtering af tværgående bestillinger er præget af, at vi svarer med én stemme som én myndighed, så koordinering mellem kontorer optimeres.





BØRNE- OG  
UNDERVISNINGSMINISTERIET