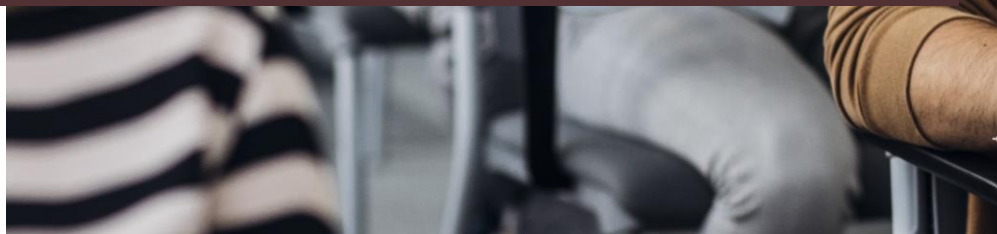


Lokal drøftelse af Nyt institutionslandskab

Værktøj til institutioner med almen­gymnasial uddannelse
bestyrelsesformænd og rektorer

Værktøjet er udviklet af DEG og tilpasset af DG og GBF

November 2025



GBF Gymnasiernes
Bestyrelsesforening

 **DANSKE
GYMNASIER**

Indhold

Formål og struktur	3
Indhold	4
Vejledning	5
Værktøj til bestyrelserne – <i>udgør strukturen for værktøjet til ledelserne</i>	6
Introduktion	7
Drøftelse #1: Hvad kendetegner institutionen i dag?	13
Drøftelse #2: Hvordan ser institutionens omverden og relationer ud i dag?	17
Drøftelse #3: Hvad kan et nyt institutionslandskab betyde for institutionen?	20
Drøftelse #4: Beslutninger om næste skridt	23
Drøftelse #5: Opfølgning og fremdrift	26
Redskaber til brug under drøftelser	28

Formål og struktur



Formålet med det samlede værktøj til ledelser og bestyrelser er at **kvalificere drøftelser** af institutionens position i og omstilling til et nyt institutionslandskab og en ny institutionslov.

Drøftelserne har et **afklarende** sigte, forud for stillingtagen til f.eks. udspaltning, fusionering eller noget tredje.



Værktøjet til ledelsen har en **analytisk karakter** og består af oplæg til **ledelsens forberedelse**, herunder forslag til analyser og **data**, der kan understøtte dialoger i og med bestyrelsen.



Undervejs i værktøjet henvises der til øvrige **analyseværktøjer** udviklet af DEG som ledelsen med fordel kan anvende for mere dybdegående analyser af institutionens fremtidige elevgrundlag og udbud.

Indhold

Værktøjet er bygget op med afsæt i **fem temaer**, der guider processen for bestyrelsens drøftelser.

Værktøjet til **ledelsen** indeholder for hvert tema forslag til en række **spørgsmål**, ledelsen kan overveje i forbindelse med drøftelsen med bestyrelsen, samt **analyser** og **data**, der kan benyttes til at svare på spørgsmålene.

Værktøjet til **bestyrelsen** er en kondenseret udgave af værktøjet til ledelsen, og udpeger forhold, der bør indgå i bestyrelsens grundlag for at træffe **beslutninger** om institutionens strategi i et nyt institutionslandskab.

Værktøjet indeholder en række informative **redskaber**, der kan bruges under dialogen mellem ledelse og bestyrelse.



Værktøj til ledelsen

- Forslag til forberedelse, herunder analyser
- Forslag til data og redskaber

Værktøj til bestyrelsen

- Formål
- Indhold
- Spørgsmål til drøftelse
- Output

Redskaber til brug under drøftelser

Vejledning



Værktøjet til ledelsen er markeret med grå profil.



Værktøjet til bestyrelsen er markeret med grøn profil.



Informationsredskaber er markeret med rød profil.

Værktøj til bestyrelser på institutioner for almengymnasiale uddannelser

Lokal stillingtagen er afgørende

I 2025 er der truffet politiske aftaler om at etablere en ny gymnasial uddannelse - epX - og om at skabe et **nyt institutionslandskab** med betydning for både ungdoms- og voksenuddannelser.

Institutioner for almen gymnasial uddannelse skal med den nye uddannelse epX rumme en større elevgruppe, have færre stx elever pga. hævet adgangskrav og forholde sig til nedlæggelsen af HF.

Dét fordrer, at hver enkelt institution **tager stilling** til muligheder og udfordringer i et nyt institutionslandskab.



Institutioner for
almengymnasial uddannelse



Ungdomsudd.-
institution



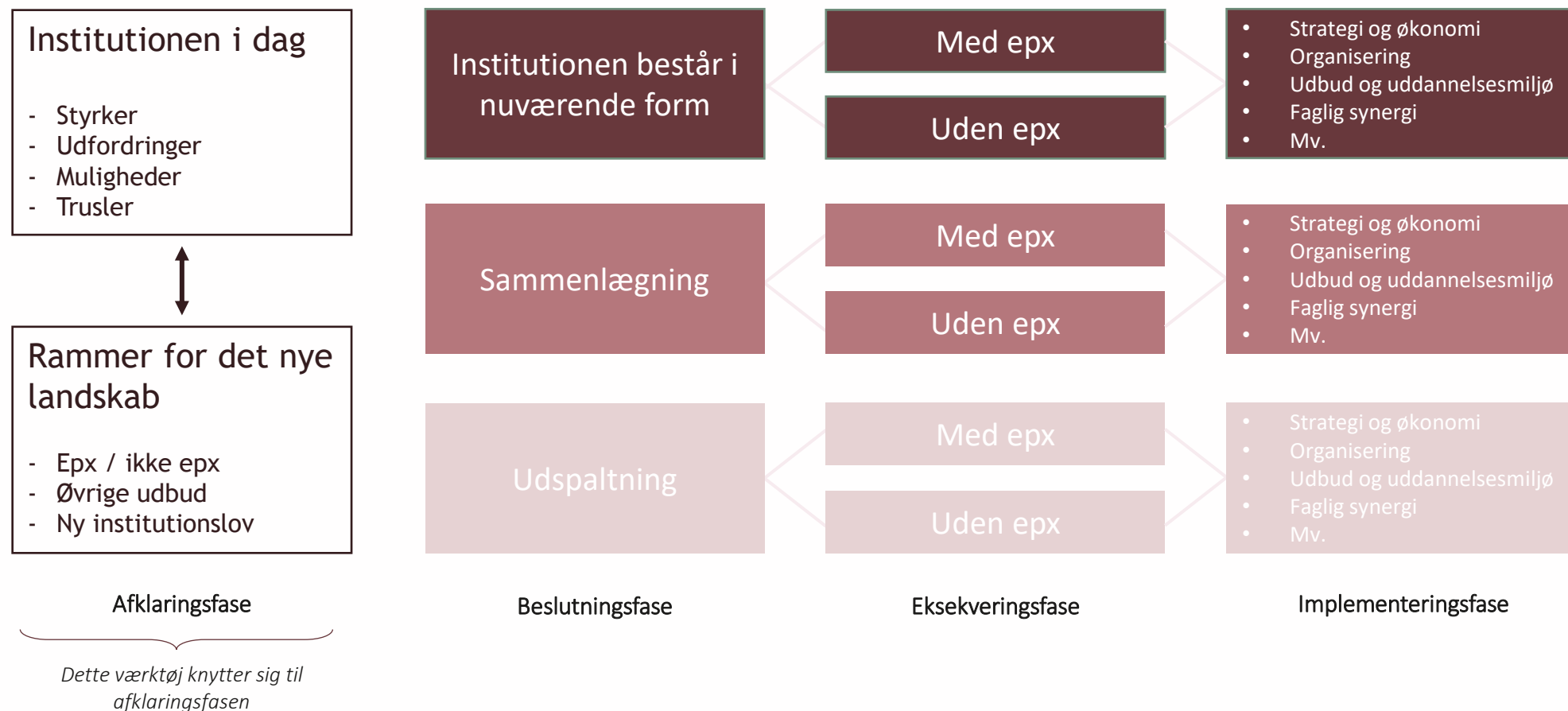
Tilbud til voksne



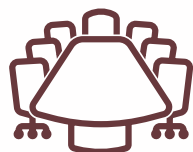
Tilbud til voksne

Lokal stillingtagen - processen

Alle gymnasier skal frem mod 2030 igennem en række overvejelser om institutionens fremtid



Formål



Målgruppen for værktøjet er **bestyrelser** på institutioner for almen gymnasial uddannelse.



Værktøjet har til formål at give bestyrelserne en **fremgangsmåde** og en række **temaer** til brug i drøftelser om et nyt institutionslandskab.

Drøftelserne har et **afklarende** sigte, forud for stillingtagen til institutionens fremtid.



Bestyrelsens drøftelser beror på **data og analyser** af institutionen og institutionens omverden samt rammer for et nyt institutions- og uddannelseslandskab.

Indhold

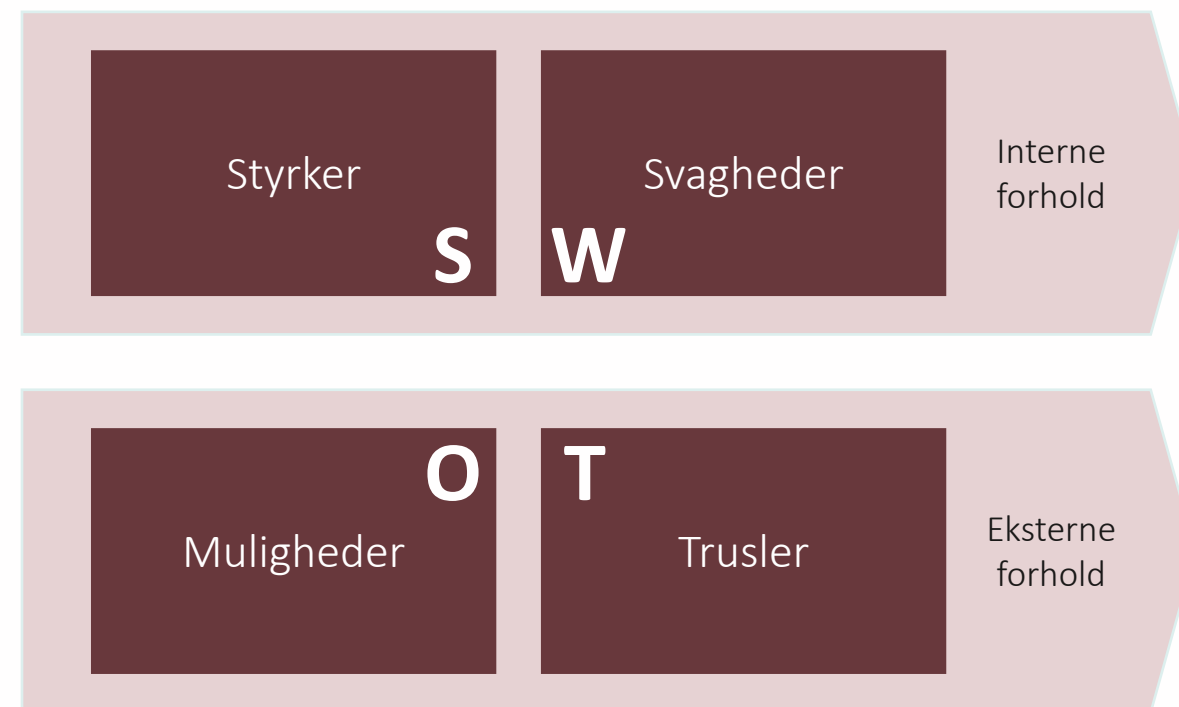
Værktøjet er opbygget med inspiration fra SWOT-modellen, som er et effektivt redskab til at danne overblik over en institutions strategiske position.

SWOT står for: **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities og **T**hreats.

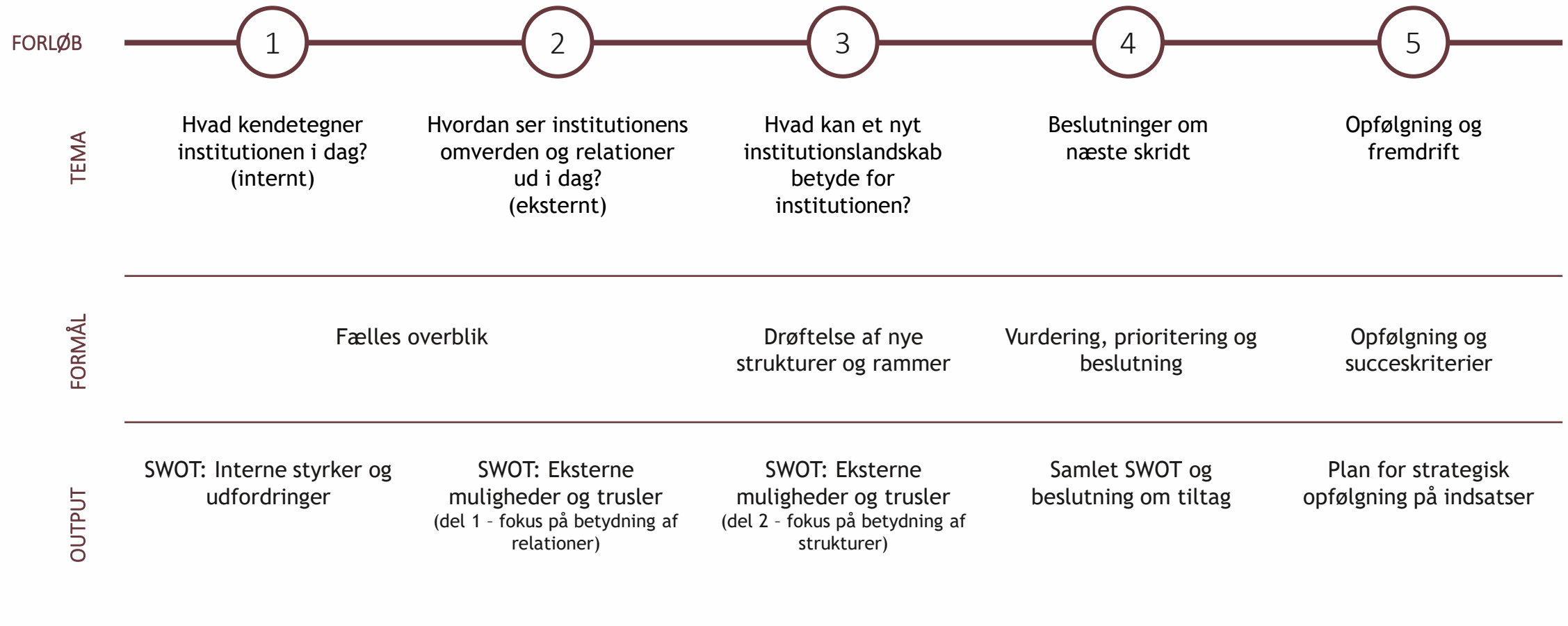
Modellen sætter fokus på interne og eksterne faktorer samt positive og negative faktorer, som kan have betydning for institutionen.

På næste side findes et forslag til en proces for bestyrelsens drøftelser af institutionens fremtid i et nyt institutionslandskab.

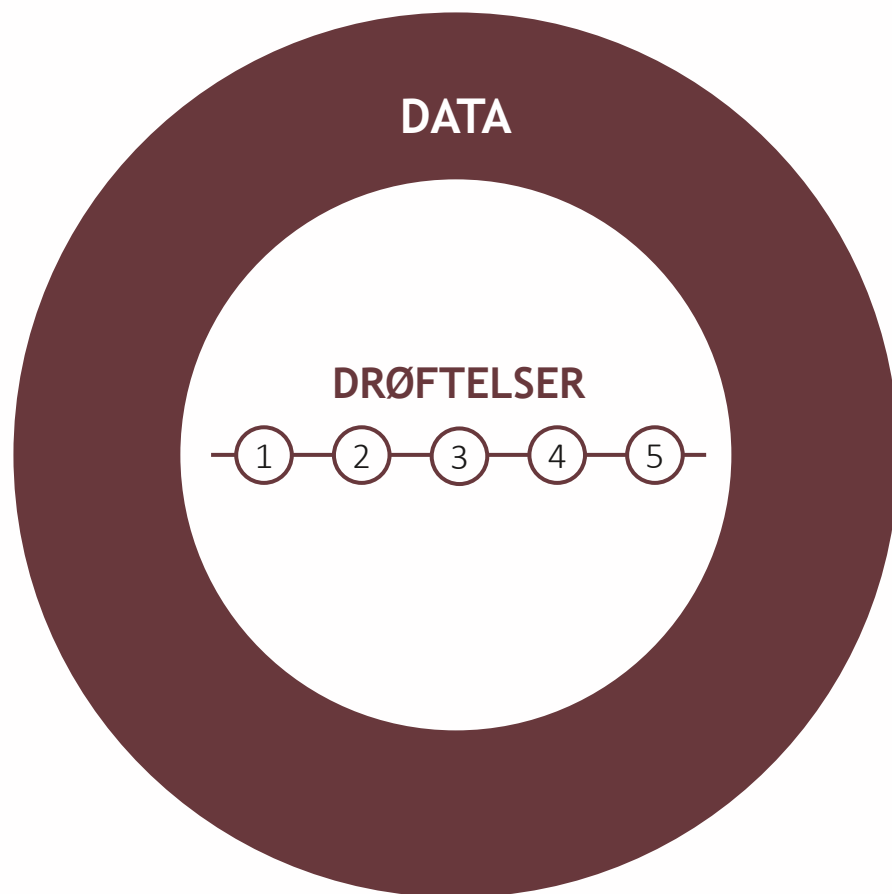
Processen indeholder et forløb med fem drøftelser, som kan gennemføres opdelt eller i noget omfang samlet, afhængig af bestyrelsens ønske.



Oplæg til Proces for bestyrelsens drøftelse



Data



Institutionens ledelse kan løbende understøtte bestyrelsens drøftelser med forskellige data: nationale, lokale, kvantitative og kvalitative.

En datadrevet proces kan bl.a. være med til at danne fælles billeder af udfordringer og løsninger i bestyrelsen og mellem ledelse og bestyrelse.

Data kan også være med til at skærpe drøftelserne og fastholde aktualitet og relevans i den samlede proces, samt styrke mulighederne for opfølgning på bestyrelsens beslutninger og indsatser på længere sigt.



Hvad kendetegner institutionen i dag?

Formål	Bestyrelsen får et samlet overblik over institutionens uddannelsesudbud samt aktuelle styrker og udfordringer
Drøftelsen kan bl.a. handle om	• Geografi og demografi • Institutionens forskellige uddannelser • Elev- og kursistmålgrupper • Lærerkompetencer og fagligt miljø • Aktuelle udfordringer vedr. bæredygtighed og kvalitet • Andet
Spørgsmål til drøftelse	Hvilke styrker kendetegner institutionen i dag og hvordan kan de bringes mere aktivt i spil? Hvilke udfordringer/svagheder har institutionen og hvordan kan de begrænses eller mindskes fremadrettet?
Output fra drøftelse	SWOT: Interne styrker og svagheder/udfordringer



Forslag til forberedelse

Geografi, demografi, volumen og position

- Hvor er institutionen placeret og hvad kendetegner placeringen?
- Hvordan er institutionens samlede aktivitet fordelt på institutionen?

Uddannelser

- Hvilke typer uddannelser udbydes på institutionen ?

Elever og kursister

- Hvad kendetegner den aktuelle elev- og kursistmålgrupper (alder, bopæl mv.)?
- Hvordan imødekommes de forskellige målgrupper, f.eks. hvad angår uddannelses- og læringsmiljø?
- Hvordan ser den demografiske udvikling ud i området de næste 10-15 år?

Lærerkompetencer og fagligt miljø

- Hvilke lærerkompetencer har institutionen?
- Er der det nødvendige pædagogiske og faglige miljø?

Generelt - styrker og svagheder/udfordringer

- Hvori består institutionens styrker hhv. udfordringer?



Forslag til data og redskaber

Geografi og uddannelser

- Antal og typer af udbud (skolens egne data)
- Data for tilgang fordelt på uddannelser (uddannelsesstatistik.dk)
- Årselever fordelt på uddannelser (skolens egne data)

Elever og kursister

- Elevmålgrupper på uddannelser fordelt på køn, alder, bopælskommune mv. (skolens egne data)
- Elevernes karakterfordeling fra grundskolen (uddannelsesstatistik.dk)



Forslag til data og redskaber

Styrker og svagheder/udfordringer

- Frafald (uddannelsesstatistik.dk)
- Fravær (uddannelsesstatistik.dk)
- Trivsel (uddannelsesstatistik.dk samt skolens egne data)
- Undervisningsevalueringer (skolens egne data)
- Underviserressourcer og -kompetencer (skolens egne data)
- Rammer og udstyr (skolens egne data)
- Kvalitative data

Mere analyse

- [DEG's værktøj om bæredygtige udbud](#)



Hvordan ser institutionens omverden og relationer ud i dag?

Formål	Bestyrelsen får et samlet overblik over uddannelseslandskabet rundt om institutionen samt institutionens nuværende eksterne samarbejder med mulig betydning for institutionen i fremtiden.
Drøftelsen kan bl.a. handle om	• Andre institutioner og udbud • Aktivitet og samarbejde på tværs af institutioner i dag • Samarbejdsrelationer (andre institutioner, virksomheder, kommuner, region mv.) • Andet
Spørgsmål til drøftelse	• Hvad kendetegner det lokale institutionslandskab samlet set? • Hvilke styrker har andre institutioner i et nyt institutionslandskab, sammenlignet med vores institution? • Hvilke samarbejdsrelationer har vores institution, og hvilke kan vi med fordel opdyrke eller styrke?
Output fra drøftelse	SWOT: Eksterne muligheder og trusler (del 1)



Forslag til forberedelse

Øvrige institutioner og udbud

- Hvilke institutioner og afdelinger er placeret i relevant geografisk nærhed til jeres institution?
- Hvilke typer uddannelser udbydes i jeres geografiske område?
- Hvilke ungdomsuddannelse udbydes hvor?

Aktivitet på tværs

- Hvordan fordeler aktiviteten på hhv. de gymnasiale uddannelser og erhvervsuddannelserne sig mellem institutioner i byen?
- I hvilken grad og hvordan er der sammenhæng mellem udbud af gymnasiale uddannelser på tværs af institutioner?
- Hvad kendetegner konkurrencemiljøet mellem jer og andre institutioner?

Aktuelle samarbejder

- Med andre institutioner?
- Med kommuner og region?
- Med virksomheder, lokalsamfund og foreninger?
- Hvad er styrkerne hhv. udfordringerne i de aktuelle samarbejder? Og hvilke bør opdyrkes eller styrkes?



Forslag til data og redskaber

Data

- Data for tilgang fordelt på institutioner samt over tid (uddannelsesstatistik.dk)
- Data for søgning fordelt på institutioner samt over tid (uddannelsesstatistik.dk)
- Udveksling af elever mellem institutioner (skolens egne data)
- Data og statistik fra regionerne
- Overblik over samarbejdsaftaler, herunder eksterne udviklingsprojekter mv. samt karakteristik af samarbejdsrelationer

De komparative analyser kan udvides med data nævnt under tema 1.

Redskab

DEG's medlemskort

Illustrativt overblik over, hvilke institutioner, afdelinger og uddannelser, der udbydes i et geografisk område, herunder både DEG's og DG's medlemsskoler og øvrige udbydere af eud, gymnasiale uddannelser og voksen- og efteruddannelse

DG's medlemskort

Redskab til interessentanalyse fra Mannaz



Hvad kan et nyt institutionslandskab betyde for institutionen?

Formål	Bestyrelsen ser på, hvilken betydning det nye institutionslandskab kan få for institutionen i fremtiden
Drøftelsen kan bl.a. handle om	• Institutionens placering i et nyt landkort • Karakteristika ved den/de byer, institutionen er placeret i • Institutionens udbud i fremtiden, herunder epk
Spørgsmål til drøftelse	• Hvordan er institutionen placeret i forhold til de 87 epk-byer? • Hvordan kan byskolemodellen evt. være relevant for institutionen? • Er det en målsætning for institutionen at blive udbyder af 1) epk, 2) gymnasiale enkeltfag og 3) andre gymnasiale uddannelser?
Output fra drøftelse	SWOT: Eksterne muligheder og trusler (del 2)



Forslag til forberedelse

Nyt institutionslandskab - epx

- Hvordan placerer jeres institution sig ift. de 87 byer, der som minimum vil få udbud af epx i fremtiden?
- Hvor mange ungdomsuddannelsesinstitutioner forventer I, der vil være i den/de byer, institutionen befinder sig i?
- I hvilken grad kan I spejle jer i byskolemodellen?

Nyt institutionslandskab - gymnasiale enkeltfag

- Hvad kan ny struktur for udbud af gymnasiale enkeltfag betyde for jeres institution?

Fremskrivning af elevmålgruppe

- Hvordan ser jeres forventede aktivitet ud på tværs af uddannelsesområder efter implementering af epx og ny institutionslov?
- Hvordan ser aktiviteten ud i jeres geografiske område efter implementering af epx?
- Hvad betyder prognoserne i det samlede billede af jeres styrker og muligheder samt svagheder og trusler?



Forslag til data og redskaber

Fremskrivning af elevmålgruppe

- DEG's prognoseværktøj til beregning af aktivitets- og økonomikonsekvenser ifm. etablering af epX

Med udgangspunkt i lokale forudsætninger kan prognoseværktøjet bruges til at angive proportioner på konsekvenser af implementering af epX. Det kan også bruges til at lave forskellige scenarieberegninger for den usikkerhed, der knytter sig til etableringen og ikke mindst placeringen af EPX.

- DEG's værktøj til beregning af aktivitetsprognoser for institutioner i et geografisk område (mindre og større byer)

Redskaber

- 87 epX-byer
- Kategorisering af byområder
- Byskole- og områdekolemodellen
- Pejlemærker for udbud af hhv. gymnasiale uddannelser, epX, eud og almen VEU



Beslutninger om næste skridt

Formål	Med afsæt i drøftelse 1-3 vurderer og prioriterer bestyrelsen, hvad de næste skridt for institutionen er. Drøftelse 3 handler om at styrke grundlaget for endelig beslutning om samarbejde, sammenlægning, udspaltning mv.
Drøftelsen kan bl.a. handle om	• Samlet SWOT-analyse pba. drøftelse 1-3 • Tematisering af mulige tiltag • Prioritering og beslutninger om de næste skridt
Spørgsmål til drøftelse	• Hvad står samlet set ud som de væsentligste styrker, svagheder, muligheder og trusler for institutionen nu og fremadrettet? • Hvilke typer tiltag og videre drøftelser er der brug for, før der kan træffes beslutninger om samarbejder, sammenlægning eller udspaltning?
Output fra drøftelse	Samlet SWOT og beslutninger om de næste skridt

Forslag til forberedelse

På baggrund af tema 1,2 og 3 foretages en samlet SWOT-analyse hvor følgende struktur kan anvendes:

Hvor er der og mangler der handlerum?

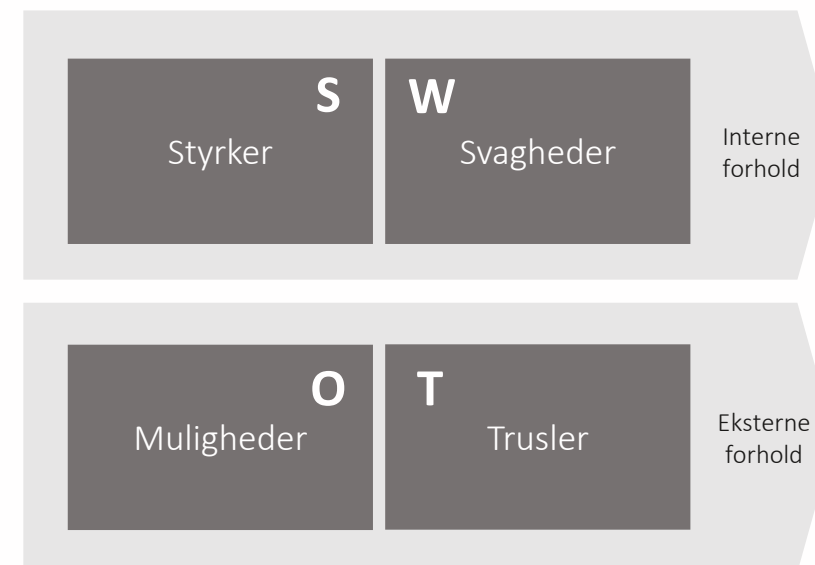
- Hvilke svagheder og trusler er institutionen i stand til at reagere på eller minimere i kraft af eksisterende styrker og muligheder?
- Hvilke svagheder og trusler udgør de største risici fremover, og hvordan bør de prioriteres?

Hvor er der uudnyttede potentialer?

- Hvordan kan eksisterende styrker bruges til at fremme institutionens position mere end i dag?
- Hvilke muligheder repræsenterer de største potentialer for institutionen i forhold til at imødegå svagheder og trusler?

Hvilke afhængigheder er der?

- Hvilke eksisterende samarbejds- og dialogpartnere kan understøtte minimering af risici og indfrielse af potentialer?
- Hvilke relationer er der grundlag for at opdyrke eller styrke?





Forslag til forberedelse

Beslutninger om tiltag og videre drøftelser

- Hvilke tiltag er der behov for at igangsætte med henblik på at etablere et fyldestgørende grundlag for beslutninger om samarbejde, sammenlægning eller udspaltning?
- Hvilke supplerende drøftelser er der behov for at have i bestyrelsen, evt. med ekstern kvalificering?

Mulig tematisering af tiltag

- Organisering
- Ekstern dialog og samarbejde
- Opdyrkning af viden og data
- Kommunikation
- Økonomi
- Implementering
- Etc.

Nye tiltag i forhold til eksisterende strategi

- Hvilken betydning kan tiltag, der skal styrke institutionens position i et nyt institutionslandskab have for allerede eksisterende strategiske indsatsområder?
- Hvor er der behov for at prioritere mellem strategiske indsatser for at arbejde målrettet?



Beslutninger om næste skridt

Formål	Bestyrelsen taler om og beslutter, hvordan og hvornår der skal følges op på de igangsatte tiltag. Bestyrelsen taler desuden om, hvordan bestyrelsen selv kan understøtte fremdrift i processen.
Drøftelsen kan bl.a. handle om	• Opfølgningsproces, herunder løbende justeringer • Formulering af succeskriterier • Samarbejde mellem ledelse og bestyrelse
Spørgsmål til drøftelse	• Hvornår og hvordan ønsker bestyrelsen at følge op på de tiltag, der er igangsat? • Hvornår er der tale om, at tiltagene er gennemført med succes? • Hvordan kan bestyrelsen bidrage til løbende fremdrift i processen?
Output fra drøftelse	Plan for strategisk opfølgning på indsatser



Forslag til forberedelse

Opfølgning og justering

- Hvad kendetegner et fyldestgørende grundlag for de beslutninger, der skal træffes fremadrettet?
- Hvornår skal hvilke beslutninger træffes af bestyrelsen for at sikre fremdrift i processen?
- I hvilke tilfælde bør de igangsatte tiltag justeres eller suppleres, og med hvilken grad af involvering af bestyrelsen?

Succeskriterier

- Hvad er hhv. formål og succeskriterier for de tiltag, der igangsættes?
- Hvilke tiltag har en afklarende karakter forud for beslutninger, der skal træffes fremadrettet?

Plan for strategisk opfølgning

- På hvilke møder med bestyrelsen skal opfølgning drøftes og hvordan?
- Hvordan kan opfølgning på det strategiske arbejde vedr. institutionens omstilling til nyt institutionslandskab integreres på en hensigtsmæssig måde i det yderligere samarbejde med bestyrelsen?

Redskaber til brug for drøftelser

87 epx-byer

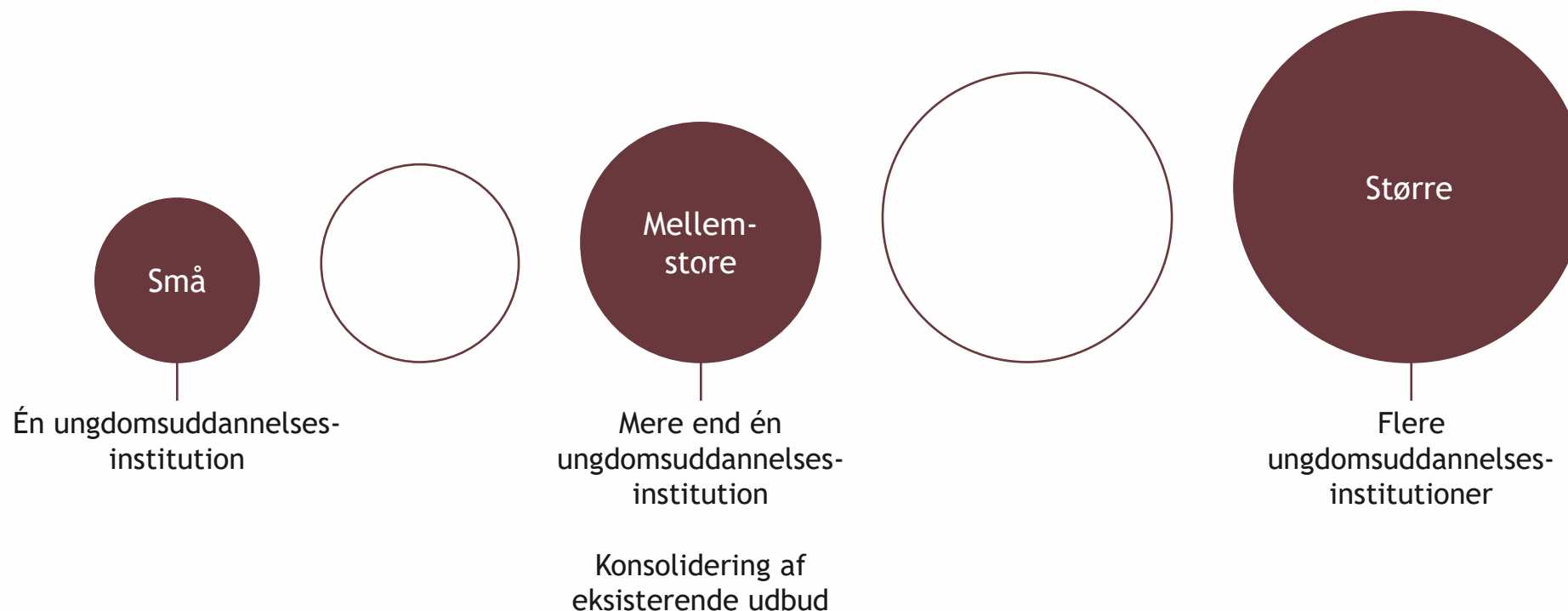
Ifølge BUVM skal der som minimum udbydes gymnasiale uddannelser, herunder epx, i 87 byer på tværs af landet

Albertslund, Allerød, Amager (Tårnby), Asnæs, Ballerup, Birkerød, Bjerringbro, Bornholm (Rønne), Brønderslev, Dronninglund, Esbjerg, Fjerritslev, Fredericia, Frederikshavn, Frederikssund, Frederiksværk, Faaborg, Glamsbjerg, Grenaa, Greve, Grindsted, Haderslev, Hadsten, Haslev, Helsingør, Herning, Hillerød, Hjørring, Hobro, Holbæk, Holstebro, Horsens, Høje-Taastrup, Høng, Hørsholm, Ikast, Ishøj, Kalundborg, Kolding, København, Køge, Lemvig, Maribo, Middelfart, Nakskov, Nyborg, Nykøbing Falster, Nykøbing Mors, Nærum, Næstved, Odder, Odense, Randers, Ribe, Ringe, Ringkøbing, Ringsted, Roskilde, Rønne, Silkeborg, Skanderborg, Skive, Skjern, Slagelse, Solrød Strand, Sorø, Stenløse, Struer, Støvring, Svendborg, Sønderborg, Søndersø, Thisted, Tønder, Tørring, Varde, Vejen, Vejle, Viborg, Virum, Vordingborg, Ærø (Marstal), Aabenraa, Aalborg, Aarhus, Aars.



Kategorisering af byområder

Baseret på BUVM's beregninger af antal gymnasiale årselever, 2035



Byskolemodellen

Definition fra 1.epx-aftale

”Konsolidering af udbud af gymnasiale uddannelser i byskoler i mindre byområder

Alle institutioner og afdelinger med udbud af gymnasiale uddannelser skal konsolideres i byskoler i mindre byområder med et skønnet elevgrundlag til én institution. En konsolidering i byskoler skal understøtte opretholdelsen af bæredygtige gymnasiale uddannelsesudbud på skoler med attraktive ungdomsmiljøer og en lokalt forankret daglig ledelse uden for de større byer.”

Områdeskolemodellen

Definition fra 1.epx-aftale

”Konsolidering af udbud af erhvervsuddannelser i områdeskoler

Med henblik på at understøtte den geografiske dækning af erhvervsuddannelser uden for de større byer konsolideres institutioner og afdelinger med udbud af erhvervsuddannelser i områdeskoler med lokale afdelinger i mindre og mellemstore byområder uden for de større byer.

Områdeskolerne vil forventeligt i mellemstore byer ofte have lokalt udbud af merkantile og/eller tekniske gymnasiale uddannelser.”

Pejlemærker - epX

-for omlægning af institutionslandskabet, jf. 1.epX-delaftale

Pejlemærker for udbud og placering af epX

- Attraktive ungdomsmiljøer
- Erhvervsrettede undervisningsmiljøer
- Professionsrettede undervisningsmiljøer
- Relevante bygningsfaciliteter

Pejlemærker - gymnasiale uddannelser

-for omlægning af institutionslandskabet, jf. 1.epx-delaftale

Konsolidering af udbud af gymnasiale uddannelser

- I mindre byområder - én institution
- I mellemstore byområder - evt. mere end én institution
- Sammenlægning/udspaltning af VUC-aktivitet

Udbud af gymnasiale enkeltfag

- Geografisk afstand ift. kursistvolumen
- Stærke voksenpædagogiske miljøer
- Tilstrækkeligt udbud af fag
- Fagligt og økonomisk bæredygtige uddannelsesmiljøer
- Udnyttelse af eksisterende rammer og kapacitet

Pejlemærker - erhvervsuddannelser

-for omlægning af institutionslandskabet, jf. 1.epx-delaftale

Konsolidering af udbud af erhvervsuddannelser i områdeskoler

- Geografisk dækning uden for større byer
- Lokale afdelinger i mindre og mellemstore byer
- Udbud i sammenhæng med tekniske/merkantile gymnasiale uddannelser

Pejlemærker for udbud og placering af epX

- Uden for de større byer: hensyn til at understøtte geografisk udbud af gymnasieuddannelser og erhvervsuddannelse

Pejlemærker - almen VEU

-for omlægning af institutionslandskabet, jf. 1.epx-delaftale

Rammer og forpligtelser

- Større dækningsområder end VUC'ernes i dag
- I hvert dækningsområde - én erhvervsskole med udbud af AMU tildeles ret og forpligtelse til udbud
- Driftsoverenskomster for udbud af fvu

Placering af avu, fvu og obu

- Stærke voksenpædagogiske læringsmiljøer
- Sammenhæng til institutionens øvrige uddannelsesudbud
- Fagligt og økonomisk bæredygtige uddannelsesmiljøer
- Bred geografisk dækning