



STYRELSEN FOR  
UNDERVISNING OG KVALITET

# Inspiration til selvevaluering af bestyrelsesarbejdet

For statsfinansierede selvejende institutioner på Undervisningsministeriets område.

Brug dette redskab som inspiration til hvordan I som bestyrelse kan evaluere jeres arbejde og dermed arbejde aktivt og strategisk med at skabe anledninger til læring og udvikling i bestyrelsen.

Redskabet er udviklet i et samarbejde mellem bestyrelsesrepræsentanter fra de statsfinansierede selvejende institutioner og Styrelsen for Undervisning og Kvalitet med inddragelse af bestyrelsesforeningerne. Pluss Leadership har bistået i udviklingen og færdiggørelsen af redskabet samt de tilhørende redskaber, herunder med afsæt i egne koncepter, metoder og erfaringer på området.

Selvevalueringen kan med fordel suppleres med en kortlægning af bestyrelsens kompetenceprofil (se dokumentet "Inspiration til kortlægning af bestyrelsens kompetenceprofil" på [uvm.dk](http://uvm.dk)), som kan give et overblik over jeres samlede kompetencer og eventuelle kompetencebehov.

## Derfor bør I evaluere jeres arbejde

Formålet med at evaluere jeres arbejde er at skabe grundlag for, at I kan vurdere, prioritere og følge op på konkrete udviklingstiltag i jeres arbejde og samarbejde. Evalueringen skal understøtte læring, styrke kvaliteten af bestyrelsesarbejdet og bidrage til øget værdiskabelse for institutionen.

## Sådan kan I bruge selvevalueringen

I bør gennemføre en selvevaluering af bestyrelsesarbejdet mindst to gange i løbet af en funktionsperiode. Selvevalueringen kan med fordel placeres i forlængelse af strategiske drøftelser eller som led i bestyrelsens løbende opfølgning og udvikling, fx midt i og ved afslutningen af funktionsperioden. Tidspunktet for selvevalueringen bør I beslutte i forbindelse med drøftelsen af bestyrelsens årshjul (se dokumentet "Inspiration til årshjul og periodehjul" på [uvm.dk](http://uvm.dk)).

I bør enten i fællesskab, efter indstilling fra formanden eller fra et udvalg under bestyrelsen beslutte, hvordan I vil gennemføre selvevalueringen, og vælge det format, der bedst opfylder jeres behov.

Det anbefales som udgangspunkt at gennemføre selvevalueringen anonymt via et spørgeskema. Resultaterne kan herefter danne grundlag for en fælles drøftelse på et ordinært bestyrelsesmøde. Den øverste leder kan med fordel bistå med opsætning og databearbejdning.

Hvis I ikke vil bruge et spørgeskema som metode til at selvevaluere jeres arbejde, kan I overveje andre metoder til selvevaluering.

### **Mulige metoder til at evaluere bestyrelsens arbejde**

#### **Spørgeskema**

Bestyrelsen udfylder et anonymt spørgeskema. Spørgeskemaets resultater bruges som grundlag for en fælles drøftelse på et bestyrelsesmøde. Metoden kan give mulighed for at sammenligne resultater over tid, men forudsætter et godt overblik over de reelle udfordringer i bestyrelsen.

#### **Individuel samtale**

Formanden gennemfører individuelle samtaler med hvert medlem om udvalgte temaer og samler op på tværs. Metoden fungerer som en udviklingssamtale mellem formand og medlem og forudsætter et tillidsfuldt miljø i bestyrelsen.

#### **Plenumdrøftelse**

Mundtlig evaluering gennemføres på et bestyrelsesmøde som en kort eller udvidet plenumdrøftelse (se side 11 for eksempel). Det er en enkel metode, der kan indgå som fast punkt i bestyrelsens årshjul og skaber mulighed for åben dialog. Metoden forudsætter et tillidsfuldt miljø.

#### **Kombination af de tre former**

Individuelle samtaler og spørgeskemabesvarelse kombineres med efterfølgende fælles drøftelse i bestyrelsen. Metoden giver en høj grad af involvering og skaber rammen om en fælles udviklingsproces. Den kræver en større arbejdsindsats og vil derfor normalt være en metode, som bestyrelsen ikke anvender hver gang.

I kan også vælge at inddrage ekstern bistand i selvevalueringen. En ekstern konsulent kan bidrage med et neutralt og fortroligt refleksionsrum, metodisk styrke og perspektiver udefra. Det kan øge kvaliteten af selvevalueringen og understøtte en åben dialog om emner, der kan være vanskelige at drøfte internt.

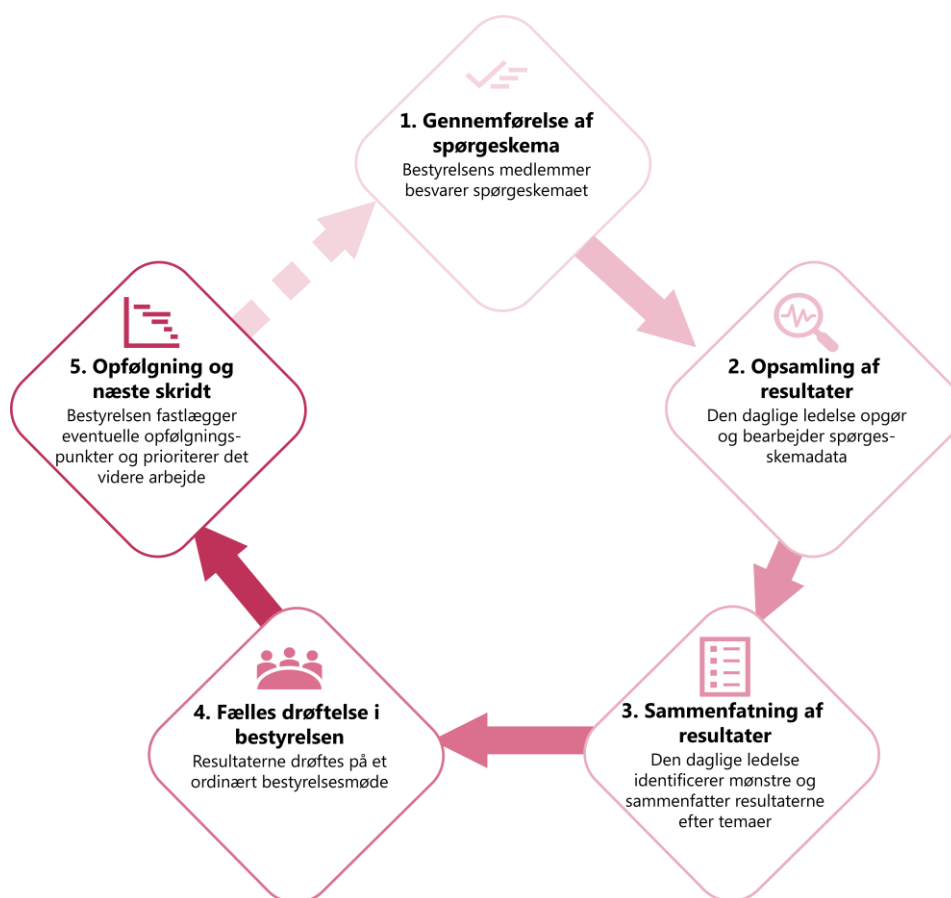
## Sådan kan I bearbejde og opsamle spørgeskemaresultaterne fra selvevalueringen

I kan samle op på resultaterne ved at opgøre svarfordelingen og beregne en gennemsnitsscore for hvert spørgsmål. Dette kan de fleste spørgeskemaværktøjer gøre automatisk. På den baggrund kan I identificere mønstre på tværs af besvarelserne.

Det kræver ikke avancerede analyser at gennemføre en selvevaluering. Det vigtigste er at identificere områder med høj grad af enighed samt områder, hvor svarene er overvejende negative eller varierer betydeligt. Sidstnævnte kan pege på forhold, som I med fordel kan afklare eller udvikle.

Det anbefales, at I sammenfatter resultaterne efter spørgeskemaets temaer og drøfter dem tema for tema. Centrale pointer fra de supplerende kommentarer bør inddrages i drøftelsen. Formålet er ikke at dokumentere alle detaljer, men at skabe et overskueligt grundlag for en fælles drøftelse af jeres arbejde.

På baggrund af drøftelsen bør I fastlægge relevante opfølgningspunkter og prioritere de næste skridt, fx i form af en handleplan. Handleplanen kan danne grundlag for den videre udvikling af bestyrelsesarbejdet og bruges ved efterfølgende selvevalueringer til at følge op på fremdrift og resultater.



Figur 1: Proces for opsamling, drøftelse og opfølgning på selvevaluering

# Spørgeskema til selvevaluering

Redskabet er udformet som et spørgeskema med en 5-trins skala. Efter hvert tema er der plads til supplerende kommentarer. Spørgeskemaet dækker følgende temaer:

- Baggrund.
- Overordnet vurdering af bestyrelsesarbejdet.
- Bestyrelsesmøderne.
- Bestyrelsesmateriale og informationsgrundlag.
- Bestyrelsens sammensætning og organisering.
- Samarbejdet i bestyrelsen.
- Samarbejdet med den øverste leder.
- Bestyrelsens strategiske arbejde.
- Onboarding af nye medlemmer (ved afslutningen af funktionsperioden).
- Øvrige kommentarer.

## Baggrund

I hvor mange år har du været en del af bestyrelsen?

- ☐ Under 1 år
- ☐ 1-2 år
- ☐ 3-5 år
- ☐ 6-8 år
- ☐ 9-11 år
- ☐ 12 år eller mere

Hvordan er du valgt til bestyrelsen?

- ☐ Jeg er eksternt udpeget
- ☐ Jeg er udpeget af medarbejderne
- ☐ Jeg er udpeget af elevrådet
- ☐ Jeg er udpeget ved selvsupplering

## Overordnet vurdering af bestyrelsesarbejdet

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

| Udsagn                                                                                     | Meget enig | Delvis enig | Hverken /eller | Delvis uenig | Meget uenig | Ved ikke |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|----------------|--------------|-------------|----------|
| Udviklingen på institutionen er tilfredsstillende, herunder fagligt, socialt og økonomisk. |            |             |                |              |             |          |
| Bestyrelsen bidrager tilfredsstillende til institutionens udvikling.                       |            |             |                |              |             |          |

## Bestyrelsesmøderne

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

| Udsagn                                                          | Meget enig | Delvis enig | Hverken /eller | Delvis uenig | Meget uenig | Ved ikke |
|-----------------------------------------------------------------|------------|-------------|----------------|--------------|-------------|----------|
| Bestyrelsesmøderne afvikles effektivt.                          |            |             |                |              |             |          |
| Indholdet på bestyrelsesmøderne tilpasses løbende efter behov.  |            |             |                |              |             |          |
| Bestyrelsesmøderne har en passende varighed.                    |            |             |                |              |             |          |
| Bestyrelsesmøderne holdes med passende mellemrum.               |            |             |                |              |             |          |
| IT-værktøjer til understøttelse af bestyrelsesmøderne fungerer. |            |             |                |              |             |          |

Har du eventuelle kommentarer eller forbedringer i relation til ovenstående spørgsmål?

## Bestyrelsesmateriale og informationsgrundlag

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

| Udsagn                                           | Meget enig | Delvis enig | Hverken /eller | Delvis uenig | Meget uenig | Ved ikke |
|--------------------------------------------------|------------|-------------|----------------|--------------|-------------|----------|
| Materialet er relevant.                          |            |             |                |              |             |          |
| Materialet er fyldestgørende.                    |            |             |                |              |             |          |
| Materialet er forståeligt.                       |            |             |                |              |             |          |
| Materialet er gennemarbejdet.                    |            |             |                |              |             |          |
| Materialet udsendes i god tid forud for møderne. |            |             |                |              |             |          |

Har du eventuelle kommentarer eller forbedringer i relation til ovenstående spørgsmål?

## Bestyrelsens sammensætning og organisering

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

| Udsagn                                                                                 | Meget enig | Delvis enig | Hverken /eller | Delvis uenig | Meget uenig | Ved ikke |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|----------------|--------------|-------------|----------|
| Bestyrelsens størrelse er passende.                                                    |            |             |                |              |             |          |
| Bestyrelsessammensætningen er præget af tilstrækkelig mangfoldighed (køn, alder mv.).  |            |             |                |              |             |          |
| Bestyrelsen kunne med fordel organisere sig i udvalg, der forbereder specifikke emner. |            |             |                |              |             |          |

Har du eventuelle kommentarer eller forbedringer i relation til ovenstående spørgsmål?

## Samarbejdet i bestyrelsen

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

| Udsagn                                                                                        | Meget enig | Delvis enig | Hverken /eller | Delvis uenig | Meget uenig | Ved ikke |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|----------------|--------------|-------------|----------|
| Drøftelserne i bestyrelsen er åbne og ærlige.                                                 |            |             |                |              |             |          |
| Afvigende synspunkter kommer til orde og indgår i beslutningsprocesser.                       |            |             |                |              |             |          |
| Medlemmerne er velforberedte.                                                                 |            |             |                |              |             |          |
| Der er en åben og tillidsfuld dialog, hvor medlemmerne både støtter og udfordrer hinanden.    |            |             |                |              |             |          |
| Samarbejdet understøttes af en fælles forståelse af institutionens vision og strategiske mål. |            |             |                |              |             |          |
| Bestyrelsen fungerer som et samlet team.                                                      |            |             |                |              |             |          |
| Alle medlemmer har mulighed for at indgå i arbejdet på lige fod.                              |            |             |                |              |             |          |
| Der er et overblik over kompetencerne i bestyrelsen.                                          |            |             |                |              |             |          |
| Det enkelte medlems kompetencer udnyttes tilstrækkeligt.                                      |            |             |                |              |             |          |
| Medlemmerne er bevidste om deres rolle og ansvar.                                             |            |             |                |              |             |          |

| Udsagn                                                                                           | Meget enig | Delvis enig | Hverken /eller | Delvis uenig | Meget uenig | Ved ikke |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|----------------|--------------|-------------|----------|
| Formanden varetager sin rolle tilfredsstillende.                                                 |            |             |                |              |             |          |
| Der er en klar rollefordeling mellem formanden og den samlede bestyrelse.                        |            |             |                |              |             |          |
| Bestyrelsen udøver relevant faglig og kritisk stillingtagen til formandens oplæg og vurderinger. |            |             |                |              |             |          |

Har du eventuelle kommentarer eller forbedringer i relation til ovenstående spørgsmål?

## Samarbejdet med den øverste leder

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

| Udsagn                                                                                       | Meget enig | Delvis enig | Hverken /eller | Delvis uenig | Meget uenig | Ved ikke |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|----------------|--------------|-------------|----------|
| Der er en hensigtsmæssig rolle- og ansvarsfordeling mellem bestyrelsen og den øverste leder. |            |             |                |              |             |          |
| Der er en hensigtsmæssig rolle- og ansvarsfordeling mellem formanden og den øverste leder.   |            |             |                |              |             |          |
| Der er klare retningslinjer for, hvilke dispositioner der kræver bestyrelsens stillingtagen. |            |             |                |              |             |          |
| Bestyrelsens kontakt til og dialog med den øverste leder fungerer tilfredsstillende.         |            |             |                |              |             |          |
| Bestyrelsen er i stand til at udfordre den øverste leder, fx den øverste leders antagelser.  |            |             |                |              |             |          |
| Den øverste leder er i stand til at udfordre bestyrelsen.                                    |            |             |                |              |             |          |
| Den øverste leder følger op på strategiske inputs fra bestyrelsen.                           |            |             |                |              |             |          |
| Der er et passende niveau af tillid i samspillet mellem bestyrelsen og den øverste leder.    |            |             |                |              |             |          |

Har du eventuelle kommentarer eller forbedringer i relation til ovenstående spørgsmål?

## Bestyrelsens strategiske arbejde

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

| Udsagn                                                                                                          | Meget enig | Delvis enig | Hverken /eller | Delvis uenig | Meget uenig | Ved ikke |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|----------------|--------------|-------------|----------|
| Bestyrelsen forholder sig aktivt til balancen mellem institutionens egne interesser og samfundsansvaret.        |            |             |                |              |             |          |
| Bestyrelsen følger systematisk op på kvaliteten og de faglige resultater på institutionen.                      |            |             |                |              |             |          |
| Bestyrelsen arbejder løbende med at udvikle og kvalificere institutionens strategi.                             |            |             |                |              |             |          |
| Bestyrelsen forholder sig aktivt til større strategiske projekter og investeringer.                             |            |             |                |              |             |          |
| Bestyrelsen identificerer og drøfter løbende tendenser og udvikling i omverdenen (radarfunktion).               |            |             |                |              |             |          |
| Bestyrelsen formår at koble indsigt i omverdenen til konkrete strategiske prioriteringer.                       |            |             |                |              |             |          |
| Bestyrelsen forholder sig aktivt til og vurderer risici med betydning for institutionens strategi og udvikling. |            |             |                |              |             |          |
| Bestyrelsen er rustet til at håndtere kriser og træffe strategiske beslutninger under pres.                     |            |             |                |              |             |          |
| Bestyrelsen indtænker bæredygtighed (socialt, miljø, klima og økonomisk) i strategiske beslutninger.            |            |             |                |              |             |          |
| Bestyrelsen følger løbende op på implementeringen af strategiske beslutninger.                                  |            |             |                |              |             |          |

Har du eventuelle kommentarer eller forbedringer i relation til ovenstående spørgsmål?

## Onboarding af nye medlemmer (besvares kun ved afslutningen af funktionsperioden)

I hvilken grad skal følgende forhold indgå i onboarding af den kommende bestyrelse?

| Udsagn                                                                                                                 | I meget høj grad | I høj grad | I nogen grad | I mindre grad | Slet ikke |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------|--------------|---------------|-----------|
| Gennemgang af formelle dokumenter (fx vedtægter, forretningsorden, strategi, forsikringsforhold mv.).                  |                  |            |              |               |           |
| Introduktion til institutionens økonomi, centrale nøgletal og den løbende økonomiske rapportering.                     |                  |            |              |               |           |
| Introduktion til institutionens kvalitet, kvalitetsarbejde, centrale nøgletal og den løbende rapportering på kvalitet. |                  |            |              |               |           |
| Uddannelse i bestyrelsesarbejdet, herunder opgaver, roller, ansvar og bestyrelsesværktøjer.                            |                  |            |              |               |           |
| Kortlægning og synliggørelse af alle medlemmers erfaringsbaggrund og faglige kompetencer.                              |                  |            |              |               |           |
| Kortlægning af medlemmernes personlighedstyper med henblik på at understøtte kommunikation og samarbejde.              |                  |            |              |               |           |
| Introduktion til uddannelsessektoren, reguleringen af sektoren og sektorens strategiske udfordringer.                  |                  |            |              |               |           |
| Introduktion til relevante organisationer og samarbejdspartnere.                                                       |                  |            |              |               |           |
| Fælles ekskursion med et fagligt og socialt sigte.                                                                     |                  |            |              |               |           |
| Introduktion til institutionens nøglemedarbejdere og deres funktionsområder.                                           |                  |            |              |               |           |
| Rundvisning og fremvisning af de fysiske rammer, anlæg, teknologi mv.                                                  |                  |            |              |               |           |

Herunder kan du angive eventuelle andre kommentarer eller forslag til onboarding af den kommende bestyrelse:

## **Øvrige kommentarer**

Har du øvrige kommentarer eller noget, du ikke har fået sat ord på i forhold til bestyrelsens arbejde?

# Inspiration til plenumdrøftelse: Mundtlig evaluering

## Kort plenumdrøftelse

Tag en kort runde i plenum ved bestyrelsesmødets afslutning:

- Hvad fungerede godt på mødet, og hvorfor?
- Hvad lykkedes mindre godt, og hvorfor?

Varighed: 5-10 minutter.

## Udvidet plenumdrøftelse

Drøft i plenum, hvilke elementer af bestyrelsens møder, der fungerer henholdsvis godt, ok eller mindre godt. Drøft de enkelte punkter:

- Dagsorden: Opbygning, prioritering og indhold.
- Mødeledelsen: Involvering af medlemmerne og opsamling efter hvert punkt.
- Drøftelsesform: Fx brug af mindre grupper.
- Mødekulturen: Åbenhed, tillid og kvaliteten af dialogen.
- Tidsstyring: Samlet og pr. punkt.
- Den øverste leders rolle og bidrag: Inputs, mødemateriale og beslutningsoplæg.
- Medlemmernes forberedelse og engagement: Forberedelsesniveau, aktiv deltagelse og bidrag til drøftelser.

Varighed: 20-30 minutter.

August 2026

Center for Institutionsdrift og  
Koncernregnskab

Styrelsen for Undervisning og Kvalitet  
Kalvebod Brygge 47, 1560 København V

Mail: [stuk@stukuvvm.dk](mailto:stuk@stukuvvm.dk)  
[www.stukuvvm.dk](http://www.stukuvvm.dk)

CVR-nr.: 29634750

Undervisningsministeriet