



KVALITETSKONCEPT

2006



CPH WEST
UDDANNELSESCENTER KØBENHAVN VEST

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. LEDELSENS INDLEDNING.....	4
1.1 MISSION, VISION, VÆRDIER, MÅL OG INDSATSOMRÅDER.....	4
1.2 MOTIVATION FOR KVALITETSARBEJDET	8
1.3 KVALITET	9
1.4 EXCELLENCESYSTEMET	10
1.4.1 Ledelsens engagement.....	10
1.4.2 Fokus på medarbejdere og brugere.....	11
1.4.3 Fokus på fakta.....	11
1.4.4 Løbende forbedringer	11
1.5 KVALITETSKONCEPT	12
1.5.1 Vægtning af de enkelte områder	13
1.6 OVERORDNET BESKRIVELSE AF KVALITETSKONCEPTET	14
1.7 KVALITETSORGANISATION	15
2. LEDERSKAB	16
2.1 LEDERSKAB PÅ CPH WEST	16
2.2 MÅLSÆTNING FOR LEDERSKAB.....	17
2.3 REFERENCER.....	17
3. STRATEGI OG PLANLÆGNING	18
3.1 STRATEGI OG PLANLÆGNING PÅ CPH WEST	18
3.2 MÅLSÆTNING FOR STRATEGI OG PLANLÆGNING.....	18
3.3 REFERENCER.....	19
4. MEDARBEJDERE.....	20
4.1 MEDARBEJDERE PÅ CPH WEST	20
4.2 MÅLSÆTNING FOR MEDARBEJDERE	20
4.3 REFERENCER.....	21
5. PARTNERSKABER OG RESSOURCER.....	22
5.1 STYRING AF PARTNERSKABER OG RESSOURCER PÅ CPH WEST	22
5.2 MÅLSÆTNING FOR PARTNERSKABER OG RESSOURCER.....	22
5.3 REFERENCER.....	23
6. ARBEJDSGANGE OG FORANDRINGSLEDELSE	24
6.1 ARBEJDSGANGE OG FORANDRINGSLEDELSE PÅ CPH WEST	24
6.2 MÅLSÆTNING FOR ARBEJDSGANGE OG FORANDRINGSLEDELSE.....	25
6.3 REFERENCER.....	25
7. BRUGER- OG BORGERTILFREDSHED.....	27
7.1 BRUGER- OG BORGERTILFREDSHED PÅ CPH WEST	27
7.2 MÅLSÆTNING FOR BRUGER- OG BORGERRRESULTATER.....	28
7.3 REFERENCER.....	28
8. MEDARBEJDERRESULTATER	29
8.1 MEDARBEJDERRESULTATER PÅ CPH WEST	29
8.2 MÅLSÆTNING FOR MEDARBEJDERRESULTATER	29
8.3 REFERENCER.....	30
9. SAMFUNDSRESULTATER	31
9.1 SAMFUNDSRESULTATER PÅ CPH WEST	31
9.2 MÅLSÆTNING FOR SAMFUNDSRESULTATER.....	31
9.3 REFERENCER.....	32

10. NØGLERESULTATER	33
10.1 NØGLERESULTATER PÅ CPH WEST	33
10.2 MÅLSÆTNING FOR NØGLERESULTATER	33
10.3 REFERENCER	34
11. SELVEVALUERING	35
11.1 ANSVAR FOR SELVEVALUERINGEN	35
11.2 RAMMER FOR DATAINDSAMLINGEN	35
11.3 DATAINDSAMLINGEN	35
11.4 STATUS PÅ KVALITETSNIVEAUET	36
11.5 REVURDERING AF ARBEJDSPLANEN	36
12. APPENDIKS A (ARBEJDSPLAN).....	37

1. LEDELSENS INDLEDNING

CPH WEST arbejder systematisk med kvalitetsudvikling.

Det er ledelsens målsætning, at kvalitetsarbejdet skal gennemføres efter den systematik, der fremlægges i det følgende. Systematikken tager udgangspunkt i Excellence-systemet. Endvidere bygges kvalitetskonceptet op omkring TQM-modellen (se afsnit 1.5). Konceptets første kapitel er generelt omkring kvalitetsrammerne på CPH WEST. Første kapitel beskriver desuden CPH WESTs kvalitetsorganisation og kæder kvalitetsarbejdet sammen med institutionens mission, vision, værdier, mål og indsatsområder.

Det er ledelsens intention, at CPH WEST skal være profileret for sin høje faglige standard, for sine spidskompetencer, for sin systematiske, kvalitetsorienteret udviklingsarbejde og for sin vinderkultur.

Kvalitetskonceptet skal ses i tæt sammenhæng med vinderkulturen, som ønskes fremmet overalt i organisationen.

Uddannelsescenterets mission, vision, værdier, mål og indsatsområder er blevet til i et arbejde som har involveret institutionens bestyrelse, ledelse og medarbejdere.

1.1 MISSION, VISION, VÆRDIER, MÅL OG INDSATSOMRÅDER

Mission

Uddannelsescenter København Vest er et sektoroverskridende videns- og udviklingscenter på uddannelsesområdet. Det skal virke til gavn for uddannelsessøgende, virksomheder og organisationer.

Uddannelsescenteret skal udbyde uddannelse på grundlæggende -, gymnasialt - og videregående niveau og gennemføre rådgivning og andre ydelser med tilknytning til uddannelsesvirksomheden.

Vision

Uddannelsescenter København Vest vil være profileret for sin høje faglige standard, for sine spidskompetencer, for sin professionelle kundekontakt, for sit systematiske, kvalitetsorienterede udviklingsarbejde og for sin "vinderkultur". Vinderkultur er en skolekultur, som stimulerer alle til at yde det ypperste og derfor også prioriterer deltagelse i konkurrencer højt. Vinderkulturen skal blandt andet bidrage til at bryde social arv gennem uddannelse.

Uddannelsescenter København Vest vil bidrage væsentligt til det politiske mål, at Danmark skal have uddannelser i verdensklasse. Derudover vil Uddannelsescenter København Vest gøre en betydelig indsats for, at det politiske mål, at 95 % af en ungdomsårgang får en ungdomsuddannelse, og at 50 % af en ungdomsårgang får en videregående uddannelse, realiseres.

Uddannelsescenter København Vest vil bidrage væsentligt til, at befolkningen på Københavns Vestegn opkvalificeres systematisk i forhold til de krav, som den øgede globalisering stiller.

Uddannelsescenter København Vest vil være den naturlige og foretrukne samarbejdspartner for virksomhederne i regionen på grund af den høje kvalitet i produkterne, det sektoroverskridende udbud og den kundeorienterede profil.

Uddannelsescenteret vil tage udgangspunkt i en dobbelt forpligtelse:

- i forhold til befolkningen på Københavns Vestegn, der er domineret af kortuddannede og har en høj procent af indvandrere og efterkommere af indvandrere,
- i forhold til de mange virksomheder, der skal serviceres med uddannet arbejdskraft og efteruddannelse til den eksisterende arbejdsstyrke

Uddannelsescenter København Vest vil være

- et lokalt og regionalt videns- og uddannelsescenter inden for handel, kontor, service, teknik, ledelse og jernbanedrift
- en regional og landsdækkende skole inden for hud, hår, sundhed og wellness
- et gymnasium med alle 3-årige ungdomsgymnasiale profiler

Værdier:

Uddannelsescenteret skal hvile på klare værdier og med udgangspunkt i en kritisk dannelsestradition virke i en demokratisk ånd og fremme ansvar for indlæring, individ og fællesskab. Helt afgørende faktorer i uddannelsescenterets virke er frisind, åbenhed, respekt og tolerance.

Det er vigtigt, at både elever/kursister og medarbejdere kan være stolte af det arbejde, der udføres på uddannelsescenteret. Engagement og arbejdsglæde skal præge dagligdagen, og faglig kvalitet og pædagogisk udvikling skal være omdrejningspunkterne for uddannelsescenterets virke. Derfor vil uddannelsescenteret overalt udvikle en positiv evalueringskultur, der både stimulerer til udvikling og opleves som en kultur med konsekvenser.

Tydelig ledelse kombineret med medindflydelse og tillid til den enkelte skal kendetegne hverdagen. Således skal lederskab udøves på alle niveauer af alle medarbejdere og i alle læringsprocesser. Alle skal opleve, at der på dette uddannelsescenter stilles tydelige krav, og at de forventes honoreret. Regler skal være få, enkle, letforståelige og funktionelle.

Mål

Vækst med kvalitet

- Tydelig og målbar udvikling og forbedring af studie- og arbejdsmiljøet
- Nedbringelse af frafald

- Nye uddannelser på tværs af de klassiske uddannelsestraditioner
- Flere indgange på erhvervsuddannelsesområdet
- Flere hovedforløb på erhvervsuddannelsesområdet
- Etablering af et stærkt gymnasialt studiemiljø under mottoet: "Her kan du få huen i alle farver". Hver enkelt retnings profil skal være tydelig
- Etablering af htx i Høje Taastrup
- Opnåelse af godkendelse til FVU
- Væsentlig og målbar fremgang på VVU-uddannelserne og ledelsesområdet generelt
- Gennemførelse af diplomuddannelse i ledelse i samarbejde med KLEO
- Etablering af ejendomsmæglerakademi med samme eller større aktivitet som på merkonomuddannelsen i ejendomsmægler
- Etablering af videntcenter om integration
- Implementering af lokomotivføreruddannelsen og total regional dækning af efteruddannelsen inden for lokomotivfører- og baneområdet, samt jernbane-drift
- Intensiveret samarbejde med Skolen for Klinikassistenter og Tandplejere
- Fusion med Ishøj Amtsgymnasium
- Udbygning af samarbejde med Ungdommens Uddannelsesvejledning i uddannelsescenterets opland med henblik på at forbedre vejledning og mindske frafald fra vores uddannelser og ungdomsuddannelserne generelt
- Intensiveret samarbejde med 10. klasseskolerne i uddannelsescenterets naturlige opland og højere overgangsfrekvens
- Intensiveret samarbejde med produktionsskoler og ungdomsskoler med hel-tidsundervisning i uddannelsescenterets naturlige opland med henblik på at implementere målsætningen om, at "alle" skal have en ungdomsuddannelse
- Intensiveret samarbejde med sprogskolerne i skolens naturlige opland
- Intensiveret samarbejde med SOSU-uddannelserne.

Indsatsområder

Den nærmeste fremtid vil blive præget af den øgede globalisering. Den teknologiske udvikling går stadig hurtigere, kommunikation og transport bliver både billigere og hurtigere, og der vil ske en yderligere liberalisering af handel og finansstrømme. Derudover tyder alt på, at der i fremtiden bliver færre i den arbejdsdygtige alder set i forhold til den samlede arbejdsstyrke. Det sætter det danske samfund under et konkurrencemæssigt pres, og derfor er det vigtigt, at Uddannelsescenter København Vest yder sit til, at regionens virksomheder, organisationer og medarbejdere er bedst muligt rustede til at tage udfordringerne op. Derfor skal der sættes på uddannelse af bedst mulig kvalitet, internationalisering skal fremmes overalt, innovationsaspektet i uddannelserne skal styrkes, og elever og studerende skal stimuleres mest muligt til iværksætterier.

Således vil uddannelsescenteret sætte ressourcer ind på følgende områder:

- Udvikling af et godt undervisnings- og studiemiljø, der mindsker frafald og stimulerer flest muligt til at gennemføre uddannelserne med bedst muligt resultat. Der skal derfor arbejdes både for at stimulere de meget stærke (talentpleje) og de meget svage elever/kursister.
- Udvikling af et IT-støttet undervisningsmiljø.

- Forebyggelse af frafald gennem analyse af talmateriale, mentorordninger, tutorordninger og udbygget samarbejde med UU'erne og andre uddannelsescentre.
- Udvikling af det virksomhedsrettede element i HG-uddannelsen.
- Opbygning af et stærkt netværk til virksomhederne med henblik på at skaffe det fornødne antal praktikpladser.
- Udvikling og bedre udnyttelse af kompetencer inden for integrationsområdet.
- Udvikling af kompetencer inden for SIMU, innovation og iværksætteri.
- Opbygning af kompetencer inden for internationalisering og videreudvikling af internationale netværk med henblik på at give elever/studerende optimale muligheder i en globaliseret verden.
- Udvikling af det studieforberegende element i de gymnasiale uddannelser.
- Udvikling af samarbejde med Ishøj Amtsgymnasium og Høje Taastrup Amtsgymnasium.
- Udvikling af særlige tilbud inden for gymnasiereformens rammer, herunder profiler inden for internationalisering, idræt, innovation og design.
- Udvikling af nye uddannelser og tilbud på tværs af de merkantile, tekniske og andre områder og på langs af de kendte uddannelsesområder.
- Etablering af nyt erhvervsakademi i Københavnsområdet.
- Synliggørelse af de eksisterende VVU-uddannelser og udvikling af nye.
- Etablering af tæt samarbejde med de nye, lokale AF-centre.
- Udbygning af samarbejde med ejendomsmæglerbranchen.
- Udbygning af samarbejde med design- og beklædningsbranchen.
- Udbygning af samarbejdet med jern- og metalbranchen.
- Udbygning af samarbejdet med beslægtede skoler og uddannelsescentre i regionen med henblik på at styrke uddannelsescenterets uddannelsesudbud.
- Intensivering af kundekontakt overalt i uddannelsescenterets virkefelt.
- Udbygning af samarbejdet med frisør-, kosmetiker- og wellnessbranchen.
- Synlighed og medindflydelse i råd, udvalg og nævn inden for uddannelsesverdenen, hvor det giver synlige resultater for uddannelsescenteret, især i forbindelse med de uddannelser, uddannelsescenteret udbyder.
- Formulering af markedsføringsstrategi for det nye uddannelsescenter med det formål at synliggøre det og dets ydelser både lokalt, regionalt og nationalt.
- Udarbejdelse af medieplan for hvert skoleår.
- Etablering af markedsføring, der er ensartet, letgenkendelig og præget af god kvalitet.
- Integrering af de administrative funktioner i de faglige miljøer.

For at nå de opstillede mål og kunne lægge en betydelig indsats inden for de udpegede indsatsområder, er det nødvendigt at have en stab af kvalificerede medarbejdere, der er glade for deres arbejdsplads og engagerede i deres arbejde. Derfor skal følgende iværksættes

- Formulering af en medarbejderpolitik, der medtænker de væsentlige sider af livet på arbejdspladsen

- Etablering af model til kompetenceudvikling af medarbejderne, der rummer såvel strategiske, som personlige behov. Kompetenceudvikling er både en option og et krav
- Etablering af central registrering af kompetenceudvikling
- Etablering af ledelsesudviklingsforløb for samtlige ledere
- Etablering af forhold og muligheder, der fremmer engagement og arbejds-glæde
- Udvikling af effektiv kommunikationsstrategi, der har til formål, at flest mulige medarbejdere føler sig godt informeret

Endelig skal uddannelsescenterets samlede virke understøttes af et centralt kvalitetssystem. Dette skal etableres i løbet af skoleåret 2005/06 og bygge på en evaluerings- og udviklingskultur, som gennemsyrrer uddannelsescenterets virksomhed:

- Der udvikles et centralt kvalitetssystem på baggrund af de erfaringer, der er gjort på de fusionerede uddannelsescentre og med udgangspunkt i Excellence-systemet
- Alle afdelinger udformer årlige handlingsplaner
- Alle uddannelser evalueres med korte, faste mellemrum
- Uddannelsescenteret deltager gerne i eksterne evalueringer
- Der udføres en tilfredshedsmåling mindst én gang årligt blandt samtlige elever på ungdomsuddannelserne
- Målingerne følges altid op af handling på uddannelsescenters-, afdelings-, team- og klasseniveau
- Uddannelsescenterets elevråd inddrages altid i arbejdet
- Der gennemføres regelmæssige evalueringer af undervisningen i klassen/på holdet, og evalueringerne bruges som udgangspunkt for MUS og som udgangspunkt for det videre kvalitetsarbejde
- Uddannelsescenteret indgår i et benchmarkingsamarbejde med andre uddannelsescentre
- Der gennemføres måling af medarbejdertilfredshed mindst hvert andet år og foretages konkret opfølgning på målingerne
- Resultater af kvalitetsarbejdet offentliggøres på uddannelsescenterets hjemmeside

De tekniske- og administrative processer skal understøtte det faglige og pædagogiske arbejde på institutionen.

1.2 MOTIVATION FOR KVALITETSARBEJDET

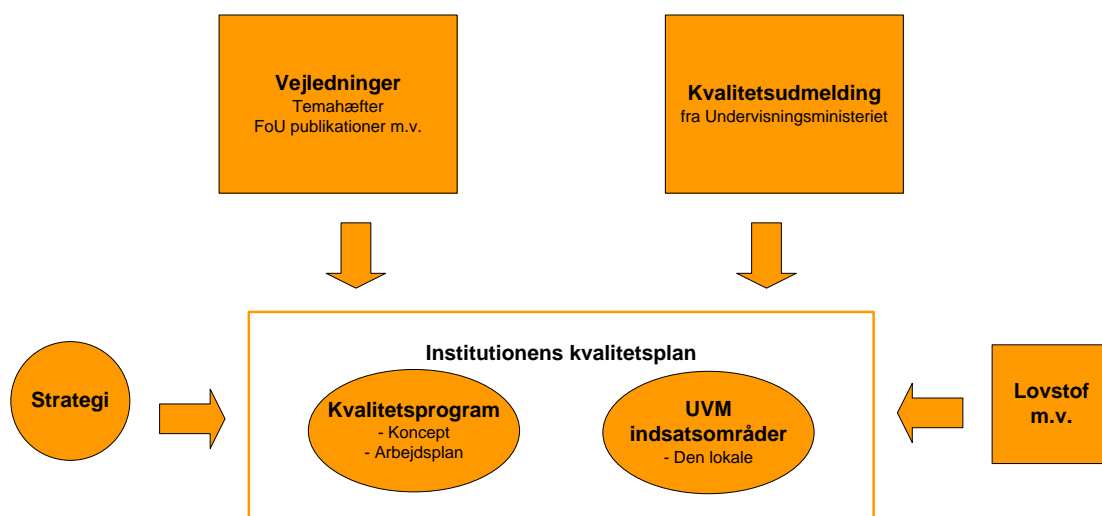
CPH WEST vil som tidligere nævnt være kendt for sit kvalitetsorienterede udviklingsarbejde og sin vinderkultur. CPH WEST vil derfor være:

- Et lokalt og regionalt videns- og uddannelsescenter indenfor handel, kontor, service, teknik, ledelse og jernbanedrift
- En lokal og landsdækkende skole indenfor hud, hår, sundhed og wellness
- Et gymnasium med alle gymnasiale profiler.

Det er ledelsens forventning at det sideløbende kvalitetsarbejde, dels vil styrke opfyldelsen af CPH WEST's vision og dels sikre en optimering af institutionens ressourceanvendelse.

1.3 KVALITET

CPH WEST har valgt at arbejde med kvalitet ud fra følgende overordnede model:



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af "Det interne kvalitetsarbejde på erhvervsskolerne", s. 4 (UVM).

Henvielse: "Kvalitetsudviklingstilskud for 2006 til EUD, HHX, HTX og landsbrugsuddannelser", Undervisningsministeriets sagsnr. 005.243.031.

Som det fremgår af ovenstående figur, består institutionens kvalitetsplan af et kvalitetsprogram og en kvalitets udmelding fra Undervisningsministeriet. Kvalitetsprogrammet er yderligere splittet op i et koncept og en egentlig arbejdsplan.

Konceptet angiver den valgte systematik i kvalitetsarbejdet, metoden, og er derfor suppleret med en egentlig arbejdsplan, der beskriver, hvordan denne metode omsættes i konkrete handlinger på CPH WEST.

Kvalitetsudmeldingen angiver hvilke områder, institutionens opmærksomhed rettes mod i kvalitetsarbejdet.

Institutionens kvalitetsplan har på nuværende tidspunkt hovedvægten lagt på områderne:

- Bruger- og borgerresultater
- Medarbejderef

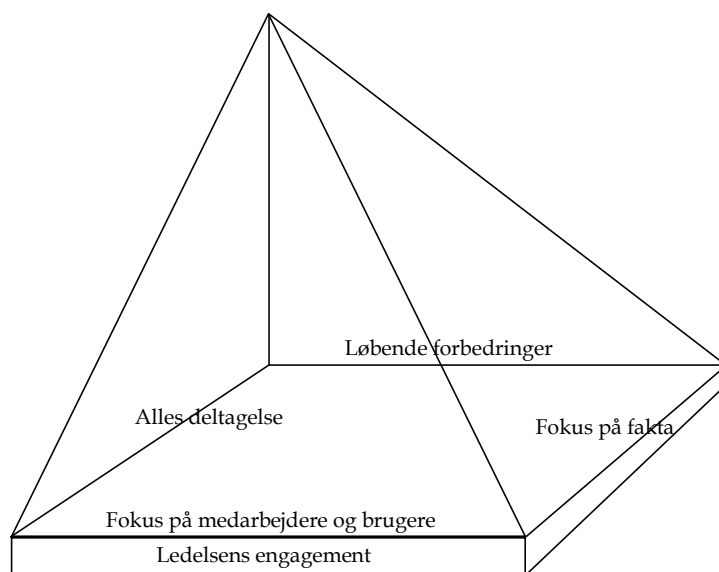
- Medarbejderresultater

Det systematiske kvalitetsarbejde med læreruddannelsen, skal styrke teamsamarbejde, kompetenceudvikling, karriereplanlægning, praktik, medarbejderindflydelse og medarbejderudviklingssamtaler inden for ungdomsuddannelserne samt på voksenundervisning.

1.4 EXCELLENCESYSTEMET

Da kvalitetsarbejdet på CPH WEST omfatter meget forskellige og meget brede områder, er det valgt at arbejde med et tillempet Excellence-system. Excellence-systemet bygger på TQM-tankegangen, hvor TQM står for Total Quality Management. Denne tankegang er valgt, fordi den omhandler ledelsens deltagelse, fokus på medarbejdere og brugere, fokus på fakta, alles deltagelse og løbende forbedringer. Excellencesystemet rummer således principielt mulighed for at arbejde med kvalitetsudvikling på et hvilket som helst område og på et hvilket som helt tidspunkt på institutionen.

Ovenstående kan illustreres som følger:



Det er helt afgørende at institutionens systematiske kvalitetsarbejde fører til løbende forbedringer med lave omkostninger, hvor alle medarbejdere deltager aktivt. Endvidere skal CPH WESTs kvalitetsarbejde tage udgangspunkt i brugertilfredsheden.

1.4.1 Ledelsens engagement

I kvalitetsarbejdet på CPH WEST er ledelsens engagement sikret i kraft af kvalitetsorganisationen, jf. afsnit 1.7. Kvalitetsledelsen består af den strategiske ledelse på institutionen, hvilket sikrer en aktiv inddragelse af kvalitetsmæssige spørgsmål i det strategiske arbejde. Den løbende fastholdelse af kvalitetsarbejdet varetages af en ledelsesperson, samt en lærer der er kvalitetsassessor. Kvalitetsassessoren udarbejder selvevaluering og arbejdsplan.

1.4.2 Fokus på medarbejdere og brugere

Institutionens kvalitetsarbejde skal inddrage medarbejderne i størst muligt omfang, jf. kvalitetsorganisationen. Endvidere vil der via institutionens opfyldelse af visionen om at være kendt og anerkendt langt ud over det naturlige opland fastholdes et fokus på elever, studerende, kursister samt øvrige interessenter.

At ledelsen deltager aktivt og informerer om kvalitetsarbejdets formål og udvikling kan være medvirkende til at fremme forandringer og skabe en generel debat om begrebet kvalitet i arbejdet. Dermed kan arbejdet medvirke til at skabe en fælles kvalitetsholdning. Ved at medtage kvalitetsproblemer, som medarbejdere selv påpeger, vil der være en stor sandsynlighed for, at kvalitetsarbejdet opleves nærværende og relevant.

1.4.3 Fokus på fakta

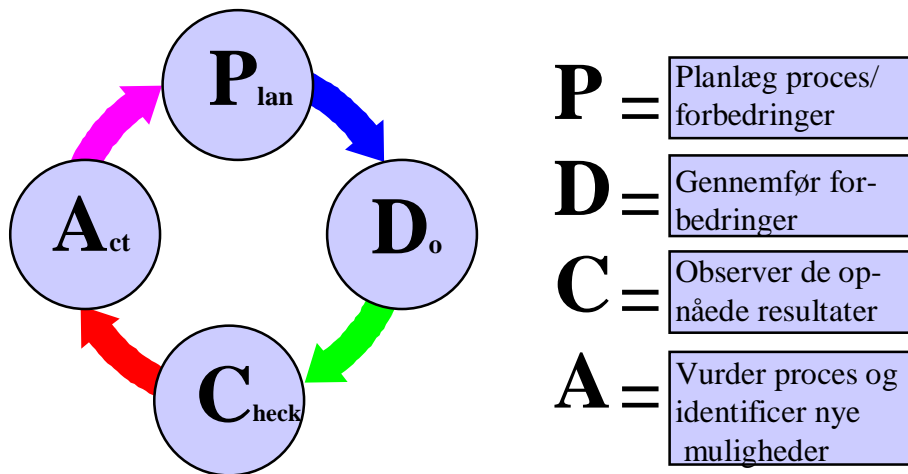
Ved at tage udgangspunkt i besvarelsene i en konkret verifikation (afrapportering til Undervisningsministeriet, medarbejderundersøgelse samt institutionens øvrige undersøgelser/målinger) får man afdækket og dokumenteret, hvordan kvaliteten på et givent område rent faktisk opleves i modsætning til, hvordan man tror, at kvaliteten på et givent område opleves. Valget af planlægnings- og initieringsværktøjer sikrer, at der herefter sker en systematisk og grundig analyse, bearbejdning og løsning af de dokumenterede kvalitetsproblemer. Løsningen af kvalitetsproblemerne bygger således på en analyse af de faktiske forhold frem for på antagelser.

I institutionens fortsatte kvalitetsarbejde vil resultaterne af foretagne evalueringer/tilfredshedsundersøgelser m.v. være udgangspunktet for nye tiltag og handlinger. Således vil institutionen fortsat fokusere på faktaanalyser og målinger frem for på antagelser. Resultaterne af institutionens evalueringer og undersøgelser skal lægges på intranettet, således at samtlige medarbejdere har mulighed for at se resultaterne. Det er afgørende at institutionens kvalitetsarbejde bygger på åbenhed og tillid, dog offentliggøres evalueringer af enkeltpersoner ikke, ligesom den enkeltes udfyldte evaluering ikke offentliggøres.

1.4.4 Løbende forbedringer

For at opbygge en kvalitetsorienteret kultur med vægt på løbende forbedringer, vil CPH WEST basere sit kvalitetsarbejde på kvalitetscirklen, der er vist nedenfor.

Kvalitetscirklen



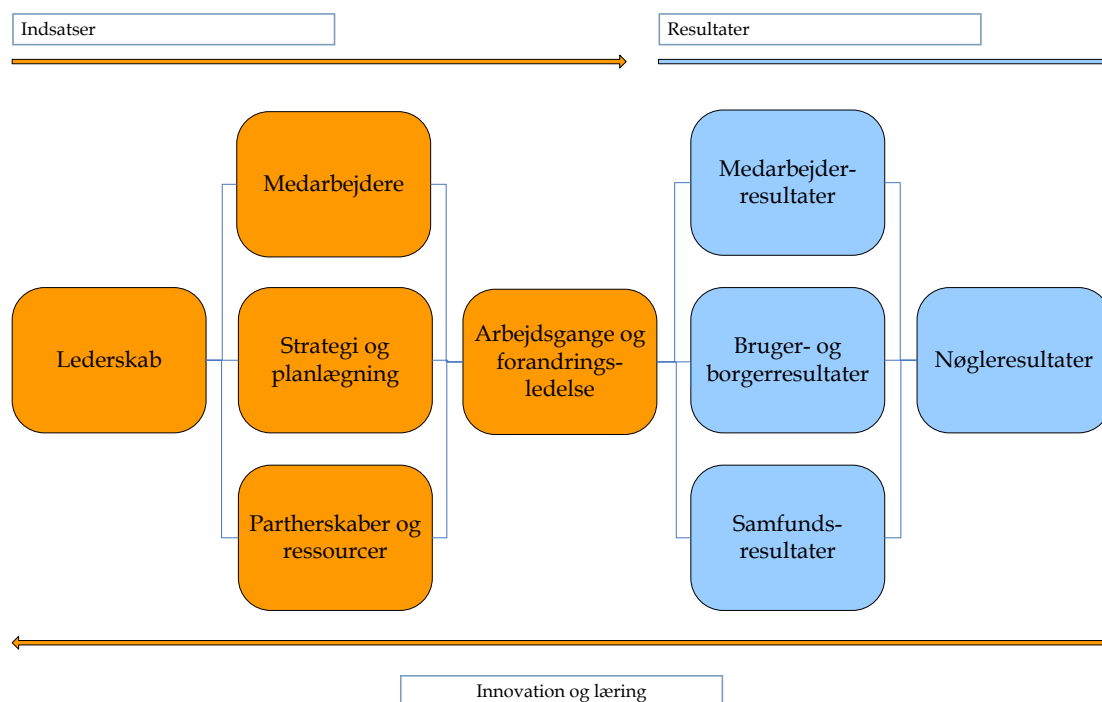
Ved at tilrettelægge arbejdet ud fra kvalitetscirklen introduceres medarbejderne for en arbejdsform, der kan blive en del af det daglige arbejde fremover. Herved rækker man ud over projektperioden og sikrer forbedringer også på længere sigt.

Arbejdsplanen for det fremtidige kvalitetsarbejde på CPH WEST er netop baseret på kvalitetscirklen, således at der kontinuerligt vil ske kvalitetsudvikling på institutionen (se arbejdsplanen for en uddybning heraf).

1.5 KVALITETSKONCEPT

CPH WEST anvender nedenstående Excellence-system som skabelon for kvalitetskonceptet på institutionen. Baggrunden for at anvende denne model er, at den passer til CPH WESTs forretningsgange og kvalitetsmålsætninger. Samtidig er modellen helhedsorienteret, og den behandler derfor alle områder af institutionen på et overordnet niveau.

Excellencesystemet



Modellen er opdelt i indsatser og resultater, som skal ses ud fra et ledelsesmæssigt synspunkt. Indsatsområderne er de områder, hvor ledelsen skal fokusere dens indsats i arbejdet med kvalitet på CPH WEST. Resultatområderne er de områder, hvor ledelsen umiddelbart kan aflæse resultatet af dens indsats. Resultatområderne viser således CPH WESTs evne til at indsamle, vurdere og anvende resultater - altså løbende foretage en evaluering af egen formåen.

1.5.1 Vægtning af de enkelte områder

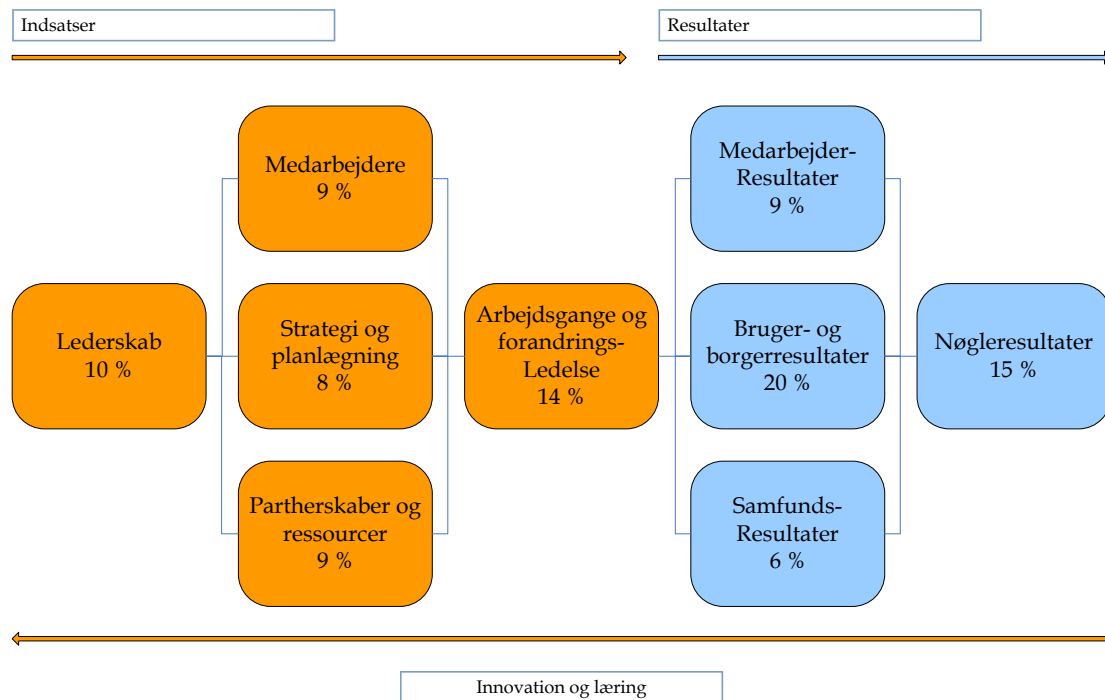
Modellen lægger op til, at de forskellige områders vigtighed vægtes, så der kan beregnes en samlet kvalitetsscore efter en selvevaluering.

Institutionens ledelse har valgt en vægtning i overensstemmelse med SCKK's udmelding i radar scoringsmatrix.

Formålet med en vægtning af de ni selvevalueringskriterier er at danne et sammenligningsgrundlag år for år, således at det er muligt at vurdere resultaterne af institutionens kvalitetsarbejde.

CPH WEST's vægtning er som følger:

Vægtning af de ni selvevalueringskriterier



1.6 OVERORDNET BESKRIVELSE AF KVALITETSKONCEPTET

Nærværende kvalitetskoncept er opdelt i 11 afsnit, hver med fokus på et af områderne i Excellence-modellen. Hvert afsnit beskriver, hvad CPH WEST forstår ved det enkelte område, hvilke målsætninger og strategier CPH WEST har for området samt hvilke referencer, der er anvendt i forbindelse med udarbejdelsen af området.

1.7 KVALITETSORGANISATION

CPH WEST har etableret en permanent kvalitetsorganisation på CPH WEST. Denne består af følgende personer:

Kvalitetsledelse: Chefgruppen

Referencegruppe: Samarbejdsudvalg

Kvalitetsassessor: Lars Dombrowsky, lærer

I forbindelse med løsning og udførelse af institutionens fortsatte kvalitetsarbejde kan der blive nedsat ad hoc arbejdsgrupper, der sammensættes bredt fra hele organisationen.

2. LEDERSKAB

Dette kapitel handler om ledelsens adfærd i den fortsatte kvalitetsstyring på CPH WEST. Betegnelsen ledelse omfatter direktøren, den strategiske ledelse og den øvrige ledelse. Kapitlet indeholder følgende punkter:

- CPH WESTs tolkning af området
- Målsætning for lederskab
- Referencer

2.1 LEDERSKAB PÅ CPH WEST

Institutionens ledelse skal sørge for:

- at uddannelserne og serviceaktiviteterne gennemføres i overensstemmelse med gældende regler,
- at de undervisningsmæssige forhold er forsvarlige,
- at det af bestyrelsen godkendte budget overholdes,
- at institutionens virksomhed i øvrigt er i overensstemmelse med bestyrelsens beslutninger og retningslinjer,
- at efterleve institutionens værdigrundlag

Ledelsen skal endvidere arbejde for:

- at der etableres et praktisk og hensigtsmæssigt samarbejde mellem institutionen, øvrige uddannelsesinstitutioner, offentlige myndigheder og erhvervslivet m.fl. i regionen,
- at der mellem personale og ledelse og mellem personalegrupper formidles et godt internt samarbejde, der er befordrende for institutionens gennemførelse af uddannelser og service,
- at søge tilvejebragt grundlag for udvikling af uddannelses- og serviceaktiviteterne med henblik på udarbejdelse af forslag herom til bestyrelsen.

Det er ledelsens klare overbevisning, at disse hensigter bedst kan opnås, såfremt kvalitetsarbejdet på CPH WEST fortsat systematiseres. Det er derfor ledelsens ansvar, at kvalitetskonceptet løbende udvikles og opdateres, samt at der foretages en årlig selvevaluering. Det skal herigennem sikres, at CPH WEST til stadighed arbejder mod de gældende mål og visionen som beskrevet i afsnit 1.1.

Institutionens ledelse er således ansvarlig for gennem sin indsats at sørge for, at kvalitet er et gennemgående punkt i hele institutionens arbejde. Ledelsen vil involvere medarbejdere i arbejdet med kvalitet, samt være drivkraften bag de initiativer, der skal indarbejdes og forbedre kvaliteten af det arbejde, som udføres på institutionen.

2.2 MÅLSÆTNING FOR LEDERSKAB

Det overordnede mål for ledelsen er at opbygge en kvalitetsorienteret kultur, som på nuværende tidspunkt fremmer fusionsprocesserne, skolemiljøet, ressourceudnyttelsen, ledelsesfunktionen og undervisningen. Dette skal primært foregå ved ledelsens opbakning til kvalitetsarbejdet, så medarbejderne, eleverne, de studerende og kursisterne ikke er i tvivl om ledelsens synlige engagement.

Der er således følgende specifikke mål for ledelsen:

1. *Demonstration af et synligt engagement i ledelsen af kvalitetsarbejdet*
 - a. Kvalitetskonceptet skal om nødvendigt opdateres hvert år på baggrund af status for institutionens kvalitetsmæssige niveau.
 - b. Ledelsen skal kommunikere kvalitetskonceptet såvel internt på institutionen som eksternt.
 - c. Udviklingen i kvalitetsarbejdet skal løbende kommunikeres i organisationen.
 - d. Initiativer og resultater skal synliggøres for organisationen og hvor det er relevant også på hjemmesiden.
2. *Støtte til kvalitet gennem bevilling af passende ressourcer*
 - a. Kvalitet skal hvert år medtages i budgetlægningen, så der sikres en fortsat udvikling og forbedring.

2.3 REFERENCER

Der henvises til følgende dokumenter, som er anvendt i forbindelse med udarbejdelsen af punktet:

- Intranettet
- Elevhåndbog
- Studiehåndbøger
- Brochure om CPH WEST
- Årsrapport for CPH WEST
- Strategier og målsætninger for CPH WEST
- Institutionens vedtægter
- Personalepolitikken

3. STRATEGI OG PLANLÆGNING

Dette kapitel omhandler institutionens strategiske og planlægningsmæssige overvejelser og mål, samt hvordan institutionen når disse mål. Kapitlet indeholder følgende punkter:

- CPH WESTs tolkning af området
- Målsætning for strategi og planlægning
- Referencer

3.1 STRATEGI OG PLANLÆGNING PÅ CPH WEST

Institutionens strategiske arbejde kan ikke indskrænkes til kun at omhandle kvalitet. Kvalitet skal fortsat indgå som en del af institutionens strategiske og planlægningsmæssige arbejde, såvel i udformningen af strategiplaner og mål som i opfyldelsen af disse.

På nuværende tidspunkt er der opstillet mission, vision, værdier, mål og indsatsområder for CPH WESTs virke som helhed, jf. afsnit 1.1, men strategi- og planlægningsarbejdet skal fremover ligeledes omfatte de områder, der er berørt af kvalitetskonceptet.

CPH WEST har arbejdet med formulering af strategier og mål for vækst via kvalitet.

Ledelsen vil fortsat fastsætte kvalitetsmål for institutionen. Målfastsættelsen skal ske med udgangspunkt i:

- Institutionens uddannelsesudbud
- Kendskabet til elever og studerendes krav og forventninger til institutionen
- Kendskabet til øvrige interessenters (UVM, virksomheder, organisationer m.v.) krav og forventninger vedrørende kvaliteten af institutionens serviceydelser
- Resultater fra institutionens selvevaluering

3.2 MÅLSÆTNING FOR STRATEGI OG PLANLÆGNING

Eftersom kvalitet indgår i institutionens strategiske og planlægningsmæssige arbejde, vil målene for dette område have berøringsflader til alle elementerne i kvalitetskonceptet.

1. *Strategi og målsætning for hele institutionen:*
 - a. Der skal arbejdes videre med de overordnede strategier og planer for institutionens virke som helhed.
2. *Institutionens driftsmæssige forhold:*
 - a. Ledelsen skal løbende vedligeholde og revidere strategiplaner og planer for styring af økonomiske, fysiske og personalemæssige ressourcer.
3. *Strategi og målsætninger for kommunikation:*

- a. Ledelsen skal løbende vedligeholde og revidere strategiplaner og planer for institutionens kommunikation (intern såvel som eksternt).
4. *Implementering af strategi og målsætninger:*
- a. Ledelsen skal sikre, at strategier og planer løbende resultatvurderes via måle-, rapporterings-, og opfølgningssystemer.
 - b. Ledelsen skal sikre, at strategier og planer årligt revurderes med udgangspunkt i resultatet af institutionens selvevaluering.

3.3 *REFERENCER*

Der henvises til følgende dokumenter, som er anvendt i forbindelse med udarbejdelsen af punktet:

- Bestyrelsens forretningsorden
- Mission, vision, værdier, mål og indsatsområder
- Intranettet
- Markedsføring

4. MEDARBEJDERE

Dette kapitel handler om ledelsen af medarbejdere, herunder hvordan institutionen udnytter medarbejdernes potentialer i arbejdet med kvalitet. Kapitlet indeholder følgende punkter:

- CPH WESTs tolkning af området
- Målsætning for personaleledelse
- Referencer

4.1 MEDARBEJDERE PÅ CPH WEST

På CPH WEST er det vigtigt, at såvel lærere som teknisk/administrativt personale oplever sig selv som en vigtig del af organisationen. Kun på den måde vil det være muligt at skabe en kvalitetsorienteret kultur, der fokuserer på effektiv anvendelse af medarbejderressourcer.

Medarbejdere skal som minimum omfatte:

- Personalepolitik
- Ligestillingspolitik
- Lønpolitik
- Sygdomspolitik
- Efteruddannelsespolitik
- Seniorpolitik
- Retningslinier for medarbejderudviklingssamtaler
- Retningslinier for arbejdsmiljø, herunder rygepolitik

Til punkterne henvises til personalepolitikken, som skal dække langt størstedelen af områderne. Der vil løbende blive opsat specifikke mål for de enkelte områder.

4.2 MÅLSÆTNING FOR MEDARBEJDERE

Det overordnede mål for Medarbejdere er fortsat vedligeholdelse og videreudvikling af kompetencer i institutionens medarbejderstab. Dette skal foretages i overensstemmelse med institutionens overordnede personalepolitik for både lærere og teknisk/administrativt personale.

CPH WEST skal således være en god arbejdsplads med et miljø, der virker attraktivt på såvel nuværende som fremtidige ledere og medarbejdere. Herunder skal lederes og medarbejderes behov for faglig og personlig udvikling opfyldes, således at CPH WEST til enhver tid har et velkvalificeret og velfungerende personale, der er i trit med udviklingen.

De specifikke mål er:

1. *Medarbejderressourcer:*
 - a. Det skal sikres, at medarbejdernes kvalifikationer stemmer overens med kravene i stillingsbeskrivelserne.
 - b. Ledelsen skal opstille og dokumentere systemer til brug for styring af medarbejderressourcerne.
2. *Opbygning af effektive kommunikationskanaler såvel fra ledelsen til medarbejderne, fra medarbejderne til ledelsen og på tværs i institutionen.*
 - a. Personalehåndbogen skal indeholde institutionens strategier og mål for alle områder vedrørende medarbejdere.
 - b. Procedurer for, hvordan medarbejderne løbende kan kommunikere deres synspunkter og ønsker til ledelsen, skal beskrives.
3. *Udvikling og uddannelse af Medarbejdere.*
 - a. Ledelsen skal arbejde videre med strategiplanen og målsætninger for personaleudvikling. Planen skal omfatte alle medarbejdergrupper.
 - b. Strategiplanen og målsætningerne skal kendes af alle medarbejdere.
 - c. Institutionen skal fortsat være i besiddelse af et formaliseret system til sikring af den enkelte medarbejders fortsatte udvikling.
 - d. Medarbejderudvikling skal fortsat omfattes af budgetlægningen.
 - e. Ledelsen skal fortsat revurdere institutionens rekrutteringspolitik.
4. *Løbende forbedringer i Medarbejdere.*
 - a. Personaleledelsen skal løbende evalueres (minimum hvert andet år).

4.3 REFERENCER

Der henvises til følgende dokumenter, som er anvendt i forbindelse med udarbejdelsen af punktet:

- Personalepolitikken
- Intranettet
- Stillingsbeskrivelser

5. PARTNERSKABER OG RESSOURCER

Dette kapitel handler om styringen, udnyttelsen og vedligeholdelsen af CPH WESTs samlede partnerskaber og ressourcer i overensstemmelse med arbejdsopgaverne, eksklusiv medarbejdere. Vedrørende medarbejdere henvises til afsnit 3, Medarbejdere.

Kapitlet indeholder følgende punkter:

- CPH WESTs tolkning af området
- Målsætning for partnerskaber og ressourcer
- Referencer

5.1 STYRING AF PARTNERSKABER OG RESSOURCER PÅ CPH WEST

Der skal sikres en optimal anvendelse af institutionens partnerskaber og ressourcer i forhold til de opstillede kvalitetsmål for ressourcestyringen. Dette gælder såvel fysiske som økonomiske partnerskaber og ressourcer.

Baggrunden for at fokusere på styring af partnerskaber og ressourcer er, at der her ligger nogle klare økonomiske be væggrunde i arbejdet med kvalitet på CPH WEST. Det skal sikres, at der ikke anvendes unødige ressourcer, samt at ressourcer allokeres korrekt i forhold til udførelsen af institutionens forskellige arbejdsopgaver.

Kvalitetsmålene for området Partnerskaber og ressourcer skal som minimum omfatte følgende:

- Styring af økonomiske partnerskaber og ressourcer, herunder:
 - budget- og regnskabsforhold,
 - tilbudsgivning.
- Styring af fysiske partnerskaber og ressourcer, herunder:
 - undervisningsmidler (bøger, TV/Video m.v.),
 - bygninger,
 - arealer,
 - PC'ere og tilhørende udstyr.

5.2 MÅLSÆTNING FOR PARTNERSKABER OG RESSOURCER

Institutionens overordnede målsætning er, at der løbende drøftes planlægnings-, overvågnings-, og opfølgningssystemer til brug for partnerskabs- og ressourcestyringen og opfølgningen på kvalitetsmålene.

Institutionen har derfor opstillet følgende specifikke målsætninger:

1. *Fysiske partnerskaber og ressourcer:*

- a. Ledelsen skal hvert år udarbejde og dokumentere en plan for udstyrsanskaffelser og undervisningsmidler.
 - b. Planen skal revurderes kvartalsvis, så anskaffelsen af udstyr og undervisningsmidler svarer til undervisningsplaner, de pædagogiske målsætninger og medarbejdernes behov i undervisningen og administrationen.
2. *Økonomiske partnerskaber og ressourcer:*
- a. Ledelsen skal vedligeholde en oversigt over institutionens samlede udstyr og undervisningsmidler, herunder placering, værdi, stand m.v. Denne oversigt skal opdateres årligt.
 - b. Ledelsen skal af bestyrelsen hvert 3. år have godkendt driftsplanen for vedligeholdelse af institutionens bygninger, lokaler og arealer.

5.3 REFERENCER

Der henvises til følgende dokumenter, der er anvendt i forbindelse med udarbejdelsen af punktet:

- Institutionsinstruks vedrørende regnskabsvæsenets tilrettelæggelse
- Regnskabsinstruks

6. ARBEJDSGANGE OG FORANDRINGSLEDELSE

Dette kapitel omhandler primært de aktiviteter/arbejdsgangen og forandringsledelse, der er væsentlige for institutionens daglige drift og virke. Kapitlet indeholder følgende punkter:

- CPH WESTs tolkning af området
- Målsætning for arbejdsgange og forandringsledelse
- Referencer

6.1 ARBEJDSGANGE OG FORANDRINGSLEDELSE PÅ CPH WEST

For at opbygge en kvalitetsorienteret kultur på CPH WEST er det vigtigt, at der stilles krav til arbejdsgange og forandringsledelse, der er kritiske for institutionens kvalitet.

CPH WEST har allerede beskrevet mange af de administrative arbejdsgange i forbindelse med den daglige drift. Institutionen vil imidlertid gennemgå disse arbejdsgange med henblik på løbende at højne kvaliteten i det udførte arbejde. I denne sammenhæng skal det understreges, at når der tales om Excellence-systemet, indebærer dette, at alle kritiske arbejdsgange i institutionens funktioner identificeres.

Med institutionens nuværende fokus i kvalitetsarbejdet lagt på brugertilfredshed og medarbejdere er det imidlertid vigtigt at konkretisere, hvilke arbejdsgange der er afgørende for kvaliteten inden for disse områder, og derefter at videreudvikle dem.

De identificerede arbejdsgange vil typisk være tværfunktionelle, således at forstå at flere funktioner på institutionen er involveret i udførelsen af arbejdet. Mange arbejdsgange vil således vedrøre/involvere forskellige områder i kvalitetsarbejdet.

Arbejdsgangen for undervisning er et godt eksempel herpå. Overordnet er arbejdsgangen for undervisning som følger:

1. Tilrettelæggelse af rammerne for undervisningen f.eks. klassekvotienter, lektionstal, undervisningsplaner, ordensregler, vejledning, efteruddannelse af medarbejderne, lokaler, IT-udstyr og bedømmelsesplaner.
2. Optagelse af elever og kursister f.eks. markedsføring, visitationssamtaler, optagelsesprøver og elevregistrering.
3. Planlægning af undervisningen f.eks. skema, oprettelse af valgfag, projektorganisering, virksomhedsbesøg, undervisningsmaterialer, lokaler og udstyr, kopiering og pædagogisk og metodisk tilrettelæggelse.
4. Gennemførelse af undervisning af unge f.eks. protokolføring, aflevering af opgaver og procedurer ved urolige eller umotiverede elever. Gennemførelse af undervisning for voksne f.eks. procesbaseret undervisning, forelæsning, diskussionsfora, gruppearbejde o.l.
5. Gennemførelse af eksamen f.eks. eksamensplanlægning, pensuopgivelser, tilsyn, censorer, eksamensreglement, translokation og elever der dumper.
6. Evaluering f.eks. af eleverne, undervisningen og institutionen. Administrativ evalueringsprocedurer (AMU, IV, AF). Faktureringsprocedurer.

7. Opfølgning på evalueringer og erfaringer fra undervisningen f.eks. hvem der involveres og hvordan.

For hver af de overordnede arbejdsgange for undervisningen er der en række mindre/andre arbejdsgange, som skal være velbeskrevne. Eksempelvis kan nævnes pkt. 2 om planlægning af undervisningen, hvor der er arbejdsgange bl.a. ved bestilling af lokaler, udlevering af bøger, fejlmelding af kopimaskine og retningslinjer for arrangementer uden for huset.

CPH WEST vil fortsat definere og kortlægge de kritiske arbejdsgange i institutionens daglige drift styret gennem forandringsledelse.

6.2 MÅLSÆTNING FOR ARBEJDSGANGE OG FORANDRINGSLEDELSE

CPH WESTs overordnede målsætning for arbejdsgange og forandringsledelse er, at de kritiske områder er veldokumenterede, i overensstemmelse med institutionens strategier og målsætninger, i overensstemmelse med kvalitetsarbejdet, samt at de løbende revideres og forbedres.

De nuværende målsætninger er baseret på styring af arbejdsgangenes kvalitet, herunder planlægning og tilrettelæggelse, inspektion og fejlretning samt korrigerende og forebyggende handlinger.

1. *Planlægning/tilrettelæggelse:*
 - a. Arbejdsgange, der har direkte indflydelse på driften, skal fastlægges og beskrives.
 - b. Disse arbejdsgange skal være kendt af alle involverede parter, og ansvarsfordelingen for udførelse af de kritiske arbejdsgange skal være entydigt placeret.
2. *Inspektion og fejlretning:*
 - a. Det skal fastlægges og beskrives, hvordan arbejdsgangenes kvalitet skal måles/vurderes samt hvem, der er ansvarlig for udførelsen.
 - b. Arbejdsgangene skal løbende evalueres, og konstaterede uhensigtsmæssigheder skal rettes.
3. *Korrigerende og forebyggende handlinger:*
 - a. Med baggrund i institutionens årlige selvevaluering samt løbende kontrol, skal der planlægges og/eller iværksættes korrigerende eller forebyggende handlinger, så det sikres, at kvaliteten i institutionens drift forbedres.

Det skal påpeges, at institutionen hvert år dokumenterer lokale undervisningsplaner, undervisningens organisering, specialpædagogisk støtte samt eksamenstilrettelæggelse og -gennemførelse.

6.3 REFERENCER

Der henvises til følgende dokumenter, som er anvendt i forbindelse med udarbejdelsen af punktet:

- Intranettet

7. BRUGER- OG BORGERTILFREDSHED

Dette kapitel handler om brugernes og borgernes opfattelse af CPH WEST, dens produkter (undervisningen) og serviceydelser (kantineforhold o. lign). Endvidere beskrives, hvordan CPH WEST indsamler, vurderer og anvender resultater vedrørende brugernes og borgernes tilfredshed. Kapitlet indeholder følgende punkter:

- CPH WESTs tolkning af området
- Målsætning for bruger- og borgertilfredshed
- Referencer

7.1 BRUGER- OG BORGERTILFREDSHED PÅ CPH WEST

En bruger- og borgerorienteret synsvinkel er essentiel for en organisation, som ønsker at være præget af en kvalitetsorienteret kultur.

Som CPH WESTs brugere forstås primært elever, studerende, kursister, organisationer og virksomheder.

Det skal samtidig understreges, at elever og studerende m.fl. ikke kun kan betragtes som brugere. I forbindelse med undervisningens gennemførelse stilles der en række disciplinære krav til dem, ligesom de løbende har arbejdsmæssige pligter. Disse forhold skal tages i betragtning, når der måles på brugerresultater blandt elever, studerende og kursister.

Institutionen vil anvende nogle af de samme mål som i kapitel 7 *Medarbejderresultater*, idet institutionen også opfatter brugerne som en slags medarbejdere, og derfor medvirkende til at skabe en kvalitetsorienteret kultur. Dette medfører, at elever og studerende m.fl. har indflydelse gennem elevråd, bestyrelse og lokale uddannelsesudvalg.

Institutionen vil fokusere på deciderede bruger- og borgerorienterede områder, såsom tilvejebringelsen af et positivt skolemiljø, samt stillingtagen til klagesager m.v. Specielt skolemiljøet har primær betydning, hvilket understreges af, at det er obligatorisk at gennemfører mindst en undervisningsmiljøvurdering årligt.

Institutionens ledelse vil identificere de trivselsfaktorer, som elever og studerende samt andre brugere og borgere lægger vægt på, samt løbende følge op på ændringer i disse. Bruger- og borgerresultater skal endvidere måles årligt, så der kan følges op på udviklingen i tilfredshedsmålingen.

Institutionen gennemfører allerede brugerundersøgelser blandt nuværende elever, studerende og kursister for herved at få indblik i institutionens aktuelle status i arbejdet med at øge brugertilfredsheden.

Ledelsens holdning er, at sådanne målinger er et værdifuldt redskab i ledelsen af institutionen, og institutionen vil derfor også fremover gennemføre sådanne målinger. Det medfører, at institutionens ledelse fortsat vil tilrettelægge bruger- og borgerun-

dersøgelser, så de angiver et kvantitativt mål for bruger- og borgerresultater, således at en udvikling kan identificeres.

7.2 MÅLSÆTNING FOR BRUGER- OG BORGERRESULTATER

Institutionens overordnede målsætning for bruger- og borgerresultater er, at der årligt skal gennemføres en brugertilfredshedsmåling med en kvantitativ angivelse af institutionens aktuelle status, samt at institutionen årligt opnår et resultat svarende til institutionens målsætning. Resultaterne af tilfredshedsmålingerne skal bruges aktivt i det videre kvalitetsarbejde.

De specifikke målsætninger for institutionens kvalitetsplan er:

1. *Politik for elever og studerende:*
 - a. Ledelsen skal i samarbejde med elevrådet udarbejde og dokumentere en egentlig elevpolitik med fokus på skolekultur og undervisningsmiljø, samt elevernes medbestemmelsesret og medansvar.
 - b. Ledelsen skal kommunikere politikken til alle elever/studerende.
2. *Identifikation af trivselsfaktorer:*
 - a. Ledelsen skal arbejde sammen med elever/studerende for at identificere de faktorer, som har betydning for bruger- og borgerresultater.
 - b. Trivselsfaktorerne skal blandt andet omfatte institutionens værdier og holdninger.
3. *Indsamling af målinger:*
 - a. Institutionen skal årligt måle brugertilfredsheden.
 - b. Brugertilfredshedsmålinger skal foretages blandt brugergrupperne på stikprøvebasis.
4. *Anvendelse af resultater:*
 - a. Ledelsen skal fastsætte målsætning for brugertilfredsheden, så der sikres en løbende forbedring af tilfredsheden.
 - b. Det skal sikres, at institutionen er et værested.
 - c. Det skal sikres, at der er sammenhæng mellem institutionens pædagogiske metoder og elevernes/de studerendes ønsker.
 - d. Ledelsen skal vurdere og dokumentere resultaterne fra hvert års brugertilfredshedsundersøgelse og anvende disse i det fortsatte kvalitetsarbejde.

Foruden ovenstående har institutionen defineret værdier og mål vedrørende det eksterne samarbejde, jf. afsnit 1.1, som institutionen løbende vil følge op på.

7.3 REFERENCER

Der henvises til følgende dokumenter, som er anvendt i forbindelse med udarbejdelsen af punktet:

- Medarbejderundersøgelse

8. MEDARBEJDERRESULTATER

Dette kapitel handler om medarbejdernes opfattelse af CPH WEST, herunder hvorvidt medarbejdernes forventninger opfyldes. Endvidere beskrives, hvordan CPH WEST indsamler, vurderer og anvender resultater vedrørende medarbejderne. Kapitlet indeholder følgende punkter:

- CPH WESTs tolkning af området
- Målsætning for medarbejderresultater
- Referencer

8.1 MEDARBEJDERRESULTATER PÅ CPH WEST

Institutionen ønsker at tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere og samtidig ønsker institutionens ledelse også, at medarbejderne deltager aktivt i kvalitetsarbejdet.

Det betyder, at institutionens ledelse fortsat vil identificere de trivselsfaktorer, som medarbejderne lægger vægt på, samt løbende følge op med ændringer af disse. Medarbejderresultater skal endvidere løbende måles, for at der kan følges op på udviklingen.

Institutionens ledelse har identificeret en række af de trivselsfaktorer, som medarbejderne lægger vægt på. Der vil blive udarbejdet handlingsplaner for:

- Psykisk arbejdsmiljø
- Ledelsens synlighed for og kommunikation med alle ansatte
- Samarbejdet mellem lærerne og de forskellige administrative grupper

Ledelsen finder at målinger er et værdifuldt redskab i ledelsen af institutionen. CPH WEST vil derfor gennemføre medarbejdermålinger.

8.2 MÅLSÆTNING FOR MEDARBEJDERRESULTATER

Den overordnede målsætning for ledelsen vedrørende medarbejderresultater er at få flest muligt tilfredse medarbejdere. De specifikke målsætninger er:

1. *Målsætning for medarbejderresultater:*
 - a. Ledelsen skal udarbejde og dokumentere en egentlig målsætning for medarbejderresultater omfattende de trivselsfaktorer, som medarbejderne lægger vægt på.
 - b. Ledelsen skal kommunikere målsætningen til alle medarbejdere.
2. *Indsamling af målinger og anvendelse af resultater:*

- a. Institutionen skal løbende måle medarbejdernes tilfredshed, og resultaterne skal evalueres og dokumenteres med henblik på en løbende forbedring af tilfredsheden.

8.3 REFERENCER

Der henvises til følgende dokumenter, som er anvendt i forbindelse med udarbejdelsen af punktet:

- Medarbejderundersøgelser
- Arbejdspladsvurdering
- Intranet

9. SAMFUNDSRESULTATER

Dette kapitel handler om hvilken betydning CPH WEST har for det omgivende samfund. Kapitlet indeholder følgende punkter:

- CPH WESTs tolkning af området
- Målsætning for samfundsresultater
- Referencer

9.1 SAMFUNDSRESULTATER PÅ CPH WEST

En samfundsorienteret synsvinkel er essentiel for en organisation, som ønsker at være en aktiv medspiller i udviklingen af uddannelsesområdet.

Som en institution der ønsker at medvirke til at fremme kvaliteten og være førende på området for ungdomsuddannelser er det nødvendigt konstant at styre og kontrollere hvorledes institutionen påvirker det omgivende samfund.

Det skal samtidig understreges, at ansatte løbende skal deltage aktivt i de fora der politisk nedsættes såvel i lokalområdet som i FS-, HFI- og ministerielt regi.

9.2 MÅLSÆTNING FOR SAMFUNDSRESULTATER

CPH WESTs overordnede målsætning for Samfundsresultater er, at de kritiske effekter er veldokumenterede, i overensstemmelse med institutionens strategier og målsætninger, i overensstemmelse med kvalitetsarbejdet, samt at de løbende revideres og forbedres.

Målsætningerne er baseret på kvalitetsstyring af samfundsresultater, herunder planlægning og tilrettelæggelse, vurdering og analysering samt korrigerende og forebyggende handlinger.

1. *Planlægning/tilrettelæggelse:*
 - a. Samfundsresultater, som følger direkte af driften, skal fastlægges og beskrives.
 - b. Disse effekter skal være kendt af alle involverede parter, og ansvarsfordelingen for gennemførelse af de kritiske effekter skal være entydigt placeret.
2. *Vurdering og analyse:*
 - c. Det skal fastlægges og beskrives, hvordan effekternes kvalitet skal måles/vurderes samt hvem, der er ansvarlig for dette.
 - d. Effekterne skal løbende evalueres, og konstaterede uhensigtsmæssigheder skal rettes.
3. *Korrigerende og forebyggende handlinger:*
 - e. Med baggrund i institutionens årlige selvevaluering samt løbende kontrol, skal der planlægges og/eller iværksættes korrigerende eller forebyggende handlinger, så det sikres, at kvaliteten i institutionens drift forbedres.

9.3 REFERENCER

Der henvises til følgende dokumenter, som er anvendt i forbindelse med udarbejdelsen af punktet:

- Referater af bestyrelsesmøder
- Referater af lokale uddannelsesudvalgsmøder
- Evalueringer af særbevillinger
- Intranet

10. NØGLERESULTATER

Dette kapitel handler om målene for CPH WEST med hensyn til nøgleresultaterne af finansielle som ikke-finansielle mål, herunder de strategiske målsætninger, samt om hvordan CPH WEST vil tilfredsstille forventningerne hos institutionens interessenter. Kapitlet indeholder følgende punkter:

- CPH WESTs tolkning af området
- Målsætning for nøgleresultater
- Referencer

10.1 NØGLERESULTATER PÅ CPH WEST

CPH WESTs primære driftsresultat fremgår af årsrapporten. Uden dette vil der ikke være noget mål for institutionens økonomiske udvikling, herunder for hvorledes institutionens ledelse er i stand til at styre institutionen aktiviteter på hensigtsmæssig vis.

Endvidere beskriver årsrapporten på en række kvantitative ikke-finansielle mål, såsom udvikling i elevtal, frafald og udvikling i institutionens forskellige uddannelses typer. Disse aktiviteter er løbende beskrevet igennem årsrapporten.

10.2 MÅLSÆTNING FOR NØGLERESULTATER

Det er CPH WEST's overordnede målsætning, at institutionen har vækst i elevtallet med kvalitet. Det er endvidere institutionens målsætning, at institutionens eksistensgrundlag er tilstede ("going concern").

Institutionens kvalitetsarbejde skal her medvirke til at optimere institutionens resourceanvendelse. De specifikke målsætninger er:

1. *Finansielle tal:*
 - a. Institutionen skal være i økonomisk balance og besidde modstandskraft – dvs. indtægter og omkostninger skal være i balance i forhold til budgettet.
 - b. Institutionens bestyrelse godkender budgettet for det kommende år. Budgettet godkendes. Budgettet skal i videst muligt omfang sikre en positiv udvikling, omend det skal være realiserbart.
2. *Dimittender:*
 - c. Institutionen vil årligt gennemføre en dimittendundersøgelse på stikprøvebasis for at belyse beskæftigelsesgraden blandt dimittender fra CPH WEST.
 - d. Institutionens ledelse vil anvende målingsresultaterne som succeskriterie i evalueringen af institutionens egen formåen og planlægning for det kommende år.

10.3 REFERENCER

Der henvises til følgende dokumenter, som er anvendt i forbindelse med udarbejdelsen af punktet:

- Elevstrømsregistreringer
- Årsrapport
- Budgetter
- Dimittendundersøgelse

11. SELVEVALUERING

Dette kapitel indeholder en overordnet beskrivelse af, hvorledes selvevalueringen skal foretages på CPH WEST. På denne måde sikres det, at selvevalueringen foregår systematisk.

Der henvises i øvrigt til arbejdsplanen, der detaljeret beskriver hvordan selvevalueringerne på CPH WEST skal foretages.

11.1 ANSVAR FOR SELVEVALUERINGEN

Kvalitetsledelsen (den strategiske ledelse) er overordnet ansvarlig for, at der foretages selvevalueringer. Ledelsen udstikker således rammerne for gennemførelse af selvevalueringer, som kvalitetsassessoren skal følge.

Det vil således være kvalitetsassessoren, der er ansvarlig for den egentlige gennemførelse af selvevalueringerne, mens styregruppen er ansvarlig for vedligeholdelse af institutionens kvalitetsarbejde.

I forbindelse med gennemførelse af selvevalueringerne kan der blive nedsat en arbejdsgruppe, der skal forestå det praktiske arbejde, under daglig ledelse af kvalitetsassessoren eller en ledelsesperson. Kvalitetsledelsen vil i denne sammenhæng fungere som styregruppe.

Når der skal foretages evalueringer inden for forskellige områder af institutionen (forskellige typer uddannelser m.v.), vil den områdeansvarlige blive inddraget i arbejdet.

11.2 RAMMER FOR DATAINDSAMLINGEN

Udgangspunktet for selvevalueringerne er institutionens målinger og afrapportering. Denne vil blive anvendt til gennemførelse af den årlige selvevaluering af hele kvalitetsarbejdet på institutionen.

CPH WEST vil endvidere gennemføre løbende evalueringer inden for hvert af de 3 hovedområder (medarbejdere, bruger- og borgerresultater og medarbejderresultater) via elev- og medarbejdertilfredshedsmålinger m.v.

11.3 DATAINDSAMLINGEN

Dataindsamlingen vil foregå ved indsamling af primært data via spørgeskemaer, gennemgang af diverse referater og beskrivelser, interviews m.v.

Herudover kan dataindsamlingen blive suppleret med workshops (f. eks i forbindelse med evalueringen af ledelsesfunktionen) og drøftelser på møder m.v. I vurderingen af ledelsesfunktionen samt de øvrige områder, hvor der ikke er udarbejdet konkrete test, vil data således blive indsamlet via en styret drøftelse af området for eksempel i Samarbejdsudvalget.

11.4 STATUS PÅ KVALITETSNIVEAUET

Efter en gennemført selvevaluering skal institutionen behandle og dokumentere resultaterne. Dette omfatter ligeledes en sammenstilling af resultaterne med målsætningerne for derved at kunne konstatere, om de er opfyldt. Herudover skal der foretages en sammenligning med resultaterne fra tidligere selvevalueringer for derved at kunne vurdere fremgangen af kvalitetsarbejdet på institutionen.

Ovenstående vurdering skal sammenfattes i en evalueringsrapport, der skal forelægges ledelsen.

11.5 REVURDERING AF ARBEJDSPLANEN.

På baggrund af resultaterne fra selvevalueringerne vil ledelsen vurdere nødvendigheden af at revurdere arbejdsplanen. Dette kunne være relevant i flere tilfælde.

Såfremt resultaterne af selvevalueringen viser, at institutionen har forbedret et af hovedområderne i arbejdsplanen væsentligt, vil der ikke længere være grundlag for at fokusere på dette område, hvorfor arbejdsplanen revurderes.

Et andet tilfælde ville være, at resultaterne viser, at institutionen har opnået en væsentlig dårligere kvalitet inden for et af områderne i arbejdsplanen, hvilket resulterer i en øget fokusering på netop dette område og dermed også en revurdering af arbejdsplanen.

Eventuelle ændringer af arbejdsplanen skal meldes ud i organisationen, således at alle medarbejdere ved hvilke målsætninger, der arbejdes hen imod, samt hvilke tiltag der sættes i værk.

12. APPENDIKS A (ARBEJDSPLAN)

Plan for hvilke undersøgelser der gennemføres og hvornår de gennemføres:

Undersøgelse	Start	Slut	Hyppighed	Område
Elevundersøgelse - Gymnasiet	November	Marts	Hvert år	Partnerskaber og ressourcer Bruger- og borgerresultater
Elevundersøgelse - EUD Merkantil	November	Marts	Hvert år	Partnerskaber og ressourcer Bruger- og borgerresultater
Elevundersøgelse - EUD Teknisk	November	Marts	Hvert år	Partnerskaber og ressourcer Bruger- og borgerresultater
Elevundersøgelse - Frisør og kosmetiker	November	Marts	Hvert år	Partnerskaber og ressourcer Bruger- og borgerresultater
Elevundersøgelse - Kursusafdelingen	Løbende		Løbende	Partnerskaber og ressourcer Bruger- og borgerresultater
Elevundersøgelse - Lokomotivførerudd.	November	Marts	Løbende	Partnerskaber og ressourcer Bruger- og borgerresultater
APV	November	Marts	Hvert 2. år	Medarbejdere Medarbejderresultater
Medarbejderundersøgelse	November	Marts	Hvert 2. år	Medarbejdere Medarbejderresultater
MUS-samtaler	Løbende		Hvert år	Medarbejdere Medarbejderresultater
Teamudviklingssamtaler (TUS)	Løbende			Medarbejdere Medarbejderresultater
Rapportering til Undervisningsministeriet	Juni		Hvert år	Lederskab Medarbejdere Strategi og planlægning Partnerskaber og ressourcer Arbejdsgange og forandringsledelse Medarbejderresultater Bruger- og borgerresultater Samfundsresultater Nøgleresultater
Undervisningsmiljøvurdering			Hvert år	Partnerskaber og ressourcer Bruger- og borgerresultater
Undervisningsevaluering			Hvert år	Partnerskaber og ressourcer Bruger- og borgerresultater
Årsrapport			Hvert år	Strategi og planlægning Medarbejderresultater Bruger- og borgerresultater Nøgleresultater
LOP-rapport			Hver måned	Samfundsresultater
Frafaldsundersøgelse			Løbende	Bruger- og borgerresultater
Tilbage melding fra lokale uddannelsesudvalg	Dec.		Hvert år	Samfundsresultater