

Ledelse af et gymnasium i forandring

En undersøgelse af ledelse i det almene gymnasium
med fokus på rektor



EVA

Ledelse af et gymnasium i forandring

En undersøgelse af ledelse i det almene gymnasium
med fokus på rektor

2012

DANMARKS
EVALUERINGSINSTITUT

Ledelse af et gymnasium i forandring

© 2012 Danmarks Evalueringsinstitut

Trykt hos Rosendahls-Schultz grafisk a/s

Eftertryk med kildeangivelse er tilladt

Bestilles hos:

Alle boghandlere

40,- kr. inkl. moms

ISBN 978-87-7958-689-5

Foto: Mette Bendixsen, Thomas Søndergaard,
Søren Rosenback, Clourbox

Indhold

Forord	7
1 Resume	9
2 Indledning	15
2.1 Undersøgelsens formål	15
2.2 Undersøgelsens metode og organisering:	17
2.3 Rapportens opbygning	18
3 Vilkår og rammer for ledelse i gymnasiet	21
3.1 Nye krav til ledelse	21
3.2 Flere styringslogikker i spil	22
3.3 Gymnasiet som selvejende institution	23
3.4 Gymnasiets kerneydelse	24
3.5 Lokale vilkår for ledelse	26
3.6 Ledelsesopgaven på gymnasiet	27
4 Hvem er rektorerne?	29
4.1 Rektorerne anciennitet og alder	29
4.2 Fordeling på køn	30
4.3 Rektorerne erhvervsmæssige ledelseserfaring	31
4.4 Rektorerne lederuddannelser	33
4.5 Ledelsesmæssig legitimitet	34
4.6 Behov for kompetenceudvikling	36
4.7 Sammenfatning	37

5	Ledelsesstruktur og ledelsesgruppe	39
5.1	Opbygning af nye ledelsesstrukturer	39
5.2	Ledelsesgruppens størrelse og sammensætning	41
5.3	Organisering af ledelsesopgaven	43
5.3.1	Tydelighed om ansvarsfordelingen	44
5.4	De pædagogiske lederes rolle	45
5.4.1	Uddelegering af ledelsesansvaret	46
5.4.2	De pædagogiske lederes kompetencer inden for ledelse	47
5.4.3	Udvikling i de pædagogiske lederes opgaver	49
5.4.4	Legitimitet i organisationen	50
5.4.5	Organisering af MUS	50
5.4.6	Udvikling af ledelsesgruppen som team	52
5.5	Sammenfatning	54
6	Samarbejde med bestyrelsen	57
6.1	Styringsforholdet mellem bestyrelse og rektor	57
6.2	Rektorerne vurdering af samarbejdet med bestyrelsen	58
6.3	Bestyrelsesformanden som rektors sparringspartner	58
6.4	Bestyrelsens bidrag	61
6.4.1	Bestyrelsens rolle i forhold til skolens økonomi	62
6.4.2	Bestyrelsens strategiske rolle	63
6.4.3	Bestyrelsens rolle som bindeled til det omgivende samfund	65
6.4.4	Bestyrelsens rolle i forhold til skolens organisering	65
6.5	Bestyrelsen og den øvrige organisation	66
6.6	Vurdering af resultatlønskontrakten	67
6.7	Sammenfatning	69
7	Rektorerne forståelse og prioritering af ledelsesopgaven	71
7.1	Rektorerne tidsanvendelse	71
7.2	Personaleledelse	74
7.3	Strategiarbejde	75
7.3.1	Positionering og omverdensorientering	76
7.3.2	At skabe fælles forståelse	78
7.4	Pædagogisk udvikling	79
7.5	Sammenhæng mellem rektorerne opgaver	81
7.6	Sammenfatning	83

8	Rektorernes vurdering af vilkår og udfordringer for ledelse	87
8.1	Vurdering af de overordnede vilkår og rammer for ledelse	87
8.2	Vurderinger af ledelsesmæssige udfordringer	88
8.3	Vanskelige opgaver	91
8.3.1	Udfordring at skabe sammenhæng og samspil i studieretningerne	91
8.3.2	Udfordringer i forbindelse med tilrettelæggelse af lærernes arbejdstid	91
8.4	De mindre vanskelige opgaver	93
8.5	Lokale forskelle	94
8.6	Sammenfatning	97
9	Fokusområder for ledelse i gymnasiet	99
9.1	Tydelig retning for skolen og det pædagogiske arbejde	100
9.2	Nyt samspil om udvikling af kerneydelsen	102
9.2.1	Udvikling af læreroller i forbindelse med nye opgaver	104
9.2.2	Balancen mellem begejstring og styring i det tværgående arbejde	105
9.3	Tydeligere kommunikation om beslutninger og beslutningsgange	106
10	Litteraturliste	109
Appendiks		
Appendiks A:	Projektbeskrivelse	113
Appendiks B:	Metode	119
Appendiks C:	Evalueringsgruppens medlemmer	125

Forord

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har de seneste år gennemført en række evalueringer på det gymnasiale område. De har alle peget på ledelse som en helt central faktor for at kunne realisere gymnasireformens intentioner. Med denne rapport ønsker EVA derfor at sætte fokus på ledelse i det almene gymnasium.

Ledelsesvilkårene har ændret sig afgørende i det almene gymnasium som konsekvens af gymnasie- og strukturreformen. Det betyder, at ledelsen har et stort ansvar for at udvikle skolen og dens profil, under hensyntagen til samfundets behov.

Rapporten har fokus på rektors rolle og behandler, hvordan rektorerne vurderer deres vilkår og rammer for ledelse, og hvad de betragter som udfordringer i forbindelse med ledelse af gymnasiet. Endelig belyser undersøgelsen samarbejdet med bestyrelsen, ledelsesgruppen og lærerne.

Undersøgelsen er en del af EVA's handlingsplan for 2011 og er gennemført i perioden januar 2012 til december 2012. Vi håber, at rapporten kan bidrage med perspektiver på ledelse, som kan være med til at inspirere rektorerne og deres ledelsesgrupper i det fremtidige ledelsesarbejde og være et fælles afsæt for drøftelse af ledelse i det almene gymnasium som et særligt ledelsesfelt.

Agi Csonka
Direktør

1 Resume

Denne rapport undersøger ledelse i det almene gymnasium. Vilkaerne for ledelse i gymnasiet har ændret sig afgørende i den seneste årrække, bl.a. som følge af gymnasiernes overgang til selveje og gymnasiereformen, ligesom gymnasiets kerneydelse har været og stadig er under udvikling som følge af en elevgruppe og et samfund, der forandrer sig. Gymnasiet er altså under forandring, hvilket indebærer, at også ledernes og lærernes forståelser af ledelse af gymnasiet forandres.

Med denne undersøgelse af ledelse i det almene gymnasium, som blev sat i gang med Danmarks Evalueringsinstituts (EVA's) handlingsplan for 2011, har EVA sat fokus på rektorenes forståelse af ledelsesopgaven i gymnasiet og deres vurdering af vilkår og rammer for ledelse. I undersøgelsen indgår desuden analyser af rektorenes samarbejde med bestyrelsen og ledelsesgruppen samt lærernes forventninger til ledelse.

Rektorenes forståelse af ledelsesopgaven

Undersøgelsen viser, at rektorerne overordnet er meget positive over for deres vilkår og rammer for ledelse, idet 49 % af rektorerne vurderer, at de har gode vilkår for at kunne varetage ledelsesansvaret som rektor, og 50 % vurderer, at vilkaerne er overvejende gode. Den kvalitative del af undersøgelsen viser, at rektorerne særligt er tilfredse med og ser mulighederne i de frihedsgrader, der ligger i selvejet, og som omfatter muligheden for at foretage langsigtede og sammenhængende økonomiske prioriteringer med hensyn til skolens faglige og pædagogiske udvikling.

Undersøgelsen viser desuden, at rektorerne i høj grad har fået greb om de ledelsesmæssige opgaver og ansvar, der fulgte med selvejet, for så vidt angår de mere driftsmæssige og økonomiske aspekter og samarbejdet med bestyrelsen om ledelsen af gymnasiet. Med til dette samarbejde om skolens økonomiske udvikling hører også et strategisk langsigtet fokus, hvor rektorerne og bestyrelsesformændene ser det som en væsentlig opgave at forholde sig til eksterne krav og udviklingstendenser, som vil få betydning for skolens muligheder og prioriteringer på længere sigt. Rektorerne har således en vigtig ekstern strategisk opgave med at aflæse og agere i forhold til

omverdenen for at kunne tegne og positionere skolen udadtil og indgå i konkrete og strategiske samarbejder med bl.a. andre gymnasier, folkeskoler, videregående uddannelsesinstitutioner mv.

Undersøgelsen viser, at rektorerne anser hele ledelsesgruppen som en vigtig og nødvendig ressource for at kunne løse den samlede ledelsesopgave, og at rektorerne forventer at uddelegere ledelsesansvar til ledelsesgruppen i stigende grad. Undersøgelsen viser i den forbindelse, at der er behov for udvikling af og tydelighed omkring de pædagogiske lederes lederrolle og organiseringen i ledelsesgruppen for at kunne udnytte ledelsesgruppens kapacitet.

Undersøgelsen viser også, at rektorerne forstår personaleledelse, strategiarbejde og pædagogisk udvikling som de mest centrale opgaver i forbindelse med deres ledelse af gymnasiet, men peger også på, at der er behov for yderligere opmærksomhed omkring ledelse og overvejelser over, hvordan disse ledelsesopgaver tænkes og udvikles fremover. Det fremgår af undersøgelsen, at kommende centrale fokusområder for ledelse i gymnasiet er ledelse af den pædagogisk-faglige udvikling og praksis. Det drejer sig om, både at ledelsen skal tydeliggøre visionerne for den pædagogisk-faglige udvikling, og at ledelsen skal udvikle en fælles forståelse blandt og nye samarbejdsformer mellem ledelse og lærere, når det gælder udviklingsarbejdet.

Endelig viser undersøgelsen, at rektorerne ser forandring og udvikling som et væsentligt vilkår og en væsentlig opgave for ledelse i gymnasiet. De forandringer, som strukturreformen og gymnasiereformen har sat i gang i gymnasiet, skal stadig udvikles og finde deres form. Det giver behov for løbende udvikling af kerneydelsen, nye organiseringsformer og -strukturer og nye definitioner af læreres og lederes opgaver og ansvar. Men at håndtere disse processer kræver også særlige kompetencer, som rektorerne vurderer, at de har behov for at udvikle. Således viser undersøgelsen, at 58 % af rektorerne ser et behov for at styrke deres lederkompetencer i forhold til ledelse af innovative processer, mens 47 % af rektorerne ser et behov for at styrke deres lederkompetencer inden for forandringsledelse. Udvikling og forandring vil være et vedvarende krav til gymnasiets skolen, og der er derfor behov for fokus på ledelse, der kan håndtere og initiere dette.

Greb om økonomi og drift

Undersøgelsen viser, at en del af de ledelsesmæssige opgaver, som rektorerne har fået efter selvej, ikke opleves som vanskelige. Det handler bl.a. om at løse de administrative opgaver, som fulgte med selvej, at håndtere mange forskelligartede ledelsesopgaver og at få økonomien til at hænge sammen. Rektorerne og bestyrelsesformændene vurderer, at denne del af ledelsesopgaven ikke er vanskelig. Når størstedelen af rektorerne vurderer, at det ikke er vanskeligt at få økonomien til at hænge sammen, kan det også hænge sammen med, at langt de fleste gymnasier i løbet af de seneste fem år har oplevet en stigning i antallet af elever. Rektorer og bestyrelsesformænd er dog opmærksomme på, at ungdomsårgangene bliver mindre i de kommende år, hvilket gør, at økonomi og elevrekruttering på nogle gymnasier får et øget fokus fremover.

En opgave, som rektorerne imidlertid vurderer som vanskelig, er tilrettelæggelsen af lærernes arbejdstid. En overvejende del af rektorerne i undersøgelsen vurderer, at det er vanskeligt at anvende lærerressourcerne fleksibelt inden for den gældende overenskomst, at det er vanskeligt at planlægge lærernes arbejdsbelastning, så den bliver jævn, og at det er vanskeligt at forhandle lokale løn- og arbejdstidsaftaler. Det kvalitative materiale peger på, at det kan opfattes som en udfordring for rektorerne at få de overenskomstmæssige tidskategorier til at harmonere med de forskellige opgaver, der skal løses på gymnasiet, hvor grænserne mellem forskellige undervisningsaktiviteter og forberedelsestid kan være vanskelige at definere. De interviewede rektorer giver udtryk for, at det kan være vanskeligt at udnytte mulighederne i overenskomsten til at skabe en lokal ressourceudnyttelse, som passer med de pædagogiske og faglige prioriteringer på den enkelte skole.

Bestyrelsen som vigtig ledelsesmæssig ressource

Undersøgelsen viser, at rektorerne generelt er meget tilfredse med deres bestyrelse og bestyrelsesformand – både med hensyn til samarbejdet med bestyrelse og bestyrelsesformand og med hensyn til de kompetencer, som bestyrelsen bidrager med. De interviewede rektorer giver udtryk for, at de med bestyrelserne har fået en ressource, og at bestyrelserne særligt i forbindelse med overgangen til selveje har spillet en vigtig rolle. Bestyrelsen bidrager ifølge rektorerne med økonomiske, strategiske og organisatoriske kompetencer og kontakter til omverdenen, som er vigtige for ledelsen af gymnasiet som selvejende institution. På denne måde fungerer bestyrelserne som en ekstra ledelsesmæssig kapacitet, som rektoren og organisationen kan trække på. For rektorerne er det således vigtigt, at bestyrelserne indgår aktivt i det strategiske arbejde og medvirker til at fastlægge og fastholde skolen på dens strategiske mål. Det betyder også, at rektors strategiske arbejde bliver vanskeliggjort i de tilfælde, hvor bestyrelserne ikke tager denne rolle på sig.

Særligt bestyrelsesformanden vurderes som en vigtig sparringspartner, idet bestyrelsesformanden kan bidrage med ledelsesmæssig erfaring og sparring på et andet niveau end det, rektor kan finde i sin egen organisation. Ifølge bestyrelsesformændene er tilfredsheden med samarbejdet gensidig, og der er blandt både rektorer og bestyrelsesformænd opmærksomhed omkring at fastholde armslængdeprincippet og professionalismen i forholdet. Rektorerne har i stort omfang selv haft indflydelse på valget af bestyrelsesformanden. Det giver rektor mulighed for at føre nogle kompetencer ind i organisationen, som rektor ser et behov for – særligt i form af ledelses- og forretningsmæssige kompetencer. Samtidig gør det, at det er ekstra vigtigt at være opmærksom på at bevare det armslængdeprincip, der bør være mellem bestyrelse og rektor.

Udvikling af de pædagogiske lederes ledelsesrolle

De pædagogiske ledere er afgørende for ledelsesudviklingen på gymnasierne fremover, og det er i den forbindelse vigtigt at sætte fokus på, hvordan deres ledelsesmæssige rolle og opgave kan udvikles og professionaliseres. Undersøgelsen peger på, at de pædagogiske ledere som et mel-

lemlederlag i gymnasiet har fået en mere tydelig ledelsesrolle og ledelsesfunktion, men der ser også ud til at være behov for fokus på at udvikle de pædagogiske lederes rolle og forståelsen af deres ledelsesopgave.

Vigtige elementer i udviklingen af de pædagogiske lederes rolle og funktion er at skabe en tydelig arbejdsdeling mellem lederne i ledelsesgruppen og give de pædagogiske ledere del i den personaleledelsesmæssige og den strategisk-udviklingsmæssige del af ledelsesopgaven. En rektor beskriver i den forbindelse, at det er vigtigt, at de pædagogiske ledere ikke blot implementerer de beslutninger, som rektor og vicerektor tager, men at de selv er med til at udforme strategien og lægge linjen og dermed tager ansvar for beslutningerne som del af en samlet ledelsesgruppe. Særligt med hensyn til det personaleledelsesmæssige i forbindelse med både enkelte læreres og grupper af læreres udvikling kan der være behov for en større tydelighed omkring organiseringen af ledelsesansvaret. Et andet aspekt er de pædagogiske lederes legitimitet i organisationen, som nogle steder ser ud til at være udfordret, hvis der ikke kommunikeres tydeligt om, hvordan de kan håndtere deres dobbeltrolle som både leder og lærer.

Behov for fokus på ledelse af den pædagogiske udvikling og praksis

Den samlede analyse belyser fra forskellige sider et særligt behov for at udvikle den faglig-pædagogiske ledelse på gymnasiet. Det drejer sig om, både at ledelsen skal tydeliggøre visionerne for den pædagogisk-faglige udvikling, og at ledelsen skal udvikle en fælles forståelse blandt og et samspil mellem ledelse og lærere, når det gælder udviklingsarbejdet.

Hvad angår visionerne for den pædagogiske udvikling, viser fokusgruppeinterviewene med lærerne, at nogle lærere savner en mere tydelig retning for skolen og det pædagogiske arbejde. Undersøgelsen viser, at nogle rektorer ser det som en vigtig del af deres ledelsesopgave at skabe mening og værdi omkring skolens opgave indadtil i organisationen. Samtidig viser undersøgelsen, at der behov for et større ledelsesfokus på dette område. Behovet er blevet aktualiseret, i kraft af at udviklingspresset på gymnasiet indebærer mange nye projekter, som fordrer koordinering og prioritering i forhold til en tydelig fælles strategi.

Studieretningerne er et centralt omdrejningspunkt i gymnasiet efter gymnasireformen, og en konkretisering af disse vil være en vigtig nøgle til at opnå en fælles forståelse for skolens opgave og det pædagogiske arbejde. Det er dog samtidig en af de opgaver, som rektorerne vurderer som vanskelige. Undersøgelsen viser, at 75 % af rektorerne er enige eller overvejende enige i, at det er vanskeligt at skabe sammenhæng og samspil i studieretningerne. Et resultat, der ligger i forlængelse af EVA's evaluering af teamorganisering, som peger på, at nogle af vanskelighederne i forbindelse med studieretningerne består i, at visionerne for studieretningerne ikke fremstår tydeligt for lærerne, hvilket vanskeliggør indholdsudfyldning og etableringen af forpligtende team-samarbejder om studieretninger.

Et andet aspekt af ledelsen af den pædagogiske udvikling og praksis på skolen handler om, at der kan være behov for at udvikle en fælles forståelse af skolens retning og den pædagogiske udvikling. Det betegnes af flere rektorer og ledere som et væsentligt aspekt af ledelse i gymnasiet, at udviklingen er afhængig af de engagerede og fagligt dygtige lærere, og at udvikling og forandring skabes af lærerne, hvorimod ledelsens opgave er at skabe rammerne for udviklingen og motivere lærerne.

Rektorerne og de øvrige ledere giver i interviewene udtryk for et ønske om at komme tættere på kerneydelsen for at opnå viden om den pædagogiske kvalitet og for at kunne skabe sammenhæng mellem den enkelte lærers pædagogiske praksis og skolens samlede mål. Der synes dog at være et behov for, at lederne bliver mere tydelige omkring formålet med at få indblik i kerneydelsen – herunder at udvikle en fælles forståelse af, hvad undervisningsopgaven er, og hvad der er behov for at udvikle, som kan danne udgangspunkt for den faglig-didaktisk dialog. Det er særligt væsentligt, fordi der blandt lærerne er meget forskellige forventninger til, hvad ledelsens rolle er i forbindelse med pædagogiske udvikling. Nogle lærere ser helst, at ledelsen forholder sig til alt det, der ligger uden for selve undervisningen, mens andre efterspørger observation af og sparring fra ledelsen i forbindelse med deres pædagogiske praksis.

Udvikling af ledelse i gymnasiet

Gymnasierne har en institutionel historie, hvor ledelse traditionelt har haft en anden betydning og rolle end det, der kræves i forhold de nuværende og organiseringsformer omkring uddannelsen. Ledelsesstrukturen har traditionelt været mere flad og har været præget af en høj grad af formel indflydelse til lærerkollegiet, samtidig med at der ofte har været tale om mere uformelle og personbundne ledelsesstrukturer og -kulturer. Med de nye krav til gymnasiet er ledelsen under udvikling – en udvikling, som på mange måder er en overgang mellem gamle og nye strukturer, kulturer og lærer- og lederroller.

Størstedelen af rektorerne er rekrutteret internt i gymnasieskolen og har deres ledelseserfaring herfra. Der kan ligge en høj grad af kvalitet og legitimitet i den enkelte rektors faglige og personlige integritet og gennemslagskraft, som ofte er knyttet til, at rektor har et nært kendskab til gymnasiet og en høj faglig og pædagogisk legitimitet, men samtidig giver det behov for at være opmærksom på, at gymnasiets ledelsesforståelse ikke lukker sig om sig selv. Dette er yderligere forstærket af, at også de pædagogiske ledere rekrutteres internt, hvilket medvirker til at skabe en ny lederkarrierevej inden for gymnasieskolen.

Blandt både de interviewede rektorer og ledelsesgrupperne er der således opmærksomhed på behovet for en professionalisering af ledelsen i gymnasiet. En øget professionalisering af ledelsen i gymnasiet handler om, at rektor såvel som den øvrige ledelsesgruppe har fokus på at udvikle de professionelle ledelseskompetencer ud over de faglige og pædagogiske kompetencer, men det

handler i høj grad også om at opnå en tydeligere fælles forståelse af ledelse og af, hvad ledelsesrollen indebærer i relation til lærerne og deres pædagogiske praksis og udvikling.

2 Indledning

Gymnasiet er under forandring. Særligt selvejereformen og gymnasireformen har medført vidtgående ændringer i gymnasiets styringsforhold, gymnasiets interne organisering og krav til udvikling af kerneydelsen. Desuden betyder udviklingen på det uddannelses- og samfundspolitiske område, at gymnasiet skal uddanne en mere heterogen elevgruppe til et mere differentieret videregående uddannelsesudbud.

Det er ledelsen, som skal gå foran i denne forandringsproces og lokalt udvikle den faglige profil for gymnasiet og tilpasse organiseringen til de ændrede vilkår med lærerne som den centrale faglige og pædagogiske ressource. Det er en udvikling, der tager tid, fordi det også handler om at forandre eksisterende organisering og kulturer.

For gymnasiet betyder det udvikling af ledelse i en overgang mellem gamle og nye strukturer, kulturer og lærer- og lederroller. Løbende forandringer er samtidig et givet vilkår for gymnasiet, som betyder, at der kontinuerligt må skabes nye måder at tænke, strukturere og udøve ledelse på.

2.1 Undersøgelsens formål

Formålet med undersøgelsen har været at sætte fokus på, hvordan rektor varetager ledelsesansvaret i det almene gymnasium. Omdrejningspunktet for undersøgelsen har primært været rektor, der ifølge lovgivningen har det pædagogiske ansvar for skolens undervisning, prøver og eksaminer, og som over for bestyrelsen er ansvarlig for institutionens virksomhed. Både bestyrelsen og ledelsesgruppen indgår i løsningen af ledelsesopgaven, og undersøgelsen inddrager derfor rektors samarbejde med ledelsesgruppen og bestyrelsen.

Følgende hovedspørgsmål har ligget til grund for undersøgelsen:

- Hvilke vilkår og rammer har betydning for rektorernes muligheder for at løfte deres ledelsesansvar?
- Hvilke kompetencer, ressourcer og samarbejder og holdninger har betydning for rektorernes muligheder for at løfte deres ledelsesansvar? Herunder:
 - Hvilke kompetencer har rektorerne, herunder hvad er deres anciennitet og erhvervs- og uddannelsesmæssige baggrund?
 - Hvordan samarbejder rektorerne med deres ledelsesteam om at organisere og løse den samlede ledelsesopgave?
 - Hvordan samarbejder rektorerne med deres bestyrelse om at løse ledelsesopgaven?
- Hvordan fortolker rektorerne deres ledelsesopgave?

Udgangspunkter for undersøgelsen

Ledelse i gymnasiet foregår på flere niveauer, fx rektor-, mellemlider- og teamniveau. Denne undersøgelse har primært rektor som omdrejningspunkt, idet rektor ifølge gymnasie- og institutloven over for bestyrelsen har ansvaret for skolens virksomhed. Ledelsesgruppen inddrages i undersøgelsen som vigtige deltagere, rektors samarbejde med ledelsesgruppen om at løse den samlede ledelsesopgave. Endelig inddrager undersøgelsen rektors samarbejde med bestyrelsen, idet bestyrelsen sammen med rektor er ansvarlig for skolens virksomhed. Ledelse i og af teams er tidligere specifikt blevet belyst i EVA's evaluering af teamorganisering (2011).

Ud over de formelle ledelsesfunktioner kan der foregå mange andre former for ledelse på andre niveauer i organisationen, fx den enkelte lærers ledelse af klasserummet, undervisningen og elevernes læring. Der kan derudover foregå mere uformel ledelse. Disse øvrige former for ledelse indgår ikke som genstand for denne undersøgelse af ledelse i gymnasiet.

Undersøgelsen tager udgangspunkt i det forhold, at ledelse i det almene gymnasium sker i et komplekst samspil mellem forskellige forhold og vilkår på forskellige niveauer og mellem forskellige aktører, der påvirker og giver muligheder for ledelse. 'Vilkår' forstår vi både som generelle vilkår, som alle rektorer og gymnasier er underlagt, og som lokale vilkår, der kan være forskellige fra skole til skole. Med generelle vilkår forstås både generelle samfundsmæssige udfordringer og styringsvilkår som centrale rammer og regler i love og bekendtgørelser, politiske intentioner og de rammer, som indgår i selvejet. Inden for de centrale rammer har den enkelte skoles ledelse et ansvar og frihed til fortolkning i forhold til den pågældende skoles forudsætninger og lokale forhold. Med lokale forhold menes de forhold, som kan variere fra skole til skole, fx skolestørrelse, socioøkonomiske og geografiske vilkår i forhold til elevrekruttering mv.

Analysen tager afsæt i, at gymnasiet som organisation er under forandring. En undersøgelse af ledelse i gymnasiet må derfor anlægges ud fra et perspektiv om en bevægelse fra én ledelsesorganisering mod en anden. Vi anvender i rapporten derfor begreberne 'fagbureaukratisk' og 'flad organisation' som idealtypiske betegnelser for den organisationstype, som gymnasieskolen er ved at bevæge sig væk fra. Med 'fagbureaukratisk' menes en organisation med en høj grad af autonomi til den enkelte professionelle og en høj grad af kollegial medbestemmelse med hensyn til udvikling af kerneydelsen. Ved flad struktur forstås en ledelsesstruktur med få ledelseslag med fokus på driftsmæssige og administrative forhold og lille afstand mellem ledelse og lærere.

Undersøgelsen anlægger et opgaveorienteret fokus, hvor rektors rolle forstås som funktion. Det betyder, at vi undersøger, hvilke opgaver der er knyttet til denne funktion, og vurderer rektorernes vilkår og muligheder for at varetage den samlede ledelsesopgave. Samtidig har undersøgelsen haft en eksplorativ tilgang til opgaveforståelsen, forstået på den måde, at vi har undersøgt rektorernes forskellige fortolkninger af ledelsesopgaven.

Endelig skal det nævnes, at undersøgelsen udelukkende har fokus på stx i det almene gymnasium på statsligt selvejende institutioner. Selvom der i spørgeskemaundersøgelsen indgår skoler, der også udbyder hf-uddannelse eller har erhvervsgymnasiale afdelinger, er det kun ledelse af stx, rapporten beskæftiger sig med.

2.2 Undersøgelsens metode og organisering:

Undersøgelsens resultater bygger samlet set på følgende fire datakilder:

- En spørgeskemaundersøgelse blandt samtlige af landets 122 rektorer på statsligt selvejende institutioner med stx. 83 % har besvaret skemaet.
- Skolebesøg på fem udvalgte skoler – herunder interview med bestyrelsesformænd, rektorer og øvrige medlemmer af skolens ledelse samt logbøger udarbejdet af lederne
- Tre fokusgruppeinterview med i alt 23 lærere fra 23 forskellige skoler
- Deskresearch af lovgrundlag og tidligere undersøgelser på området.

Undersøgelsen har været tilrettelagt som en eksplorativ undersøgelse. Det betyder, at vi først har gennemført kvalitative interview med rektorer, ledelsesgrupper og bestyrelsesformænd på fem skoler samt fokusgruppeinterview blandt lærere, hvor vi har stillet åbne spørgsmål til de forskellige grupperes fortolkninger af ledelsesopgaven. Derefter har vi brugt de kvalitative data til at fokusere spørgeskemaundersøgelsen blandt landets rektorer. I appendiks B redegøres yderligere for de metodiske overvejelser i forbindelse med denne undersøgelse.

For at kvalificere analysen af de forskellige datakilder har der været tilknyttet en ekspertgruppe bestående af eksperter inden for ledelse og en rektor på et alment gymnasium. Ekspertgruppen har bestået af:

- Lektor, ph.d. Dorthe Pedersen, CBS
- Rektor Lars Bluhme, Odder Gymnasium
- Lektor, ph.d. Peter Henrik Raae, Syddansk Universitet
- Professor Steen Hildebrandt, Aarhus Universitet.

I appendiks C findes en nærmere beskrivelse af ekspertgruppens medlemmer.

En projektgruppe på EVA har haft det praktiske og metodiske ansvar for undersøgelsen og dens resultater – herunder for at udarbejde rapporten. Projektgruppen har bestået af:

- Specialkonsulent Tine Holm (projektleder)
- Evalueringskonsulent Katrine Strange
- Evalueringsmedarbejder Tine Rasch Andersen.

Derudover har metodekonsulent Niels Peter Mortensen, kommunikationskonsulent Marie Nielsen og metodeevalueringsmedarbejder Signe Neerup Lassen bidraget til gennemførelse af undersøgelsen.

2.3 Rapportens opbygning

Efter sammenfatningen af rapportens konklusioner i kapitel 1 og denne indledning om projektets formål, metode og organisering samt projektgruppens udgangspunkter for analysen følger syv kapitler.

Kapitel 3 skal betragtes som en analytisk ramme for undersøgelsen. I kapitlet belyses de overordnede vilkår og rammer for ledelse i gymnasiet, herunder hvilke vilkår og rammer selveje og gymnasireform giver for ledelse. Med udgangspunkt i analysen af vilkår og rammer gives et bud på de ledelsesopgaver, som rektorerne i gymnasiet står over for. Dette danner grundlag for rapportens øvrige analyser af, hvordan ledelsesopgaven forstås og varetages.

I kapitel 4 belyses nogle af de forhold, der ifølge denne undersøgelses spørgeskemadata kendetegner rektorerne i forhold til deres anciennitet, køn, alder og uddannelses- og erhvervsmæssige baggrund, ligesom kapitlet belyser rektorernes egne vurderinger af deres kompetenceudviklingsbehov.

Kapitel 5 og 6 ser på samarbejdet med hhv. ledelsesgruppen og bestyrelsen med det formål at belyse den samlede ledelseskapacitet, som rektor har til rådighed for at løfte ledelsesopgaven. I kapitel 5 fokuserer analysen på rektors samarbejde med og udvikling af ledelsesgruppen, mens kapitel 6 ser på samarbejdet med bestyrelsen og på, hvilke kompetencer bestyrelsen og bestyrelsesformanden bidrager med, set fra rektors perspektiv. Tilsammen sætter de to kapitler fokus på opbygningen af den samlede ledelseskapacitet.

Kapitel 7 og 8 har fokus på rektors forståelse af ledelsesopgaven og rektors vurdering af vilkår og rammer for ledelse. I kapitel 7 belyses det, hvilke opgaver rektorerne bruger tid på, og hvordan rektorerne ønsker at prioritere deres tid. I kapitel 8 undersøges det, hvordan rektorerne vurderer deres vilkår for at lede gymnasiet, og hvilke opgaver de oplever som særligt udfordrende.

Kapitel 9, ser særligt på behovet for ledelsesmæssig fokus på tre områder indenfor ledelse af pædagogisk praksis og udvikling, og inddrager lærernes perspektiv og forventninger til ledelse. På baggrund af den samlede analyse er disse tre områder indenfor ledelse af pædagogiske praksis og udvikling sammen med behovet for opbygning af ledelsesmæssige kapacitet (se kap. 5 og 6) identificeret som vigtige kommende fokusområder for ledelsen i gymnasiet.

3 Vilkår og rammer for ledelse i gymnasiet

I dette kapitel tegnes et billede af en række af de vilkår, som danner rammen for ledelse i gymnasiet og for rektors funktion og opgave. Dette gøres med udgangspunkt i skriftligt kildemateriale, primært lovgivning (herunder særligt gymnasieloven, institutionsloven og uddannelsesbekendtgørelsen for stx) og ministerielle retningslinjer (herunder retningslinjer for selvejende institutioner, bestyrelser og resultatlønskontrakter). Kapitlet er en fortolkning og analyse af vilkårene for ledelse i gymnasiet, som er foretaget af projektgruppen på baggrund af eksisterende undersøgelser og evalueringer på området samt drøftelser med ekspertpanelet. Kapitlet udgør dermed den analytiske ramme for undersøgelsen og dens dataindsamling.

Kapitlet er opdelt i tre dele. Først analyserer vi de generelle vilkår for ledelse i form af de nye ledelseskrav, der er et resultat af de ændrede styringsvilkår, og den udvikling med hensyn til kerneydelsen, som samtlige gymnasier er underlagt. Derefter beskriver vi lokale vilkår som fx konkurrence og skolestørrelse, som vil have forskellig betydning for vilkårene for ledelse. Til sidst samler vi op og analyserer på baggrund af de forskellige vilkår, hvilke ledelsesopgaver der samlet tegner sig for rektorerne.

3.1 Nye krav til ledelse

Det almene gymnasium har været igennem det, mange kalder den største reform i gymnasiets historie siden linjefagsgymnasiet. Gymnasireformen(2005) medførte store indholdsmæssige ændringer, mens strukturreformen i 2007 betød, at gymnasierne overgik til selveje. Denne såkaldt dobbelte reform har ændret vilkårene for ledelse i gymnasiet afgørende.

Gymnasierne har en institutionel historie, hvor ledelse traditionelt har haft en anden betydning og rolle end det, der kræves i den nuværende styringsstruktur og med uddannelsens nuværende mål og organiseringsformer. Idealtypisk kan gymnasierne historisk betragtes som fagbureaukratiske organisationer kendetegnet bl.a. ved kollegieledelse med et stort beslutningsrum for lærerkolle-

giet gennem pædagogisk råd og med en høj grad af selvstyring blandt de fagprofessionelle lærere.

På en række områder er der inden for de seneste år kommet nye krav til ledelse i gymnasiet, ligesom der er kommet nye ledelsesopgaver. Det gælder strategisk, økonomisk og pædagogisk ledelse såvel som personaleledelse. Ledelse er blevet sat på dagsordenen i gymnasiet, som på mange måder befinder sig i en overgangsfase mellem gamle og nye strukturer, kulturer og lærer- og lederroller.

3.2 Flere styringslogikker i spil

De styringsmæssige rammer for gymnasiet i dag må beskrives som en kombination af flere forskellige styringslogikker og styring på flere forskellige niveauer.

På den ene side er gymnasierne underlagt regelstyring, som i en række henseender sætter rammerne for opgaven. Det gælder i forhold til både regler for udbud af stx, regler for drift og ledelse af institutionen og regler for at drive en offentlig virksomhed, herunder fx forvaltningsloven og offentlighedsloven. Gymnasierne skal løbende implementere nye regler med betydning for driften.

På den anden side har gymnasierne en høj grad af mål- og resultatstyring. Mål- og resultatstyringen ligger ikke mindst i selvejet, hvor institutionerne som selvforvaltende har store frihedsgrader i forvaltningen af opgaverne, men samtidig har et ansvar for at realisere de uddannelses- og institutionspolitiske mål. Den ligger desuden i taxametersystemet, hvor finansieringen er bundet op på aktivitetsmål, og den ligger i resultatlønskontrakterne mellem bestyrelsen og rektor. Endelig ses mål- og resultatstyringen i en omfattende pædagogisk frihed til og krav om, at det enkelte gymnasium definerer den pædagogiske kerneydelse inden for de overordnede centrale rammer og i forhold til de mål for og elementer i uddannelsen, som blev indført med gymnasiereformen.

Der kan altså iagttages flere forskellige styringslogikker. På den ene side er der centrale krav til og central regulering af en række områder af gymnasiets virksomhed, og på den anden side stilles der krav om, at skolerne selv udvikler og fortolker reglerne lokalt inden for rammerne. Det betyder, at der er både et centralt styringslag bestående af politikere og ministerium og et lokalt styringslag, hvor skolerne udarbejder forskellige politikker og styringsdokumenter. Det betyder også, at ledelsen af gymnasiet skal kombinere lokal styring, initiativ og udvikling og samtidig sikre en implementering, som lever op til reglerne.

3.3 Gymnasiet som selvejende institution

I forbindelse med strukturreformen i 2007 overgik gymnasierne fra at være amtsdrevne til at være statsligt selvejende. Ministeriet for Børn og Undervisning sætter rammer og fører tilsyn både økonomisk og indholdsmæssigt, mens skolerne skal udfylde rammerne og forvalte opgaverne med ansvar for de uddannelsespolitiske mål.

Selvejemodellen for gymnasierne er baseret på tre grundlæggende principper:

- *Selvforvaltning*, som betyder, at institutionerne ikke er en del af Ministeriet for Børn og Undervisning, men har en selvstændig økonomi.
- *Centralt fastsat mål og rammestyring*, som betyder, at skolerne er underlagt ministeriets samlede regelstyring og underlagt krav om dokumentation i forbindelse med ministeriets tilsyn.
- *Taxameterfinansiering*, som betyder, at størrelsen af skolens statslige tilskud fastlægges ud fra aktivitetsmål som fx antal elever og antal studenter. (Undervisningsministeriet 2006, *Overgang til selveje*).

Selvejet er afgørende for de vilkår, gymnasierne ledes under. På baggrund af en analyse af skriftlige datakilder skitseres her fem vigtige forhold, som er en konsekvens af selvejet.

For det første ledes det enkelte gymnasium af en selvstændig bestyrelse, som rektor er ansvarlig over for. Det betyder, at gymnasierne har fået en ny intern ledelsesstruktur, og det fordrer, at der opbygges et professionelt samarbejde mellem bestyrelse og rektor om den samlede ledelsesopgave.

For det andet har det enkelte gymnasium sin egen uafhængige økonomi. Statskassen hæfter ikke for institutionens eventuelle underskud, ligesom overskud ikke tilfalder statskassen medmindre institutionen ophører. Det betyder, at det enkelte gymnasium kan disponere over økonomiske midler over en længere årrække, men også, at der ikke er nogen hjælp at hente, hvis institutionen får underskud. Det fordrer altså langsigtet økonomisk ledelse og ledelsesmæssigt fokus på institutionens økonomi.

For det tredje betyder taxameterstyringen, at skolens indtægter afhænger af elevtilgang og elevgennemførelse på den ene side og de politisk fastsatte takster på den anden side. Det betyder, at rekruttering og fastholdelse af eleverne bliver væsentlige økonomiske parametre for gymnasierne, som derved indgår i en konkurrencesituation om eleverne. Væsentlige ledelsesmæssige fokuspunkter bliver at forholde sig til udviklingen i elevgrundlag og søgefrekvensen til gymnasiet. Sam-

tidig kan der med den årlige finanslov ændres på taksterne og dermed finansieringen, og gymnasiernes økonomi er dermed også afhængig af de løbende politiske prioriteringer.

For det fjerde fik gymnasierne i 2010 mulighed for at købe deres egne bygninger. Det enkelte gymnasium kan dermed selv disponere over, hvornår der skal foretages bygningsmæssige forbedringer i forhold til skolens samlede strategi og drift, uden at være afhængig af andre skoler. Overtagelsen af bygningerne medfører nye ledelsesopgaver og fordrer ledelsesmæssigt fokus på forhold som renteniveau, renterisiko, fremtidige vedligeholdelses-, ombygnings- eller udbygningsbehov og bygningernes sammenhæng med fremtidens pædagogiske krav til uddannelsen.

For det femte har gymnasiets ledelse overtaget en række personaleledelsesopgaver, som før var placeret i amterne. Det gælder personaleadministration, løn mv., som gymnasiet dog kan vælge at placere uden for organisationen. Samtidigt er der kommet et større rum for ledelsen for det enkelte gymnasium til at udmønte lærernes gennem forhandling af de lokale løn- og arbejdstidsaftaler. Der stilles således nye krav til personaleledelse. I den forbindelse skal den centrale overenskomst, der forhandles mellem Finansministeriet og GL, nævnes som et vilkår for ledelse i gymnasiet, da den sætter rammerne for ressourceanvendelse i form af løn og arbejdstid.

Selvejet har dermed samlet set givet en højere grad af ledelsesmæssig autonomi og nye ledelsesopgaver, hvilket skaber behov for en større ledelseskapacitet og for en større ledelsesgruppe omkring rektor for at kunne varetage ledelsesopgaverne.

3.4 Gymnasiets kerneydelse

Gymnasiets kerneydelse er undervisning og uddannelse af unge med fokus på almendannelse og studieforberedelse. Rammerne for uddannelsen og undervisningen er givet i gymnasieloven og stx-bekendtgørelsen og rektor har det pædagogiske ansvar for skolens undervisning, prøver og eksaminer over for undervisningsministeren¹.

Gymnasieleddelse kan ses som en særlig form for ledelse, idet opgaven består i at lede lærere, der leder elevers læringsprocesser. Det er et vilkår for ledelsen, at opgaveløsningen sker helt ude i det yderste led, det vil sige der, hvor lærerne møder eleven, og hvor kerneydelsen skabes, og der er lederen sjældent selv til stede. Det betyder, at ledelsen skal lede selvledende lærere, der skal skabe læringsudviklingen. Samtidig har ledelsen en lovgivningsmæssig tilsynsforpligtigelse over for eleverne.

¹Bekendtgørelse af lov om uddannelsen til studentereksamen (stx) (gymnasieloven), LBK nr. 860 af 5.7.2010, og stx-bekendtgørelsen (bekendtgørelse om uddannelsen til studentereksamen (stx-bekendtgørelsen), BEK nr. 692 af 23.6.2012. og Gymnasieloven, § 35.

Et andet særligt vilkår, der knytter sig til skoleledelse, er planlægning af undervisningsaktiviteter i forhold til årshjul, som gør, at undervisningsaktiviteter og lærernes ressourcer er fastlagt et år i forvejen. At få time-fagfordeling, skemalægning og årsplan til at hænge sammen, så der sikres en passende, jævn arbejdsbelastning for elever og lærere, er et større logistisk arbejde, men også en vigtig forudsætning som ramme for de forskellige pædagogiske aktiviteter.

Gymnasiets kerneydelse har udviklet sig inden for en række forhold, som gør, at gymnasiet i dag har en anden uddannelsesopgave – og dermed ledelsesopgave – end tidligere. Der er sket en markant forandring af uddannelsestænkningen, så det ikke er det enkelte fag, men udviklingen af den enkelte elevs kompetencer, der er i fokus. Dette skaber behov for, at lærerne i højere grad end tidligere samarbejder og samordner undervisningen for at kunne realisere gymnasireformens krav om tværfaglige undervisningselementer og studieretninger mv. Desuden stilles der formelt krav til lærerne om samarbejde i teams.

Nye elementer i uddannelsen i form af fx grundforløb, studieretninger, almen studieforbereelse, studieplaner, kompetencemål mv. og krav om teamorganisering er kommet ind i gymnasiet, og den enkelte skole bør udvikle og formulere sin lokale version af disse elementer. For den enkelte skole ligger der en stor opgave i lokalt at definere og udvikle skolens faglige og pædagogiske profil og opstille egne mål og resultater.

Ligeledes har en række generelle samfundsmæssige og uddannelsespolitiske tendenser haft betydning for gymnasiets udvikling af kerneydelsen. En af de mest afgørende tendenser er, at gymnasierne inden for de seneste år har fået en bredere og mere differentieret elevgruppe. Det skyldes, at andelen af elever, der vælger en gymnasial uddannelse, er steget væsentligt. Andelen af elever fra 9. og 10. klasse, som søger en af de fire gymnasiale uddannelser, er i perioden 2001 til 2011 steget fra ca. 59 % til ca. 72 % (Ministeriet for Børn og Undervisning²). Gymnasierne skal dermed udgøre et uddannelsesstilbud til en bredere og mere differentieret elevgruppe. Samtidig har den politiske målsætning om, at 95 % af en ungdomsårgang i 2015 skal gennemføre en ungdomsuddannelse, medført et politisk fokus på fastholdelse i og gennemførelse af uddannelserne. Dette er det enkelte gymnasium forpligtet til at bidrage til en realisering af, og det stiller nye krav til gymnasiet om en mere differentieret pædagogik og nye læreropgaver, som ligger ud over den traditionelle undervisningsopgave.

Endelig skal gymnasieskolen uddanne til et stadig bredere videregående uddannelsesudbud, som stiller krav til mere differentierede kompetencer. Det større og stigende antal af nye uddannelser stiller store krav til gymnasieskolen om at følge med i udviklingen af videregående uddannelser

² Ifølge Kommissorium for udvalg om erhvervsuddannelser samt kompetencegivende uddannelser på faglært niveau i voksen- og efteruddannelsessystemet.

og nye kompetencekrav for at skabe en smidig overgang for deres elever og være et attraktivt tilbud for kommende elever.

Samlet set betyder de ovennævnte ændringer i kerneydelsen, at gymnasiet er underlagt, hvad man kunne kalde et kontinuert udviklingspres forstået som et vedvarende behov for at udvikle og definere gymnasiets kerneydelse lokalt, hvilket også medfører løbende udvikling af organisatoriske strukturer, kulturer og syn på lærer- og lederroller.

3.5 Lokale vilkår for ledelse

Ud over de generelle vilkår, som alle rektorer er underlagt i deres ledelse – og som vi har beskrevet ovenfor – har en række lokale vilkår betydning for ledelsen. Disse vilkår, som vil have forskellig betydning afhængigt af den lokale kontekst, er bl.a. konkurrencesituation og skolestørrelse.

Taxameterfinansieringen betyder, at gymnasiernes økonomi er afhængig af elevoptag, og skolerne vil derfor have forskellige økonomiske vilkår afhængigt af det regionale rekrutteringsgrundlag. Vigtige lokale forskelle kan fx være gymnasiets regional-økonomiske placering, altså gymnasiets elevgrundlag i forhold til elevernes socioøkonomiske baggrund, og hvor mange gymnasier der er i området i forhold til lokale folkeskoler.

I de seneste ti år har større ungdomsårgange i kombination med den større andel af unge, der vælger gymnasiet, betydet, at tilgangen til de almene gymnasier har været stigende. Antallet af 16-årige har på landsplan nået sit højdepunkt i 2011, og der vil de kommende ti år være en nedgang i ungdomsårgangenes størrelse. Det vil betyde, at konkurrencesituationen sandsynligvis vil blive skærpet, hvilket vil få stor betydning særligt for nogle gymnasier.

Et andet vilkår, som vil variere lokalt, er skolestørrelsen. Der er en spændvidde i skolestørrelse fra de mindste gymnasier med ca. 350 elever og ca. 45 lærere til de største med ca. 1.100 elever og 130 lærere, og det giver selvfølgelig nogle forskellige organisationer at lede. Tabel 1 viser, hvordan gymnasierne fordeler sig på størrelse målt på antal elever.

Tabel 1
Gymnasier, fordelt på antal elever, 2011

	Frekvens	Procent
Under 500 elever	31	26 %
501-700 elever	40	33 %
701-900 elever	32	32 %
Over 900 elever	17	14 %
Total	122	100 %

Kilde: Danmarks Statistikbank, <http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?v=2560>

Note: Gymnasier er her defineret som statsligt selvejende institutioner, der udbyder stx.

Skolestørrelsen kan bl.a. have betydning for, hvor mange valgfag og studieretninger gymnasiet kan udbyde. Desuden har størrelsen betydning for, hvor mange stabsfunktioner og hvor stor en ledelsesgruppe gymnasierne kan have. Spørgeskemaundersøgelsen blandt rektorerne viser en statistisk signifikant sammenhæng mellem skolestørrelse og størrelsen af skolens ledelsesgruppe. Samlet set vil skolestørrelsen dermed være et af de lokale vilkår, der kan have betydning for ledelsens råderum, når det gælder ledelseskapalet og konkurrencesituation.

Et tredje væsentligt lokalt vilkår for ledelse, er professionskulturen, som kan variere fra skole til skole, og som kan danne baggrund for forskellige forventninger til ledelsen blandt lærerne. Som tidligere beskrevet udfordres den traditionelle professionskultur med forventningen om nye lærerroller i form af øget flerfagligt samarbejde og forpligtende teamsamarbejde. Der vil være lokale forskelle på, hvor stor denne kulturforandring vil opleves. Ligesom at der vil være lokale forskelle på, hvordan skolernes indflydelses- og beslutningsstrukturer er sammensat, fx graden af ad hoc projektorganisering, udvalgsstrukturer mv.

3.6 Ledelsesopgaven på gymnasiet

På baggrund af de vilkår og rammer, der gælder for gymnasiet, kan der identificeres fire væsentlige opgaver for ledelsen af gymnasiet, som vi har valgt at lægge til grund for denne undersøgelse:

- Udvikle og positionere gymnasiet fagligt
- Lede pædagogiske processer med hensyn til nye pædagogiske opgaver
- Skabe ledelse og opbygge ledelseskapalet
- Skabe effektiv administrativ og økonomisk ledelse.

De ændrede styringsvilkår i form af mål- og rammestyring betyder, at ledelsen i højere grad end tidligere får ansvar for at udvikle og tydeliggøre den lokale version af, hvordan skolen vil udvikle kerneydelsen i forhold til politiske og samfundsmæssige forventninger, og forsvare dette – både over for det centrale styringsniveau og over for videregående uddannelsesinstitutioner, forældre og elever. Der bliver altså behov for at skulle beskrive over for sig selv og omverdenen, hvad skolens særlige faglige profil er, og hvilke kompetencer eleverne kan forvente at opnå. Der er dermed også behov for, at gymnasiet i højere grad positionerer sig i det uddannelsespolitiske landskab, og behov for, at ledelsen har et udadrettet fokus, dvs. orienterer sig mod sin omverden og etablerer strategiske og konkrete samarbejder med bl.a. grundskoler og videregående uddannelsesinstitutioner mv. Mere konkurrence øger behovet for positionering og udadrettet fokus, men lokale forskelle vil have indflydelse på, hvad konkurrencesituationen betyder for den enkelte skole.

Den anden store opgave for ledelsen bliver at lede de pædagogiske processer, der skal skabe udvikling af kerneydelsen for den fortsatte pædagogiske implementering af intentionerne i gymnasiereformen, og i forbindelse med en større og mere differentieret elevgruppe. Skolerne skal lokalt definere, hvad de forstår ved studieretninger, teamorganisering, ny skriftlighed mv., og hvad det betyder for de enkelte læreres pædagogiske praksis. Ledelsens opgave ændres, idet der i højere grad end tidligere er behov for, at den sætter mål og organiserer og understøtter processer, der rækker ud over og går på tværs af de enkelte lærere og de enkelte fag, så der skabes en sammenhæng mellem de forskellige faglige og flerfaglige elementer. Til den pædagogiske ledelsesopgave hører også en evalueringsopgave, hvor ledelsen har ansvaret for at udforme et kvalitetsudviklings- og resultatvurderingssystem, der kan sikre, udvikle og dokumentere kvaliteten af ydelsen.

Opbygning af organisatorisk ledelseskapalet bliver en tredje vigtig opgave. Der stilles nye krav til ledelse i gymnasiet. Det skaber behov for lokal udvikling af, hvordan ledelse forstås og udøves. De mange nye ledelsesopgaver, som er kommet med selvejet, den nye ledelsesstruktur med bestyrelsen som øverste ansvarlige og kravene om at udvikle ydelsen medfører et behov for større ledelseskapalet. Det gør det nødvendigt at opbygge en større ledelsesgruppe omkring rektor, og det giver behov for at etablere et godt samarbejde med bestyrelsen, hvor bestyrelsen betragtes som en ressource. Ligesom at der er behov for at udvide ledelseskapalet til andre niveauer i organisationen, fx teams.

Endelig betyder selvejet, at skolerne er ansvarlige for deres egen økonomi og deres egne bygninger og for en række administrative processer, der tidligere var placeret i amt og ministerium. For ledelsen medfører dette behov for et langsigtet økonomisk fokus og en øget opmærksomhed omkring effektiv økonomi og ressourceanvendelse – herunder at der i organisationen findes de nødvendige systemer og kompetencer til at kunne varetage disse nye opgaver.

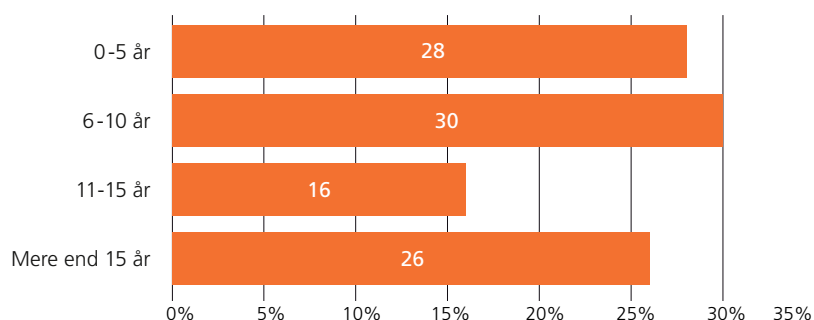
4 Hvem er rektorerne?

Dette kapitel tegner et billede af nogle af de forhold, der ifølge denne undersøgelses spørgeskemadata kendetegner rektorerne i det almene gymnasium. Her ses på rektorernes anciennitet, alder, køn, erhvervsmæssig ledelseserfaring og lederuddannelse. Desuden indeholder kapitlet en analyse af nogle af de forståelser, der findes blandt lærere og bestyrelsesformænd, af, hvilken erfaring og hvilke kompetencer rektorerne skal besidde. Endelig belyses rektorernes egne ønsker om kompetenceudvikling. I kapitlet inddrages foruden undersøgelsens spørgeskemadata interview med rektorer og bestyrelsesformænd og fokusgruppeinterview med lærere.

4.1 Rektorernes anciennitet og alder

Figur 4.1 viser, hvordan spørgeskemabesvarelsene fordeler sig med hensyn til rektorernes anciennitet.

Figur 4.1 Rektorernes anciennitet
(n = 87)



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt rektorer på statsligt selvejende institutioner med stx.

Note: I alt svarede 104 rektorer på spørgeskemaet. 17 af disse rektorer har ikke opgivet deres anciennitet. Procentværdierne i figuren er dermed beregnet på baggrund af 87 rektorbesvarelser.

Besvarelsene af spørgeskemaet viser, at der er en forholdsvis stor gruppe erfarne rektorer, idet 26 % af rektorerne har mere end 15 års erfaring, og 16 % har mellem 10 og 15 års erfaring. Samtidig er der også en relativt stor gruppe rektorer, som er nye i rektorjobbet, og som er ansat efter de store reformer af gymnasiet. 28 % af rektorerne i spørgeskemaundersøgelsen er således blevet ansat inden for de seneste 5 år. Endelig har en gruppe på 30 % været ansat mellem 6 og 10 år.

Det fremgår også af besvarelsene af spørgeskemaundersøgelsen, at rektorerne udgør en forholdsvis moden gruppe ledere. Hovedparten af rektorerne er over 50 år, idet 45 % er mellem 50 og 60 år og 43 % er over 60 år. 12 % er mellem 40 og 50 år, og ingen af dem, der har angivet deres alder, er under 40 år. Med den relativt store gruppe rektorer over 60 år må der i de kommende år forventes en yderligere udskiftning af rektorerne på grund af naturlig afgang. Det ses, at et generationsskifte blandt rektorerne er påbegyndt, da knap en tredjedel er ansat inden for de sidste fem år.

4.2 Fordeling på køn

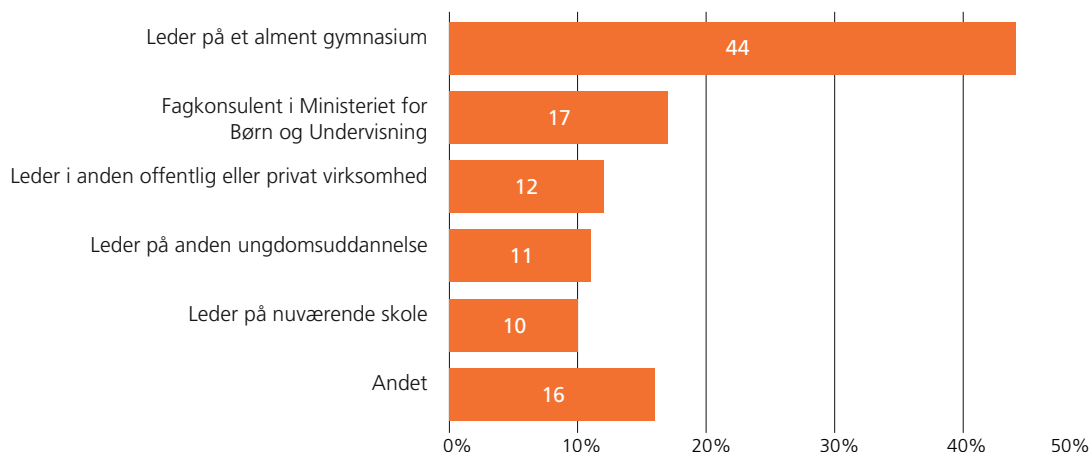
Der er en klar overvægt af mandlige rektorer, idet 77 % er mænd og 23 % er kvinder. Denne fordeling er dog kun en smule mere skæv, end hvad der gælder for topchefer i det offentlige, hvor andelen af kvinder i stat og kommuner er 25 %, mens den i regionerne er 24 % (Ligestillingsredegørelsen 2011). Blandt gymnasielærerne er kønsfordelingen anderledes. En opgørelse fra Gymnasieskolernes Lærerforening (GL) fra januar 2010 viser, at der på dette tidspunkt var 52 % kvinder og 48 % mænd blandt GL's medlemmer, men at kvinderne udgjorde en større del af de nyansatte lærere, mens mændene udgjorde en større del af de erfarne lærere. Der peges derfor på en stigende andel kvindelige gymnasielærere de kommende år, da der er flest mænd, der går på pension, og flest kvinder, der søger de ledige stillinger (Gymnasieskolernes Lærerforening: Hvad siger medlemmerne til GL? Undersøgelse af medlemstilfredshed i GL 2010). Blandt de rektorer i spørgeskemaundersøgelsen, der er ansat inden for de seneste fem år, er andelen af kvinder 38 %. Hvis denne udvikling fortsætter, vil der de kommende år blive flere kvindelige rektorer.

4.3 Rektorernes erhvervsmæssige ledelseserfaring

Figur 4.2 viser, hvilken erhvervsmæssig ledelseserfaring rektorerne har.

Figur 4.2 Rektorernes erhvervsmæssige ledelseserfaring

(n = 104)



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt rektorer på statsligt selvejende institutioner med stx.

Note: Da rektorerne kan have flere af de nævnte erhvervsmæssige baggrunde, summerer procenttallene op til mere end 100 %.

Som det ses af figuren, er det mest udbredte, at rektorerne har ledelseserfaring fra gymnasiet. 44 % af rektorerne har været ledere på et andet alment gymnasium, inden de blev rektor på deres nuværende gymnasium, og 10 % har haft en anden lederstilling på den skole, hvor de nu er rektor.

Den anden typiske vej til rektorjobbet, som dog er mindre almindelig, går gennem MBU. 17 % af rektorerne har været fagkonsulent i ministeriet. Derudover har nogle været undervisningsinspektører³. En mindre del af rektorerne har opnået ledelseserfaring uden for gymnasieverdenen. 11 % har været leder på en anden ungdomsuddannelse, og 12 % har erfaring som leder i en anden offentlig eller privat virksomhed, fx forskningsinstitutioner, de tidligere amter eller private virksomheder.

³ Rektorerne har ikke kunnet svare dette i spørgeskemaet, men nogle har nævnt det under kategorien "Andet".

Rektorerne udgør altså erfaringsmæssigt en gruppe, der primært kommer fra sektoren og kender det gymnasiale område. En mindre del af rektorerne har ledelseserfaring fra andre områder. Det begyndende generationsskifte blandt rektorerne ser ikke ud til at ændre dette billede. Blandt de rektorer, der er ansat inden for de seneste 5 år, har 46 % været ansat som leder på et andet alment gymnasium, mens 21 % har været ansat i en anden lederstilling på den skole, hvor de nu er rektor. Der er samtidig ikke flere af de nye rektorer end af de øvrige anciennitetsgrupper, der har ledelseserfaring fra andre ungdomsuddannelser (4 %) eller andre offentlige eller private virksomheder (8 %).

Af interview med rektorer og ledelsesgrupper fremgår det, at mellemliderlaget i gymnasiet i form af de pædagogiske ledere flere steder er ved at få en mere tydelig ledelsesfunktion, hvilket også afspejles i nye ansættelsesforhold. Dette ser kapitel 5 nærmere på. I interviewene med rektorerne beskrives det i den forbindelse af nogle rektorer, at mellemliderernes lederkompetencer oprustes, og en rektor beskriver det fx som sin opgave at udvikle de pædagogiske ledere og gøre dem til mulige kommende rektorer. Sammenholdt med den store andel af rektorer – og heraf også de nyere rektorer – der rekrutteres fra mellemliderlaget, kunne det tyde på, at der er ved at opstå en ledelseskarierevej inden for gymnasieskolen. Dette kan bidrage til en udvikling mod en øget professionalisering af ledelse i gymnasiet. Samtidig betyder den interne rekruttering, at der i mindre grad hentes ledelseskompetencer og erfaring ind i gymnasiet udefra.

I forbindelse med rekruttering af rektorer har det naturligvis også betydning, at det er et lovgivningsmæssigt krav, at lederen af en institution, der udbyder stx eller hf, skal have undervisningskompetence i et eller flere fag i den pågældende uddannelses fagrække⁴ (bekendtgørelse af lov om institutioner for almen gymnasiale uddannelser og almen voksenuddannelse).

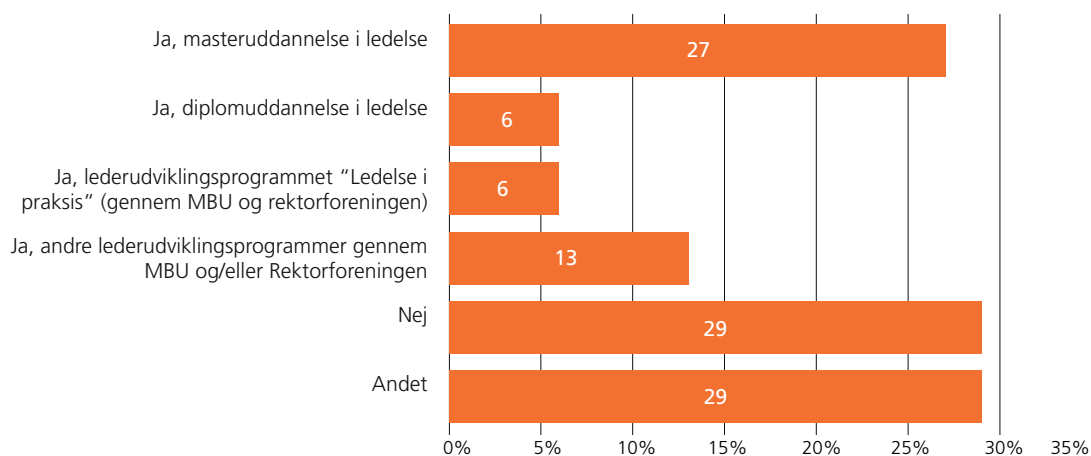
⁴ Hvis lederen ikke har undervisningskompetence, skal undervisningen være organiseret i en afdeling, hvor afdelingslederen har undervisningskompetence.

4.4 Rektorernes lederuddannelser

Figur 4.3 viser, hvor stor en del af rektorerne der har forskellige udvalgte formelle uddannelser eller kursusforløb inden for ledelse.

Figur 4.3 Rektorernes formelle lederuddannelse

(n = 104)



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt rektorer på statsligt selvejende institutioner med stx.

Note: Da rektorerne kan have flere af de nævnte muligheder som erhvervsmæssig baggrund, summerer procenttallene op til mere end 100 %.

Rektorernes ledelsesmæssige uddannelsesbaggrund varierer. 27 % af rektorerne har en masteruddannelse i ledelse, og 6 % har en diplomuddannelse. 6 % har deltaget i lederudviklingsprogrammet Ledelse i praksis gennem MBU og Rektorforeningen⁵, og 13 % har deltaget i andre lederkurser gennem ministeriet og/eller Rektorforeningen. 29 % har gennemført andre lederuddannelser eller kurser, herunder navnlig kurser gennem de tidligere amter. 29 % af rektorerne har ingen formel lederuddannelse. Blandt de rektorer, der er ansat inden for de seneste fem år, har 50 % en masteruddannelse i ledelse, mens 21 % ingen formel lederuddannelse har. I forhold til den samlede gruppe af rektorer, der har besvaret spørgeskemaet, har forholdsvis mange af de nyansatte rektorer en formel lederuddannelse, særligt har flere en masteruddannelse i ledelse.

⁵ Ifølge en informationsfolder (2011) strækker programmet sig over halvandet år med seks seminarer af i alt to dages varighed og med en afsluttende projektopgave. (Informationsfolder: Tilbud om lederudvikling "Ledelse i praksis" på MBU's hjemmeside: <http://www.uvm.dk/Administration/Bestyrelse-og-ledelse/Ledelser-og-ledelsesudvikling/Uddannelser-og-kurser>).

Det er nærliggende at overveje, hvorfor 29 % af rektorerne ikke har taget et lederuddannelsesforløb. Er det, fordi rektorerne ikke oplever et behov for lederuddannelse, fordi de mangler tid til at efteruddanne sig, fordi de mangler relevante efteruddannelsesmuligheder, eller fordi de bruger andre redskaber end uddannelse til deres ledelsesudvikling? Data fra spørgeskemaundersøgelsen viser, at 56 % af rektorerne vurderer, at de i mindre grad eller slet ikke bruger tid på egen kompetenceudvikling, samtidig med at 45 % gerne ville bruge mere tid på egen kompetenceudvikling, og tidsaspektet kan dermed være en del af forklaringen. Af rektorinterviewene fremgår også den betragtning, at det er vanskeligt at få tid til uddannelse.

Der er forskel på, hvor meget vægt rektorerne i interviewene lægger på længerevarende formel lederuddannelse. En af de interviewede rektorer, der har en masteruddannelse i ledelse, så det som en forudsætning for at tage jobbet. En anden rektor, der ikke har en formel lederuddannelse, beskriver, at vedkommende savner en teoretisk ledelsesbaggrund. Andre rektorer lægger mere vægt på andre former for lederudvikling.

De interviewede rektorer beskriver i den forbindelse, at de indgår i forskellige ledelsesnetværk, hvor de drøfter ledelsesmæssige problemstillinger og udvikler deres ledelse. Disse netværk kan være knyttet til lederuddannelser, men kan også være opstået i andet regi. En rektor deltager i et netværk for nye ledere og mødes med ledere uden for gymnasieskolen for at drøfte og udvikle ledelse generelt. En anden rektor beskriver et stort udbytte af at deltage i et rektor-netværk, som særligt har fået værdi efter indførelsen af selvejte, fordi rektorerne har brug for at sparre med hinanden om, hvordan de håndterer forskellige udfordringer i relation til selvejte. En tredje rektor nævner netværkets studieture til udlandet som en vigtig kompetenceudvikling, mens en fjerde har anvendt en ledelseskonsulent til personlig sparring.

4.5 Ledelsesmæssig legitimitet

Blandt de interviewede lærere og bestyrelsesformænd findes forskellige forståelser af, hvilken baggrund og hvilke kompetencer der er vigtige hos rektorerne.

I fokusgruppeinterviewene med lærerne blev det omtalt som vigtigt, at rektor kommer fra sektoren. Det blev beskrevet, at det at lede et gymnasium er anderledes end at lede andre organisationer, og at det kræver et indgående kendskab til området, herunder den særlige ydelse, som gymnasiet leverer, og den kultur, der gælder i gymnasiet. I forhold til lærerne knytter sig således noget ledelseslegitimitet til den interne rekruttering, hvor rektor kender gymnasiet indefra og selv mestrer fagprofessionens metier. Samtidig var der lærere, der efterspurgte en mere professionaliseret ledelse, det vil sige en ledelse, der ud over pædagogiske og faglige kompetencer har særlige professionelle ledelsesmæssige kompetencer, fx via en formel lederuddannelse.

Også blandt bestyrelsesformændene blev der i interviewene lagt vægt på, at rektor har kompetencer fra sektoren. En bestyrelsesformand tillagde det fx stor betydning, at rektor har en stærk pædagogisk-faglig profil og ikke kun er en professionel leder, da det er vigtigt, at der er tillid til rektor på det faglige område. En anden bestyrelsesformand anlagde det perspektiv, at rektor gerne må have været ude af systemet i en periode og have ledelserfaring udefra, fordi dette udefrakommende syn vil give mulighed for, at rektor kan stå i spidsen for en mere omfattende forandring i organisationen. Bestyrelsesformanden pegede dog også på, at det kunne indebære nogle udfordringer at komme udefra i forhold til vigtigheden af at kunne tilpasse sin ledelse til kulturen på gymnasiet.

I forhold til kulturen på gymnasiet beskrev en anden bestyrelsesformand, hvad det er særligt vigtigt, at en rektor kan:

Det er meget vigtigt med en rektor, der har en åben ledelsesstil, er tilgængelig for elever og lærere, og som er klar til at træffe beslutninger. Beslutningskraft er vigtigt, men i høj grad også en indstilling, hvor man lytter, inden man beslutter. Det fungerer slet ikke bare at trumfe en beslutning igennem på et gymnasium. Før var rektor bare primus inter pares og havde slet ikke den ledelsesrolle, der er i dag. (Interview med bestyrelsesformand).

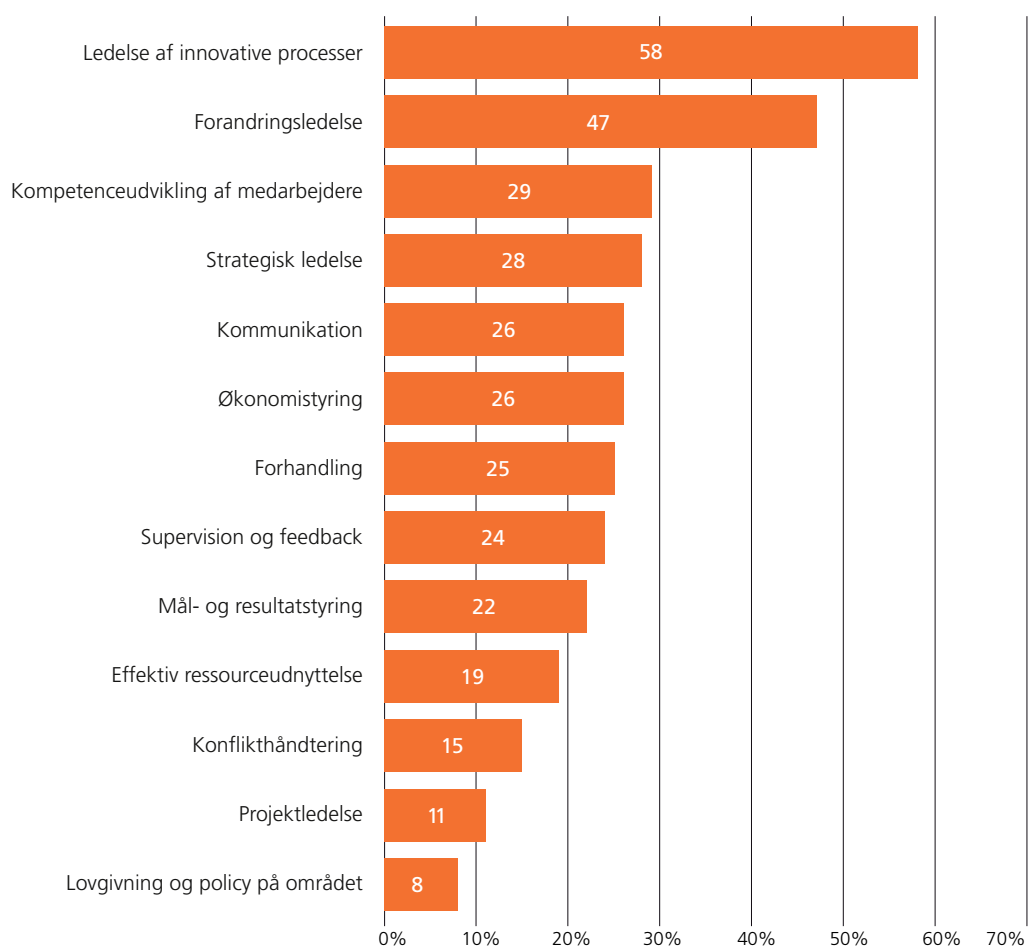
Der gives udtryk for, at det er vigtigt, at rektor kender og tager højde for den ledelsestradition, der har været i gymnasiet. Ifølge denne bestyrelsesformand betyder ledelsestraditionen, hvor rektor har været anset som "første blandt ligemænd", at rektor ikke blot kan træffe beslutninger uden at inddrage lærerne. Lederskabet skal altså ske inden for en inddragende ledelsesstil, der knytter sig til gymnasiet og traditionerne og kulturen i gymnasiet.

4.6 Behov for kompetenceudvikling

Når op mod halvdelen af rektorerne gerne ville bruge mere tid på egen kompetenceudvikling, hvilke lederkompetencer ønsker de så særligt at styrke? Figur 4.4 viser, på hvilke områder rektorerne ser et behov for at styrke deres lederkompetencer og viden.

Figur 4.4 Ledelseskompetencer, som rektorerne har brug for at styrke

(n = 104)



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt rektorer på statsligt selvejende institutioner med stx.

Særligt inden for to områder vurderer rektorerne, at de har brug for at styrke deres ledelseskompetencer. 58 % vurderer, at de har behov for at styrke deres lederkompetencer inden for ledelse af innovative processer, og 46 % vil gerne styrke deres ledelseskompetencer inden for forandringsledelse. De to aspekter er nært beslægtede og måske endda vanskelige at adskille fuldstændigt.

I interviewene med både bestyrelsesformænd og rektorer fylder udvikling og forandring på forskellig vis i de tanker, der gøres om ledelse af gymnasiet. Med de store forandringer, der er sket i gymnasiet i løbet af de seneste år, hvad angår både styring og ejerskab, organisationsstruktur, kerneydelse, lærerroller og elevgruppe, er det måske ikke underligt, at rektorerne ser et særligt behov for kompetencer inden for forandringsledelse. Samtidig giver rektorerne i interviewene udtryk for, at det er vigtigt, at udvikling og forandring kommer nedefra i organisationen og drives af lærerne, og det kan være en af grundene til, at det opfattes som vigtigt at styrke kompetencerne i at lede innovative processer.

En fjerdedel eller lidt flere af rektorerne vurderer desuden, at de har brug for at styrke deres lederkompetencer og viden inden for kompetenceudvikling af lærere, strategisk ledelse, kommunikation, økonomistyring og forhandling.

4.7 Sammenfatning

Spørgeskemaundersøgelsen blandt rektorerne peger på, at der er påbegyndt et generationsskifte blandt rektorerne. 28 % af de rektorer, der har angivet deres anciennitet i spørgeskemaet, er ansat inden for de seneste fem år. Samtidig er en stor gruppe rektorer over 60 år, og man må derfor i løbet af den næste årrække forvente en yderligere udskiftning af rektorerne på grund af pension.

Størstedelen af rektorerne har opnået deres ledelseserfaring, inden de blev rektorer, internt i gymnasieskolen, mens en mindre del har erfaring som ledere uden for gymnasiet på andre ungdomsuddannelser eller andre offentlige og private virksomheder. Blandt de rektorer, der er ansat inden for de seneste fem år, er dette billede særligt tydeligt.

Blandt de interviewede bestyrelsesformænd og lærere beskrives nogle egenskaber, som er vigtige for rektor at besidde, og som hænger godt sammen med, at mange rektorer har deres ledelsesmæssige erfaring fra sektoren. Det handler om, at rektor skal have kendskab til det særlige ved at lede et gymnasium, kende de særlige forhold omkring gymnasiets kerneydelse, have en stærk pædagogisk-faglig profil og kende den gymnasiale kultur. Derudover er der lærere såvel som bestyrelsesformænd, som lægger vægt på, at rektor har professionelle lederkompetencer.

Interview med rektorer og ledelsesgrupper peger på, at der sker en professionalisering af mellemlederlaget i gymnasiet, som også hænger sammen med, at ledelse i højere grad end tidligere ses som en karrierevej i gymnasiet. Det kan betyde, at mellemlederne i gymnasiet i stigende grad opnår kompetencer, som er centrale for jobbet som rektor, hvilket kan forstærke den interne rekruttering af rektorerne. Det ser ud til, at ledelseserfaring fortsat i mindre grad hentes fra andre typer af organisationer. I forbindelse med professionaliseringen af ledelsen i gymnasiet vil det være vigtigt at være opmærksom på, hvordan tænkningen om ledelse på en gang tilpasses gymnasiets særlige traditioner, vilkår og krav om forandring, men uden at det lukker sig om sig selv. Med kravene til ledelse i gymnasiet er der brug for generiske professionelle ledelseskompetencer.

71 % af rektorerne har gennemført eller er i gang med at gennemføre formel uddannelse eller kursusforløb inden for ledelse, mens 29 % ingen formel lederuddannelse har. Blandt gruppen af rektorer med under fem års anciennitet er andelen, der har en formel lederuddannelse, lidt større, navnlig har mange af de nye rektorer en masteruddannelse inden for ledelse.

Data fra spørgeskemaundersøgelsen viser, at flest rektorer ønsker at styrke deres ledelseskompetencer inden for ledelse af innovative processer og forandringsledelse. I interviewene er nogle rektorer optaget af, hvordan man kan skabe forandringer af strukturer, kulturer, opgaver og roller på gymnasiet i forhold til de opgaver og vilkår, gymnasiet har og er underlagt i dag. Rektorerne beskriver også, at forandringerne og udviklingen i høj grad skal ske gennem lærerne. Når rektorerne peger på forandringsledelse og ledelse af innovative processer som områder, hvor de gerne vil styrke deres ledelseskompetencer, kan det være et udtryk for, at rektorerne er optagede af og opmærksomme på vigtigheden af at skabe forandringer og udvikling i gymnasiet – hvilket da også har været en nødvendighed på grund af de relativt store forandringer i gymnasiets vilkår.

Rektors ledelsesmæssige baggrund, uddannelse og kompetencer er en vigtig ressource i forhold til at varetage ledelsesansvaret på gymnasiet. De følgende to kapitler handler om to andre aspekter af gymnasiets ledelseskapacitet og -ressourcer, nemlig ledelsesgruppen og bestyrelsen.

5 Ledelsesstruktur og ledelsesgruppe

De seneste års udvikling i gymnasiets rammevilkår har, som det beskrives i kapitel 3, givet behov for en større ledelseskapacitet på gymnasierne og dermed også et behov for at udbrede ledelsesopgaven til flere ledere og flere niveauer. Det er dermed en opgave for rektor at skabe ledelseskapacitet i organisationen, bl.a. gennem udvikling af ledelsesgruppens rolle og opgaver i organisationen. Dette kapitel sætter fokus på forandringer i gymnasiernes ledelsesstrukturer og udvikling af ledelsesforståelsen, når det gælder mellemlederlaget. Det ser på sammensætningen af ledelsesgrupperne, organiseringen af ledelsesopgaverne i ledelsesgruppen og de pædagogiske leders ledelsesrolle. Ledelsesopgaven på gymnasiet involverer flere niveauer i organisationen end ledelsesgruppen. I det følgende ses dog afgrænset på ledelsesgruppens rolle og opgaver.

Kapitlet bygger på spørgeskemadata og interview med rektorer og ledelsesgrupper på de fem besøgte skoler. Desuden inddrages data i form af logbøger udarbejdet af de interviewede rektorer og ledere i ledelsesgrupperne i forbindelse med denne undersøgelse. Endelig inddrages data fra fokusgruppeinterview med lærere.

5.1 Opbygning af nye ledelsesstrukturer

I overenskomsterne for lærere og ledere på gymnasierne er der i løbet af de seneste år taget skridt til som har medvirket til en mere tydelig ledelsesstruktur i gymnasiet. Siden 2008 har gymnasierne haft mulighed for at overgå til en ledelsesstruktur med ansættelse af pædagogiske ledere frem for inspektorer (cirkulære om overenskomst for lærere og pædagogiske ledere ved gymnasieskoler mv. af 1. oktober 2008). Med overenskomsten for 2011 er det ikke længere muligt at ansætte inspektorer, men derimod kun pædagogiske ledere efter den nye ordning, men det er op til den enkelte skole, om de inspektorer, der allerede er ansat, skal overgå til den nye ordning eller forblive inspektorer (cirkulære om overenskomst for lærere og pædagogiske ledere ved gymnasieskoler mv. af 21. februar 2012). Skolerne kan have anvendt andre stillingsbetegnelser for pædagogiske ledere, fx uddannelsesleder og uddannelseschef.

Ansættelsen som pædagogisk leder indebærer, at stillingsindholdet i overvejende grad skal udgøres af pædagogiske og ledelsesmæssige funktioner i forhold til undervisningsopgaver. Inspektorer er derimod ansat som lærere med en timeramme afsat til ledelsesmæssige og administrative opgaver. I den nye struktur med pædagogiske ledere er der samtidig skabt mulighed for, at administrative og ledelsesmæssige opgaver, der tidligere typisk hørte under en inspektors arbejdsområde, kan udlægges til lærere og administrative medarbejdere, som ikke har ledelsesansvar. Desuden er det nu i kraft af selvejet op til den enkelte rektor og bestyrelse at fastlægge antallet af pædagogiske ledere på den enkelte skole og sammensætningen af ledelsesgruppens kompetencer.

Det fremgår af interview med rektorer, ledelsesgrupper og lærere, at mellemlederniveauet med de pædagogiske ledere er kommet til at spille en større og tydeligere ledelsesmæssig rolle. En rektor beskriver ansættelsen af pædagogiske ledere frem for inspektorer som en professionalisering af ledelsen i gymnasieskolen:

Der sker en professionalisering af ledelseserhvervet i gymnasiet. Man ansætter nu ledere som egentlige ledere og ikke pædagogiske medarbejdere med ledelsesfunktion. Det giver en ændring i, hvilke opgaver og kompetencer lederne skal varetage. (Interview med rektor).

Denne rektor beskriver, at det medfører nye opgaver og kompetencer for de pædagogiske ledere. Rektoren beskriver, at gymnasiet ledelsesmæssigt befinder sig i en overgang mellem en traditionel og en ny struktur:

Vi ligger mellem to strukturer i forhold til opgave- og rollefordeling, en traditionel og en ny. Der er en udfordring i uddelegering af opgaver og opdelingen af leder- og medarbejderansvar og -roller. (Interview med rektor).

Det beskrives, at der opstår en opgave med at udvikle de pædagogiske ledes nye ledelsesrolle både i forhold til rektors rolle og opgaver og i forhold til lærernes rolle og opgaver. Denne rektor beskriver, hvordan vedkommende arbejder med at skabe de nye strukturer, hvor ledelsesansvar i højere grad uddelegeres fra rektor til de pædagogiske ledere, og hvor administrative og rammesættende opgaver, som før blev varetaget af inspektorer, uddelegeres til lærere og administrativt personale samtidigt med at også lærere skal løse nogle ledelsesopgaver. Denne rektor beskriver samtidig, som det fremgår af citatet, at der er en række udfordringer forbundet med dette. Det handler både om, at de pædagogiske ledere skal være klar til at påtage sig ledelsesopgaven, og om, at lærerne skal påtage sig et ansvar, der rækker ud over deres egen undervisning. Rektoren beskriver på den måde også, at udviklingen af ledelsesstrukturen hænger tæt sammen med de strukturelle og organisatoriske nyskabelser som teamstrukturer, udvalgsstrukturer og tværfagligt

samarbejde. Det beskrives i interviewet med denne rektor, at det tager tid at skabe legitimitet og accept omkring nye roller og opgaver, og at det kan være vanskeligt at løsrive sig fra den tidligere opgave- og rollefordeling.

Der er efter indførelsen af selvejte, gymnasireformen og de overenskomstmæssige ændringer for ansættelse af pædagogiske ledere blevet mulighed for og i høj grad også behov for, at ledelsesopgaven organiseres anderledes, så ledelse sker på flere niveauer i organisationen. Det er nødvendigt for at varetage den større og mere komplekse ledelsesopgave i gymnasiet, men det lader også til at være en forandringsproces, som tager tid, og som griber ind i traditionelle opgave-, ansvars- og rollefordelinger i gymnasiet. Interviewene med rektorerne og fokusgruppeinterviewene med lærerne tegner et billede af, at skolerne befinder sig forskellige steder i denne proces, og at der er lokale forskelle på, hvordan og hvilket omfang de pædagogiske ledere har fået en mere tydelig ledelsesrolle.

5.2 Ledelsesgruppens størrelse og sammensætning

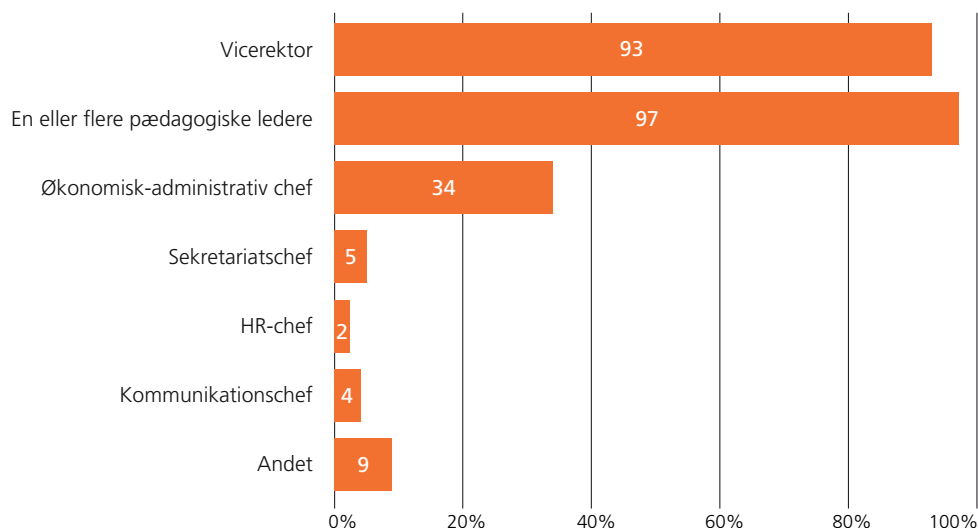
Ledelsesgruppens størrelse og sammensætning er væsentlig for den ledelsesmæssige kapacitet på gymnasiet. Den mest udbredte størrelse på ledelsesgrupperne i gymnasiet er 5-6 personer inklusive rektor. Spørgeskemaundersøgelsen blandt rektorerne viser, at 58 % af ledelsesgrupperne har denne størrelse. På 31 % af skolerne er ledelsesgruppen mindre, nemlig på 3-4 personer, mens den på 11 % af skolerne er større og tæller over 7 personer. Ledelsesgruppens størrelse skal ses i forhold til en lærergruppe, der på de mindste skoler tæller ca. 40-45 og på de største skoler tæller ca. 140. Spørgeskemaundersøgelsen viser en signifikant sammenhæng mellem skolestørrelse og ledelsesgruppestørrelse: Jo større skolen er, jo større er ledelsesgruppen.

Datamaterialet peger på, at der generelt ikke er behov for at øge ledelsesgruppens størrelse. 75 % af rektorerne svarer, at de ikke ser et fremtidigt behov for at udvide ledelsesgruppen. Det betyder, at der ikke er et kapacitetsproblem, når det gælder selve antallet af ledere i gruppen. Spørgsmålet er snarere, hvordan kapaciteten i gruppen udnyttes til at løse ledelsesopgaven. Spørgeskemaundersøgelsen giver ikke svar på, om rektorerne ser et behov for at indskrænke ledelsesgruppen.

I det kvalitative datamateriale er der eksempler på, at rektorer på mindre skoler giver udtryk for, at økonomien på små skoler sætter nogle begrænsninger for, hvor bred en kompetenceprofil den samlede ledelse og administration kan få. Rektor er på disse skoler nødt til selv at varetage mange opgaver, fordi der ikke er kapacitet i form af en stab, som har forskellige specialistkompetencer, fx inden for det juridiske område. Det er dog ikke flere ledere, der efterspørges, men snarere administrative stabsfunktioner.

Figur 5.1 viser, hvilke funktioner ledelsesgrupperne på gymnasiet ifølge spørgeskemaundersøgelsen består af. Det fremgår af figuren, at stort set alle gymnasier har en vicerektor (93 %) og en eller flere pædagogiske ledere (97 %). 35 % af gymnasierne har desuden en økonomisk-administrativ chef, og 5 % har en sekretariatschef, mens 4 % har en kommunikationschef, og 2 % har en HR-chef.

Figur 5.1 Ledelsesgruppens sammensætning
(n = 104)



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt rektorer på statsligt selvejende institutioner med stx.

Det fremgår af figuren, at ledelsesgrupperne i høj grad omfatter pædagogiske ledere eller inspektorer og vicerektorer. En del gymnasier har dog valgt at trække andre kompetenceprofiler ind i ledelsesgruppen – særligt i form af økonomisk-administrative chefer. Rektorinterviewene viser, at der typisk er tale om personer med økonomisk-administrative kandidatuddannelser og erfaring fra andre brancher end gymnasiesektoren.

At et gymnasium ikke har en økonomisk-administrativ chef, er ikke ensbetydende med, at der ikke er økonomisk-administrative medarbejdere eller andre medarbejdere med disse kompetencer, men ledelsesansvaret for det økonomiske og administrative område vil være placeret hos rektor, vicerektor og/eller pædagogiske ledere. På de besøgte skoler, hvor der er en økonomisk-administrativ chef i ledelsesgruppen, er der imidlertid stor tilfredshed med, at der i ledelsen er en person, der primært har dette fokus.

Det fremgår af interview med ledelsesgrupperne, at det at en i ledelsesgruppen kun beskæftiger sig med den økonomisk-administrative del af gymnasiets ledelse kan være med til at sikre, at dette område får tilstrækkeligt fokus. Det handler om at holde fokus på et mere langsigtet økonomisk perspektiv i ledelsesgruppen og om at kunne levere kvalificeret og overskuelig ledelsesinformation til bestyrelsen, særligt om budget og regnskab. Af interview med rektorer og bestyrelsesformænd fremgår det, at bestyrelsen på nogle skoler særligt har prioriteret, at ledelsesgruppen blev suppleret med professionelle økonomiske kompetencer for at kvalificere økonomistyringen og støtte rektor på dette område. Samtidig er det med til at frigøre ressourcer til de ledelsesopgaver, der relaterer sig til kerneopgaven. En administrationschef beskriver det i et ledelsesgruppeinterview fx som sin opgave at aflaste rektor og den øvrige ledelse med hensyn til de administrative og økonomiske ledelsesopgaver, så de kan bruge kræfterne på kerneopgaven.

5.3 Organisering af ledelsesopgaven

Analysen af det kvalitative datamateriale, herunder funktionsbeskrivelser, interview med ledelsesgrupper og logbøger udarbejdet af lederne, viser, at opdelingen af ledelsesopgaven i ledelsesgruppen primært er kendetegnet ved to aspekter.

For det første følger opdelingen af ledelsesansvaret i høj grad en funktionsopdeling af de rammesættende opgaver rundt om undervisningen, som skal løses af ledelsen. Med rammesættende opgaver forstås de ledelsesmæssige opgaver, der skal varetages for at sikre planlægning, gennemførelse, evaluering og udvikling af skolens pædagogiske aktiviteter, det vil fx sige ansvar for timefagfordeling, årsplan, eksamensplanlægning, men også planlægning af og rammer for tværgående undervisningselementer som grundforløb eller AT, som er fordelt på de forskellige ledere. Nogle skoler opdeler desuden ansvaret for de forskellige ad hoc-baserede eller faste arbejdsgrupper og udvalg, som skolens tværgående og udviklingsorienterede opgaver ofte er organiseret i, ligesom lederne i ledelsesgruppen kan have ansvar for særlige udviklingsområder eller udviklingsprojekter, fx internationalisering eller it-udvikling. Der er eksempler på, at én af de pædagogiske ledere har særligt ansvar for pædagogisk udvikling og er formand for pædagogisk råd, men der ses også eksempler på, at lærere er formænd for udvalg, selvom ledelsen er repræsenteret i udvalgene.

For det andet opdeles ansvaret for skolens klasser og elever mellem lederne. Nogle steder anvendes en horisontal struktur, hvor lederne har ansvaret for hver deres årgang og følger hele årgangen i tre år. På andre skoler er strukturen vertikal og følger studieretningerne, så ansvaret for klasserne på alle tre årgange inden for hver studieretning hører under samme leder. På nogle skoler omfatter ansvaret for klasser og elever primært klassens trivsel og fraværsregistrering, og på andre skoler omfatter det også de tværgående faglige aktiviteter.

Da lærerne ofte underviser på tværs af både årgange og studieretninger og indgår i forskellige arbejdsgrupper, medfører opdelingen af ledelsesansvaret for de tværgående funktioner og klasser ingen naturlig fordeling af personaleansvaret. Det betyder i praksis, at ledelsesgruppen i fællesskab leder alle lærerne, men at forskellige ledere har ansvaret for forskellige områder og forskellige klasser, som lærerne er tilknyttet eller involveret i. Alle lærere skal derfor forholde sig til alle ledere, og omvendt skal alle ledere forholde sig til alle lærere. En undtagelse er dog de administrative medarbejdere og pedellerne, som typisk vil have én personaleleder.

Det tyder altså på, at organiseringen af ledelsesopgaven inden for ledelsesgruppen følger en opgave- og funktionsopdeling snarere end en opdeling af fagligt og personalemæssigt ansvar for forskellige medarbejdergrupper. Ifølge en af de interviewede rektorer hænger det sammen med, at det er vanskeligt at opbygge en struktur, hvor afdelingsledere har det faglige og personalemæssige ansvar for hver deres medarbejdergruppe, fordi der ikke nødvendigvis er naturlige faglige eller organisatoriske enheder, hvor en gruppe medarbejdere sammen med en leder løser opgaven. Denne rektor beskriver dette vilkår som udfordrende i forhold til at skabe god og tæt personaleledelse på gymnasiet.

5.3.1 Tydelighed om ansvarsfordelingen

Fokusgruppeinterview med lærere og interview med ledelsesgrupperne peger på, at der efter gymnasireformen og strukturreformen har været behov for at tydeliggøre organiseringen af ledelsesopgaven og opgavefordelingen i ledelsesgruppen, og at dette har været efterspurgt af lærere. En pædagogisk leder uddyber:

En af de ting, vi havde brug for, var, at lærerne mere tydeligt skulle vide, hvem der havde ansvar for hvilket område. Vi havde brug for at optimere det fra elevsynsvinklen også. (Interview med ledelsesgruppe).

Det kunne i den forbindelse også tyde på, at ledelsesorganiseringen, hvor alle lærere i princippet skal forholde sig til alle ledere og omvendt, giver et særligt behov for at tydeliggøre, hvilke ledere der har hvilke opgaver, så både lærere og elever har overblik over, hvem de skal henvende sig til med hvilke problemstillinger. Der beskrives i interview med ledelsesgrupperne, skoler som har arbejdet på at skabe denne tydelighed bl.a. gennem funktionsbeskrivelser for ledelsesgruppen og intern kommunikation i organisationen.

Der lader imidlertid også til, at der kan være nogle udviklingsområder i forhold til at skabe en tydelighed om organiseringen af ledelsesansvaret, når det gælder ledelse og udvikling af lærerne og i den forbindelse også i forhold til varetagelsen af den pædagogiske ledelsesopgave og ansvar for, at den pædagogiske udvikling bredes ud og forankres blandt skolens lærere.

Det ses for det første i forhold til medarbejderudviklingssamtaler (MUS). Fokusgruppeinterview med lærerne viser, at der på de gymnasier, hvor MUS uddelegeres til pædagogiske ledere, ikke altid er klare principper for, hvilke ledere der skal gennemføre MUS med hvilke lærere. Det kan fx afhænge af lærernes eget ønske, det kan være en rotationsordning, eller det kan være tilfældigt. Dette uddybes i afsnit 5.4.5.

Det ses for det andet i forhold til en tydeligere ledelsesmæssig organisering omkring de grupper og enheder på skolen, som ledelsen skal rettes mod. I den forbindelse ser en rektor det fx som et udviklingspunkt for organiseringen af ledelsesopgaven at finde de enheder i form af grupper af lærere, som ledelsen skal kommunikere til:

Næste skoleår får vi en ny måde at organisere os på, for det er det, jeg tror, vi mangler for at kunne kommunikere målrettet og relevant, så der ikke er så mange møder. Hvad gør ledere rigtigt meget? Vi kommunikerer rigtigt meget. Mest intern kommunikation, på mails. Men det er meget til individer – vi har et udviklingspunkt i forhold til grupper af lærere. (Interview med rektor).

Med de nye krav i gymnasiet er det ikke kun de enkelte lærere, men i højere grad grupper af lærere i teams, faggrupper og arbejdsgrupper, som skal skabe den faglige udvikling på skolen. Det betyder, at ledelsen i højere grad skal have fokus på udvikling i grupper. Gruppeudviklingssamtaler – også kaldet GRUS, TUS eller FUS – kan være en form for formaliseret og systematisk redskab, som rækker ud over den enkelte lærer og det enkelte fag. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at 75 % af skolerne bruger dette redskab, mens 25 % ikke gennemfører sådanne samtaler. 27 % af de rektorer, der gennemfører GRUS, TUS eller FUS, gennemfører alle samtaler selv, mens de øvrige uddelegerer til vicerektor og pædagogiske ledere, men spørgsmålet er, hvordan man forankrer det og fordeler opgaven i ledelsesgruppen.

I interview med ledelsesgrupperne beskrives det, at lederne i høj grad har arbejdet på at skabe tydelighed omkring, hvilke ledere der har hvilke rammesættende opgaver og ansvar for hvilke klasser. Det kunne imidlertid se ud til, at der i mindre grad er tydelighed omkring, hvilke ledere der har hvilket ledelsesansvar i forhold til enkelte lærere såvel som grupper af lærere og ansvar for den faglige og pædagogiske udvikling, der skal ske gennem lærerne. Der er altså i højere grad skabt en tydelighed omkring, hvilke funktioner der skal varetages, end omkring, hvem der skal ledes og hvordan.

5.4 De pædagogiske lederes rolle

Hvor de rammemæssige betingelser for de pædagogiske lederes ansættelsesforhold kan ændres forholdsvis hurtigt, tager det længere tid at ændre forståelsen af de pædagogiske lederes rolle og

opgaver. Interview med rektorer og ledelsesgrupper og fokusgruppeinterview med lærere tyder på, at der er lokale forskelle på, hvor gymnasierne befinder sig i processen med at forandre de pædagogiske leders rolle. På grundlag af det kvalitative datamateriale er der identificeret følgende områder, som lader til at være vigtige for udviklingen af de pædagogiske leders rolle i gymnasiet:

- Tydelig uddelegering af ledelsesopgaver og -ansvar
- Udvikling af de pædagogiske leders kompetencer inden for ledelse
- Prioritering af de pædagogiske leders ledelsesopgaver
- Legitimitet om de pædagogiske leders ledelsesrolle
- Tydelig organisering af centrale ledelsesredskaber som MUS
- Udvikling af ledelsesgruppen som et samlet ledelsesteam.

De følgende afsnit kommer nærmere ind på de forskellige punkter.

5.4.1 Uddelegering af ledelsesansvaret

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at rektorerne ser et behov for fremover i endnu højere grad at uddelegere opgaver til ledelsesgruppen, idet 63 % af rektorerne i høj grad eller i nogen grad har planer om dette.

I interviewene fortæller rektorerne, at de i stigende grad uddelegerer ledelsesansvar til de pædagogiske ledere såvel som til andre medarbejdere, fx studievejledere og lærere. Citatet nedenfor er et eksempel fra rektor på behovet for at lede gennem hele ledelsesgruppen:

Jeg er kaptajn for skibet. Men jeg har også den holdning, at jeg ikke er alene om det. Derfor er det vigtigt med en god vicerektor, økonomimedarbejder, uddannelseschefer osv. Men det er vigtigt, at ens medarbejdere føler sig godt rustet. (Interview med rektor).

En anden rektor beskriver sin tilgang til uddelegering sådan:

Jeg overtog fra en rektor, der var tæt på mange processer. Tættere, end jeg har lyst til at være. Jeg går meget ind for at uddelegere, fordi det er dem, der er tæt på eleverne. Hvis de kom og sagde et eller andet, hvordan skulle jeg så kunne sige noget, der modsagde det, når jeg ikke kender eleven? Hvis vi skal have kvalitet i opgaveløsningen, så må det være dem, der er tæt på opgaven, der har kompetencerne til at løfte den rigtigt. (Interview med rektor).

Blandt nogle af de interviewede rektorer er der en klar opfattelse af, at det er vigtigt, at beslutningerne træffes tæt på opgaveløsningen. Det blev desuden beskrevet, at det i den forbindelse er

en vigtig opgave for rektor at formulere en fælles forståelse af skolens opgave, som kan danne grundlag for, at de enkelte medarbejdere, ledere og lærere er rustede til at træffe beslutninger i konkrete sager, der er i overensstemmelse med den fælles forståelse.

Fokusgruppeinterviewene med lærerne tyder imidlertid på, at der kan være forskel på, i hvilken grad der sker en uddelegering af ledelsesansvar til de pædagogiske ledere, som er tydelig for lærerne, og at kommunikationen om uddelegering af ledelsen er vigtig. Nogle lærere beskriver, at det fungerer rigtig godt på deres skole, andre beskriver, at det er uklart, hvad de pædagogiske ledere har ansvar for, hvorfor man først går til rektor. Det beskrives også af nogle lærere, at rektor opfattes som den, der bestemmer, og derfor kan man lige så godt gå til rektor med vigtige ting. Nogle lærere beskriver, at det særligt er i forbindelse med spørgsmål om budget og økonomi, at man går direkte til rektor. Det ses i den forbindelse, at det er vigtigt, at rektor kommunikerer klart om de pædagogiske lederes ansvarsområder. Når opgaven er uddelegeret, skal der også være kompetence til at beslutte og handle, og rektor og de pædagogiske ledere skal holde fast i og leve op til det udmeldte.

En af de interviewede rektorer beskrev, at det i forbindelse med at finde frem til de nye roller og opgavefordelinger er vigtigt, men også udfordrende, at skelne mellem beslutninger, som rektor skal tage, og beslutninger, som den øvrige ledelse – eller andre i organisationen – skal tage, og som rektor blot skal orienteres om.

5.4.2 De pædagogiske lederes kompetencer inden for ledelse

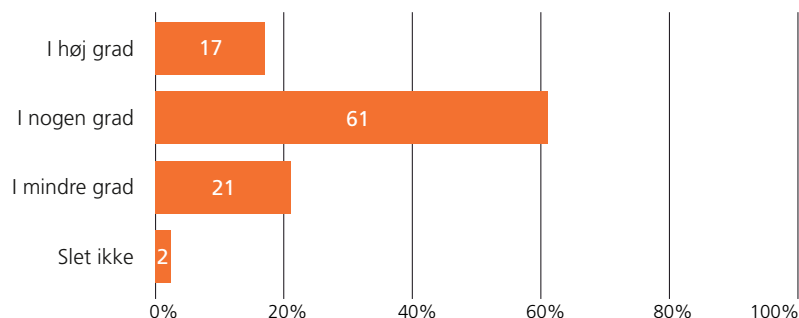
Som det fremgår af afsnit 5.1.1, vurderer rektorerne i spørgeskemaundersøgelsen, at antallet af ledere er tilstrækkeligt. Ledelsesgruppens kapacitet hænger dog også sammen med de pædagogiske lederes lederkompetencer.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at 23 % af rektorerne svarer, at over halvdelen eller alle deres ledere har eller er i gang med en formel lederuddannelse forstået som en diplomuddannelse eller en masteruddannelse i ledelse. Flertallet af rektorerne i spørgeskemaet, nemlig 58 %, svarer, at under halvdelen af lederne har afsluttet eller er i gang med en formel lederuddannelse, mens 20 % af rektorerne svarer, at det ingen af lederne har eller er i gang med en sådan uddannelse. Det skal nævnes, at der i undersøgelsen kun spørges om lederuddannelser på diplom- og masterniveau. Lederne kan have taget andre lederuddannelser, som ikke indgår i denne opgørelse.

Spørgeskemaundersøgelsen viser samtidig, at en stor del af rektorerne oplever et behov for ledelsesmæssig kompetenceudvikling af deres ledere. Figur 5.2 viser, at 78 % af rektorerne i høj grad eller i nogen grad mener, at der er behov for kompetenceudvikling inden for ledelse i ledelsesgruppen. 23 % svarer "I mindre grad" eller "Slet ikke".

Figur 5.2 Rektorens vurdering af behovet for kompetenceudvikling inden for ledelse i ledelsesgruppen

(n= 102)



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt rektorer på statsligt selvejende institutioner med stx

I forhold til behovet for ledelsesmæssig kompetenceudvikling beskrives det af en rektor i et ledelsesgruppeinterview, at overgangen fra at være lærer til at være leder på et gymnasium kan være forholdsvis brat:

De fleste kommer direkte fra at være lærer, og det kan være en svær overgang, når man skal varetage mange nye opgaver, der ligger uden for ens spidskompetence – at undervise. Der er ikke noget mellemlid. Det er ikke den typiske karrierevej i andre organisationer, hvor man langsomt oparbejder erfaring. Man får nogle kurser, men der er brug for en højere grad af professionalisering. (Rektor, interview med ledelsesgruppe).

Det beskrives, at det er andre opgaver, man skal løse, og andre kompetencer, man skal besidde, som leder – og disse kompetencer har man i mindre grad mulighed for at erhverve sig som lærer. Derfor er der ifølge denne rektor brug for en højere grad af professionalisering af ledelsesgruppen, så de pædagogisk-faglige kompetencer suppleres med ledelsesmæssige kompetencer. Ifølge en interviewet rektor handler professionalisering og kompetenceudvikling af de pædagogiske ledere også om at træde i karakter som leder og påtage sig rollen – hvilket også medfører et identitetsskift fra at være kollega til at være leder.

Spørgeskemaundersøgelsen indikerer, at formel lederuddannelse for mellemlederne er ved at blive udbredt på en del af gymnasierne, hvilket kan tyde på, at der er påbegyndt en professionalisering af ledelsesgrupperne. Der er dog stadig plads til udvikling, da under halvdelen eller ingen i ledelsesgruppen på en stor del af skolerne ifølge spørgeskemaundersøgelsen har formelle lederuddannelser på diplom- eller masterniveau, samtidig med at springet fra lærer til leder kan fore-

komme stort. En stor del af rektorerne er opmærksomme på dette, når de svarer, at de ser et behov for at udvikle ledernes ledelseskompetencer. Undersøgelsen giver ikke svar på, om de 23 % af rektorerne, der svarer, at det ikke eller i mindre grad er nødvendigt at udvikle ledelseskompetencerne i ledelsesgruppen, svarer sådan, fordi lederne allerede har de fornødne ledelsesmæssige kompetencer, eller om de ikke ser behov for denne ledelsesmæssige professionalisering.

5.4.3 Udvikling i de pædagogiske lederes opgaver

I forbindelse med de pædagogiske lederes ledelseskapalet er det relevant at overveje, hvordan de pædagogiske ledere skal fordele deres tid mellem forskellige opgaver for at sikre, at der er tilstrækkelig ledelseskapalet både til pædagogisk planlægning og administration, pædagogisk udvikling og pædagogisk ledelse.

Af logbøger og interview med ledelsesgrupperne fremgår det, at nogle pædagogiske ledere oplever et opgavepres. Det var et tema i ledelsesgruppeinterviewene, at pædagogiske ledere savnede mere tid til strategi og udvikling og gerne ville bruge mindre tid på driftsorienterede opgaver, som fylder meget. En pædagogisk leder siger fx:

Vi har arbejdsområder, som følger kalenderåret, derfor er det svært lige at rykke noget og sætte tid af til udviklingsprojekter i stedet for. Derudover har vi mange ad hoc-opgaver i hverdagen, det er forventet her. Den måde, vi er indrettet på, gør det svært at lukke døren og bruge tid på udvikling. Så hvis vi skal have tid til mere udviklingstænkning, så skal vi tage væk, og gerne flere dage. (Interview med ledelsesgruppe).

Det blev beskrevet, at nogle pædagogiske ledere synes at bruge meget tid på planlægningsmæssige og driftsmæssige opgaver, herunder en række ad hoc-opgaver, som bliver anset for at være en nødvendig del af ledelseshjbet, men som samlet set betyder, at der bliver mindre tid til de udviklingsmæssige opgaver. Nogle pædagogiske ledere beskrev også, at de brugte meget tid på rammesættende procedurer og politikker i forbindelse med tværgående elementer som AT og grundforløb, men efterspurgt samtidig mere tid til pædagogisk udvikling.

En del af udviklingen af de pædagogiske lederes rolle og kapalet handler dermed også om at overveje de pædagogiske lederes opgaver, og i hvilken grad nogle af opgaverne kan løses af andre niveauer i organisationen, fx administrative opgaver, som i stigende grad løses af kontorpersonale, eller opgaver som skemalægning og tilrettelæggelse af tværgående aktiviteter, som delvist kan varetages af personer uden for ledelsesgruppen. Flere af de besøgte skoler giver eksempler på, at nogle af de opgaver, der tidligere lå hos ledelsen, nu er flyttet til fx lærere i en stabsfunktion eller studievejledere. Dette er vigtigt for at give mere plads til pædagogisk udvikling og pædagogisk ledelse.

En anden overvejelse kunne være flere forskellige mellemlederfunktioner – hvor nogle har et større ledelsesmæssigt indhold med ansvar for pædagogisk udvikling og personaleansvar, mens andre har et mere planlægnings- og driftsorienteret indhold, hvilket også er meget vigtige opgaver på et gymnasium, hvor planlægning er afgørende for, at undervisning, eksaminer og øvrige aktiviteter kan gennemføres.

5.4.4 Legitimitet i organisationen

Fokusgruppeinterview med lærerne peger på, at uklarheder omkring de pædagogiske leders rolle kan have betydning for, om de fremstår som legitime ledere i organisationen, og for, hvilke opgaver det opfattes som legitimt, at de varetager.

Det blev påpeget i fokusgruppeinterviewene, at de pædagogiske ledere har en vanskelig dobbeltrolle som både ledere og kolleger, der underviser og er med i faggrupper:

De kommer fra en særlig faggruppe og underviser også stadig, og det giver bare nogle store udfordringer i forhold til det at være ledelse, som nogle gange skal træffe upopulære beslutninger, der går imod ens faggruppe eller ens kolleger. (Fokusgruppeinterview med lærere).

Det kan betyde, at det kan være svært for lærerne at se, hvornår de pædagogiske ledere optræder som kolleger, og hvornår de optræder som ledere, og det kan være svært for de pædagogiske ledere at navigere imellem de forskellige roller og dermed blive opfattet som legitime ledere i organisationen. Det kræver tillid til, at rollerne kan adskilles og bliver det.

Fokusgruppeinterviewene tyder på, at der på nogle skoler kan arbejdes på at gøre de pædagogiske leders ledelsesrolle endnu mere tydelig og legitim. I den forbindelse kan det være vigtigt at overveje, hvordan man bedst tackler dobbeltrollen. Det må italesættes åbent i ledelsesgruppen og organisationen, hvad de pædagogiske leders rolle som leder er i forhold til deres rolle som lærer og kollega.

5.4.5 Organisering af MUS

MUS kan, afhængigt af hvordan samtalerne anvendes, være et pædagogisk ledelses- og udviklingsredskab, hvor den enkelte lærers udvikling og pædagogiske praksis kobles til skolens samlede pædagogiske strategi og udvikling. Samtidig kan det være et redskab til som leder at få information om udviklingen på skolen. Derfor kan det være et vigtigt redskab for de pædagogiske ledere at få del i, hvis de skal påtage sig en ledelsesrolle, og uddelegering af MUS kan ses som en indikator på, i hvor høj grad de pædagogiske ledere har personaleledelse og medarbejderudvikling som en del af deres ledelsesopgave.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at et flertal af rektorerne har uddelegeret MUS. 71 % har uddelegeret MUS til vicerektor, og 64 % har desuden uddelegeret MUS til de pædagogiske ledere. At MUS uddelegeres i dette omfang kan indikere, at der er en udvikling i gang, hvor de pædagogiske ledere får mere personale- og udviklingsansvar, i det omfang MUS bruges som et strategisk ledelsesredskab.

I et interview med en ledelsesgruppe på en skole, hvor MUS er uddelegeret til de pædagogiske ledere, beskrives det som positivt at uddelegere MUS, da der kan ske en hurtigere og mere målrettet opfølgning:

Informationer fra MUS-samtalerne kommer hurtigere ind til ledelsen og handles på, når MUS er bredt ud over flere, i modsætning til når kun én afholder samtalerne, så skal man igennem hele rækken af medarbejdere, før der kan samles op og handles. (Interview med ledelsesgruppe).

Fokusgruppeinterview med lærere viser, at der er forskel på, om lærerne oplever det som en fordel eller en ulempe, at MUS uddelegeres. Nogle lærere ser det som en fordel, at de pædagogiske ledere har mere tid til at følge op, når opgaven er delt ud på flere hænder, og er glade for at have MUS med pædagogiske ledere. Der peges i den forbindelse på, at det er vanskeligt for rektor at sparre ordentligt med lærerne, hvis alle samtaler varetages af rektor. Andre oplever det som problematisk ikke at have MUS med rektor:

I forlængelse af MUS – på store skoler er det jo ikke længere kun rektor, der varetager dem, og det synes jeg er problematisk. Som gammel lærer har man brug for sparring på et 'højere niveau', der nytter det ikke noget med inspektorer. Så har jeg svært ved at tage samtalen seriøst. Der er så nogle, der altid kommer til rektor, og det er et problem, det hører jeg også blandt de yngre lærere. Jeg brokkede mig, så de sidste par gange har jeg været hos rektor. Det må man finde ud af at løse. (Fokusgruppeinterview med lærere).

Citatet er et eksempel på, at mellemliderlaget ikke alle steder har den samme ledelsesmæssige legitimitet som rektor, når det kommer til gennemførelse af MUS. For det andet viser det, at en uigennemsigtig organisering af, hvem der skal gennemføre hvilke MUS, kan være problematisk, og at det i den forbindelse ikke gør det nemmere for de pædagogiske ledere at opnå ledelsesmæssig legitimitet, når der er mulighed for at vælge dem fra til fordel for rektor.

Det fremgår af fokusgruppeinterviewene, at et problem med uddelegering af MUS til de pædagogiske ledere særligt kan opstå, hvis der ikke er tænkt tilstrækkeligt over organiseringen af MUS i forbindelse med uddelegering, og hvis det er uigennemsigtigt, hvem der gennemfører MUS med hvem. I det omfang, rektor selv varetager MUS med nogle af lærerne, bliver det endnu mere vig-

tigt at have helt klare og på forhånd fastlagte principper for, hvilke ledere der gennemfører hvilke MUS og hvorfor.

På en af de besøgte skoler beskriver ledelsesgruppen, at uddelegering af MUS kræver mange overvejelser og megen koordinering. MUS er på denne skole uddelegeret til de pædagogiske ledere, men der er stadig overvejelser om, hvordan det kan organiseres bedre fremover. Det overvejes bl.a., om MUS fremover skal knyttes til lærerteams og studieretninger. Nogle skoler overvejer, hvordan organisering af MUS kan optimeres i forhold til skolens øvrige organisering og strategiske udvikling. I den forbindelse kan det overvejes, om organiseringen af MUS skal hænge sammen med organiseringen af GRUS, sådan at den samme leder gennemfører MUS og GRUS med en gruppe lærere, eller om samtalerne skal knyttes til studieretningsteams, hvilket kunne give mulighed for en tættere kobling mellem den enkelte lærers udvikling og toningen af studieretningerne.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at 17 % af rektorerne gennemfører alle MUS selv. I interview med rektorer og ledelsesgrupper finder vi forskellige eksempler på, hvorfor MUS ikke uddelegeres – eller udelukkende uddelegeres til vicerektor. Det første handler om, at lederne kan være bekymrede for den skepsis, der kan være blandt lærerne. En af de interviewede rektorer beskriver, at vedkommende gerne vil uddelegere MUS, fordi det er vanskeligt at nå alle samtaler selv, og fordi det giver de pædagogiske ledere en tydeligere ledelsesrolle og et ledelsesredskab. Men rektor og de pædagogiske ledere vurderer, at den generelle holdning blandt lærerne er, at det er mærkeligt, hvis MUS skal varetages af andre end rektor. Derfor overvejer de, hvordan det skal organiseres, så der bliver klare kriterier for og ensartethed i MUS. Et andet aspekt handler om, at rektorerne selv vurderer, at det er vigtigt at gennemføre MUS for at bevare kontakten med lærerne. En rektor beskriver et bevidst valg om at gennemføre MUS sammen med vicerektor:

Jeg ville aldrig vælge kun at uddelegere det, så bliver man helt uinteressant som leder. Man bliver nødt til at være tæt på medarbejderne i en eller anden grad. Være tæt på det almindelige skoleliv. Jeg ville ikke gide en ledelse, hvor det kun var mellemlederne, der havde kontakten. (Interview med rektor).

Der er blandt rektorerne et ønske om at uddelegere ledelsesopgaver og lede gennem ledelsesgruppen, og samtidig vil nogle rektorer gerne have en tæt kontakt til alle lærere. Her handler det om at finde en hensigtsmæssig og velbegrundet balance og arbejdsdeling mellem rektor og de øvrige ledere.

5.4.6 Udvikling af ledelsesgruppen som team

Et sidste aspekt, der sættes fokus på i dette kapitel, er udviklingen af ledelsesgruppen som et samlet team. Det fremgår af interview med rektorer og ledelsesgrupper, at der har været – og

fortsat er – et behov for at arbejde med dette, men også, at der ifølge lederne er sket en udvikling på dette område. En rektor beskriver fx, hvordan ledelsesgruppen i højere grad er blevet et team:

Før var vi ikke et ledelsesteam, der sad vi bare hver især med nogle ledelsesopgaver og var tættere på lærerne end på det at være ledelse. Nu er det omvendt. Teamet er vigtigt, fordi det også giver en anden opfattelse af ledelsesgruppen som havende beslutningskompetence. (Interview med ledelsesgruppe).

Som det fremgår, er det vigtigt både for ledelsesgruppen internt og for, at mellemlederne kan fremstå som legitime ledere med reel beslutningskompetence i forhold til lærerne, at ledelsesgruppen fungerer som et team.

Af interview med ledelsesgrupperne fremgår det bl.a., at det at være et ledelsesteam handler om at samarbejde, videndele og koordinere. Ugentlige ledelsesmøder og løbende koordinering bidrager ifølge lederne til dette. Men det handler også om at opnå en fælles forståelse af, hvad ledelse er og skal være på den enkelte skole, og at give hinanden ledelsesmæssig sparring og skabe fælles ledelsesudvikling i teamet. En rektor giver et eksempel på, at de i ledelsesgruppen har haft forskellige opfattelser af, hvad ledelse vil sige, hvilket er en konsekvens i overgangen fra administrative inspektorer til pædagogiske ledere. Det er vigtigt for denne rektor, at de pædagogiske ledere er med til at lægge linjen og tager ansvar for de ledelsesmæssige beslutninger. Denne rektor har fundet det nødvendigt at arbejde med dette i ledelsesgruppen og har fået hjælp til det fra en ekstern konsulent:

Der har været en fordeling før, hvor rektor og vicerektor har lagt linjerne, og så har de administrative inspektorer taget over og udført det. Nu er vi i højere grad lige og sparrer med hinanden. Så vi hver især er klædt på, når vi taler med medarbejderne. Her har vi skullet have hjælp til at definere, hvad sparring er, og hvad en lederrolle er. (Interview med ledelsesgruppe).

En lærer beskriver, at han oplever, at der, fordi der er kommet flere ledere og mere formel ledelse, er kommet et større behov for en fælles forståelse på skolen af, hvad ledelse er og skal være:

Fordi ledelsen er blevet større, er der blevet større afstand mellem lærere og ledelse. Derfor er det vigtigt, at vi har en fælles forståelse af, hvorfor der bliver ledet eller undervist, som der gør. (Fokusgruppeinterview med lærere)

På baggrund af både rektors, pædagogiske ledes og læreres udtalelser i de forskellige interview ses det, at det at få skabt en fælles ledelseskultur og et klart ledelsessprog med en fælles

forståelse af ledelse er en vigtig del af udviklingen af de pædagogiske leders ledelsesrolle. Interview med ledelsesgrupperne viser også, at der bevidsthed om vigtigheden af dette.

Et redskab, som nogle skoler har anvendt, er formuleringen af et fælles ledelsesgrundlag. Spørge-skemaundersøgelsen viser, at godt halvdelen (49 %) af rektorerne svarer, at de har et fælles ledelsesgrundlag, mens 18 % svarer, at det er under udarbejdelse. I det omfang, det fælles skriftlige ledelsesgrundlag udarbejdes på baggrund af drøftelser om ledelsesforståelser i ledelsesteamet, kan det være et godt redskab til at opnå en fælles opfattelse af, hvad der er god ledelse på den enkelte skole, til at få et fælles sprog om ledelse og til at skabe klarere forventninger til den enkeltes leders roller og ansvar.

5.5 Sammenfatning

Gymnasiets vilkår og opgaver giver behov for, at der opbygges en ledelseskapacitet på flere niveauer i organisationen. Et væsentligt niveau er mellemliderlaget, som ifølge interview med rektorer og ledelsesgrupper og fokusgruppeinterview med lærere er blevet et mere tydeligt ledelseslag i gymnasiet, hvilket understøttes af de overenskomstmæssige ændringer med ansættelse af pædagogiske ledere.

Nogle rektorer og ledelsesgrupper beskriver i interviewene, at de befinder sig i en strukturmæssig overgang, hvor man er ved at definere mellemliderlagets nye rolle og funktion. Interview med rektorer og ledelsesgrupper og fokusgruppeinterview med lærere peger på, at det er forskelligt, hvor langt skolerne er nået i denne proces.

I overgangen til nye ledelsesstrukturer er tydelighed omkring organiseringen af ledelsesopgaven vigtig. Interviewene viser, at nogle skoler har arbejdet med tydelighed omkring fordeling af ansvar for de rammesættende opgaver uden om undervisningen og ansvar for forskellige klasser. Der kan være behov for mere tydelighed, er i forhold til ledelse af og kommunikation til lærere i forhold til ledelse af den pædagogiske praksis og udvikling.

I den forbindelse peger analysen på, at det er vigtigt, at der sker en tydeligere organisering af MUS, når MUS uddelegeres til de pædagogiske ledere. Så der er en klar mening med og fastlagte principper for, hvem der holder hvilke MUS samtaler og hvorfor. Det kan bidrage til at MUS kobles systematisk til skolens samlede udvikling, og det kan forhindre en situation, hvor nogle lærere går uden om de pædagogiske ledere for hellere at have MUS med rektor. Det er dog væsentligt at understrege, at 64 % af rektorerne uddelegerer MUS til de pædagogiske ledere, hvilket viser at der en stor andel af rektorerne, der deler MUS opgaven med den resterende ledelsesgruppe.

Analysen tyder ikke på, at der er brug for større ledelsesgrupper – snarere en professionalisering af ledelsesgrupperne og en klarhed og legitimitet omkring de pædagogiske lederes rolle i organisationen. Det hænger også sammen med et behov for at skabe en ledelseskultur og en fælles ledelsesforståelse i organisationen, som de pædagogiske ledere er en væsentlig del af.

Når det gælder professionalisering, peger analysen på, at en del af de pædagogiske ledere har en formel lederuddannelse i form af en masteruddannelse eller en diplomuddannelse i ledelse, hvilket er tilfældet for over halvdelen af lederne i ledelsesgrupperne på 23 % af skolerne i spørgeskemaundersøgelsen, men at en overvejende del af rektorerne ser et behov for at kompetenceudvikle ledelsesgruppen inden for ledelse. Det beskrives bl.a. i interviewene, at springet fra at være lærer til at være leder kompetencemæssigt opfattes som stort. Professionalisering og kompetenceudvikling af de pædagogiske ledere handler således også om, at de pædagogiske ledere skal træde i karakter som ledere og påtage sig lederrollen – hvilket også medfører et identitets-skift fra at være kollega til at være leder. I den forbindelse peger nogle rektorer og pædagogiske ledere i interviewene på, at det er vigtigt at arbejde med at gøre ledelsesgruppen til et team, der har en fælles opgave og en fælles forståelse af, hvad opgaven er, og hvad ledelse vil sige hos dem, og som sparrer med hinanden.

Med hensyn til de pædagogiske lederes rolle og opgave som ledere peger analysen på, at mange rektorer ser et behov for fremover at uddelegere flere ledelsesopgaver til de pædagogiske ledere, ligesom nogle rektorer i interviewene beskriver, at de anser de pædagogiske ledere som afgørende for at kunne løfte den samlede ledelsesopgave. Fokusgruppeinterviewene med lærerne peger samtidig på, at det kan være forskelligt, i hvilket omfang de pædagogiske lederes ledelsesrolle er tydelig for lærerne. Her kan det fx have betydning, om man har en praksis, hvor de pædagogiske ledere implementerer det, som rektor og vicerektor har besluttet, eller om de pædagogiske ledere selv er med til at lægge linjen og tager ansvar for beslutningerne. I den forbindelse lader det til også at være vigtigt at tackle den dobbeltrolle, som de pædagogiske ledere kan have, idet de er både ledere og lærere.

Tydeliggørelsen af mellemliderlaget betyder også, at rektor har fået en ny rolle som leder af ledere, og at rektor dermed skal finde ud af, hvilke opgaver og hvilket ansvar der skal uddelegeres i hvilket omfang, og hvordan ledelsesgruppen samlet kan udvikles. Det er afgørende fortsat at sætte fokus på udviklingen af de pædagogiske lederes rolle, da det har stor betydning for, hvordan den pædagogiske ledelse kan formes fremover. Samtidig er det vigtigt at være opmærksom på, at de pædagogiske lederes muligheder for at agere som ledere også handler om, i hvilket omfang man får opbygget en ledelseskultur og en fælles forståelse af, hvad ledelsesopgaven er.

I kapitel 6 ser vi på en anden del af ledelseskapaciteten i gymnasiet, nemlig bestyrelsen.

6 Samarbejde med bestyrelsen

Med selvejet har det enkelte gymnasium fået en selvstændig bestyrelse, som er overordnet ansvarlig for skolen, og som rektor står til ansvar over for. Det betyder, at bestyrelsen og bestyrelsesformanden er blevet en potentiel ressource og samarbejdspartner for rektorerne i forbindelse med at løse ledelsesopgaven. Sammen med ledelsesgruppen udgør bestyrelsen altså en vigtig ledelsesmæssig kapacitet for rektor.

Samtidig er bestyrelsen et nyt element i gymnasiets interne organisering, som medfører nye beslutningsgange og strukturer, der udgør en forandring for lærerne i forhold til tidligere organisering og beslutningskultur.

Dette kapitel viser, hvordan rektorerne samlet set vurderer samarbejdet med bestyrelsen, og hvordan de vurderer bestyrelsens bidrag til at løse ledelsesopgaven i forhold til at øge den ledelsesmæssige kapacitet. Kapitlet baserer sig på data fra spørgeskemaundersøgelsen blandt rektorer, interview med rektorer og bestyrelsesformænd samt fokusgruppeinterview med lærere.

6.1 Styringsforholdet mellem bestyrelse og rektor

Gymnasiernes styringsforhold er ændret med selvejet, så det ikke længere er rektor, men bestyrelsen, der er overordnet ansvarlig over for Ministeriet for Børn og Undervisning.

Bestyrelsen har en række ansvarsområder og opgaver, som er fastlagt i lovgivningen og i centrale retningslinjer for bestyrelsesarbejdet (fx Undervisningsministeriets håndbog om gymnasiernes overgang til selveje, 2006). Opgaverne er at:

- Ansætte og afskedige institutionens daglige leder
- Forvalte institutionens midler, så de bliver til størst mulig gavn for institutionens formål
- Godkende budget og regnskab for institutionen
- Træffe beslutning om institutionens udbud af uddannelser, aktiviteter og kapacitet
- Fastlægge retningslinjer for institutionens virksomhed.

Rektor er ansvarlig for institutionens virksomhed over for bestyrelsen, herunder at det af bestyrelsen godkendte budget overholdes, og at institutionens virksomhed er i overensstemmelse med bestyrelsens beslutninger og retningslinjer. Loven fastsætter også, at rektor er skolens daglige leder, og at rektor leder og fordeler det pædagogiske arbejde mellem skolens ansatte. Endelig er det også rektor, der træffer alle konkrete afgørelser angående skolens elever (institutionsloven, § 24, LBK nr. 937 af 22.9.2008).

Rektorenes resultatlønskontrakter er et af de væsentlige formelle redskaber i styringsforholdet mellem bestyrelse og rektor, og vi ser derfor nærmere på vurderingen af resultatlønskontrakten som redskab til at understøtte dialogen mellem rektor og bestyrelse i forhold til institutionens udvikling i afsnit 6.6.

Det ændrede styringsforhold betyder, at et godt samarbejde med bestyrelsen er et væsentligt ledelsesvilkår for rektor for at sikre opbakning til og legitimitet omkring beslutninger om strategi og om institutionens virksomhed og økonomi.

6.2 Rektorernes vurdering af samarbejdet med bestyrelsen

Spørgeskemaundersøgelsen blandt landets rektorer viser en udbredt tilfredshed blandt rektorerne med samarbejdet med bestyrelserne. 77 % af rektorerne er tilfredse, 22 % er overvejende tilfredse, mens kun 2 % er overvejende utilfredse.

Den store tilfredshed kan ses i forhold til, at de interviewede rektorer overordnet giver udtryk for, at de med bestyrelserne har fået en ressource, som de ikke havde tidligere, idet bestyrelsen nu har et langt større engagement og ansvar. Rektorerne vurderer, at bestyrelserne bidrager med økonomiske, strategiske og organisatoriske kompetencer og kontakter til omverdenen, som er vigtige for ledelsen af gymnasiet som en selvejende institution og for mulighederne for at løse de nye ledelsesopgaver. Desuden fungerer bestyrelsesformanden flere steder som en vigtig sparringspartner for rektor i forhold til de beslutninger, rektor som øverste leder ellers ville være alene om. En rektor beskriver dog, at det har været en krævende overgangsproces at få bestyrelsen til at skifte rolle fra den tidligere mere rådgivende bestyrelse til en nu mere styrende bestyrelse, som rektoren her vurderer at have meget brug for for at kunne lede gymnasiet.

6.3 Bestyrelsesformanden som rektors sparringspartner

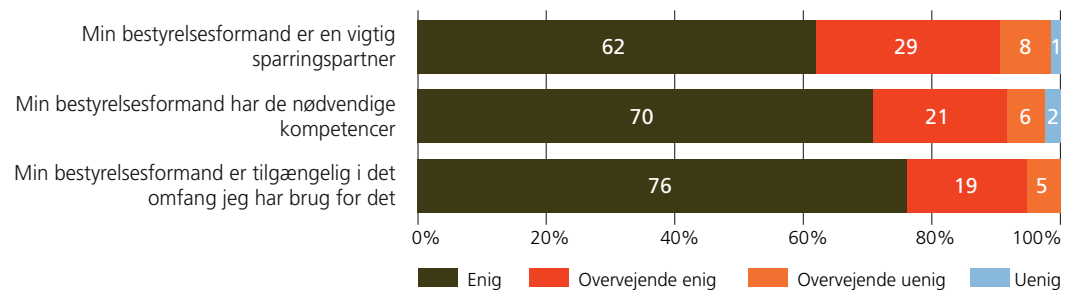
Bestyrelsesformændene udfylder en særligt væsentlig rolle og ressource som sparringspartner for rektorerne. Figur 6.1 viser, hvordan rektorerne vurderer deres samarbejde med bestyrelsesformændene. Det fremgår, at 91 % af rektorerne er enige eller overvejende enige i, at deres bestyrelsesformand er en vigtig sparringspartner. 95 % er enige eller overvejende enige i, at deres be-

styrelsesformand er tilgængelig i det omfang, rektorerne har brug for det, og 91 % er enige eller overvejende enige i, at deres bestyrelsesformand har de nødvendige kompetencer. Det giver et samlet billede af et godt samarbejdsforhold mellem rektorer og deres bestyrelsesformænd.

Figur 6.1 Samarbejdet med bestyrelsesformanden

(n=100)

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt rektorer på statsligt selvejende institutioner med stx

Dette positive billede af samarbejdet går igen i interviewene med rektorer og bestyrelsesformænd. Her fremgår det også, at forholdet mellem rektor og bestyrelsesformanden er en central faktor for rektors ledelseskapacitet. En bestyrelsesformand beskriver sig fx som rektors primære sparringspartner:

Som formand er man krykkestok og samtalepartner for rektor. En rektor er jo alene – der er kun én af den slags. De sidder med det ultimative ansvar. (Interview med bestyrelsesformand).

Denne bestyrelsesformand oplever det altså sådan, at mange af de beslutninger og meget af det ansvar, rektor sidder med som øverste leder, kræver sparring og erfaring udefra eller på et andet niveau, end hvad rektor kan finde i sin egen organisation. En rektor på en anden skole lægger på samme måde vægt på, at bestyrelsesformanden skal støtte og sparre:

Bestyrelsen skal være en god sparringspartner og støtte i ledelsen. De skal være ledelsens backup. Fx for et par år siden, da vi havde den konflikt med en medarbejder, der svigtede de ikke. (Interview med rektor).

Citatet viser, at det spiller en væsentlig rolle for rektor i forhold til legitimitet i organisationen, at bestyrelsesformanden tydeligt bakker op og støtter ledelsen i kritiske og konfliktfyldte situationer.

Der er forskel på, hvilke kompetencer forskellige bestyrelsesformænd kan bidrage med. Nogle rektorer beskriver det i interviewene som en fordel, at formanden kender uddannelsesområdet og kulturen på en uddannelsesinstitution. Andre rektorer lægger vægt på, at bestyrelsesformanden har erfaring med økonomi, organisation og det forretningsmæssige aspekt af at lede en virksomhed eller institution. Fælles for de interviewede rektorer er dog, at de udtrykker vigtigheden af den ledelsesmæssige erfaring og sparring, som bestyrelsesformanden kan give. En rektor beskriver ligefrem bestyrelsesformanden som en personlig ledercoach. En anden af de interviewede rektorer lægger særlig vægt på, at samtlige eksterne bestyrelsesmedlemmer skal have ledelseserfaring for at kunne støtte rektor i ledelsesmæssige og organisatoriske spørgsmål.

Det fremgår af interviewene, at rektorer og bestyrelsesformænd de fleste steder har en forholdsvis hyppig dialog, hvor de ud over på bestyrelsesmøderne vender mange forhold løbende. Det kan fx være kontakt over telefon og e-mail ca. hver 14. dag eller oftere.

Traditionelt er det en bestyrelses opgave at ansætte og afskedige den daglige leder. Sådan er det også for gymnasiebestyrelserne, men da rektor i mange tilfælde er blevet ansat inden 2007, hvor selvejet blev indført og bestyrelsen blev indsat, har rektorerne reelt haft indflydelse på bestyrelsens sammensætning og valget af bestyrelsesformand. 74 % af rektorerne svarer, at de har haft indflydelse på valget af bestyrelsesformanden.

En rektor, der selv har valgt sin bestyrelse og sin formand, ser det som en stor fordel, fordi det giver rektor mulighed for at få tilført de kompetencer, som vedkommende har mest brug for. Denne rektor har fx fokuseret på, at bestyrelsen skal bidrage med kompetencer, som ikke allerede er til stede i organisationen, men som kan give et modspil:

Jeg har sammensat en forretningsorienteret bestyrelse. Mine medarbejdere ved alt om pædagogik – i bestyrelsen har vi brug for et andet syn på skolearbejdet. (Interview med rektor).

Det er navnlig nogle af de ledelses- og forretningsmæssige kompetencer, som er nødvendige efter indførelsen af selvejet, som denne rektor finder i sin bestyrelse.

Samtidig er der blandt bestyrelsesformænd og rektorer opmærksomhed omkring, at det er vigtigt, at armslængdeprincippet og professionalismen i forholdet bevares, med respekt for bestyrelsens ansvar for at kontrollere rektor, for at gribe ind, hvis den mener, at rektor er på afveje, og i sidste ende at afskedige rektor. En bestyrelsesformand beskriver fx sin sparringsrolle som en kritisk ven, der kommer med de udfordrende spørgsmål og alternative vinkler, og som har ansvar for det, der handler om rektors forhold, og for, at rektor ikke "skejer ud". En rektor på en anden skole siger:

Jeg er bevidst om, at de er min arbejdsgiver, og at jeg skal leve op til bestemte forventninger. (Interview med rektor).

En anden rektor beskriver, at et godt samarbejde med bestyrelsesformanden er ensbetydende med, at der også er en tydelig afstand og en klar opgave- og ansvarsfordeling:

Vi har et godt samarbejde, men vi mødes ikke hele tiden – bestyrelsesformanden er ikke nede i driften. (Interview med rektor).

Samlet ses det, at bestyrelsesformanden spiller en vigtig rolle som sparringspartner for rektor og dermed som bidrager til organisationens strategiske ledelseskapacitet. På den anden side viser undersøgelsen, at det for både rektor og bestyrelsesformænd er vigtigt at bevare armslængdeprincippet og en klar rollefordeling for at sikre professionalisme i opgavevaretagelsen, som bliver endnu vigtigere i forhold til at mange rektorer selv har udpeget deres bestyrelsesformand.

6.4 Bestyrelsens bidrag

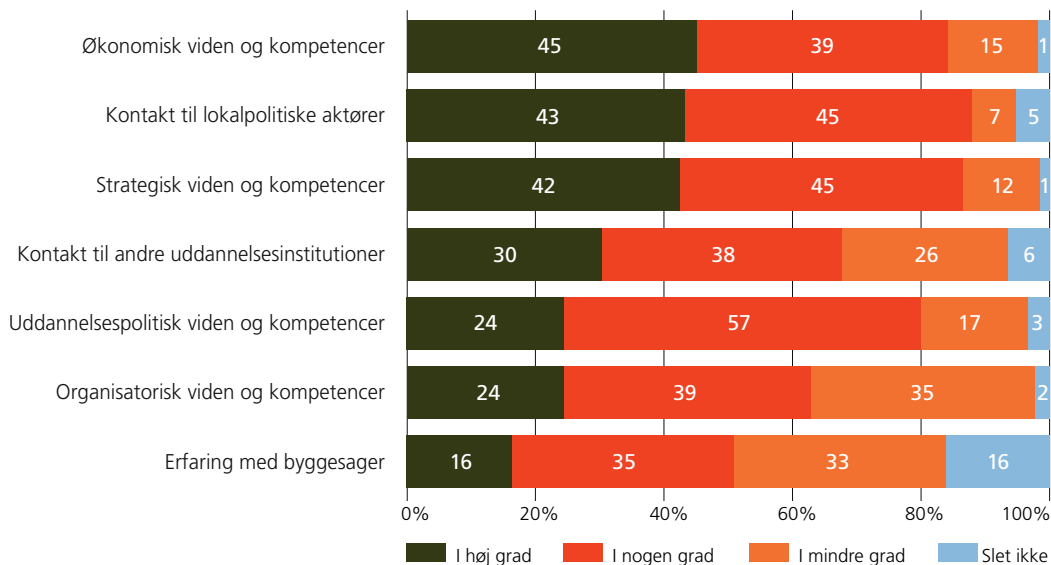
Spørgeskemaundersøgelsen viser, at gymnasiebestyrelserne ifølge rektorerne primært udfylder en rolle i forhold til gymnasiets økonomi, overordnede strategi og samspil med det omgivende samfund. Det er samtidig de områder, der vægtes af de interviewede bestyrelsesformænd, når de skal beskrive bestyrelsens rolle og opgaver.

Figur 6.2 viser rektorenes vurderinger af, hvad bestyrelserne bidrager med. 84 % af rektorerne vurderer, at bestyrelsen i høj grad eller i nogen grad bidrager med økonomisk viden og økonomiske kompetencer, 87 % vurderer, at bestyrelsen i høj grad eller i nogen grad bidrager med strategisk viden og strategiske kompetencer, mens 88 % vurderer, at bestyrelsen i høj grad eller i nogen grad bidrager med kontakt til lokalpolitiske aktører, 80 %, at den bidrager med uddannelsespolitisk viden og uddannelsespolitiske kompetencer, og 68 %, at den bidrager med kontakt til andre uddannelsesinstitutioner. 63 % af rektorerne vurderer, at bestyrelsen bidrager med organisatorisk viden og organisatoriske kompetencer, hvilket der også ses eksempler på i interviewene.

Figur 6.2 Bestyrelsens bidrag

(n=102)

I hvilken grad bidrager bestyrelsen med følgende?



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt rektorer på statsligt selvejende institutioner med stx

I det følgende ser vi på baggrund af interviewene nærmere på, hvad bestyrelsen bidrager med inden for de syv områder i figur 6.2.

6.4.1 Bestyrelsens rolle i forhold til skolens økonomi

Økonomien er et af de områder, som bestyrelsen ifølge rektorerne er mest inddraget i, fordi bestyrelsen i sidste ende har det økonomiske ansvar. Skolens økonomi fylder mest i bestyrelsesarbejdet, og det er som regel på dagsordenen ved hvert bestyrelsesmøde. Nogle bestyrelsesformænd beskriver, at det har været bestyrelsens første opgave at få styr på økonomien, og det har særligt krævet meget energi i starten af bestyrelsens virke, at der nogle steder skulle rettes op på en mindre god økonomi efter indførelsen af selvejete. Økonomien beskrives også af en bestyrelsesformand som et område, hvor bestyrelserne tydeligst sætter sig igennem som øverste ansvarlige for institutionen og tager beslutninger.

Vi startede ud med en negativ egenkapital. Det kommer vi ud af i år. Det har jeg lagt stor vægt på over for lærerne. Man vil jo altid gerne bruge flere penge på kurser, rejser etc. Det

var mig som bestyrelsesformand, der satte det igennem. (Interview med bestyrelsesformand).

Bestyrelsesformændene lægger også vægt på deres kontrollerende opgave i forhold til økonomien:

Det er altså tit den økonomiske indfaldsvinkel, der er min. Hvorfor skal der bruges så mange ressourcer på det? Man bliver kontrollfreak, det er en grad af det. (Interview med bestyrelsesformand).

På skoler med igangværende byggeri, udvidelser eller nyerehvervelser er bestyrelserne også involveret i disse spørgsmål. Der er tale om store investeringer med omfattende økonomisk betydning for skolen langt frem i tiden, og derfor har det bestyrelsens bevågenhed på de besøgte skoler. 51 % af rektorerne vurderer, at bestyrelserne bidrager med erfaring med byggesager. At andelen ikke er større, skal måske ses i sammenhæng med, at ikke alle gymnasier har haft byggesager, og at disse erfaringer dermed ikke har været relevante for alle. Interviewene viser dog også, at de rektorer, der er involveret i byggesager, ønsker at trække på bestyrelsen i den sammenhæng, men at der er forskel på, om bestyrelserne har erfaringer med byggesager i den størrelsesorden, der er tale om.

Det her med at overtage bygninger har været et besværligt stykke arbejde. Mange bestyrelsesmedlemmer har ikke prøvet at administrere et tocifret millionbeløb ... (Interview med bestyrelsesformand).

Her gives udtryk for, at det også for bestyrelserne kan være en ny udfordring at skulle håndtere byggesager. Der gives dog i interviewene flere eksempler på, at bestyrelserne indhenter ekstern bistand, fx advokatbistand, ekstra revisorbistand og bistand vedrørende byggeri.

Samlet set viser undersøgelsen, at bestyrelserne har spillet en vigtig rolle i overgangen til selvejete og været en vigtig samarbejdspartner for rektor i forbindelse med løsningen af de mange nye typer af ledelsesopgaver – særligt i forhold til at sikre økonomien og overtagelsen af gymnasiets egne bygninger.

6.4.2 Bestyrelsens strategiske rolle

Figur 6.2 viser, at strategisk viden og kompetencer er et andet område, som en meget stor andel af rektorerne (87 %) vurderer, at bestyrelsen i høj grad eller i nogen grad bidrager med.

Af interview med rektorerne fremgår det, at de også har en forventning om, at bestyrelsen bidrager på det strategiske område. Det fremgår, at bestyrelsen spiller en vigtig rolle med hensyn til

skolens strategi, men der er også eksempler på rektorer, der godt kunne tænke sig, at bestyrelsen havde tid til og så det som sin opgave i endnu højere grad at indgå i de strategiske drøftelser. Det er afgørende for rektor at have bestyrelsen med i dette arbejde. Rektorerne nævner også vigtigheden af, at bestyrelsen er med til at fastholde skolen på de strategiske mål.

Bestyrelsesformændene beskriver det som en af deres vigtigste roller at medvirke til at udstikke de overordnede linjer for, hvordan skolen skal udvikle sig. Det strategiske ansvar beskrives i høj grad som det at ruste gymnasiet til fremtiden i forhold til konkurrence og elevsøgning. En bestyrelsesformand beskriver bestyrelsens strategiske opgave sådan:

For mig er det stødretninger i en udvikling – hvor skal vi bevæge os hen? Ligesom i øjeblikket, hvor vi siger, at science er et meget væsentligt ben; det er for lidt; det er for smalt i den nuværende konkurrencesituation. Vi skal have andre synlige stødretninger også for at kunne tilbyde nye 'kunder' noget nyt. Det er strategi. (Interview med bestyrelsesformand).

En bestyrelsesformand nævner i den sammenhæng, at han ser det som bestyrelsens særlige opgave at betone positionering og gymnasiet som en konkurrerende institution, da det er en ny tankegang for både lærere og ledelse.

En del af bestyrelsens strategiske opgave er ifølge en bestyrelsesformand også at bidrage til besvarelsen af spørgsmålet om, hvordan den pågældende skole bedst kan bidrage til samfundets mål:

Man arbejder med at implementere de beslutninger, der træffes i det politiske system. Vi har jo nogle meget ambitiøse målsætninger for uddannelse i Danmark, og der mener jeg, at det er bestyrelsens rolle at prøve at få så mange unge, man har ønsker om kommer gennem gymnasiet, igennem, og at deres uddannelse gør dem egnede til at gå videre i uddannelsessystemet. (Interview med bestyrelsesformand).

Ovenstående citat afspejler også den holdning hos de interviewede bestyrelsesformænd, at de ser det som en særlig forpligtigelse at medvirke til at gymnasiet løfter et samfundsmæssigt og uddannelsespolitisk ansvar.

Bestyrelsesformændene beskriver i høj grad deres strategiske rolle som en sparringsrolle, hvor de sparrer med rektor om den strategiske linje. Nogle steder er sparringsrollen mere offensiv end andre steder, og der er dermed forskel på, om bestyrelsen alene forholder sig til rektors strategioplæg, eller om bestyrelsen og formanden selv tager initiativ til strategiske drøftelser. En bestyrelsesformand nævner fx sit ansvar for at få igangsat diskussioner i bestyrelsen, der kan bidrage til det strategiske arbejde, fx gennem temamøder med foredragsholdere udefra.

En rektor synes, at der har ligget et udviklingsarbejde i, som denne siger, "at omdefinere bestyrelseskonceptet". Denne rektor havde en rådgivende bestyrelse, der opererede meget på sidelinjen, og har arbejdet på at få en bestyrelse, der kommer med strategiske input og tager de overordnede beslutninger. Det har været en udfordring for rektor at påtage sig dette udviklingsarbejde, fordi rektor jo strengt taget ikke har beføjelse til at fortælle bestyrelsen, hvad den skal. Bestyrelsen og rektor har gennemgået en proces med strategiseminar for bestyrelsen og løbende evalueringer af samarbejdet.

6.4.3 Bestyrelsens rolle som bindeled til det omgivende samfund

Som figur 6.2 viser, vurderer 88 % af rektorerne, at bestyrelsen i høj grad eller i nogen grad bidrager med kontakt til lokalpolitiske aktører. Det kvalitative materiale bekræfter dette billede af bestyrelsens væsentlige rolle som bindeled til omverdenen.

Det nævnes i rektorinterviewene, at det er væsentligt, at bestyrelsesmedlemmerne repræsenterer forskellige dele af uddannelsessystemet og har viden om uddannelsespolitiske tendenser. De interviewede rektorer vurderer, at bestyrelsen i høj grad udfylder denne opgave, og at bestyrelsen er en væsentlig uddannelsespolitisk ressource for rektor og resten af organisationen at kunne trække på. En rektor beskriver fx, at et medlem i bestyrelsen med tilknytning til grundskoleområdet har bidraget til en bedre brobygning. En anden nævner vigtigheden af, at de videregående uddannelser er repræsenteret som aftagere. Bestyrelserne bruges til at få viden om og analysere tendenser i samfundet og lokalområdet, som det er vigtigt, at gymnasiet forholder sig til og reagerer på. Samtidig bidrager giver bestyrelsesmedlemmerne gymnasiet et netværk og en kontakt til lokalområdet. En bestyrelsesformand beskriver, at gymnasiet efter indførelsen af selvejet ønsker at blive et lokalt gymnasium for kommunens unge, og at det derfor er vigtigt, at gymnasiet har en stærk profil i lokalområdet med et klart tilhørsforhold. Her har bestyrelsen med mange lokale repræsentanter spillet en væsentlig rolle. Det har betydet, at der kommet en tættere dialog med aktører og videregående uddannelsesinstitutioner i lokalområdet.

Bestyrelsen spiller dermed en vigtig strategisk rolle for gymnasierne og for rektor med hensyn til at analysere og positionere gymnasiet i omverdenen, men også som konkret formidler af netværk og lokale samarbejder med andre institutioner og virksomheder.

6.4.4 Bestyrelsens rolle i forhold til skolens organisering

Af figur 6.2 fremgår det, at 63 % af rektorerne vurderer, at bestyrelsen bidrager med organisatorisk viden og organisatoriske kompetencer, hvilket der også er eksempler på i det kvalitative materiale.

Det kvalitative materiale giver eksempler både på skoler, hvor bestyrelsesformanden og bestyrelsen sparrer med rektor om organisatoriske forhold, og på skoler, hvor det organisatoriske i højere

grad ses som et område, som bestyrelsen ikke skal blande sig i. En bestyrelsesformand, der tager den organisatoriske opgave på sig, beskriver det på følgende måde:

Rektor kom også med forslag til en ny organisation, vi drøftede det meget. Bestyrelsen havde især fokus på økonomiproceduren ... Det er vigtigt, at vi sikrer de rette ledelsesmæssige kompetencer i organisationen. Fx deltog jeg som formand ved ansættelsen af vicerektor. Det var både i min egen interesse, men også i rektors, i forhold til at jeg kunne se, hvilken profil som kunne matche rektor bedst muligt. Det var vigtigt, at rektor ikke valgte en kopi af sig selv. (Interview med bestyrelsesformand).

Her ser bestyrelsen det altså som sin rolle ikke bare at sikre, at institutionen har den rigtige leder, men den rigtige samlede ledelse.

6.5 Bestyrelsen og den øvrige organisation

Rektorer og bestyrelsesformænd beskriver, at der har ligget – og fortsat ligger – et arbejde i at integrere bestyrelsen og den tankegang, der hersker der, med organisationen og dens værdier og logikker. Det stiller rektor i en ny rolle som bindeled og formidler mellem bestyrelsen og organisationen.

Det beskrives bl.a., at der har været et behov for at tydeliggøre bestyrelsens rolle blandt skolens lærere og at skabe accept af bestyrelsens ansvar for beslutningerne. Ledelsen skal i den sammenhæng også finde en balancegang mellem en tradition for, at beslutninger funderes nedefra i organisationen, tidligere typisk i pædagogisk råd, og den nuværende organisering, hvor at mange beslutninger tages i en mere hierarkisk struktur med bestyrelsen øverst. En rektor taler om, at en kollegiekultur møder en virksomhedskultur. En anden rektor formulerer det sådan:

Pædagogisk råd er ikke det vigtigste organ mere, de store beslutninger sidder bestyrelsen på. Dermed ikke sagt, at pædagogisk råd ikke er vigtigt, for det er det. Men det er en anden magtbalance nu med bestyrelsen. Nogle gange er det bestyrelsens bord at tage nogle beslutninger, det er også o.k., bare vi får lov at tale med. Nogle gange må man sige tydeligt til medarbejderne, hvis det er noget, bestyrelsen skal ind over, men alt i alt føler jeg, at lærerne er bevidste om bestyrelsens rolle. (Interview med rektor).

Lærere beskriver i fokusgruppeinterviewene, at der efter indførelsen af selvejete og den nye styringsstruktur er kommet et øget behov for, at ledelsen kommunikerer tydeligt om beslutningsgrundlag og beslutningsgange. Selvom mange lærere lægger meget vægt på medindflydelse, efterspørges det samtidig, at ledelsen melder klart ud, så ikke alle skal forholde sig til alle problemstillinger.

Det er et tema i interviewene med bestyrelsesformændene, at bestyrelsen gør sig en del tanker om, hvorvidt de er tydelige nok over for lærerne i forhold til bestyrelsens og ledelsens rolle.

I gamle dage havde lærerne en opfattelse af, at det var noget, der foregik nede i amtet, og det havde de ingen indflydelse på. Den holdning har nok hængt ved, hvor det så nu bare er en bestyrelse i stedet for. Det vil vi godt have ændret. Personalet skal være klar over, hvad der er rektors, ledelsens og bestyrelsens rolle. (Interview med bestyrelsesformand).

Ændringer i styringsstrukturen kan altså ifølge denne bestyrelsesformand også ses som en mulighed for lærerne for at få mere indflydelse på strategi og prioriteringer, fordi det lokale strategiske råderum generelt øges i forhold til tidligere. Men samtidig bliver det bestyrelsens og ledelsens ansvar at definere og tydeliggøre, hvad lærerne har mulighed for at få indflydelse på.

En ting er at formidle bestyrelsens beslutninger og give et besluthedsrum til lærerne. Rektorernes rolle som bindeled betyder også, at rektor ser det som en vigtig opgave at give bestyrelsen en fornemmelse af, hvad der rører sig i organisationen. En rektor giver et eksempel på, at lærere præsenterer nye politikker og tiltag i bestyrelsen, så bestyrelsen også møder lærerne og får direkte kendskab til deres perspektiv.

Endelig beskrives det også, at bestyrelsen nogle gange kan være en hjælp for rektor i forhold til at informere om mindre populære beslutninger, både internt til lærerne og eksternt til samarbejdspartnere. På den måde kan rektor nemmere bevare en god samarbejdsrelation til lærerne.

6.6 Vurdering af resultatlønskontrakten

Resultatlønskontrakterne et tænkt som bestyrelsens styringsredskab, der skal "understøtte dialogen mellem bestyrelse og ledelse om formulering af væsentlige kort- og langsigtede mål" og samtidig "skabe synlighed og gennemsigelighed omkring institutionens mål og resultater" (<http://www.uvm.dk/Administration/Loen-og-ansættelse/Loen/Resultatloen>). Det er hovedsageligt bestyrelsen, der fastlægger de indsatsområder, der skal indgå i resultatlønskontrakten, så det afspejler skolens udfordringer.

Resultatlønskontrakterne bruges desuden som et centralt styringsredskab til at prioritere politisk fastsatte mål. Bestyrelserne har med tiden fået større frihed til at udforme kontrakten, så den afspejler bestyrelsens lokale prioriteringer, men der gives stadig en ekstraramme til resultater inden for en målsætning om en indsats mod frafald, som er politisk prioriteret, i forbindelse med målsætningen om, at 95 % af en ungdomsårgang i 2015 skal gennemføre en ungdomsuddannelse.

Bestyrelsen er bemyndiget til at indgå en resultatlønskontrakt med rektor, men er ikke forpligtet til det. Resultatlønskontrakten kan, hvis den opfyldes fuldt ud, udløse op til 100.000 kr. for de mindste gymnasier med under 500 elever og 140.000 kr. for de største med mellem 1.000 og 1.999 elever (Kvalitets- og tilsynsstyrelsens brev til bestyrelserne om bemyndigelse til at indgå resultatlønskontrakt med institutionens øverste leder og øvrige ledere, 6. dec. 2011).

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at rektorerne er splittede i vurderingen af resultatlønskontrakten, men at flertallet dog vurderer kontrakten positivt. 60 % af rektorerne er enige eller overvejende enige i, at resultatlønskontrakten er et vigtigt redskab til forventningsafstemning, mens 40 % derimod er uenige eller overvejende uenige i dette.

På de besøgte skoler er der eksempler på, at bestyrelsen tager resultatlønskontrakter meget alvorligt. Der er stor tilfredshed med, at resultatlønskontrakten er blevet mindre bundet, da det øger bestyrelsens strategiske råderum og skaber mulighed for større overensstemmelse mellem skolens strategiplan og resultatlønskontrakten. En risiko ved kontrakten kan nemlig være, at den ikke kan afspejle de strategiske prioriteringer, der er vigtigst for bestyrelsen. Resultatlønskontrakten beskrives som et dokument, der bruges i sammenhæng med de strategiske drøftelser og til at følge op på de strategiske mål. Omvendt nævnes det også, at kontrakten bruges, fordi den er der, men at man lige så vel kunne bruge andre strategidokumenter.

Spørgeskemaundersøgelsen blandt rektorerne viser, at blandt de 64 % af rektorerne, der svarer, at de regelmæssigt bliver evalueret af deres bestyrelsesformand, indgår opfyldelsen af kontrakten i evalueringen af rektor for 97 %'s vedkommende. Kontrakterne bruges altså i udbredt omfang til at evaluere rektor. I interviewene peges der dog på nogle udfordringer i den sammenhæng. Det kan nemlig være vanskeligt at opstille mål og indikatorer, der faktisk kan måles. Det giver en udfordring i forhold til at bruge kontrakten som et reelt styringsredskab:

Rektor kommer til at udføre minimum 80 % af de mål vi har opstillet i kontrakten, det er næsten planlagt på forhånd af os. Selvfølgelig bruger vi den lidt. Men forventningsafstemning foregår løbende. (Interview med bestyrelsesformand).

Der er altså også eksempler på, at den reelle forventningsafstemning og evaluering af målopfyldelsen sker uafhængigt af kontrakten.

For de rektorer, der regelmæssigt bliver evalueret af deres bestyrelse, indgår resultatlønskontrakterne altså i høj grad, hvor evalueringerne i mindre grad synes at indbefatte drøftelser af rektors kompetenceudvikling. 62 % af rektorerne svarer nej, og 39 % af rektorerne ja, på spørgsmålet: "Indgår der i denne evaluering en samtale om dine personlige og udviklingsmæssige behov?". Som det fremgår af kapitel 4 og 7, er egen kompetenceudvikling et af de områder, som rektor

gerne vil bruge mere tid på. Bestyrelsen kunne dermed aktivt medvirke til sikre muligheder for og krav til rektors kompetenceudvikling, som er en vigtig del af opbyggelse af ledelsesmæssig kapacitet.

6.7 Sammenfatning

Med selvejet har det enkelte gymnasium fået en selvstændig bestyrelse, som er overordnet ansvarlig for skolen, og som rektor står til ansvar over for. Bestyrelsen og bestyrelsesformanden udgør derfor en potentiel ressource og samarbejdspartner for rektorerne i forbindelse med løsning af den samlede ledelsesopgave.

Med udgangspunkt i rektorenes vurdering af, om bestyrelsen og bestyrelsesformanden bidrager kompetencemæssigt til organisationen, viser analysen, at bestyrelsen udfylder sin lovgivningsmæssige rolle.

Generelt udtrykker rektorerne stor tilfredshed med samarbejdet og rolle- og ansvarsfordelingen mellem bestyrelsen og rektor. 77 % af rektorerne er tilfredse, og 22 % er overvejende tilfredse, med samarbejdet med bestyrelserne. De interviewede rektorer giver udtryk for, at de med bestyrelserne har fået en ressource, som de ikke havde i de tidligere bestyrelser, og at bestyrelsen bidrager med økonomiske, strategiske og organisatoriske kompetencer og kontakter til omverdenen, som er vigtige for ledelsen af gymnasiet som en selvejende institution. På denne måde fungerer bestyrelserne som en måde at trække nogle kompetencer ind i organisationen på, som det ikke altid er muligt for så små organisationer som gymnasierne at have internt – og de rigtige kompetencer kan spille en afgørende rolle for organisationens samlede ledelseskapacitet. I det kvalitative materiale er der dog også eksempler på rektorerne, der gerne så at bestyrelserne i højere grad indgår i de strategiske drøftelser. Det er således vigtigt at bestyrelsen tager denne nye rolle på sig, da rektor er afhængig af at bestyrelsen indgår aktivt i det strategiske arbejde, og medvirker til at sætte og fastholde skolen på dens strategiske mål.

Samlet set viser undersøgelsen, at bestyrelserne har spillet en vigtig rolle i overgangen til selvejet og været en vigtig samarbejdspartner for rektor i forbindelse med de mange nye typer af ledelsesopgaver i forbindelse med selvejet – særligt med hensyn til at sikre økonomien og overtagelse af egne bygninger. Selvom rektorinterviewene også viser, at der er forskel på, om bestyrelserne har tilstrækkelig erfaring med større byggesager, ikke mindst budgetmæssigt. Bestyrelsen spiller desuden en vigtig strategisk rolle med hensyn til at bidrage til at analysere omverdenkrav og uddannelsespolitiske udviklinger samt positionere gymnasiet i omverdenen, men også som konkret formidler af netværk og lokale samarbejder med andre institutioner og virksomheder.

Særligt bestyrelsesformanden vurderes som en vigtig sparringspartner for rektor i forbindelse med de beslutninger, rektor som øverste leder ellers er alene om. De interviewede rektorer udtrykker

vigtigheden af den ledelsesmæssige erfaring og sparring, som bestyrelsesformanden kan bidrage med, og af, at bestyrelsesformanden giver et andet modspil end resten af organisationen.

Det positive billede af samarbejdet mellem bestyrelse og rektor går igen i interviewene med bestyrelsesformændene, som også fremhæver det gode samarbejde mellem rektor og bestyrelsesformand og bestyrelsesformandens rolle som en kritisk ven, der udfordrer rektor. Samtidig er bestyrelsesformænd og rektorer opmærksomme på, at det er vigtigt, at armslængdeprincippet og professionalisme i forholdet bevares, med respekt for bestyrelsens ansvar for at kontrollere rektor og beføjelse til i sidste ende at kunne afskedige rektor. Armslængdeprincippet er væsentligt at være særligt opmærksom på, i og med at mange af rektorerne selv har haft indflydelse på bestyrelsens sammensætning og valget af bestyrelsesformand.

Forventningsafstemning og målopfyldelse også ifølge rektorer og bestyrelsesformænd også via resultatlønskontrakten, som er det formelle styringsredskab, der skal understøtte samarbejdet mellem rektor og bestyrelse. 60 % af rektorerne vurderer i spørgeskemaundersøgelsen kontrakten positivt, og også blandt de besøgte skoler var det et redskab, der blev anvendt aktivt af bestyrelsen. I den sammenhæng er der blandt rektorer og bestyrelsesformænd tilfredshed med, at resultatlønskontrakten er blevet mindre bundet, da det øger bestyrelsens strategiske råderum og skaber mulighed for større overensstemmelse mellem skolens strategiplan og resultatlønskontrakten. Der er dog også eksempler på, at resultatlønskontrakten anvendes uden direkte kobling til prioritering og forventningsafstemning mellem rektor og bestyrelse.

Endelig viser analysen, at ændringerne i styringsstrukturen ifølge rektorerne er blevet oplevet som en forandring for lærerne, og rektor har derfor en vigtig rolle som bindeled og formidler mellem bestyrelsen og organisationen. Ændringer i styringsstrukturen betyder på den ene side, at der er mulighed for at få mere lokal indflydelse på strategi og prioriteringer, men at det på den anden side bliver bestyrelsens og ledelsens ansvar at definere og være tydeliggøre beslutningsgrundlag og beslutningsfora, herunder hvad lærerne har indflydelse på, og hvornår bestyrelsen og ledelsen træffer beslutningerne.

7 Rektorernes forståelse og prioritering af ledelsesopgaven

I dette kapitel ser vi på, hvordan rektorerne fortolker deres ledelsesopgave. For det første fokuserer vi på, hvilke ledelsesopgaver rektorerne bruger tid på, og hvilke opgaver de ifølge spørgeskemaundersøgelsen gerne vil prioritere at bruge mere eller mindre tid på. For det andet fokuserer vi på, hvordan tidsanvendelsen hænger sammen med rektorernes forståelse af, hvad der ifølge interviewene er deres vigtigste ledelsesopgaver.

Kapitlet giver et billede af, hvordan *rektorerne* forstår og prioriterer ledelsesopgaven, og bygger derfor primært på data fra rektorerne.

7.1 Rektorernes tidsanvendelse

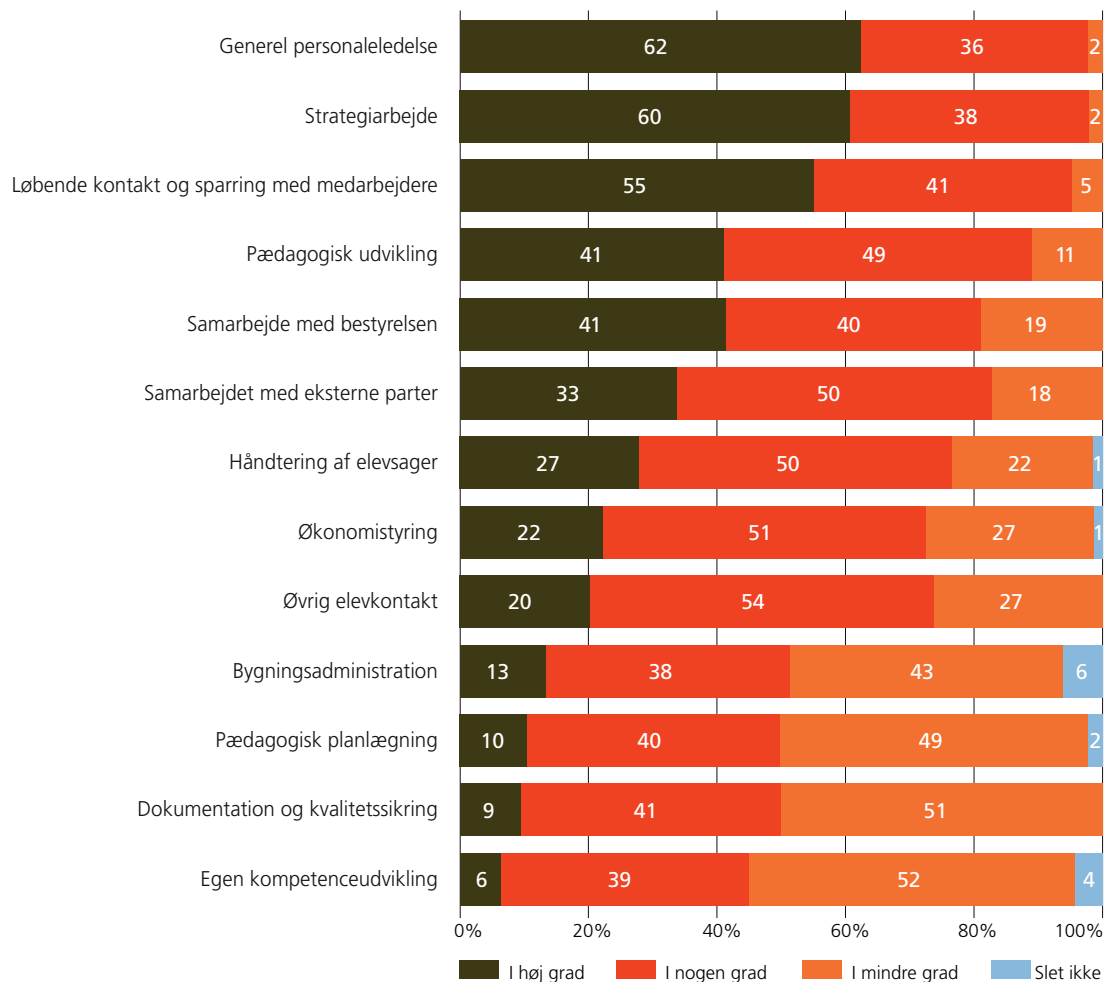
Figur 7.1 viser, hvordan rektorerne vurderer, at forskellige opgaver fylder tidsmæssigt i deres arbejde.

Det fremgår af figuren, at rektorerne særligt oplever, at de bruger tid på tre typer af ledelsesopgaver. For det første personaleledelse, herunder både generelle personaleledelsesopgaver og løbende kontakt til og sparring med lærerne. For det andet strategiarbejde og for det tredje pædagogisk udvikling – som må ses i sammenhæng med strategiarbejdet. Derudover fylder samarbejde med bestyrelsen og med eksterne parter i rektors tidsanvendelse. Rektorerne oplever i nogen grad, at de bruger tid på håndtering af elevsager, økonomistyring og øvrig elevkontakt. I mindre grad fylder opgaver som bygningsadministration, pædagogisk planlægning, dokumentation og kvalitetssikring og egen kompetenceudvikling.

Figur 7.1 Rektorenes tidsanvendelse

(n=101-103, se note)

I hvilken grad fylder følgende opgaver tidsmæssigt i dit arbejde som rektor?



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt rektorer på statsligt selvejende institutioner med stx

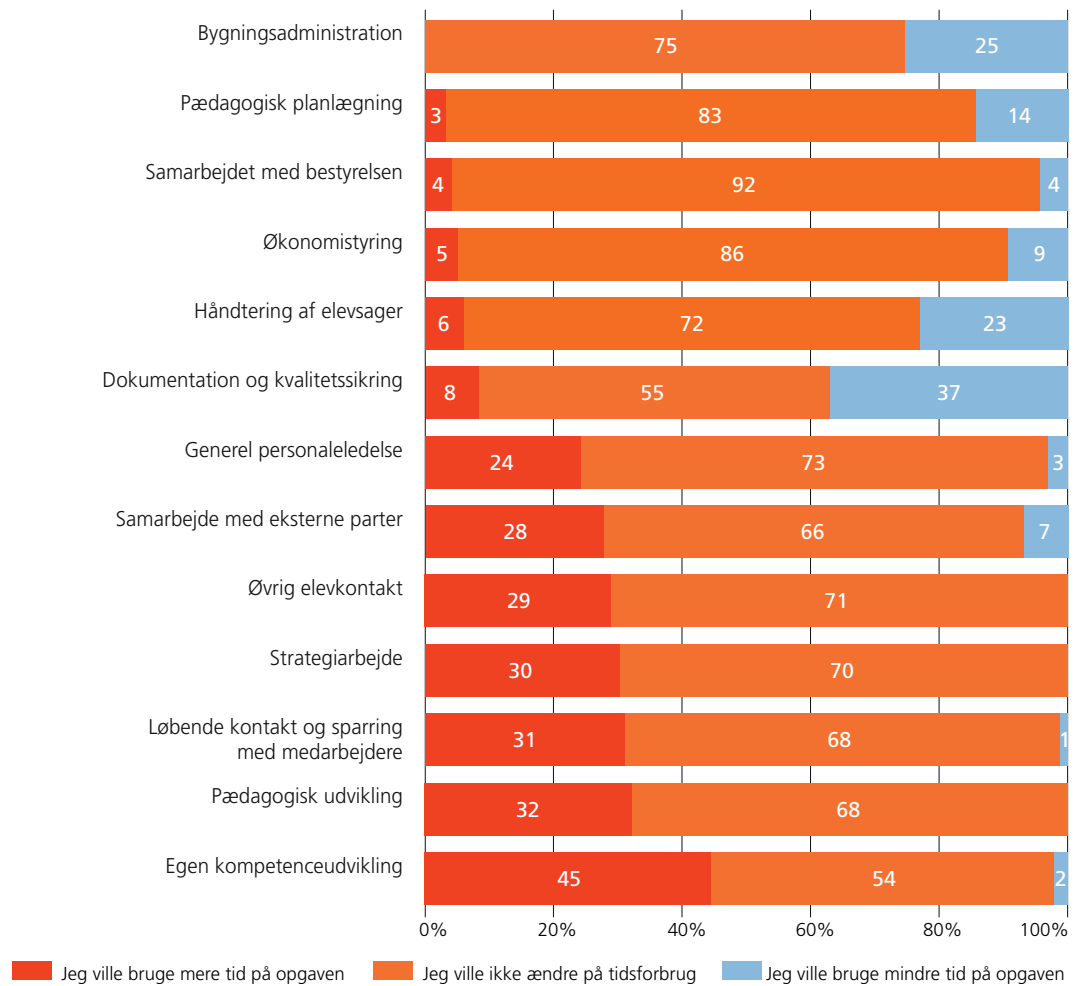
Note: n varierer i figuren, fordi at det er forskelligt, hvor mange rektorer der har svaret på det enkelte spørgsmål.

Figur 7.2 viser, hvilke af de nævnte opgaver rektorerne ifølge spørgeskemaundersøgelsen gerne ville prioritere at bruge hhv. mere og mindre tid på.

Figur 7.2 Rektorenes ønsker til ændret tidsanvendelse

(n=99-102, se note)

Ville du prioritere følgende opgaver anderledes tidsmæssigt, hvis du havde mulighed for det? (1)



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt rektorer på statsligt selvejende institutioner med stx

Note: n varierer i figuren, fordi at det er forskelligt, hvor mange rektorer der har svaret på det enkelte spørgsmål.

Figuren viser, at flest rektorer særligt ville bruge mere tid på de områder, som i forvejen fylder meget tidsmæssigt. Det gælder med undtagelse af egen kompetenceudvikling, som flest rektorer gerne ville bruge mere tid på, og som færrest af rektorerne oplever, at de nu bruger tid på. Ud

over egen kompetenceudvikling ville flest rektorer gerne bruge mere tid på ledelsesopgaver i relation til pædagogisk udvikling og strategiarbejde og den del af personaleledelsesopgaven, der handler om løbende kontakt til og sparring med lærerne. En del af rektorerne ville derudover gerne bruge mere tid på elevkontakt og samarbejde med eksterne parter. Ser vi på, hvad rektorerne gerne ville bruge mindre tid på, er det navnlig opgaver som dokumentation, kvalitetssikring, bygningsadministration og håndtering af elevsager.

I det følgende ser vi på, hvordan rektorerne tidsanvendelse og ønskede prioritering af tid hænger sammen med deres forståelse af ledelsesopgaven og deres rolle og opgave som rektor – som dette fremgår af interviewene. Vi fokuserer på tre af de områder, som rektorerne prioriterer at bruge meget tid på, og som de gerne vil bruge mere tid på: personaleledelse, strategiarbejde og pædagogisk udvikling. Derefter ser vi på, hvordan rektorerne samlet set oplever sammenhængen og vægtningen af de forskellige ledelsesopgaver.

7.2 Personaleledelse

Rektorerne vurderer i spørgeskemaundersøgelsen, at de bruger meget tid på personaleledelse. Der er spurgt om to aspekter af personaleledelse, nemlig generel personaleledelse og løbende kontakt til og sparring med lærerne, og begge vurderes at fylde meget tidsmæssigt i deres arbejde. 62 % af rektorerne vurderer, at generel personaleledelse i høj grad fylder tidsmæssigt i deres arbejde, og 36 % vurderer, at det i nogen grad fylder. 55 % bruger i høj grad tid på kontakt til og sparring med lærerne, mens 41 % svarer, at det i nogen grad fylder. Rektorerne bruger altså tid på både overordnet personaleledelse med personalesager, ansættelse, personaleforhold, løn og arbejdstid og den løbende kontakt til og sparring med lærerne.

I et interview beskriver en rektor, at netop personaleledelse særligt ses som rektors område i forhold til de øvrige ledere i ledelsesgruppen – og det kan i dette tilfælde være med til at forklare, hvorfor det tager meget af rektors tid. Denne rektor beskriver her, hvad der adskiller rektors opgavevaretagelse fra den øvrige ledelsesgruppes:

Personaleledelse. Sådan har vi også tilrettelagt det. Der er nogle beslutninger, som skal varetages af rektor, fordi jeg er øverste leder. Jeg står for ansættelsessamtaler, klagesager mv. (Interview med rektor).

Rektorerne bruger også meget tid på en anden del af personaleledelsesopgaven, nemlig løbende kontakt til og sparring med lærerne. En rektor beskriver det på følgende måde:

Det er vigtigt for mig med lærerkontakt (...) Det er vigtigt at huske at spørge til folk. Man kan ikke rumme 135 personers liv, men det er vigtigt, at man gør, hvad man kan. (Interview med rektor).

Selvom rektorerne ofte er ledere for mange mennesker og har flere pædagogiske ledere under sig, gives der i interviewene udtryk for, at det er vigtigt, at rektor har den daglige kontakt med lærere og elever. Rektorerne oplever også, at det er vigtigt for lærerne, at rektor er synlig og tilgængelig. Rektorerne logbøger og interviewene med rektorerne viser, at nogle af rektorerne bruger meget tid på ad hoc-opgaver og spørgsmål fra lærerne, hvilket de oplever som en vigtig del af ledelsesopgaven.

Samtidig er kontakt til og sparring med lærerne et af de områder, som flest rektorer gerne ville bruge mere tid på – det gælder for 31 % af rektorerne. Også i logbøger og interview nævner nogle rektorer, at de gerne vil have mere tid til lærerne – her kædes det sammen med et ønske om at komme endnu tættere på gymnasiets kerneydelse og den pædagogiske praksis.

Af interview med ledelsesgrupper og fokusgruppeinterview med lærere fremgår det, at der kan være stor forskel på, hvilke forventninger og ønsker der er til ledelsens sparringsmæssige rolle. Fokusgruppeinterview med lærerne viser i den sammenhæng, at der er meget forskellige holdninger til, om lærerne ønsker, at ledelsen skal indtage en sparrings rolle, når det handler om den pædagogiske praksis i undervisningen. Nogle lærere efterspørger mere pædagogisk sparring, mens andre ikke mener, at denne sparring skal komme fra ledelsen, men fra andre kolleger, mens ledelsens opgave er at udvikle rammer for, at kollegial sparring kan finde sted.

7.3 Strategiarbejde

Det andet område, som rektorerne vurderer, at de bruger mest tid på, er strategiarbejde. Af spørgeskemaundersøgelsen fremgår det, at 60 % af rektorerne vurderer, at strategiarbejde i høj grad fylder tidsmæssigt, mens 36 % vurderer, at det i nogen grad fylder. På baggrund af interview med rektorerne kan der identificeres to overordnede aspekter ved strategiarbejdet: Et aspekt handler om den eksterne del af strategiarbejdet, det vil sige positionering af gymnasiet og orientering mod omverdenen. Det andet aspekt af strategiarbejdet er internt rettet og handler om at skabe en fælles forståelse af skolens kerneydelse.

7.3.1 Positionering og omverdensorientering

Rektorerne lægger i interviewene navnlig vægt på, at de har en overordnet rolle og skal sikre et langsigtet strategisk perspektiv. En rektor formulerer sin rolle sådan, at vedkommende skal "hæve sig op over organisationen og se frem på den lange bane".

Med dette mener rektorerne, at de ser det som en væsentlig opgave at forholde sig til de eksterne krav og udviklingstendenser, som vil få betydning for skolens muligheder og prioriteringer på længere sigt. Det handler fx om elevgrundlag, finansielt grundlag og nye lovgivningsmæssige krav til gymnasiets kerneydelse. Ét perspektiv på strategiarbejdet er altså meget eksternt orienteret og handler om rektors arbejde med at aflæse og agere i forhold til omverdenen. Denne side af rektors strategiarbejde fylder forholdsvis meget i interviewene.

Det er tydeligt, at strategiarbejdet for rektorerne bl.a. handler om den konkurrencesituation, nogle gymnasier befinder sig i, men som alle gymnasier potentielt må forholde sig til. Rektorerne nævner fx prognoser for børnetallet i regionen, overvejelser om, hvorvidt man skal satse på en bred eller en snæver faglig profil for at kunne stå sig i konkurrencen, og hvilke andre uddannelsesinstitutioner man konkurrerer med, som vigtige strategiske overvejelser.

Interview og logbøger viser, at der blandt de interviewede rektorer er en opfattelse af, at de har en særlig rolle og opgave med hensyn til at varetage skolens eksterne kommunikation og tegne gymnasiet udadtil. Opgaven med at positionere skolen opfattes ikke kun som kortsigtet "markedsføring" for at tiltrække elever, men rækker bredere ud i form af deltagelse i lokalmiljøet, dannelse af lokale netværk og kommunikation med presse, erhvervsliv, forældre, lokalpolitikere og borgere i lokalsamfundet. Rektorerne giver forskellige eksempler på, hvad de gør. En skriver fx en blog i et dagblad, og en anden sidder i et kommunalt udvalg. En rektor beskriver det ikke kun som et spørgsmål om at positionere skolen, men også en pligt til at varetage en offentlig rolle og tage del i udviklingen i lokalsamfundet.

Som skoleleder er man en frontfigur, der betyder noget for både elever, lærere og lokalsamfund. Man spiller en offentlig rolle – det er der også andre offentlige ledere, der gør – men det synes jeg betyder noget. (Interview med rektor).

Der er forskel på, hvor meget vægt rektorerne lægger på deres offentlige rolle. Navnlig på gymnasier, der har en stærk lokal tilknytning, ser det ud til at være en vigtig opgave for rektor at tage del i livet i lokalområdet.

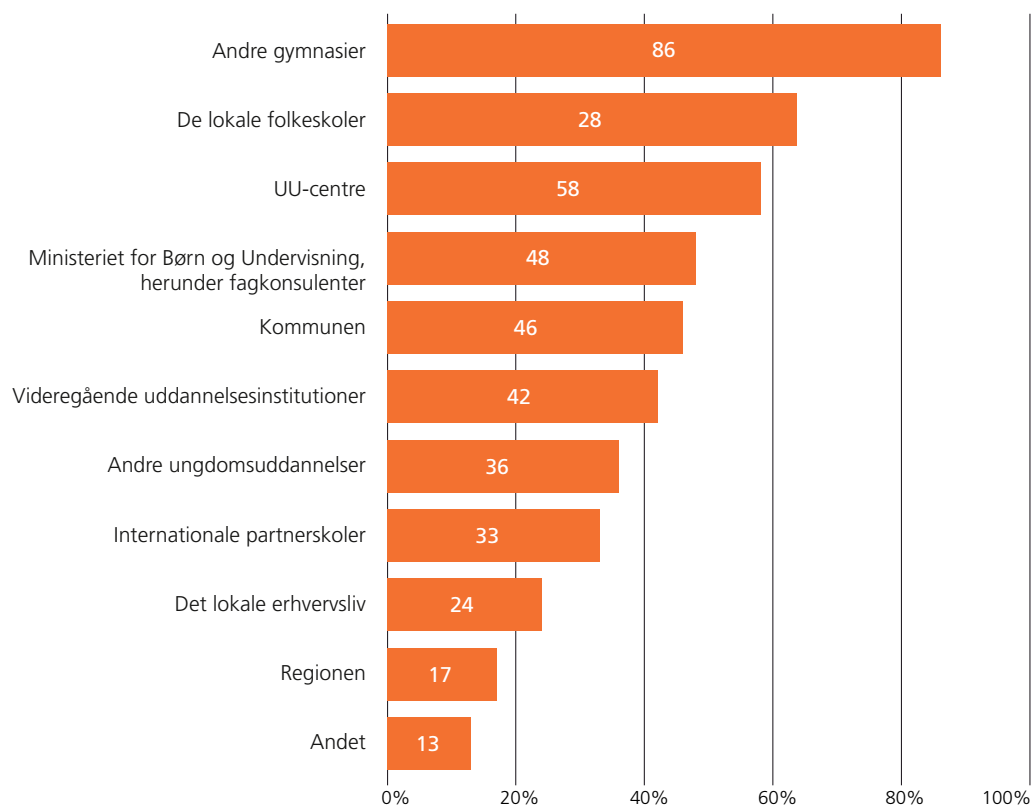
I det hele taget er samarbejde med eksterne aktører en opgave, som rektorerne ifølge både spørgeskemaundersøgelse og logbøger prioriterer. I spørgeskemaundersøgelsen vurderer 33 % af rektorerne, at de i høj grad bruger tid på samarbejde med eksterne aktører, mens 50 % svarer, at det i nogen grad fylder.

Figur 7.3 viser, hvem de vigtigste eksterne samarbejdspartnere er. Rektorerne blev bedt om ud fra en liste at vurdere, hvilke fem samarbejdspartnere der var vigtigst. Flest rektorer – 86 % – anser andre gymnasier som en af de fem vigtigste samarbejdspartnere. Det beskrives i interviewene, at selvom gymnasierne på nogle punkter er blevet mere uafhængige af hinanden ved ikke at være underlagt samme amt, er de på andre punkter blevet mere afhængige af hinanden. Rektorerne beskriver fx, at de har brug for at sparre med kolleger på andre gymnasier. Det beskrives også, at gymnasierne sender elever til hinanden. En rektor har fx sendt flere klasser til et nabogymnasium, som havde en dårligere søgning, fordi man gerne vil hjælpe hinanden – man ved ifølge denne rektor aldrig, hvornår det forholder sig omvendt. I det kvalitative materiale er der et eksempel på et lokalt samarbejde mellem to skoler i samme by, der begge udbyder stx. Samarbejdet betyder både, at skolerne udnytter ressourcerne bedre, og at de sammen kan skabe et stærkt uddannelsesmiljø i byen med et bredere udbud.

Efter andre gymnasier er lokale grundskoler og UU-centre de vigtigste samarbejdspartnere, hvilket er en konsekvens af, at ungdomsuddannelserne er forpligtet til at samarbejde med UU-centrene og grundskolerne om at skabe gode overgange mellem grundskole og gymnasium, herunder at samarbejde konkret med grundskolerne om brobygning.

Figur 7.3 De vigtigste eksterne samarbejdspartnere

Hvilke eksterne samarbejdspartnere er de vigtigste for dig som rektor? (Vælg de fem vigtigste)
(n = 104)



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt rektorer på statsligt selvejende institutioner med stx

7.3.2 At skabe fælles forståelse

I interviewmaterialet beskrives det, at rektorerne i stigende grad oplever, at de har en ledelsesopgave med hensyn til at definere, hvilken værdi gymnasiet skal skabe for eleverne og samfundet:

Vores gode resultater er, når eleverne går herfra med mest muligt i rygsækken, og det er ikke så nemt at svare på, hvad det præcis er. At finde frem til, hvad den gode skole er, er en ledelsesopgave – er det karakterer, det er det nok ikke alene, men hvad er det så? Der fortolker vi hele tiden vores opgave. (Interview med rektor).

Det fremgår af interviewet, at det bl.a. indebærer en lokal fortolkning af, hvad gymnasiets opgave er, og hvad resultaterne skal være. I kraft af gymnasiernes større selvstændighed og opgave med at udvikle og udmønte opgaven lokalt, er mindre givet på forhånd, og der er større behov for at formulere gymnasiets eksistens- og værdigrundlag, mål og resultater. Det er ikke nok som leder i gymnasiet at forvalte nogle traditionsbundne værdier, nu skal det enkelte gymnasium finde frem til sin egen version. Dette arbejde beskrives også som en del af rektors strategiske arbejde.

En rektor beskriver, at rektor som øverste leder i høj grad skal udgøre det værdimæssige samlingspunkt på skolen og stå i spidsen for en formulering af en fælles forståelse af skolens formål. Samtidig beskrives det som afgørende at få værdier og visioner til at give mening og få betydning for lærerne i hverdagen:

Det allervigtigste er, om man kan få medarbejderne med sig. Give fælles ånd og gejst og få folk til at vokse nedefra ... Man skal kunne sætte sig nogle mål, men i virkeligheden og så få givet mening til de mål – det er det allervæsentligste. (Interview med rektor).

Når det betragtes som vigtigt at skabe fælles forståelse, handler det for det første om, at det jo er lærerne, der leverer kerneydelsen, altså undervisningen og samværet med eleverne. For det andet taler nogle rektorer om, at det kræver, at lærerne tager ansvar for organisationens helhed. Både i kraft af de forskellige tværfaglige aktiviteter, på grund af de tværgående udviklingsbehov, som organiseres i udvalg og arbejdsgrupper, og på grund af et tættere elevfokus. Lærerne forventes at tage et større ansvar for eleverne ud over undervisningen for at fastholde flere, også set i relation til en mere differentieret elevgruppe. Der er altså opstået et behov for, at lærerne i højere grad tager del i og tager ansvar for et fælles projekt, og at ledelsen formulerer konkrete visioner og retning for lærernes arbejde.

7.4 Pædagogisk udvikling

Som figur 7.1 viser, vurderer rektorerne også, at de bruger forholdsvis meget tid på pædagogisk udvikling. 41 % af rektorerne vurderer, at pædagogisk udvikling i høj grad fylder tidsmæssigt, mens 49 % vurderer, at det i nogen grad fylder. Pædagogisk udvikling kan ses som et område, der hænger sammen både med strategiarbejdet – hvordan skolens pædagogiske og faglige profil skal udvikle sig i forhold til skolens vision, værdier og profil – og med personaleledelse, da pædagogisk udvikling på gymnasiet i høj grad skal ske gennem lærerne. På den måde er der en klar sammenhæng mellem de opgaver, som rektorerne vurderer, at de bruger mest tid på.

Interviewene viser, at rektorerne særligt betragter det at være retningsgivende og rammesættende som deres opgave. En rektor giver her et eksempel på sin opgave med at sætte udviklingsarbejdet i gang blandt lærerne og skabe en organisatorisk ramme for det:

Hvordan jeg i øvrigt understøtter det pædagogiske arbejde? Udvikling er det, vi lever af. Skolen skal udvikle sig – både i dag, i morgen og om fem år. Det er mit ansvar. Jeg har lavet en vision for skolen sammen med alle lærerne. Det har alle været med til at formulere over et par seminardage. Det er så ledestjernerne for det, vi går og laver nu. Visionen har resulteret i ni konkrete punkter, som der så er forskellige grupper, der arbejder med. Fx it og pædagogik i sammenhæng: Hvordan bliver alle kolleger aktiveret i det? Er innovation noget, vi skal arbejde med? Det breder sig som ringe i vandet. Jeg sætter dem i gang, holder styr på dem – det er en måde at understøtte lærernes pædagogiske arbejde på. (Interview med rektor).

Det fremgår af interview med rektorer – som det også eksemplificeres i citatet ovenfor – at opgaven med at lede skolens pædagogiske udvikling særligt handler om at skabe en organisatorisk ramme i form af udvalg og arbejdsgrupper, hvor grupper af lærere arbejder med forskellige pædagogiske udviklingsområder. Rektorerne opfatter det som ledelsens opgave at sætte rammerne for denne organisering, men det er i høj grad lærerne, der skal skabe udviklingen.

Det beskrives af rektorerne som et særligt vilkår for ledelse i gymnasiet, at den pædagogiske udvikling skal komme fra lærerne. En rektor siger fx om det særlige ved ledelse af et gymnasium:

Man tænker hele tiden på, hvordan man kan få medarbejderne med. Det kan aldrig nogensinde blive en førerbunker herinde, hvor man udstikker ordrer – medarbejderindflydelse og -motivation er et tema, der hele tiden simrer. Det er ikke noget, jeg begræder, bare en konstatering. Jeg kan ikke noget, uden at medarbejderne er med. Det er ikke en fabrik, hvor man bare kan starte maskinerne. (Interview med rektor).

Interviewene viser på den måde, at et af rektorerne vigtigste ledelsesredskaber, når det handler om at skabe pædagogisk udvikling, er motivation af lærerne, bl.a. ved at lærerne oplever at få medindflydelse. At motivation af lærerne er et vigtigt fokus for rektorerne, underbygges af spørgeskemaundersøgelsen, hvor rektorerne er blevet bedt om at prioritere vigtigheden af forskellige opgaver på en skala fra 1 til 7, hvor 1 er ikke vigtig og 7 er meget vigtig. 65 % af rektorerne vurderede det at motivere lærerne med den højeste score, 7, og det var dermed den opgave, der blev anset som vigtigst.

En anden rektor udtrykker sammenhængen mellem pædagogisk udvikling og lærernes motivation sådan:

Det er vigtigt at fokusere på, at det er et udviklingsprojekt, som lærerne også kan se sig selv i. At det ikke er et pålæg, men ønsket skal komme fra lærerne, så de er motiverede. Det er vigtigt, at de selv kan se en faglig og pædagogisk udvikling. (Interview med rektor).

Det særlige ved den motivation, som rektorerne taler om, kan altså ifølge rektorerne bedst opnås, ved at den pædagogiske udvikling baseres på den faglige indsigt og det engagement, som lærerne bidrager med.

En rektor beskriver det i den forbindelse som en positiv drivkraft, at lærerne tager ansvar for udviklingen:

På mange måder er det en fornøjelse at være leder for selvledende folk, fordi man ved, de har et højt ambitionsniveau. Så hvis man understøtter det med aktiviteter og giver dem lov til at sætte ting i gang og lade dem sætte dagsordenen, det er en god ide ... Ulemperne er, at det kan være svært at ændre nogle ting, fordi de er vant til at kunne selv. (Interview med rektor).

Rektorerne beskriver professionskulturen som et særligt vilkår for ledelse. På den ene side er lærernes faglige begejstring og ambitionsniveau en væsentlig drivkraft for udvikling af kerneydelsen, som ledelsen skal understøtte, og på den anden side kan det være svært at sikre koordinering og for ledelsen at sætte den strategisk faglig-pædagogiske dagsorden. I afsnit 9.2.2 ser vi nærmere på denne balance mellem faglig begejstring og styring.

7.5 Sammenhæng mellem rektorerne opgaver

Som det ses af figur 7.2, ville rektorerne gerne bruge mere tid på strategi og udvikling og på kontakten med lærere og elever. Men hvad er det, der gør, at rektorerne synes, at de ikke bruger tilstrækkelig tid på disse opgaver?

I interviewene med rektorerne ser vi eksempler på, at de beskriver det som en udfordring at få tid til strategi og udvikling, at have det ledelsesmæssige overblik og at undgå at blive for involveret i enkeltsager. En rektor beskriver det sådan:

Det er en udfordring at flyve op i helikopteren og ikke lade for mange enkeltsager klæbe til dit bord. Du bliver lynhurtigt sagsbearbejdende, og det skal du selvfølgelig også være – det skal bare ikke være det hele. (Interview med rektor).

Interviewene viser flere eksempler på, hvorfor det er vanskeligt for rektorerne at frigøre sig fra detaljerne:

Jeg startede en visions- og strategidebat, da jeg startede på skolen. Der var måske nogle, der hellere havde set, at jeg havde kigget på lovgivningen først. Jeg vil gerne vide, hvor jeg gerne vil hen, frem for at starte i detaljen. Det er en udfordring, fordi du bliver efterspurgt på andre frekvenser, fx om detaljer i forhold til lovgivningen. (Interview med rektor).

Der gives her udtryk for, at der er en forventning om, at rektor kender detaljerne i gymnasiets virke, nemlig lovgivningen. En anden rektor oplever, at der er nogle forventninger i organisationen om, hvad rektors opgaver er, som kan begrænse tid og rum til rektors arbejde på et mere overordnet niveau:

Jeg er nu meget i detaljen, fordi jeg ikke er så erfaren en leder, og da jeg startede her, tænkte jeg, at jeg skal vide, hvad der foregår, og have et detaljekendskab i organisationen. Det kan man godt i en periode, men problemet er, når man vil trække sig væk, så oplever man modstand. Derfor har jeg nu nogle opgaver, som jeg skal af med. Jeg ved nu, at det ikke var nødvendigt at gøre i alle tilfælde. Jeg kunne have ladet mig orientere i stedet for at stå i alting selv. (Interview med rektor).

Denne rektor har varetaget en række opgaver, fx undervisning og ansvar for registrering og opfølgning på fravær på en årgang – opgaver, som ligger tæt op ad de pædagogiske lederes og undervisernes – ud fra en opfattelse af, at det er den måde, man som ny leder kan lære organisationen og dens kerneydelse godt at kende på. Men rektoren oplever samtidig, at det ikke er holdbart på sigt, at rektor skal være så detaljeorienteret, da det skaber en risiko for at miste det ledelsesmæssige overblik. Det kan dog ifølge rektorinterviewene opleves som vanskeligt for nogle rektorer at udvikle deres rolle i en mere strategisk retning.

For nogle af de interviewede rektorer er det vigtigt selv at undervise for at få føling med undervisningen og eleverne, og fordi det er vigtigt for dem at være et fagligt forbillede. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at 32 % af rektorerne selv underviser. Omvendt har nogle af de interviewede rektorer gjort meget ud af at tydeliggøre, at der er en arbejdsfordeling mellem lærere og ledelse, som betyder, at rektor fx ikke skal undervise, og at man godt kan kende til kerneydelsen og betingelserne for den uden selv at være udførende.

Endelig kan en forklaring på, at det kan være svært at finde tid til strategi og udvikling, være, at nogle rektorer bruger tid på elevsager. 27 % af rektorerne vurderer, at håndtering af elevsager i høj grad fylder tidsmæssigt, og 50 % vurderer, at det i nogen grad fylder. Samtidig ønsker 23 % af rektorerne at bruge mindre tid på elevsager.

Logbøgerne viser også, at rektorerne bruger en del tid på elevsager. Der nævnes fx en elev, der gerne vil skifte skole, to elever, der har fået en dom, forældresamtaler, klager, elever, der ikke skal med på studietur, osv. En rektor beskriver, hvad det er særligt vigtigt, at han som rektor er inddraget i:

Komplicerede elevsager – noget, der kan sige 'bum'. Lærer- og elevsager. Hvis noget er ved at gå galt til eksamen, så er det dit ansvar som rektor at være dommer. Man kan se mig som en slags dømmende magt i systemet. (Interview med rektor).

Interviewene viser, at det er vigtigt for nogle rektorer at være inddraget i afgørelser, som vedrører elevernes retssikkerhed, og sager, som kan få principiel karakter.

Det er samlet set en udfordring for rektorerne på en gang at skulle være meget detaljeorienteret og på den anden side at bevare overblikket. I interviewene gives der eksempler på, at det kan være svært for rektorerne at få tid til andre opgaver og udvikle deres rolle i en mere strategisk retning, hvis de ikke får gjort det tilstrækkeligt tydeligt, hvilke opgaver de skal løse, og hvilket detaljeringsniveau de skal arbejde på. Her kan det være vigtigt at skelne mellem at rektor skal have et godt kendskab til opgaverne, og hvilke opgaver rektor selv har behov for at udføre.

En rektor beskriver det dog også netop som vigtigt, at man som rektor både kan hæve sig op og danne sig overblik og fordybe sig i organisationens detaljer – komme "ned i maskinrummet" – for løbende at skabe sammenhæng mellem de overordnede faglige og pædagogiske mål og de konkrete pædagogiske processer – men også for at kvalitetssikre den pædagogiske ydelse, hvis der fx i undervisningen sker forskelsbehandling af elever på tværs af forskellige klasser. En rektor giver et eksempel, hvor et matematikprogram anvendes forskelligt i klasserne. Rektor opdager det i kraft af sit overblik og dykker så ned i problemstillingen ved at drøfte den i faggruppen for at opnå en mere ensartet praksis. I dette tilfælde har rektor som en del af den pædagogiske ledelse en kvalitetssikrende rolle og kan gribe ind i tilfælde af en uens praksis i forhold til kerneydelsen. Den kvalitetssikrende rolle betyder, at det er vigtigt for rektorerne at have fornemmelse af, hvordan ydelsen opleves i de yderste led. Nogle af de interviewede rektorer foretager fx systematisk undervisningsobservation af alle 1. g-klasserne.

7.6 Sammenfatning

Analysen af rektorerne besvarelser viser, at der er en høj grad af overensstemmelse mellem de opgaver, som rektorerne vurderer, at de bruger tid på, og rektorerne vurdering af, hvad de gerne vil bruge deres tid på. Overordnet vurderer flest rektorer, at de bruger meget tid på tre områder personaleledelse, strategi og pædagogisk udvikling, og det er også disse tre områder, rekto-

rerne sammen med egen kompetenceudvikling og kontakt med elever gerne vil bruge mere tid på.

Selvom der med selvejiet er kommet mange nye økonomiske og administrative opgaver, viser analysen, at disse opgaver for de fleste rektorer ikke fylder mest. Interviewene viser, at rektorerne og bestyrelsesformændene vurderer, at den opgave varetages godt, og at der er fundet organisatoriske løsninger, så rektor kan fokusere på andre opgaver. Som det fremgår af kapitel 5, har en del af gymnasierne ansat økonomisk-administrative chefer, og kapitel 6 viser, at rektor i forhold til det økonomiske og bygningsmæssige ansvar med bestyrelsen har fået tilført kompetencer til organisationen.

En af de opgaver, som rektorerne ifølge analysen vurderer, at de bruger mest tid på, og som de også ser som en væsentlig opgave, er personaleledelse. På de besøgte skoler var der eksempler på, at det primært er rektor, der sammen med vicerektor varetager generel personaleledelse såsom ansættelsessamtaler og personalesager, ligesom rektor også gennemfører MUS. Derudover vægter rektorerne den løbende kontakt til lærerne højt. For rektorerne er personaleledelse en vigtig opgave, som de synes, det er vigtigt at bruge tid på, og som de har svært ved at forestille sig helt uddelegeret. Hvilket kan tyde på et behov for yderligere uddelegering af personaleansvar samt overvejelser omkring, hvordan rektor kan være synlig leder uden samtidigt at skulle have personlig kontakt til alle medarbejdere.

En anden opgave, der fylder meget i tids- og opgaveforståelsen, er det strategiske arbejde. Rektor forstår sin rolle som både i forhold til en intern og ekstern dimension. Den eksterne rolle består i at være ansigtet udadtil og også aktivt positionere skolen lokalt. Den interne rolle består i at have ansvar for at formulere skolens strategi og værdier indadtil. Samtidigt er det en opgave, som rektor gerne vil prioritere højere og bruge mere tid på.

Analysen viser, at den tredje store opgave, som rektor bruger tid på og betragter som væsentlig, er pædagogisk udvikling, som er tæt knyttet til både det strategiske arbejde og personaleledelsen. Pædagogisk udvikling er dog en opgave, som rektor i høj grad løser sammen med vicerektor og de pædagogiske ledere. Rektors opgave beskrives i den sammenhæng i interviewene som det at være rammesættende og retningsgivende, da det i høj grad er lærerne, der skal skabe udviklingen.

Flest rektorer vurderer i spørgeskemaundersøgelsen, at de gerne ville bruge mere tid på egen kompetenceudvikling. Med ledelse af gymnasiet som et felt i forandring og behovet for i højere grad at udbygge ledelseskapaleteten på gymnasierne, vil rektors egen kompetenceudvikling være et vigtigt område at prioritere for rektorerne fremover. I kapitel 6 peger vi også på, at bestyrelses-

formanden kunne spille en mere aktiv rolle i at understøtte rektors kompetenceudvikling fx via de årlige samtaler mellem rektor og bestyrelsesformand.

Endelig viser analysen, at det kan være en udfordring for rektorerne at få tid til strategiarbejde og udvikling og ikke at bruge for meget tid på enkeltsager, og for nogle er det en udfordring at udvikle deres rolle, fordi de oplever en forventning i organisationen om, at rektor skal have kendskab til alle detaljer. For nogle rektorer er det en udfordring at tydeliggøre deres rolle, hvilke opgaver de skal løse, og hvilket detaljeringsniveau de skal arbejde på og måske særligt på hvilken måde og hvornår, der er behov for rektor går i detaljen. Her kan det være vigtigt at skelne mellem rektors behov for at kende organisationen og opgaverne fra et ledelsesmæssigt udgangspunkt og selv at være udførende i forhold til kerneydelsen.

8 Rektorernes vurdering af vilkår og udfordringer for ledelse

I dette kapitel ser vi på, hvordan rektorerne vurderer ledelsesopgaven og de overordnede vilkår for at løse den, og hvilke dele af ledelsesopgaven der er særligt udfordrende. Kapitlet tager udgangspunkt i rektorernes vurderinger af vilkår og udfordringer, som de fremgår af spørgeskemaundersøgelsen og interviewene med rektorerne. I dette kapitel inddrages dog andre datakilder i analysen, der kan være med til at perspektivere rektorernes vurderinger af de ledelsesmæssige udfordringer.

8.1 Vurdering af de overordnede vilkår og rammer for ledelse

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at rektorerne overordnet er meget positive over for deres vilkår og rammer for ledelse. 49 % af rektorerne vurderer, at de har gode vilkår for at kunne varetage ledelsesansvaret som rektor, og 50 % vurderer, at vilkårene er overvejende gode.

Af rektorinterviewene fremgår det, at det i høj grad er de frihedsgrader, der ligger i selvejet, som rektorerne vurderer positivt. En rektor forklarer, hvilke ledelsesmuligheder selvejet giver:

Vi oplever friheden til, at vi kan tage nogle beslutninger, som vi finder relevante, selvfølgelig i samarbejde med bestyrelsen. Men man skal huske på, at de har vores skole som projekt, de er på vores side. Før havde amtet mange andre institutioner også at tænke på. Jeg føler også, at lærerne oplever mere fleksibilitet i forhold til diverse projekter og bevillinger til dem. Det giver andre samarbejdsvilkår. (Interview med rektor).

Rektorerne beskriver i interviewene en uafhængighed og et råderum til at foretage dispositioner, som kan understøtte gymnasiets udvikling og strategi, uden at de er afhængige af andre institutioner. At have en bestyrelse i stedet for amtet sætter fokus på den enkelte skoles udvikling. Samtidig giver det en fleksibilitet med hensyn til at prioritere nogle projekter, som også er vigtige for

lærerne. En rektor beskriver forskellen på tidligere at høre under amtet og nu at være en selvejende institution sådan:

Man var ikke økonomisk ansvarlig på samme måde. Man fik pengene et år ad gangen. Denne skole havde et underskud, da jeg kom, og det blev dækket af amtets kasse. Det kunne lade sig gøre, fordi det var amtets penge, og det havde egentlig ikke nogen konsekvenser. Det er nu vores egne penge, og man skal ikke bruge dem inden for hvert år, man har en helt anden selvstændighed, som er befriende. Jeg ser det kun som en fordel. (Interview med rektor).

Rektorerne fremhæver muligheden for at foretage mere langsigtede dispositioner som vigtig og ser dermed en fordel i at være økonomisk selvstændige.

Rektorerne beskriver desuden, at det er en spændende og motiverende opgave at have mulighed for at skabe en lokal fortolkning af de indholdsmæssige rammer for gymnasiet og det arbejde, der ligger i lokalt at skabe en faglig profil for gymnasiet. Rektorerne beskriver også, at sparring med bestyrelsen og ledelsesgruppen er blevet vigtigt i forbindelse med det større selvstændige handlerum.

Samlet er rektorerne dermed overordnet tilfredse med de ændrede styringsvilkår og udtrykker, at den øgede frihed til selv at forme skolen gør ledelse af det almene gymnasium til en sjov og spændende opgave. Samtidig vurderer rektorerne dog også, at der knytter sig nogle ledelsesmæssige udfordringer til de nye styringsvilkår.

8.2 Vurderinger af ledelsesmæssige udfordringer

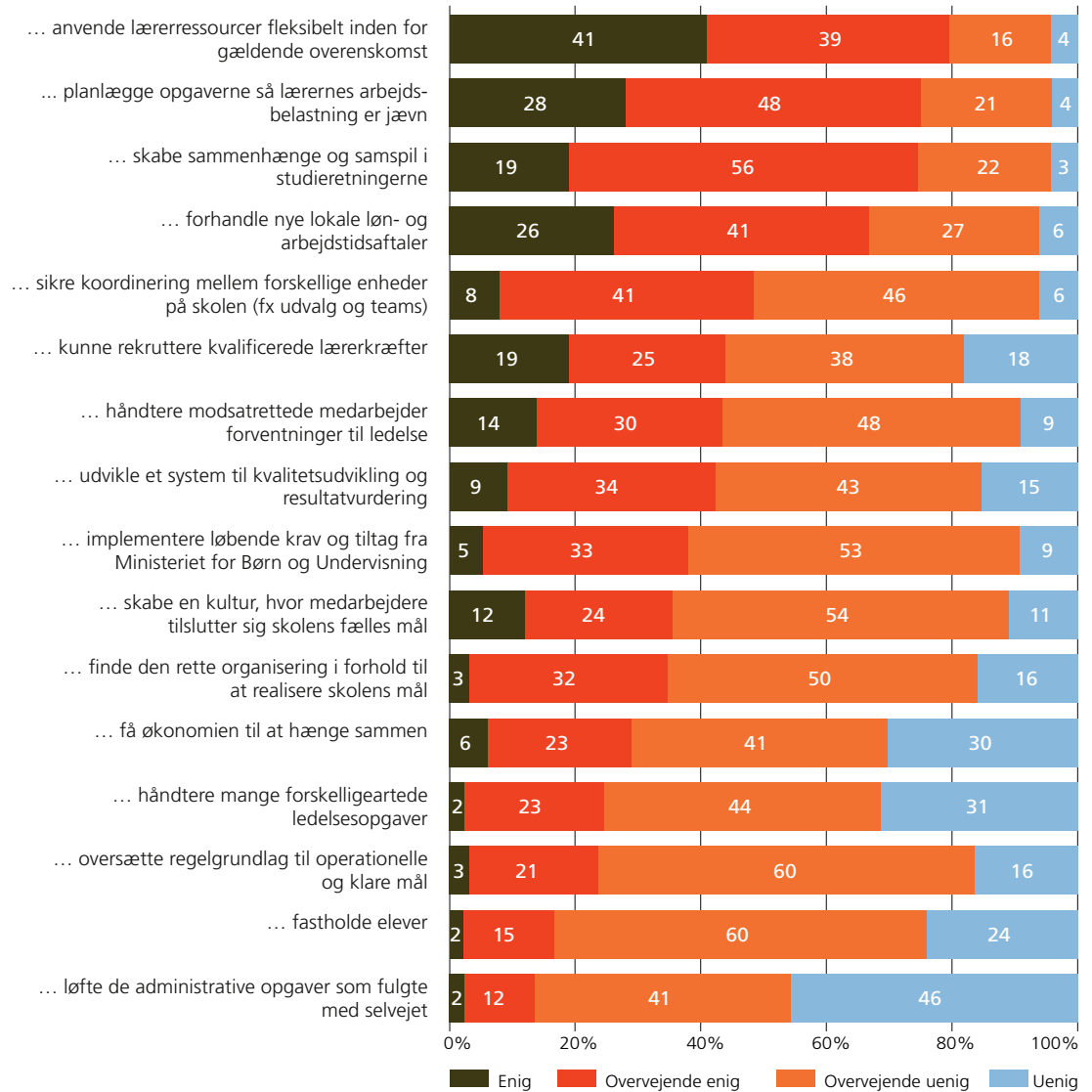
Spørgeskemaundersøgelsen viser, hvordan rektorerne vurderer en række mulige ledelsesopgaver i gymnasiet i forhold til, om de er vanskelige eller ej. På den måde opnås et billede af, hvilke områder rektorerne oplever ledelsesmæssige udfordringer i forbindelse med. De ledelsesopgaver, der optræder i spørgeskemaet, er valgt, fordi de hænger sammen med de vilkår og rammer, gymnasiet skal ledes inden for efter strukturreformen og gymnasireformen, jf. kapitel 3. Desuden er der taget udgangspunkt i, hvilke opgaver der ifølge det kvalitative datamateriale kunne være forbundet med ledelsesmæssige udfordringer.

Figur 8.1 viser rektorernes vurderinger af, hvor vanskelige forskellige ledelsesopgaver er.

Figur 8.1 Ledelsesmæssige udfordringer

(n=101-103, se note)

De følgende spørgsmål handler om udfordringer i forhold til at lede gymnasiet. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? Det er vanskeligt at ...



Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt rektorer på statsligt selvejende institutioner med stx

Note: n varierer i figuren, fordi at det er forskelligt, hvor mange rektorer der har svaret på det enkelte spørgsmål.

Opgaverne i figuren kan opdeles i tre grupper, alt efter hvor stor en del af rektorerne der oplever dem som vanskelige.

Den første gruppe er de opgaver, som størstedelen af rektorerne vurderer som vanskelige. Det vil sige, at over to tredjedele af rektorerne er enige eller overvejende enige i, at den pågældende opgave er vanskelig. Det drejer sig om at:

- Anvende lærerressourcer fleksibelt i forhold til gældende overenskomst
- Planlægge opgaverne, så lærernes arbejdsbelastning er jævn
- Skabe sammenhæng og samspil i studieretningerne
- Forhandle nye lokale løn- og arbejdstidsaftaler.

En anden gruppe er de opgaver, som rektorerne vurderer som mindre vanskelige. Det vil sige de opgaver, hvor størstedelen af rektorerne er uenige eller overvejende uenige i, at opgaverne er vanskelige. Det drejer sig om at:

- Løse de administrative opgaver, som fulgte med selvejet
- Fastholde elever
- Omsætte regelgrundlag til operationelle og klare mål
- Håndtere mange forskelligartede ledelsesopgaver
- Få økonomien til at hænge sammen.

Endelig ses en tredje gruppe opgaver, hvor rektorerne ikke er enige om, hvorvidt opgaverne er vanskelige. Her er der altså lokale forskelle på, om opgaverne er vanskelige for rektorerne. Det drejer sig om at:

- Rekruttere kvalificerede lærerkræfter
- Håndtere modsatrettede lærerforventninger til ledelse
- Skabe en kultur, hvor lærerne tilslutter sig skolens fælles mål
- Udvikle et system til kvalitetsudvikling og resultatvurdering
- Sikre koordination mellem forskellige enheder på skolen (fx udvalg og teams)
- Implementere løbende krav og tiltag fra Ministeriet for Børn og Undervisning
- Finde den rette organisering i forhold til at realisere skolens mål.

I de følgende afsnit ser vi nærmere på de forskellige opgaver og perspektiverer rektorernes spørgeskemabesvarelser med data fra interviewene.

8.3 Vanskelige opgaver

De fire opgaver, som over to tredjedele af rektorerne vurderer som vanskelige, placerer sig i to kategorier. På den ene side står opgaven med at skabe sammenhæng i og samspil mellem skolens studieretninger, som handler om skolens pædagogiske kerne efter gymnasireformen. På den anden side står tre opgaver, som på forskellig vis handler om planlægning og anvendelse af lærernes arbejdstid og de rammer og vilkår, der gælder for lærernes arbejdstid.

8.3.1 Udfordring at skabe sammenhæng og samspil i studieretningerne

Studieretningerne er et centralt omdrejningspunkt i gymnasiet efter gymnasireformen. Derfor er det også vigtigt at bemærke, at 75 % af rektorerne er enige eller overvejende enige i, at det er vanskeligt at skabe sammenhæng og samspil i studieretningerne. Rektorerne bruger i høj grad tid på strategiarbejde og pædagogisk udvikling, men vurderer altså, at denne helt centrale del af skolens strategiske og pædagogiske opgave er vanskelig. Det peger på, at der er behov for udvikling på dette område.

Vanskelighederne kan ifølge interviewene dreje sig både om toning af studieretningerne i forhold til at kunne profilere skolen, om studieretningernes indhold og om udfordringer i forbindelse med at skabe et forpligtende samarbejde mellem lærerne, hvor de påtager sig nye roller og ansvar.

EVA's evaluering af teamorganiseringen (2012) viser, at der er en række udfordringer i forbindelse med skolernes arbejde med studieretningerne. Evalueringen peger bl.a. på, at formålet med studieretningerne og deres indhold, sammensætning og toning ikke er tydelige nok, og at lærerne derfor giver udtryk for, at de ikke kan se behovet for og formålet med at tone studieretningerne. Dette kan ifølge evalueringen bl.a. hænge sammen med, at skolerne har brugt meget energi på andre dele af reformen og derfor har haft færre ressourcer til opgaven, og at det flerfaglige samarbejde omkring studieretningerne stadig er nyt og uvant.

8.3.2 Udfordringer i forbindelse med tilrettelæggelse af lærernes arbejdstid

Rektorerne vurderer, at forskellige opgaver, der relaterer sig til tilrettelæggelsen af lærernes arbejdstid, er vanskelige at håndtere.

80 % svarer, at de er enige eller overvejende enige i, at det er vanskeligt at anvende lærerressourcer fleksibelt inden for den gældende overenskomst. Lærernes overenskomst udgør et væsentligt vilkår for ledelsens muligheder for at tilrettelægge opgaverne på gymnasiet, da den sætter rammerne for lærernes arbejdstid.

I rektorinterviewene beskrives det bl.a., at gymnasiet har fået flere tværgående opgaver, hvilket giver behov for en anden ressourceudnyttelse, men at det kan være en udfordring at allokere res-

sourcer til disse opgaver, fordi ressourcerne i så høj grad er bundet til undervisning og forberedelse af undervisning:

Det er konkret en udfordring, hvis man gerne vil sætte meget i gang. Undervisning er vores kerneydelse, og hvis man så også gerne vil sætte udviklingsprojekter i gang, så skal de også have timer til at udvikle dem. (Interview med rektor).

Det er et vigtigt redskab for rektorerne at have mulighed for som ledere at disponere over lærerressourcerne til andre opgaver end undervisning og forberedelse af egen undervisning.

I rektorinterviewene beskrives også et kulturelt aspekt i forbindelse med tilrettelæggelse af lærernes arbejdstid. Det beskrives som en timetællerkultur forstået på den måde, at antallet af timer er omdrejningspunkt for opgavetilrettelæggelsen frem for opgaven. Det beskrives, at det fører til løbende drøftelser mellem ledere og lærere om, hvilke opgaver der kan løses inden for hvilket timeantal, fx hvad der er undervisning med forberedelse, og hvad der ikke er, og hvilke opgaver der ligger i forberedelsestiden. Et perspektiv i rektorinterviewene er, at denne kultur ikke svarer til de brede opgaver, der ligger i lærerjobbet i dag, og i forhold til at skabe motivation for videnmedarbejdere, da det flytter fokus fra opgaver til timer.

I forbindelse med tilrettelæggelsen af lærernes arbejdstid oplever rektorerne det som en udfordring at planlægge lærernes arbejdsbelastning, så den ikke bliver meget ujævn i løbet af året. Ifølge spørgeskemaundersøgelsen er 76 % af rektorerne enige eller overvejende enige i, at dette er vanskeligt. Det hænger ifølge interviewene sammen med skoleårets forløb og årshjulet, som betyder, at mange opgaver ligger på faste tidspunkter og er svære at flytte. Det er et særligt vilkår i gymnasiet, som har betydning for lærernes arbejdsvilkår og for ledelsens muligheder for at planlægge opgaverne. I Pedersen og Rybergs undersøgelse (2008) er sikring af en jævn arbejdsbelastning for lærerne den højest placerede udfordring på en liste over udfordringer for skolerne efter gymnasireformen. På baggrund af denne undersøgelses resultater synes den pædagogisk planlægningsmæssige del af ledelse af det pædagogiske arbejde stadig at være en stor udfordring.

Endelig er 67 % af rektorerne enige eller overvejende enige i, at det er vanskeligt at forhandle nye lokale løn- og arbejdstidsaftaler. Ledelsen af gymnasiet har fået en større personaleledelsesmæssig opgave i form af et større rum for lokal udmøntning af lærernes overenskomst gennem den lokale forhandling af lærernes løn og arbejdstid, og undersøgelsen viser, at denne opgave er forbundet med nogle udfordringer.

Det kvalitative materiale viser, at nogle af rektorerne for det første oplever det som en ambitiøs opgave at skulle opnå lokale resultater, der rækker ud over den centrale aftale. For det andet stil-

ler de lokale løn- og arbejdstidsforhandlinger rektorerne og lederne over for nye opgaver, som kan have betydning for arbejdsgiver-medarbejder-forholdet. En rektor beskriver det i den forbindelse som særligt vigtigt at bevare et godt klima for forhandlingerne, så uenighederne kan holdes ude af det daglige arbejde – men det fremgår også, at det ikke altid er nemt.

Lokale løn- og arbejdstidsforhandlinger er en opgave, som rektorerne og den øvrige ledelse ikke tidligere har haft. Datamaterialet peger på, at udfordringen kan være at få det til at fungere som et redskab til at opnå en ressourceudnyttelse, som passer til de lokale pædagogiske og faglige prioriteringer på den enkelte skole. I den forbindelse handler arbejdstidsforhandlingerne i høj grad om skolens værdier og indsatsområder, og det er derfor en mulighed for at tydeliggøre disse og deres kobling til timer og ressourcer.

8.4 De mindre vanskelige opgaver

Ud over de opgaver, som rektorerne vurderer er vanskelige, er det interessant at se på, hvilke opgaver rektorerne ikke vurderer som vanskelige. Her viser datamaterialet, at en række af de opgaver, som gymnasierne overtog med selvejet, ikke opleves som vanskelige.

Størstedelen af rektorerne – 87 % – er uenige eller overvejende uenige i, at det er vanskeligt at løse de administrative opgaver, som fulgte med selvejet, 75 % er uenige eller overvejende uenige i, at det er vanskeligt at håndtere mange forskelligrettede ledelsesopgaver, og 71 % af rektorerne er uenige eller overvejende uenige i, at det er vanskeligt at få økonomien til at hænge sammen. Det lader altså ikke til, at de ledelsesopgaver, selvejet har medført i form af flere typer af ledelsesopgaver, administrative opgaver og ansvar for økonomistyring, vurderes som udfordrende af rektorerne. Det kan bl.a. ses som et udtryk for, at gymnasierne og rektorerne i høj grad har fået greb om disse opgaver og har brugt energi på at få orden i den administrative og økonomiske del af gymnasiets virksomhed efter indførelsen af selvejet, og at denne del nu fungerer forholdsvis godt. Det kan også ses i forhold til at rektorerne vurderer selvejets muligheder positivt som set i afsnit 8.1

Interviewene peger på, at når så stor en del af rektorerne ikke oplever, at det er vanskeligt at få økonomien til at hænge sammen, handler det bl.a. om, at der er lagt kræfter og ressourcer i økonomistyringen og i at opruste kompetencerne på dette område, ligesom der fra bestyrelsernes side har været stor opmærksomhed omkring balancen mellem gymnasiets indtægter og udgifter. En forklaring kan også være, at flertallet af gymnasierne endnu ikke er blevet udfordret på indtægtssiden. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at de fleste gymnasier har haft en positiv udvikling i antal ansøgere i perioden 2007 til 2012. 89 % af rektorerne svarer, at udviklingen i antal ansøgere i denne periode har været stigende, mens 9 % svarer, at den har været stabil. Kun én rektor svarer, at udviklingen i den femårige periode har været faldende, mens én rektor svarer, at den

har været svingende. I den forbindelse er også kun en mindre del af rektorerne, nemlig 17 %, enige eller overvejende enige i, at det er vanskeligt at fastholde elever. En analyse af de økonomiske vilkår for gymnasierne, foretaget af PwC i 2011, viser da også, at gymnasierne i 2010 samlet havde et relativt stort overskud. Det dækker selvfølgelig over forskelle gymnasierne imellem. Der er gymnasier, der oplever det anderledes, idet de lokale vilkår i form af geografiske og socioøkonomiske forhold spiller en afgørende rolle for at sikre tilstrækkeligt elevgrundlag.

Spørgeskemaundersøgelsen og rektorinterviewene viser samtidig, at en del af rektorerne er bekymrede for gymnasiets økonomi i fremtiden på grund af befolkningsprognoserne. 25 % af rektorerne forventer et fald i søgetallet i løbet af de næste fem år, mens 55 % forventer en stabil udvikling, og 19 % forventer en stigende udvikling. Det kvalitative materiale viser da også, at det fremtidige elevgrundlag og analyser af dette er et væsentligt fokuspunkt for bestyrelserne og rektorerne på nogle gymnasier for at sikre skolens elevgrundlag og økonomi fremover.

Den sidste opgave, som størstedelen af rektorerne (76 %) er uenige eller overvejende uenige i er vanskelig, er at omsætte regelgrundlag til operationelle mål. Det kvalitative materiale viser, at en forklaring på dette kan findes i, at gymnasierne oplever, at de har overstået den første fase i realiseringen af gymnasiereformen, hvor det har handlet om at definere skolens retningslinjer for fx AT, flerfaglige forløb mv. I den sammenhæng skal det dog nævnes, at studieretningerne kan ses som en væsentlig del af opgaven med at omsætte og fortolke gymnasiets regelgrundlag, og denne del af opgaven vurderes som tidligere beskrevet som vanskelig. Dette kan måske medvirke til at forklare, at 24 % af rektorerne har svaret, at de synes, det er vanskeligt at omsætte regelgrundlag til operationelle mål..

8.5 Lokale forskelle

Den sidste gruppe af opgaver er interessant, fordi rektorerne er uenige om, hvorvidt opgaverne er vanskelige eller ej. Vurderingen af disse opgaver peger således på, at der er lokale forskelle i vilkårene for ledelse mellem gymnasierne eller på forskelle i rektorernes opfattelse af vilkårene. I det følgende vil vi fremdrage nogle af de opgaver, som der har været særligt fokus på i interviewene.

Et tydeligt eksempel på et område, hvor der kan være store lokale forskelle, er rekruttering af kvalificerede lærerkræfter. 45 % er enige eller overvejende enige i, at det er vanskeligt, mens 55 % er uenige eller overvejende uenige i dette. På dette område har gymnasierne altså forskellige vilkår på grund af deres beliggenhed, hvilket også er et aspekt, der påpeges i interviewene, da det kan have økonomiske konsekvenser for gymnasierne.

Et andet aspekt handler om lærernes forventninger til ledelse. Interviewene viser, at nogle rektorer og ledelsesgrupper oplever, at der blandt lærerne er forskellige forventninger til ledelse. Også

fokusgruppeinterview med lærerne viser, at de har forskellige holdninger og forventninger til ledelsens rolle og opgaver. De forskellige forventninger spænder fra et ønske om, at ledelsen primært er rammesættende og planlæggende, til en forventning om ledelsen som dialogisk-spærende i forhold til den enkelte lærers pædagogiske praksis.

I det ene medarbejderperspektiv er der en forventning om, at ledelsen tager sig af det, der ligger uden for undervisningen, men som er afgørende for, at undervisningen kan forløbe hensigtsmæssigt. Det handler om, at ledelsen skal stå både for det planlægningsmæssige, for de fysiske og administrative rammer og for at være en autoritetsbaggrund i forholdet til eleverne, så lærerne kan opretholde autoritet og orden og på den måde har nogle rammer for at gennemføre deres undervisning. Desuden ser nogle lærere det som nødvendigt, at ledelsen tager styringen i forbindelse med de tværgående undervisningselementer som fx AT, men ønsker samtidig ikke, at ledelsen involveres i undervisningen og den pædagogiske praksis i det enkelte fag, som betragtes som lærerens pædagogiske råderum.

Over for denne position finder vi en anden lærerholdning til ledelsens opgave. I dette perspektiv efterspørges en højere grad af pædagogisk ledelse, der forholder sig direkte til lærerens pædagogiske praksis. Her efterspørges pædagogisk ledelse både på det overordnede niveau i form af kommunikation om skolens pædagogiske visioner og i form af organiseret og systematisk sparring fra ledelsen om den pædagogiske praksis og det pædagogiske indhold. Her er lærere, der efterspørger undervisningsobservation og drøftelse af pædagogisk praksis med lederne.

Forskellene i lærerforventninger skal sandsynligvis ansues på flere niveauer. Dels tyder interviewmaterialet på, at der er forskellige forventninger blandt lærerne på den enkelte skole. Dels tyder fokusgruppeinterview med lærere på, at den enkelte lærer kan have flere forskellige forventninger i forbindelse med udviklingen i organiseringen af opgaverne og lærernes rolle og opgaver. Endelig kan der være forskelle på, hvor tydeligt de forskellige forventninger til ledelse præger kulturen på forskellige skoler.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at rektorerne er ikke enige om, hvorvidt det er vanskeligt at håndtere modsatrettede lærerforventninger til ledelse. 44 % er enige eller overvejende enige, mens 56 % er uenige eller overvejende uenige. Det kan både være et udtryk for, at der er forskel på, i hvor høj grad rektorerne på de forskellige skoler oplever, at der er forskellige lærerforventninger til ledelse, og det kan være udtryk for, at der er forskel på, i hvilken grad det vurderes som vanskeligt at håndtere de forskellige forventninger, der er.

En anden kulturel dimension, som også vurderes forskelligt af rektorerne, er, om det er vanskeligt at skabe en kultur, hvor lærerne tilslutter sig skolens fælles mål. Størstedelen af rektorerne, nemlig 65 %, vurderer ikke, at det er vanskeligt, mens 35 % vurderer, at det er vanskeligt.

Interviewene viser, at et perspektiv kan handle om, at det kan være vanskeligt at skabe en fælles forståelse af gymnasiets konkurrencemæssige og økonomiske vilkår, da disse vilkår kan virke fremmede for en traditionel gymnasiekultur.

Det, som dog kan være vanskeligt, er, at vi ikke har haft en kultur i forhold til markedsføring, og at man skal se sig selv som en virksomhed. Bevidstheden om, at det er vores fælles projekt, og vi selv står til ansvar, det kan der godt arbejdes mere med. Efterhånden er der en større forståelse af budget, men det kunne blive bedre. (Interview med rektor).

En anden rektor beskriver på den anden side, at det, at skolen på et tidspunkt havde en vigende søgning, blev en vigtig platform for at skabe et fælles projekt og et fælles mål, som engagerede alle skolens lærere til at trække i samme retning.

Fokusgrupperne med lærerne viser i den forbindelse, at der er forskel på, hvordan lærerne opfatter det at skulle forholde sig mere til elevsøgning af hensyn til gymnasiets økonomiske grundlag. Nogle lærere beskriver, at det kan være vanskeligt at acceptere, fordi man er så engageret i sit fag og i at skabe den gode undervisning for eleverne, og at det kan virke som en meget fremmed logik. Andre lærere beskriver, at de finder det helt afgørende, at ledelsen har det økonomiske fokus og sørger for at opretholde jobbene, og de ser en klar sammenhæng mellem udviklingen af den gode pædagogiske kerneydelse og det at tiltrække og fastholde elever – som et fælles projekt på skolen. Nogle lærere beskriver også en udvikling i kulturen hen imod en større accept af de nye logikker.

Et andet perspektiv, som fremgår af rektorinterviewene, handler om udviklingen af lærerrollen i forhold til de nye opgaver og det at koble sig på organisationens fælles horisont. Det beskrives fx af en rektor, at det har været drøftet meget, hvilket ansvar lærerne har foruden ansvaret for undervisningen og for at udvikle deres eget fag i relation til en bestemt klasse, for at få det til at hænge sammen med nye tankegange om fx tværfaglighed og nødvendigheden af lederansvar i det tværfaglige arbejde. En anden rektor beskriver derimod, at det har været en ledelsesmæssig opgave at ændre kulturen til at blive mere samarbejdsorienteret og få den enkelte lærer til at se ud over egne fag og klasser, men at man har opnået dette, og at det ikke længere ses som en udfordring.

Endelig er rektorerne uenige med hensyn til, om det at udvikle et system til kvalitetsudvikling og resultatvurdering er vanskeligt. 43 % er enige eller overvejende enige i, at det er vanskeligt, mens 57 % er uenige eller overvejende uenige i dette. Det kvalitative materiale indeholder kun i mindre omfang udsagn, der kan belyse dette aspekt, men det fremgår dog, at nogle rektorer og ledelsesgrupper i interviewene vurderer, at det er en kommende udviklingsopgave, mens andre giver udtryk for, at de synes, de har et velfungerende kvalitetssikringssystem, som baserer sig på karak-

terer og elev- og lærertilfredshedsundersøgelser. Det fremgår dog også, at nogle rektorer og ledelsesgrupper overvejer, hvordan de kan komme tættere på kerneydelsen for at sikre og udvikle kvaliteten, fx nævnes undervisningsobservation i flere interview som noget, der anvendes af nogle, og som det overvejes, hvordan man bedst kan få til at fungere. Undersøgelsen af Pedersen og Ryberg (2008) peger i den forbindelse på, at færrest af de deltagende skoler i planlægningsseminarerne havde udviklet interne kvalitets- og udviklingssystemer, men så det som et fremtidigt indsatsområde.

8.6 Sammenfatning

Undersøgelsen viser, at rektorerne overordnet er meget positive over for deres vilkår og rammer for ledelse, idet 49 % af rektorerne vurderer, at de har gode vilkår for at kunne varetage ledelsesansvaret som rektor, og 50 % vurderer, at vilkårene overvejende er gode.

Rektorerne er altså overordnet tilfredse med de ændrede styringsvilkår, og særligt de frihedsgrader, der ligger i selvejet, og muligheden for at udforme skolen lokalt vurderes positivt.

Hvad angår økonomi og de administrative opgaver, er flertallet af rektorerne optimistiske og vurderer det ikke som vanskeligt. Dette hænger sammen med, at der er fundet organisatoriske løsninger på at håndtere disse opgaver, at bestyrelsen har fungeret som ledelsesmæssig kapacitet med hensyn til at sikre et økonomisk fokus, og at gymnasierne generelt har haft en sund økonomi. Der er dog blandt rektorerne opmærksomhed omkring, at situationen kan forandre sig fremover, og at konkurrencen kan blive skærpet, idet en del af rektorerne vurderer, at de i løbet af de næste fem år vil modtage færre elever. Det indgår derfor i rektorerne strategiske overvejelser. På nogle skoler bliver et væsentligt fokuspunkt for bestyrelser og rektorer derfor at ruste gymnasiet til fremtiden med hensyn til konkurrence og elevsøgning.

En udfordring for rektorerne knytter sig til den pædagogiske og strategiske ledelse og handler om at skabe sammenhæng og samspil i skolens studieretninger. 75 % af rektorerne er enige eller overvejende enige i, at det er vanskeligt at skabe sammenhæng og samspil i studieretningerne. Også EVA's tidligere evaluering af teamorganisering (2012) viser, at der er en række udfordringer forbundet med skolernes arbejde med studieretningerne, og at disse udfordringer medfører et behov for, at ledelsen tydeliggør formålet med studieretningerne og deres indhold, sammensætning og toning.

Den personaleledelsesopgave, som omhandler tilrettelæggelse af lærernes arbejdstid og de rammer og vilkår, der gælder for lærernes arbejdstid, vurderer et flertal af rektorerne som vanskelig. 80 % svarer, at de er enige eller overvejende enige i, at det er vanskeligt at anvende lærerressourcer fleksibelt inden for den gældende overenskomst. 76 % er enige eller overvejende enige i,

at det er vanskeligt at planlægge lærernes arbejdsbelastning, så den ikke bliver meget ujævn i løbet af året, og 67 % af rektorerne er enige eller overvejende enige i, at det er vanskeligt at forhandle nye lokale løn- og arbejdstidsaftaler.

Den kvalitative analyse peger på, at nogle rektorer opfatter det som udfordrende at få det, der opfattes som en timetællingslogik, til at harmonere med de forskellige opgaver, der skal løses på gymnasiet – opgaver, som i stigende grad rækker ud over og går på tværs af de definerede timemæssige kategorier. Det kan ifølge nogle rektorer desuden medføre en tendens til, at fokus flyttes fra opgaven til timer. Når det gælder forhandling af de lokale løn- og arbejdstidsaftaler, peger nogle rektorer i interviewene på, at det er en ambitiøs opgave at skulle opnå lokale resultater, der rækker ud over den centrale aftale, og at det medfører et nyt arbejdsgiver-medarbejderforhold, som gør det vigtigt at kunne adskille forhandlingerne fra den daglige samarbejdsrelation. Analysen tyder samlet set på, at der er vanskeligheder forbundet med at udnytte de nuværende muligheder i de lokale arbejdstidsforhandlinger til at skabe en lokal ressourceudnyttelse, som passer med de pædagogiske og faglige prioriteringer på den enkelte skole. Når så stor en del af rektorerne vurderer, at det er vanskeligt at planlægge lærernes arbejdsbelastning, så den ikke bliver meget ujævn i løbet af året, hænger det sammen med, at det er et særligt vilkår inden for skoleledelse, at tids- og skemaplanlægning er fastlagt via årshjul, hvilket gør det til en kompleks logistisk opgave, at få lærer og elevbelastning tilgodeset.

9 Fokusområder for ledelse i gymnasiet

I forrige kapitel satte vi fokus på, hvordan rektorerne forstår og prioriterer deres ledelsesopgave, og hvilke dele af ledelsesopgaven rektorerne selv vurderer som vanskelige – med rektorernes egne forståelser og vurderinger i centrum for analysen. I dette kapitel sammenholder vi analyserne af rektorernes forståelser og vurderinger med undersøgelsens øvrige data, herunder fokusgruppe-interview med lærere, for at kunne give et bud på, nogle centrale udfordringer og behov der fremadrettet tegner sig for den strategisk-pædagogiske ledelse af gymnasiet.

I kapitel 3 om vilkår og rammer for ledelse, redegjorde vi på baggrund af analyse af lovgivning og ekspertpanelets vurderinger for, at rektor overordnet har ansvaret for at varetage fire kerneopgaver for gymnasielidelse: at udvikle og positionere gymnasiet fagligt, at lede pædagogiske processer i med hensyn til nye pædagogiske opgaver, at skabe ledelse og opbygge ledelseskapacitet og at sikre effektiv administrativ og økonomisk ledelse.

Det er særligt indenfor de tre første opgaver, at der med udgangspunkt i det samlede datamateriale, kan identificeres nogle særlige fokusområder, hvor der er behov for ledelsesmæssig fokus og udvikling. Behovet for ledelsesmæssig fokus på opbygning af ledelseskapacitet er allerede blevet behandlet i kapitel 5 og 6, der handler om samarbejdet med ledelsesgruppen og bestyrelsen, og skal derfor ikke gentages her. Dette kapitel ser derfor udelukkende på behovet for ledelsesmæssig fokus indenfor ledelse af pædagogiske praksis og udvikling.

De tre fokusområder for ledelse i gymnasiet, som vi vil behandle i dette kapitel, er:

- Tydelig retning for skolen og det pædagogiske arbejde
- Nyt samspil om udvikling af kerneydelsen
- Tydeligere kommunikation om beslutninger og beslutningsgange.

Analysen pegede på, at rektorer og ledelsesgrupper allerede har fokus på alle tre områder, men analysen viser også, at der kan være behov for yderligere fokus på disse områder. I dette kapitel

inddrages lærernes holdninger og forventninger til ledelse som et perspektiv på de tre fokusområder.

9.1 Tydelig retning for skolen og det pædagogiske arbejde

De ændrede styringsforhold med lokal autonomi til at fortolke lovgivningen betyder, at skolerne i højere grad skal definere og beskrive over for sig selv og deres omverden, hvad skolens faglige profil er, og hvilke kompetencer eleverne kan forvente at opnå.

Der knytter sig både et udadrettet og et indadrettet aspekt til denne ledelsesopgave. Analysen i kapitel 7 viser, at det er en vigtig del af ledelsens strategiske opgave at positionere og markedsføre gymnasiet udadtil. Et perspektiv på strategiarbejdet handler om rektors arbejde med at aflæse og agere i forhold til omverdenen, og et andet om rektors særlige rolle og opgave med hensyn til skolens eksterne kommunikation og det at tegne gymnasiet udadtil. Undersøgelsen viser også, at bestyrelsen ser det som en vigtig opgave at medvirke til en øget positionering og til udvikling af en konkurrenceforståelse i organisationen. Det har dermed været en forandring for organisationerne at skulle tænke mere i markedsføring og positionering, men ifølge både rektorerne og fokusgruppeinterviewene er der blandt lærerne en øget accept af, at skolen også består af en virksomhedsdel, hvor økonomien skal løbe rundt.

Samtidig betoner både rektor og bestyrelse rektors rolle som bindeled mellem interne og eksterne hensyn – herunder mellem bestyrelsen og lærerne i forhold til skolens udvikling. Til dette hører, at ledelsen spiller en vigtig rolle i formuleringen af en fælles forestilling om, hvad det er skolen står for og dens faglige retning.

Analysen i kapitel 7 viser desuden, at rektorerne bruger tid på strategiarbejde og gerne vil bruge mere tid på dette område. Blandt rektorerne er der fokus på deres rolle som værdimæssigt samlingspunkt og på, at de skal skabe mening i lærernes praksis. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at et flertal af rektorerne (65 %) ikke oplever det som vanskeligt at skabe en kultur, hvor lærerne tilslutter sig fælles mål. 36 % af rektorerne oplever det dog som en vanskelig opgave.

Spørgeskemaundersøgelsen viser endvidere, at en formuleret strategi er et almindeligt anvendt redskab på skolerne. 86 % af skolerne har formuleret en strategi, som er vedtaget af bestyrelsen. Men selvom der på flertallet af skolerne er en formuleret strategi, og selvom nogle rektorer oplever, at de har øget fokus på at skabe mening og fælles værdier, som den enkelte lærer kan knytte an til, afspejler fokusgruppeinterviewene, at der er lokale forskelle, og at nogle lærere, der efterspørger en mere konkret vision for deres arbejde, som kobler sig direkte til deres praksis. En lærer siger om dette:

Jeg er meget enig i det med de dyre ord. Det er heller ikke den form for visioner, jeg efterlyser. Det er mere en hverdagspraksis; det skal oversættes til lærerkollegiet og derfra til eleverne. Vi kan ikke bruge de dyre ord til så meget – demokrati, tillid etc. Det står alle vegne. Så ledelsen skal sammen med lærerne gøre det mere operationelt. (Fokusgruppeinterview med lærere).

Det handler om, at visionen konkretiseres og indgår i det daglige arbejde som et brugbart redskab. Nogle lærere efterlyser således, at vision og strategi italesættes oftere og ikke kun i forbindelse med den årlige strategiproces.

For de lærere, der oplever, at det på deres skole er lykkedes ledelsen at få vision og strategi konkretiseret, er strategien fx koblet til daglig praksis via MUS, og vision og strategier er konkret omsat til de enkelte læreres praksis via konkrete faglige mål.

Et andet perspektiv blandt lærerne handler om, at der er behov for, at strategien i højere grad anvendes til at skabe sammenhæng mellem og til at prioritere de mange tiltag, der er i gang. Nogle lærere beskriver, at der i kraft af det store udviklingspres på gymnasiet sættes rigtig mange projekter i gang på samme tid, og at det kan være vanskeligt at se formålet med projekterne, resultaterne af dem og sammenhængen mellem dem. Det beskrives som en situation med "mange både i søen", hvor det ikke er helt tydeligt, i hvilken retning de sejler, om de sejler i samme retning, og hvorfor nogle både pludselig synker. De mange projekter og udviklingspresset gør det endnu mere vigtigt at have en fælles sammenhængende mening med det hele. En lærer udtrykker det på følgende måde:

Jeg sidder faktisk med en fornemmelse af, at jeg ikke ved, hvad min skoles strategi er. Jeg er selv på en af bådene, men så er der også alle mulige andre både, og hvad vil vi egentlig? Så bliver det en lidt mærkelig, tom fornemmelse. Går jeg så bare og laver alt det her spændende arbejde til ingen verdens nytte? Det kan godt være frustrerende. (Fokusgruppeinterview med lærere).

Der er lærere der efterspørger, at strategien i højere grad afspejles i konkrete prioriteringer og beslutninger. De efterspørger, at ledelsen i højere grad holder skolen op på de mål i strategien og begrundet beslutninger med strategien, og at der er en sammenhæng med de økonomiske prioriteringer, herunder at der er knyttet ressourcer til de indsatsområder, der fremgår af strategien.

Analysen viser, at der er lokale forskelle på, om lærerne oplever en tydelig retning for deres pædagogiske arbejde, og om strategien anvendes som redskab til at prioritere. På de skoler, hvor det kun i mindre grad er lykkedes, er der behov for en tydeligere retning for skolen og det pædagogiske arbejde, som kan anvendes konkret i den pædagogiske praksis.

En måde, at få skabet en konkret og faglig retning for det pædagogiske arbejde, vil være at tydeliggøre studieretningerne. Det er dog samtidigt et af de elementer som rektorerne vurderer som vanskelige. Undersøgelsen viser at 75 % af rektorerne er enige eller overvejende enige i, at det er vanskeligt at skabe sammenhæng og samspil i studieretningerne. Et resultat der ligger i forlængelse af EVA's evaluering af teamorganisering, som pegede på, at nogle af vanskeligheder i realisering af studieretninger består i at visionerne for studieretningerne ikke fremstår tydelig for lærerne, hvilket vanskeliggør indholdsudfyldning og etablering af forpligtende teamsamarbejder om studieretninger

At så stor en andel af rektorerne vurderer det som vanskeligt at skabe sammenhænge og samspil i studieretninger, peger på at det vil være et vigtigt fremtidigt udviklingsområde for skolerne. En fælles formuleret forståelse af studieretninger, vil således både bidrage til den eksterne profilering af skolen, og skabe en tydeligere reference for lærernes (fler)faglige og pædagogiske arbejde.

9.2 Nyt samspil om udvikling af kerneydelsen

Det kvalitative materiale viser, at skolerne på forskellige måder understøtter den (fler)faglige og pædagogiske udvikling, og at der er forskellig praksis for, i hvilke fora og på hvilke niveauer det foregår. Der forekommer dermed både faggruppesamtaler, gruppesamtaler med trivselsteam, klasseobservation, sparring på individniveau mv., ligesom det kan være både rektor, vicerektor og pædagogiske ledere, der fungerer som facilitator eller sparringspartner.

Samtidig er der rektorer og ledelsesgrupper, der gerne vil tættere på kerneydelsen – men som samtidigt giver udtryk for, at de ikke har fundet nøglen endnu. Der er en bevidsthed blandt disse rektorer og ledelsesgrupper, at dette er et fremtidigt udviklingspunkt for deres pædagogiske ledelse. Af rektor og ledelsesgruppeinterviewene fremgår det dog samtidigt, at det kan være svært at udvikle den pædagogiske ledelse, fordi der blandt lærerne er forskellige forventninger til den pædagogiske ledelse.

Rektorerne og ledelsesgrupperne oplever, at der blandt lærerne er modsatrettede holdninger til, om den pædagogiske ledelsesrolle bør være mere end rammesættende, og at det varierer, om lærerne efterspørger mere ledelse i form af retning og sparring om den pædagogiske praksis. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at rektorerne er delte i forhold til, hvorvidt det er vanskeligt at håndtere modsatrettede lærerforventninger til ledelse. 44 % er enige eller overvejende enige, mens 56 % er uenige eller overvejende uenige.

Blandt den ene del af lærerne opleves det som en indskrænkning af det pædagogiske råderum, når ledelsen går ud over den rammesættende rolle og vil tættere på undervisningen. Modsat er der lærere, som har en forventning og et ønske om, at ledelsen i højere grad kommer tættere på

undervisningen, kan give didaktisk-pædagogisk sparring og får et bedre kendskab til undervisningssituationen.

Blandt de lærere, der oplever det som en indskrænkning af deres pædagogiske råderum, hvis ledelsen overskrider sin traditionelle rolle som rammesættende, begrundes det bl.a. med, at ledelsen ikke har samme faglighed, og at sparring med ledelsen om undervisning derfor ikke opleves som relevant:

Jeg har ikke behov for sparring fra ledelsen; de har ikke mine fag. Men på specielle projekter, fx et globalt projekt, jeg har været på – der betyder det meget med sparring og dialog. Det får jeg også, men det er på et helt andet niveau. Inde i klassen sparrer jeg med andre. (Fokusgruppeinterview med lærere).

Citatet viser, at der blandt denne gruppe af lærere skelnes mellem sparring om undervisning, hvor kollegial sparring og supervision er mere relevant, og projektsparring, hvor ledelsen er relevant at sparre med, fordi det vedrører kompetencer, der rækker ud over det særfaglige. Der er altså også lærere i denne gruppe, der efterlyser sparring og supervision med ledelsen, men i en organiserende rolle.

Andre lærere efterspørger direkte, at ledelsen i højere grad observerer undervisningen og får et bedre indblik i lærernes hverdag, hvilket kan danne udgangspunkt for sparring med ledelsen:

Det [pædagogisk ledelse] er mange ting, men som minimum er det at observere undervisning. Det svarer til en direktør, der aldrig er i fabriksrummet. Jeg mener ikke systematisk supervision fire timer om året, men rektor bør have en fornemmelse af, hvad der foregår. (Fokusgruppeinterview med lærere).

For lærere med dette perspektiv kobles den pædagogisk-faglige ledelse sammen med personalelederrollen. Det efterspørges, at ledelsen får et indblik i undervisningen, så der er et konkret udgangspunkt for en mere kvalificeret samtale ved MUS om kompetenceudvikling og for drøftelser af pædagogisk-faglige udfordringer. Endelig betyder udvikling af kerneydelsen i forhold til en mere differentieret elevgruppe, at lærerne i højere grad efterspørger sparring fra ledelsen om håndteringen af denne opgave.

Interview med rektorer og ledelsesgrupper viser, at ledelserne er opmærksomme på de modsatte forventninger til ledelse og de forskellige behov for sparring. Ledelserne har selv et ønske om at komme tættere på undervisningen for at facilitere faglig-didaktiske diskussioner, men også for at få en viden om kvaliteten af undervisningen og om elevernes oplevelse. Der synes dog at

være behov for at tydeliggøre formålet med at komme tættere på undervisningen. Hvad er det, der skal udvikles, og hvilken viden vil man gerne opnå?

Samlet set vil der dermed være behov for at udvikle et nyt samspil omkring undervisningsrummet, hvor ledelsen ses som en understøttelse og udvidelse af lærernes faglige ledelsesrum, og hvor det tydeliggøres, hvilke kompetencer ledelsen kan bidrage med i forbindelse med udvikling af den faglig-pædagogisk praksis, men hvor der også formuleres en fælles forståelse af undervisningsopgaven, som kan bruges som fælles afsæt for udviklingen af undervisningen. Dette bør også ses i sammenhæng med udvikling af et kvalitets- og resultatvurderingssystem, som kan medvirke til at tydeliggøre udviklingsmål, og hvilke metoder der bedst understøtter og sikrer den ønskede udvikling.

Et andet vigtigt element i udviklingen af et nyt samspil mellem ledere og lærer omkring pædagogiske udvikling, handler om de pædagogiske lederes rolle. De pædagogiske ledere er afgørende for ledelsesudviklingen på gymnasierne fremover – og særligt i forhold til udvikling af ledelse af pædagogisk praksis og udvikling spiller de en nøglerolle. Som kapitel 5 viste, er der lokale forskelle på i hvor høj grad, der er skabt tydelighed omkring de pædagogiske lederes ledelsesrolle og ledelsesfunktion – særligt i forhold til ledelse af pædagogiske udvikling. Det bliver derfor vigtigt at sætte fokus på, hvilken rolle de pædagogiske ledere skal spille, da det vil være en afgørende for, hvordan den pædagogiske ledelse formes fremover – og hvad samspillet mellem ledelse og lærere skal være.

9.2.1 Udvikling af læreroller i forbindelse med nye opgaver

Et andet aspekt af ledelse af pædagogiske processer handler om, at den øgede vægt på sammenhæng og samspil imellem fagene medfører større krav til flerfaglige samarbejder internt i gymnasieskolen og nye lærer- og lederroller. Interview med rektorer og ledelsesgrupper peger på, at det kan være en omstillingsproces for lærerne, at skulle indgå i mere forpligtende tværgående samarbejder og at skulle tage et større organisatorisk ansvar.

I interviewene fremkommer et ønske om i højere grad at få lærerne til at tage ansvar ud over egen undervisning. Det beskrives fx af en rektor, at det har været drøftet meget på denne skole, at lærerne har et ansvar ud over egen undervisning og udvikling af eget fag for, at det skal hænges sammen med nye tankegange om tværfaglighed.

Ud over at det i højere grad forventes, at lærerne skal se og udvikle deres eget fag i samspil med andre fag, er der med hensyn til studieretninger en forventning om mere forpligtende tværgående samarbejder, der går tæt på det kernefaglige og involverer roller og opgaver, der ikke hidtil har været tilknyttet lærerrollen. EVA's rapport om teamorganisering (2012) peger på to overordnede forklaringer på, at det forpligtende teamsamarbejde om studieretninger synes vanskeligt.

For det første synes der at mangle en vision for toning af studieretningerne i form af en fælles forståelse af, hvad toning af studieretninger indebærer, som kan danne ramme for indholdsudfyldning af studieretningerne. For det andet er de opgaver, der er defineret for teamene, de fleste steder af koordinerende art og/eller med fokus på elevernes trivsel. Det er altså opgaver, som kun i begrænset omfang berører den enkelte lærers kerneydelse og fagprofessionelle identitet. Et afgørende udgangspunkt for, at lærerne kan påtage sig nye opgaver og roller og indgå i mere forpligtende tværgående samarbejder, er altså, at ledelsen sikrer en tydeligere fælles forståelse af studieretningerne.

9.2.2 Balancen mellem begejstring og styring i det tværgående arbejde

Rektorerne beskriver det som et særligt vilkår for ledelse i gymnasiet, at den pædagogiske udvikling skal komme fra lærerne, og at motivation er et af de vigtigste ledelsesredskaber til at skabe pædagogisk udvikling. En rektor beskriver, at det på den ene side er en fornøjelse at lede lærere med en faglig begejstring og på den anden side kan være en udfordring at skulle lede lærere, der "vil selv". Det er således et vilkår for ledelsen i gymnasiet at skulle lede pædagogiske processer og pædagogisk udvikling igennem lærerne, men samtidig sikre en fælles retning og sikre, at den pædagogiske udvikling når ud til alle i det udførende led og kommer alle elever til gode.

Ændringer i kerneydelsen i forbindelse med gymnasiereformen har betydet et øget udviklingspres på skolerne, i kraft af at de lokalt skal definere, hvad de forstår ved studieretninger, teamorganisering, ny skriftlighed mv. Samtidig er de organisatoriske strukturer under forandring i form af nye enheder for involvering og medinddragelse for lærerne i forbindelse med den pædagogiske udvikling fx udvalg og ad hoc-projektorganisering, hvor lærerne har indflydelse og forventes at bidrage til den pædagogiske udvikling. Det stiller krav til både ledelse og lærere om at finde nye former for samarbejde omkring den pædagogiske udvikling.

Som det fremgår af kapitel 7, opfatter rektorerne især opgaven med at lede skolens pædagogiske udvikling som at skabe en organisatorisk ramme i form af udvalg og arbejdsgrupper, hvor grupper af lærere arbejder med forskellige pædagogiske udviklingsområder. Rektorerne opfatter det som ledelsens opgave at sætte rammerne for denne organisering, men at det er i høj grad lærerne, der skal skabe udviklingen.

Lærerne er enige i, at involvering i den pædagogiske udvikling er en vigtig motivationsfaktor i deres arbejde. Af fokusgruppeinterviewene med lærerne fremgår det, at god ledelse i høj grad indebærer, at lærerne kan få medindflydelse på det pædagogiske arbejde, og at ledelsen støtter udvikling nedefra.

En lærer giver følgende eksempel på, hvordan indflydelse på den pædagogiske udvikling motiverer:

Pædagogisk udvalg kan fx godt tage beslutninger uden om rektor, fx med AT-pakker. Det synes jeg er meget vigtigt. Det må ikke være rektor og ledelsen, der beslutter alting – man må skabe nye strukturer, der giver nye muligheder for indflydelse. Jeg ved jo ikke, hvordan det var før, men jeg oplever, at man godt kan få indflydelse, hvis man vil det. (Fokusgruppeinterview med lærere).

Citatet viser også, at det er et perspektiv blandt lærerne i fokusgrupperne, at der er en oplevelse, at lærerne kan få indflydelse på den pædagogiske udvikling - hvis man vil - ved bl.a. ved at engagere sig i udvalg mv. Samtidig fremgår det, at det kan være svært for ledelsen i at skulle finde en balance i forhold til at styre (og påvirke) projekter i fælles retning og opnå legitimitet til den pædagogiske retning, idet at pædagogiske beslutninger af nogle lærerne opleves mest legitime, hvis de kommer nedefra.

Selvom lærerne efterspørger en højere grad af rammesætning og retning for det tværgående udviklingsarbejde, så viser rektorenes vurdering af medarbejdernes lærernes tilslutning til fælles mål samt interview med rektorerne, at det er en konstant hårfin balance for ledelsen på den ene side at være styrende og på den anden side at give plads til faglig udvikling nedefra.

9.3 Tydeligere kommunikation om beslutninger og beslutningsgange

Af fokusgruppeinterviewene fremgår det, at der på to områder efterlyses en tydeligere kommunikation. Det ene er tydelighed omkring beslutningsgrundlag og beslutningsgange – og det andet er tydelighed omkring, hvad lærerne har indflydelse på.

For det første er der fokusgrupperne lærere der efterlyser en tydeligere kommunikation om, hvilke beslutninger der er truffet, og på hvilket beslutningsgrundlag, særligt hvis økonomien er dårlig, og der skal prioriteres, og i forbindelse med udbud af studieretninger og valgfag. En lærer giver et eksempel på, hvordan uklarhed omkring beslutningsgange og grundlaget for vigtige beslutninger skaber mistillid i organisationen:

Jeg kommer i tanke om et PR-møde, hvor der blev meldt studieretninger ud. Det var meget tydeligt, hvilke kolleger der havde været med til at bestemme de studieretninger. Der var ikke gode argumenter i alle tilfælde, og det føltes som meget dårlig ledelse. (Fokusgruppeinterview med lærere).

Der gives således udtryk for i fokusgruppen, at det er god ledelse når vigtige beslutninger om fx udbud af studieretninger og valgfag begrundes med udgangspunkt i en strategi, således at beslutningsgrundlaget er gennemsigtigt og kendt.

Det andet område, hvor der efterlyses tydeligere kommunikation, er beslutningsrummet. Hvad kan lærerne få indflydelse på – og hvad kan de ikke få indflydelse på? Dette afspejler også nogle læreres holdning om, at de ikke behøver medejerskab til alle processer, deres forventning om, at strategien anvendes som beslutningsgrundlag, og deres accept af, at der er beslutninger, som er ledelsens og bestyrelsens, og som lærerne ikke har indflydelse på.

Behovet for tydelighed omkring medindflydelse afspejler også overgangen mellem gamle og nye strukturer og kulturer. I den flade struktur havde lærerne en høj grad af formel medindflydelse samtidigt med, at der ofte var tale om uformelle, og ofte meget personbundne ledelsesstrukturer. Med den mere hierarkiske organisering med en bestyrelse har magtbalancen og beslutningsprocesserne i organisationen ændret sig, ligesom nye enheder og niveauer i organisationen er kommet til i form af teams, udvalg mv. Det er derfor nødvendigt med en høj grad af tydelighed omkring, hvad man kan få indflydelse på og i hvilke fora.

Samlet set viser analysen, at der kan være behov for tydeligere kommunikation omkring beslutningsgange og beslutningsgrundlag. Ledelserne bør overveje at være mere åbne omkring, hvordan de er nået frem til vigtige beslutninger, og at der er tale om en fælles ledelsesbeslutning. Hertil hører også, at beslutninger i højere grad bliver strategisk begrundet, da det øger gennemsigtheden og legitimiteten omkring beslutningerne, hvis lærerne kan se, at de udspringer af skolens strategi.

10 Litteraturliste

- Danmarks Evalueringsinstitut (2009): *Gymnasiereformen på hhx, htx og stx*. Evaluering af reformen efter det første gennemløb på de treårige uddannelser
<http://www.eva.dk/projekter/2008/evaluering-af-gymnasiereformen-paa-hhx-htx-og-stx/Rapport/gymnasiereformen-paa-hhx-htx-og-stx/view?searchterm=Gymnasiereformen på hhx, htx og stx>
- Danmarks Evalueringsinstitut (2011): *Gymnasiet efter reformen*, Viden og Debat 2011
<http://www.eva.dk/projekter/2010/magasin-om-gymnasiereformen/udgivelse/gymnasiet-efter-reformen.-viden-og-debat-2011/view?searchterm=Gymnasiet efter reformen, Viden og Debat 2011>
- Danmarks Evalueringsinstitut (2012): *Lederuddannelsers betydning for ledelsespraksis* – Evaluering af offentlige lederes udbytte af lederuddannelser på diplomniveau
<http://www.eva.dk/projekter/2011/lederuddannelsers-betydning-for-ledelsespraksis/rapporten/lederuddannelsers-betydning-for-ledelsespraksis/view?searchterm=Lederuddannelsers betydning for ledelsespraksis>
- Danmarks Evalueringsinstitut (2012): *Teamorganisering på de gymnasiale uddannelser*
<http://www.eva.dk/projekter/2010/evaluering-af-teamorganisering-i-gymnasiet/rapporten/teamorganisering/view?searchterm=Teamorganisering på de gymnasiale uddannelser>
- Gymnasieloven (2010): Bekendtgørelse af lov om uddannelsen til studentereksamen (stx),
<https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=132542>, 30. november 2012
- Gymnasiernes Bestyrelsesforening (2009): *Gymnasieledelse – set indefra*. Seks casebeskrivelser,
<http://www.gymbf.dk/arkiv/gymnasieledelse.aspx>.
- Gymnasieskolernes lærerforening (2010): *Hvad siger medlemmerne til GL?* Undersøgelse af medlemstilfredshed i GL 2010,
<http://www.gl.org/OmGL/Organisation/organisationsudvikling/Documents/Medlemsundersogelse%202010.pdf>

Harris, Alma (2005): *Leading from the Chalk-face: An Overview of School Leadership*, Leadership 2005/1, SAGE Publications

Institutionsloven (2008): Bekendtgørelse af lov om institutioner for almen gymnasial uddannelse og almen voksenuddannelse m.v., 30. november 2012,
<https://www.retsinformation.dk/forms/R0710.aspx?id=135362>

Ministeriet for Børn og Undervisning (2011): Brev til bestyrelserne om bemyndigelse til at indgå resultatlønskontrakt med institutionens øverste leder og øvrige ledere, Kvalitets- og Tilsynsstyrelsen, 30. november 2012,
<http://www.uvm.dk/Administration/Loen-og-ansættelse/Loen/~media/UVM/Filer/Adm/PDF11/111206%20bemyndigelsesbrev%20resultatlønskontrakter.ashx>,

Ministeriet for Børn og Undervisning: Informationsfolder - *Tilbud om lederudvikling "Ledelse i praksis"*, MBU og Rektorforeningen, 30. november 2012,
http://www.uvm.dk/Administration/Bestyrelse-og-ledelse/Ledelser-og-ledelsesudvikling/~media/UVM/Filer/Adm/PDF10/Loen_ansættelse/101216_lederudvikling_folder.ashx

Ministeriet for Børn og Undervisning (2010): *Ledelse – på skoler og uddannelsesinstitutioner*, Ministeriet for Børn og Undervisning

Ministeriet for Børn og Undervisning (2006): *Overgang til selveje* – Håndbog til de midlertidige bestyrelser på gymnasier og hf-kurser, 30. november 2012,
<http://pub.uvm.dk/2006/gymhfselveje/>

Ministeriet for Ligestilling og Kirke (2011): Ligestillingsredegørelsen, 30. november 2012,
<http://www.ligestillingidanmark.dk/>

Moderniseringsstyrelsen (2008): Cirkulære om overenskomst for lærere og pædagogiske ledere ved gymnasieskoler mv. af 1. oktober 2008, 30. november 2012,
<http://perst.dk/Service%20Menu/Love%20regler%20og%20aftaler/Circular/2008/20081001%20-%20Lærere%20og%20pædagogiske%20ledere%20ved%20gymnasieskoler%20mv.aspx>

Moderniseringsstyrelsen (2012): Cirkulære om overenskomst for lærere og pædagogiske ledere ved gymnasieskoler mv. af 1. februar 2012, 30. november 2012,
<http://perst.dk/Service%20Menu/Love%20regler%20og%20aftaler/Circular/2012/008-12%20-%20Lærere%20og%20pædagogiske%20ledere%20ved%20gymnasieskoler%20mv.aspx>

Pedersen, Dorthe og Marie Ryberg (2008): *Faglig planlægning, organisering og ledelse efter gymnasireformen*, Ministeriet for Børn og Undervisning

Pedersen, Dorthe og Marie Ryberg (2012): *Ledelse og organisering i gymnasiet og VUC*, Ministeriet for Børn og Undervisning

PwC (2011): *Gymnasiernes økonomiske vilkår*. En analyse af udvalgte økonomiske udfordringer 2011-2015

Raae, Peter Henrik (2008): *Rektor tænker organisation – organisationsforestillinger i lyset af den dobbelte reform af det almene gymnasium*. En teoretisk og empirisk undersøgelse, Gymnasiepædagogik. Nr. 67. 2008

Raae, Peter Henrik (2011): *Implementeringsledelse*. Ledelse af den dobbelte gymnasireforms implementering, Gymnasiepædagogik. Nr. 85. 2011

Zeuner, Lilli, Steen Beck, Lars Frode Frederiksen, Erik Kruse Sørensen og Michael Paulsen (2010): *Ret og gyldighed i gymnasiet – Fjerde delrapport fra forskningsprojektet om nye lærerroller efter 2005-reformen*, Gymnasiepædagogik, Nr. 76. 2010

Appendiks A

Projektbeskrivelse

EVA sætter som led i handlingsplan 2011 fokus på ledelse i det almene gymnasium. Denne projektbeskrivelse beskriver baggrunden for undersøgelsen og gør rede for undersøgelsens formål, metode og organisering.

Baggrund

Med strukturreformen og gymnasireformen har rektor fået nye ansvarsområder og opgaver, defineret i institutionsloven (2008) og Gymnasieloven (2010). EVA's tidligere evalueringer på det gymnasiale område – blandt andet evalueringen af gymnasireformen fra 2009 – viser at rektors opgaver har forandret sig i takt med reformerne. Sideløbende har rektorerne fået en række nye ledelsesredskaber, og mange rektorer og øvrige ledere har erhvervet sig nye kompetencer i kraft af lederuddannelse.

Hvad der er rektors ansvar og opgaver, er overordnet defineret i institutionsloven og gymnasieloven. Institutionsloven (2008)⁶ definerer at institutionens leder er ansvarlig for den daglige ledelse af institutionen og er ansvarlig for institutionens virksomhed over for institutionens bestyrelse. Men hvor rektor før var ansvarlig overfor amtet og pædagogisk ansvarlig direkte over for Undervisningsministeriet, har professionelle bestyrelser nu overtaget det overordnede ledelsesansvar, herunder opgaven med at ansætte og afskedige rektor. Det betyder at der for rektor er et nyt 'ejerforhold' og en række nye administrative og økonomiske opgaver forbundet med at lede et alment gymnasium.

Den anden lov der overordnet definerer rektors ansvarsområde, er gymnasieloven (2010)⁷. Af den fremgår det at rektor er skolens daglige leder, der både har det pædagogiske ansvar for skolens undervisning, prøver og eksamen samt ansvaret for at lede og fordele arbejdet mellem skolens ansatte. I forhold til det pædagogiske ledelsesansvar betyder gymnasireformen at rektor skal

⁶ Bekendtgørelse af lov om institutioner for almen gymnasiale uddannelser og almen voksenuddannelse mv. § 24.

⁷ Bekendtgørelse af lov om uddannelse til studentereksamen (stx) § 35

implementere gymnasiereformens nye intentioner, hvor øget vægt på fagenes samspil stiller større krav til samarbejde og ledelse af team.

Inden for institutionsloven og gymnasielovens overordnede rammer er det op til rektor selv at fortolke og beslutte hvordan ledelsesopgaverne organisatorisk set skal forankres og løses.

Formål

Undersøgelsen anlægger et eksplorativt fokus på hvordan rektor, der ifølge lovgivning på gymnasieområdet har det pædagogiske ansvar for skolens undervisning og er ansvarlig for institutionens virksomhed over for bestyrelsen, varetager ledelsesansvaret i det almene gymnasium. Eftersom rektor har mulighed for at uddelegere sine ledelsesopgaver, vil undersøgelsen også behandle opgavevaretagelsen i det samlede ledelsesteam.

Undersøgelsen fokuserer på fire hovedspørgsmål:

- Hvordan fortolker rektor sin ledelsesopgave?
- Hvilke vilkår og rammer, herunder kompetencer, redskaber, ressourcer, samarbejder og holdninger til ledelse, har betydning for rektors muligheder for at løfte sit ledelsesansvar?
- Hvordan samarbejder rektor med sit ledelsesteam om at organisere og løse den samlede ledelsesopgave?
- Hvordan samarbejder rektor med sin bestyrelse om at løse ledelsesopgaven?

Undersøgelsens design og metode

Undersøgelsen vil have et eksplorativt sigte, og den vil bygge på følgende kilder:

- 1 Desk research i forhold til lovgrundlag, resultater og viden om området, afdækket i evalueringer og undersøgelser gennemført af EVA og andre (bl.a. SDU)
- 2 Skolebesøg på fem udvalgte skoler – herunder interviews med bestyrelsesformænd, rektorer og øvrige medlemmer af skolens ledelse
- 3 Fokusgruppeinterview blandt medarbejdere på tværs af forskellige skoler
- 4 Spørgeskemaundersøgelse blandt rektorer.

1. Desk research

Desk research vil indgå som en integreret del af undersøgelsen. Formålet med desk researchen er at:

- få indblik i rammer og vilkår for ledelse i det almene gymnasium, fx gennem kortlægning af lovkrav og beføjelser til institutionens ledelse, rektor, bestyrelse, studier af monsterudvalgets rapporter, forskningslitteratur om ledelse i det almene gymnasium samt EVA's tidligere rapporter.

- inddrage resultater fra EVA's igangværende evaluering af teamorganisering i de tre-årige gymnasiale uddannelser – særligt med henblik på at inddrage resultater fra spørgeskemaresultaterne blandt medarbejderne om deres forventninger til lederens ledelse af team
- inddrage resultater fra EVA's evaluering af gymnasireformen – særligt med henblik på at inddrage resultater fra spørgeskemaundersøgelsen blandt ledere
- identificere eksperter (se nedenfor) der kan bidrage med faglig sparring og perspektivere undersøgelsens resultater
- udvælge fem skoler til besøg
- opstille kriterier for udvælgelse af medarbejdere til tværgående fokusgrupper

2. Skolebesøg

Formålet med skolebesøgene er at indsamle data fra interviews på tværs af fem skoler til at belyse undersøgelsesspørgsmålene. På de fem skoler interviewes bestyrelsesformænd, rektorer og den øvrige ledelse. Disse interviews vil – i modsætning til interviews med medarbejdere – blive gennemført på samme skole for at få en forståelse af den organisatoriske kontekst og dermed kvalificere interviewene. Der gennemføres følgende interview:

- *Fem dybdegående interviews med rektorer*
Formålet med interviewene er at få indblik i hvordan rektorerne fortolker deres vilkår, hvilke redskaber og ressourcer de benytter sig af og hvordan de udøver ledelse i samarbejde med bestyrelse, ledelsesteam og medarbejdere.
- *Fem dybdegående interviews med bestyrelsesformænd*
Formålet med interviewene er at få indblik i bestyrelsesformændenes forventninger til samarbejdet med rektor, hvilken rolle bestyrelsen spiller, samt hvordan de vurderer rammer og vilkår for ledelse i det almene gymnasium.
- *Gruppeinterview blandt rektor og den øvrige ledelse*
Med afsæt i en logbogsøvelse – der skal give anledning til fælles drøftelser og refleksion over opgaveløsning og kompetencer i den samlede ledelsesgruppe - gennemføres gruppeinterview med rektor og øvrige medlemmer af ledelsen på de fem skoler. Formålet med interviewene er at afdække hvilke opgaver det samlede team varetager, og hvordan opgaverne er organiseret i teamet.

3. Fokusgruppeinterview blandt lærere på tværs af skoler

For at undersøge spektret af de forskellige holdninger og forventninger medarbejdere kan have til rektors ansvar og opgavevaretagelse, vil vi gennemføre fokusgruppeinterview med lærere sammensat fra forskellige skoler. Teamledere vil ikke indgå i fokusgrupperne, da deres forventninger

til rektors opgavevaretagelse allerede er belyst i EVA's evaluering af teamorganisering i gymnasiet. Resultater herfra vil blive inddraget i den endelige analysefase.

4. Spørgeskemaundersøgelse blandt samtlige rektorer i det almene gymnasium

For at undersøge udbredelsen af undersøgelsens kvalitative resultater, gennemføres en spørgeskemaundersøgelsen blandt rektorerne på de øvrige gymnasier. Spørgeskemaet forventes at berøre følgende temaer:

- Fortolkning af ledelsesansvar og opgaver
- Vurdering af vilkår og muligheder for at udøve ledelse
- Organisering af ledelsesopgaven
- Samarbejde med bestyrelse, medarbejdere og ledelsesteam.

Ekspertgruppe

Til undersøgelsen knyttes en ekspertgruppe bestående af hhv. personer med praktisk erfaring og forskningsbaseret viden om ledelse på gymnasiale uddannelser. Ekspertgruppen skal bestå af 4-5 deltagere og skal samlet set anlægge et overordnet og alment perspektiv på ledelse i det almene gymnasium.

Ekspertgruppen skal således tilsammen besidde følgende kompetencer:

- Viden om rammer og vilkår for ledelse
- Forskningsbaseret viden om ledelse af professionsbaserede organisationer
- Forskningsbaseret viden om ledelse i det almene gymnasium
- Praktisk erfaring med ledelse i det almene gymnasium
- Praktisk erfaring med bestyrelsesarbejde i det almene gymnasium.

Ekspertgruppen skal bistå EVAs projektgruppe med viden og perspektivering i undersøgelsens indledende og afsluttende faser. Ekspertgruppen skal kvalificere spørgsmål, temaer og perspektiver i hhv. spørgeskemaer og interviewguides samt i de endelige analyser i undersøgelsen. Ekspertgruppen er ikke ansvarlig for rapportens samlede analyser og konklusioner. Projektgruppen har det samlede faglige ansvar for undersøgelsen.

Produkter

Undersøgelsen vil blive publiceret i en trykt rapport. Desuden publiceres en række artikler i blandt andet fagblade. Efter rapportens offentliggørelse afholdes evt. seminarer. Den primære målgruppe for rapporten er bestyrelsen og ledelsen på de almene gymnasier – herunder rektor og øvrig ledelse. Sekundært vil rapporten henvende sig til andre med interesse for det almene gymnasium og ledelse af uddannelsesinstitutioner.

Bemanding

- Specialkonsulent Tine Holm (projektleder)
- Evalueringskonsulent Katrine Strange
- Metodekonsulent Niels Peter Mortensen
- Kommunikationskonsulent Marie Nielsen

Appendiks B

Metode

Undersøgelsen bygger på flere forskellige metodiske elementer: skolebesøg, fokusgruppeinterview med lærere og en spørgeskemaundersøgelse blandt rektorer i det almene gymnasium. Disse elementer vil blive beskrevet nærmere i dette appendiks. Der har desuden været tilknyttet en ekspertgruppe, som også præsenteres i dette appendiks.

Undersøgelsens resultater bygger samlet set på følgende fire datakilder:

- En spørgeskemaundersøgelse blandt samtlige af landets 122 rektorer på statsligt selvejende institutioner med stx.
- Skolebesøg på fem udvalgte skoler, herunder interview og logbogsøvelse
- Tre fokusgruppeinterview med lærere
- Deskresearch af lovgrundlag og tidligere undersøgelser på området.

Spørgeskemaundersøgelse

Denne spørgeskemaundersøgelse er en totalundersøgelse, hvilket vil sige, at samtlige rektorer på danske almene gymnasier er en del af populationen. Spørgeskemaet blev udviklet af projektgruppen på baggrund af deskresearch, de indsamlede data fra de skolebesøg, der var foretaget på daværende tidspunkt, og fokusgruppeinterviewene. Formålet med spørgeskemaet var at afdække udbredelsen af de fund, der er gjort i undersøgelsen, og opnå et landsdækkende billede af ledernes vurdering af en række forhold i deres arbejde og ledelsesopgaven i sig selv. Spørgeskemaet blev desuden kommenteret af den tilknyttede ekspertgruppe, og flere formuleringer blev på den baggrund ændret.

Spørgeskemaet blev pilottestet af en metodemedarbejder på EVA. Tre rektorer blev bedt om at gennemlæse spørgeskemaet og derefter gennemgå det med metodemedarbejderen over telefonen. Fokus for disse pilottests var, om spørgsmålene var formuleret, så rektorerne forstod dem og svarede på det, spørgsmålene skulle afdække. På baggrund af pilottestene blev spørgeskemaet rettet til på en række punkter, og flere af spørgsmålene blev omformuleret.

Efter endt pilottest blev spørgeskemaet sat op til onlinebesvarelse i programmet Inquisite. Gymnasiernes kontaktoplysninger blev indhentet via UNI-C's institutionsregister, hvor alle institutioner med institutionstypen "Gymnasier og HF-skoler" blev trukket ud. Udtrækket blev dannet den 16. maj 2012. Efterfølgende blev rektors personlige arbejds-e-mail, i det omfang, det var muligt, fundet på skolernes hjemmesider. Desuden blev listen gennemgået, så kun rektorer på danske, statsligt selvejende institutioner med stx fik tilsendt spørgeskemaet. Efter denne procedure bestod populationen af 122 rektorer. Disse modtog en e-mail med link til spørgeskemaet den 23. maj 2012. Adgangen til skemaet blev lukket den 12. juni 2012, og inden da havde rektorerne modtaget en e-mail med påmindelse om undersøgelsen. Desuden blev der, en uge inden adgangen til spørgeskemaet blev lukket, ringet til de rektorer, der endnu ikke havde svaret på spørgeskemaet.

I alt er der modtaget 104 besvarelser, hvilket giver en svarprocent på 85. Det vurderes som en meget tilfredsstillende svarprocent. I det følgende vurderes besvarelserne i forhold til alle danske gymnasier på baggrund af størrelse og region. Det gøres for at kortlægge, om der, trods svarprocenten, er skævheder i besvarelserne.

Tabel 2
Besvarelser på baggrund af region

	Population	Besvaret
Region Hovedstaden	35 (29 %)	27 (26 %)
Region Sjælland	17 (14 %)	15 (14 %)
Region Syddanmark	27 (22 %)	22 (21 %)
Region Midtjylland	29 (24 %)	27 (26 %)
Region Nordjylland	14 (11 %)	13 (13 %)
I alt	122	104

Kilde: EVA.

Tabel 3
Besvarelser på baggrund af elevtal

	Population	Besvaret
Under 500 elever	31 (26 %)	27 (26 %)
501-700 elever	40 (33 %)	31 (30 %)
701-900 elever	32 (27 %)	28 (27 %)
Over 900 elever	17 (14 %)	17 (17 %)
I alt	122	104

Kilde: EVA.

Ud fra ovenstående tabeller er der tilsyneladende ingen nævneværdige skævheder mellem populationen og de indkomne besvarelser, hvorfor besvarelserne kan siges at repræsentere den samlede population.

Data fra Inquisite blev overført til statistikprogrammet Stata, hvor data blev analyseret, og der blev produceret frekvenser og krydstabeller. Alle kryds blev testet for signifikans ved hjælp af en χ^2 -test. Der blev desuden koblet tal om region og elevtal til rektorernes besvarelser. Oplysningerne om region stammer fra institutionsregisteret, og opgørelsen over antal elever i 2011 er hentet fra Danmarks Statistiks Statistikbank (<http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=2560>).

Skolebesøg

Der blev foretaget fem skolebesøg, hvor skolens rektor og bestyrelsesformand⁸ blev interviewet, og hvor der desuden blev foretaget et gruppeinterview med rektoren og den øvrige ledelsesgruppe på baggrund af en logbogsøvelse. Formålet med at foretage interview med ledelse og rektor på samme skole var at forsøge at inddrage den organisatoriske kontekst. Skolen definerede selv, hvilke personer ledelsesgruppen bestod af.

Forud for skolebesøgene blev alle i ledelsesgruppen bedt om at føre logbog. Lederne modtog en logbogsskabelon udarbejdet af EVA. I logbogen skulle de i tiden op til interviewet rapportere deres tidsforbrug i løbet af tre dage på en række forskellige opgaver. Den udfyldte logbog var med til at danne grundlag for gruppeinterviewet, ved at tidsforbruget blev diskuteret. Derved var logbogen med til at give de interviewede et bedre udgangspunkt for at udtale sig om tidsforbrug og opgaver.

Forud for besøgene blev der desuden indhentet skriftligt materiale fra de besøgte skoler, for at projektgruppen kunne forberede sig på besøget, og for at interviewene kunne tage udgangspunkt i en fælles skriftlig referenceramme. Følgende dokumenter blev i det omfang, de eksisterede, indhentet fra skolernes hjemmeside eller ved henvendelse til skolerne:

- Skolens strategi
- Organisationsdiagram
- Funktionsbeskrivelser for ledelsesgruppen.
- Rektors resultatlønskontrakt
- Personalepolitik
- Bestyrelsens forretningsorden
- Lokal arbejdstidsaftale

⁸ Ved et af skolebesøgene måtte bestyrelsesformanden melde afbud, og der er dermed kun foretaget interview med fire bestyrelsesformænd.

- Lokal lønftale.

De besøgte skoler blev udvalgt, så de repræsenterede en variation i elevtal og geografisk placering. Følgende skoler blev besøgt:

- Alssundgymnasiet Sønderborg
- Hjørring Gymnasium
- Horsens Statsskole
- Ordrup Gymnasium
- Risskov Gymnasium.

Fokusgruppeinterview blandt gymnasielærere

Der blev foretaget tre fokusgruppeinterview med deltagelse af i alt 23 lærere fra 23 forskellige skoler i perioden 29. marts til 7. maj 2012. Der blev gennemført fokusgruppeinterview i hhv. Odense, København og Aalborg.

Disse interview blev foretaget for at afdække lærernes holdninger og forventninger til rektors ledelse. Fokusgruppeinterview blev valgt som metode for at give lærerne mulighed for at spejle deres erfaringer med og forventninger til ledelse i det almene gymnasium i andres erfaringer og forventninger. Håbet var med disse fokusgruppeinterview at indsamle mere nuancerede data, end hvis lærerne havde deltaget i enkeltmandsinterview.

Deltagerne i fokusgrupperne blev udvalgt ved at kontakte rektorerne på 24⁹ gymnasier, som var udvalgt, så de dækkede et bredt geografisk område og skoler af forskellig størrelse. Rektorerne blev bedt om at udpege en lærer til fokusgruppen ud fra kriterier fastlagt af EVA. Kriterierne vedrørte lærernes anciennitet og fagområder. Kriterierne blev fastlagt for at sikre en spredning i fokusgrupperne i forhold til lærernes anciennitet og fag. Af hensyn til skolernes praktiske planlægning var kriterierne så brede, at flere lærere ville kunne udpeges. Der foreligger derfor en risiko for, at rektorerne kunne udpege de lærere, der var mest enige med rektoren selv med hensyn til emnet ledelse. Efter gennemførelsen af fokusgruppeinterviewene har projektgruppen dog ikke indtryk af, at dette skulle være sket.

⁹ Én fokusgruppedeltager mødte ikke op til interviewet.

Ekspertgruppe

Til projektet har været tilknyttet en ekspertgruppe bestående af:

- Lektor, ph.d. Dorthe Pedersen, CBS
- Rektor Lars Bluhme, Odder Gymnasium
- Lektor, ph.d. Peter Henrik Raae, Syddansk Universitet
- Professor Steen Hildebrandt, Aarhus Universitet.

Ekspertgruppen blev inddraget med henblik på at kvalificere undersøgelsen og anlægge et overordnet og alment perspektiv på ledelse i det almene gymnasium. Ekspertgruppen har bistået EVA's projektgruppe med viden og perspektiveringer i undersøgelsens indledende fase og har bidraget til at kvalificere temaer og perspektiver i spørgeskema og interviewguider. Desuden har ekspertgruppen bidraget ved at kommentere og perspektivere det indsamlede datamateriale og et udkast til rapporten. Ekspertgruppen er blevet inddraget ved tre ekspertgruppemøder og har desuden indgivet forskellige skriftlige kommentarer, når det har været meningsfuldt i forhold til projektet.

Med hensyn til spørgeskemaet kom ekspertgruppen med forslag til spørgsmål og til omformulering af andre. I forbindelse med analysen modtog ekspertgruppen en bearbejdet gennemgang af data både fra spørgeskemaet og fra de kvalitative elementer, og på baggrund af gennemgangen kom de med input til databehandling og -analyse. Selvom ekspertgruppen løbende er blevet inddraget, står EVA alene til ansvar for alle elementer af og konklusioner i undersøgelsen.

Appendiks C

Evalueringsgruppens medlemmer

Ekspertgruppen blev inddraget med henblik på at kvalificere og perspektivere det indsamlede datamateriale og udkast til rapporten. Ekspertgruppen består af følgende medlemmer:

- **Dorthe Pedersen**, ph.d., er lektor ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi og leder af MPA-uddannelsen på Copenhagen Business School (CBS). Hendes primære forskningsfelter er offentlig ledelse, reformpolitik og aftalesystemet på det offentlige arbejdsmarked. Hun forsker desuden i ledelse af uddannelsesinstitutioner og har senest været med til at udarbejde rapporten: *Ledelse og organisering i gymnasiet og VUC* på opdrag af Ministeriet for Børn og Undervisning og Monsterudvalget.
- **Lars Bluhme**, er rektor på Odder gymnasium. Han har været ansat som leder i gymnasieskolen (stx) i 20 år, først som administrativ inspektør / vicerektor på Favrskov Gymnasium og de sidste 10 år som rektor på Odder Gymnasium. Lars Bluhme har beskæftiget sig med ledelsesudvikling i forskellige sammenhænge og har i den forbindelse bl.a. udviklet og præsenteret organisationsmodeller for pædagogisk ledelse i gymnasiet. Derudover har han arbejdet med ledelse af IT processer og pædagogisk udvikling med anvendelse af IT.
- **Peter Henrik Raae**, ph.d., er lektor ved Institut for Kulturvidenskaber på Syddansk Universitet (SDU). Hans primære forskningsområde er offentlig modernisering og skoleudvikling med særlig henblik på professionaliserings- og ledelsesspørgsmål. Han har skrevet og bidraget til en række bøger og artikler inden for hans forskningsfelt heriblandt *Rektor tænker organisation: Organisationsforestillinger i lyset af den dobbelte reform af det almene gymnasium*.
- **Steen Hildebrandt**, ph.d., er professor i organisations- og ledelsesteori på Institut for Marketing og Organisation på Århus Universitet. Han har en lang forskningskarriere inden for bl.a. ledelses- og organisationsteori, styringsmodeller og deres implementering, kvalitetsledelse samt forandringsledelse. Han er forfatter og bidragsyder til en række bøger om organisation og ledelse, og har derudover skrevet både danske og internationale artikler og kronikker om

ledelse, organisations- og samfundsforhold. Desuden har han stor erfaring med bestyrelsesarbejde.

**DANMARKS
EVALUERINGSINSTITUT**

Østbanegade 55, 3.
2100 København Ø

T 35 55 01 01
F 35 55 10 11

E eva@eva.dk
H www.eva.dk

Danmarks Evalueringsinstitut udforsker og udvikler kvaliteten af dagtilbud for børn, skoler og uddannelser. Vi leverer viden, der bruges på alle niveauer – fra institutioner og skoler til kommuner og ministerier.

Læs mere om EVA på vores hjemmeside, www.eva.dk.
Her kan du også downloade alle EVA's udgivelser
– trykte eksemplarer kan bestilles via en boghandler.



ISBN: 978-87-7958-689-5



9 788779 586895 >