

Skoleledelse i folkeskolen

Bilag

Udarbejdet af NIRAS

Skoleledelse i folkeskolen

Bilag

Udarbejdet af NIRAS

Skoleledelse i folkeskolen

© Danmarks Evalueringsinstitut

Citat med kildeangivelse er tilladt

Bemærk:

Danmarks Evalueringsinstitut sætter komma efter Dansk Sprognævns anbefalinger.

Publikationen er kun udgivet i elektronisk form på: www.eva.dk

ISBN (www) 87-7958-305-9

Indhold

- 1 Skolebestyrelsesformænd
- 2 Skolechefer
- 3 Medarbejdere
- 4 Skoleledere

Danmarks Evalueringsinstitut

Vilkår for skoleledelse i grundskolen

Spørgeskemaundersøgelse
blandt skolebestyrelsesformænd

Rapport
Juni 2005



NIRAS
KONSULENTERNE

Danmarks Evalueringsinstitut

Vilkår for skoleledelse i grundskolen

**SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE BLANDT
SKOLEBESTYRELSESFORMÆND**

Rapport

Juni 2005

1.	BAGGRUND.....	1
1.1	Fremgangsmåde	1
1.2	Læsevejledning.....	2
2.	SAMMENFATNING	3
3.	BESKRIVELSE AF SKOLEBESTYRELSESFORMÆNDENE	5
3.1	Skolebestyrelsesformændenes personlige karakteristika	5
3.2	Skolernes karakteristika	8
3.3	Typer af skolebestyrelsesformænd.....	8
4.	SKOLERNES LEDELSESSTRUKTUR	11
4.1	Fastlæggelse af ledelsesstruktur	11
4.2	Skoleledelsens sammensætning	11
4.3	Tilfredshed med ledelsesstrukturen.....	13
5.	FORHOLDET MELLEM SKOLELEDEREN OG SKOLEBESTYRELSEN.....	15
5.1	Skoleledernes prioritering af skolebestyrelsesarbejdet	15
5.2	Skolebestyrelsens rolle i forhold til udarbejdelse af mål og principper	16
5.3	Vigtighed af skolebestyrelsens inddragelse	17
5.4	Overensstemmelse mellem ønske om inddragelse og den faktiske inddragelse	19
5.5	Formelt samarbejde mellem skolebestyrelsesformand og skoleleder	21
5.6	Uformelt samarbejde mellem skolebestyrelsesformand og skoleleder	23
6.	FORHOLDET TIL DET KOMMUNALE NIVEAU.....	25
6.1	Skoleledernes handlerum inden for de kommunale rammer.....	25
6.2	Det fælles rådgivende organs rolle.....	26
6.3	Indflydelse på ledelsen af skolen	29
7.	SKOLELEDERENS LEDELSESMÆSSIGE UDDANNELSESBAGGRUND	31
7.1	Skoleledernes uddannelsesmæssige baggrund	31
7.2	Betydningen af skolelederens uddannelsesmæssige baggrund	32
8.	DEN GODE SKOLELEDER	35
9.	METODISKE BEMÆRKNINGER	39

9.1	Fremgangsmåde	39
9.1.1	Bemærkninger til analyserne af betydningen af baggrundsvariable.....	40
9.1.2	Vurdering af fremgangsmåden	41

1. **BAGGRUND**

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har bedt NIRAS Konsulenterne om at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse blandt formænd for skolebestyrelser ved landets folkeskoler.

Spørgeskemaundersøgelsen skal fungere som en del af dokumentationen i forbindelse med EVA's undersøgelse af vilkår for skoleledelse. Undersøgelsen skal klarlægge skolebestyrelsesformændenes forventninger og krav til skoleledelsen og det kommunale niveau, hvilke rammer og vilkår skolebestyrelsesformændene vurderer, der er for skoleledelsen, samt hvorledes de selv påvirker disse

Formålet med spørgeskemaundersøgelsen er at klarlægge skolebestyrelsesformændenes forventninger og krav til skoleledelsen, samt hvilke vilkår det giver for skoleledelse og for samarbejdet mellem skoleleder og skolebestyrelsesformand. EVA har i den forbindelse udpeget følgende emner for spørgeskemaundersøgelsen.

- Skolelederens anvendelse af ledelsesressourcer i forbindelse med skolebestyrelsesarbejdet
- Skolelederens forvaltning af sit ansvar i forhold til skolebestyrelsesarbejdet
- Skolebestyrelsesformændenes samspil med politikere og forvaltning
- Betydningen af skolelederens uddannelsesmæssige baggrund
- Skolebestyrelsesformændenes vurdering af, hvordan god skoleledelse udøves

Foruden denne spørgeskemaundersøgelse er der endvidere gennemført en tilsvarende spørgeskemaundersøgelse blandt de ansvarlige chefer for de kommunale skolevæsenes for at afdække centrale, strukturelle og kulturelle vilkår for skoleledelse. Resultaterne fra denne spørgeskemaundersøgelse er afrapporteret i en særskilt rapport.

1.1 **Fremgangsmåde**

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført som kombineret internetbaseret og postal undersøgelse blandt en stikprøve på 1.000 skolebestyrelsesformænd.

De 1.000 skolebestyrelsesformænd er udtrukket tilfældigt på baggrund af en oversigt med 1.412 skolebestyrelsesformænd fra foreningen Skole & Samfund.

Der er indkommet besvarelser fra i alt 696 skolebestyrelsesformænd, hvilket resulterer i en svarprocent på 70%. Disse besvarelser udgør datagrundlaget for denne rapport.

En nærmere redegørelse for metoden kan findes i kapitel 9.

1.2 **Læsevejledning**

I *kapitel 2* følger en sammenfatning af undersøgelsens vigtigste resultater.

I *kapitel 3* redegøres for skolebestyrelsesformændenes karakteristika.

I *kapitel 4* undersøges skolernes ledelsesstruktur, herunder dens fastlæggelse, sammensætning og tilfredsheden hermed.

I *kapitel 5* analyseres forholdet mellem skolebestyrelsen og skolelederen.

I *kapitel 6* undersøges forholdet til det kommunale niveau, herunder skoleledernes handlerum inden for de kommunale rammer.

I *kapitel 7* redegøres der for skoleledernes ledelsesmæssige uddannelsesbaggrund.

I *kapitel 8* beskrives, hvad skolebestyrelsesformændene opfatter som ”den gode skoleleder”.

Rapporten afsluttes i *kapitel 9* med en redegørelse for den metode, der er anvendt i forbindelse med undersøgelsen.

2. SAMMENFATNING

Formålet med spørgeskemaundersøgelsen er at afdække skolebestyrelsesformændenes forventninger og krav til skoleledelsen, samt hvilke vilkår det giver for skoleledelse og for samarbejdet mellem skoleleder og skolebestyrelsesformand.

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført som kombineret internetbaseret og postal undersøgelse blandt 1.000 skolebestyrelsesformænd. Der er indkommet besvarelser fra i alt 696 skolebestyrelsesformænd, hvilket resulterer i en svarprocent på 70%.

I det følgende præsenteres en sammenfatning af de væsentligste resultater fra undersøgelsen.

Hovedparten af skolebestyrelsesformændene har en videregående uddannelse (69%), ligesom flertallet er ansat i den private sektor (54%).

Skolernes ledelsesstruktur fastlægges i de fleste tilfælde af kommunen (57%). Ledelsesstrukturen består i 87% af tilfældene som minimum af en skoleleder, en viceskoleinspektør og lederen af en eventuel skolefritidsordning. Derudover kan der være afdelingsledere (28%) eller en administrativ og/eller en eller flere pædagogiske ledere (15%) tilknyttet ledelsen.

Skolebestyrelsesformændene vurderer, at skolelederne generelt prioriterer skolebestyrelsens arbejde. I forbindelse med udarbejdelse af mål og principper for skolen involveres skolebestyrelsen særligt i forhold til samarbejde mellem skole og hjem samt ansættelse af lærere. Disse to emner er sammen med ansættelse af ledere samtidig de emner, som skolebestyrelsesformændene finder, det er vigtigst, at skolebestyrelsen involveres i. Der er generelt overensstemmelse mellem formændenes ønsker om involvering af skolebestyrelsen og den faktiske involvering af denne.

Der er tilfredshed blandt skolebestyrelsesformændene med såvel det formelle som det uformelle samarbejde med skolelederne. 80% af formændene mødes til formelle møder med skolelederen en gang om måneden eller mere, mens uformelle møder er mere hyppige.

Skolebestyrelsesformændene vurderer, at de kommunale rammer generelt giver skolelederne handlerum til at lede skolen.

I 58% af kommunerne er der nedsat et fælles rådgivende organ. Det vurderes, at det fælles rådgivende organs synspunkter generelt tages alvorligt af kommunalbestyrelsen.

Skolebestyrelsesformændene vurderer, at skolelederne, forvaltningen, kommunalbestyrelsen og skolens øvrige ledere har størst indflydelse på ledelsen af skolen.

En stor del af skolelederne har ifølge skolebestyrelsesformændene en lederuddannelse. Skolebestyrelsesformændene vurderer, at en sådan uddannelse har større betydning for ledelsen af skolen end skoleledernes lærerbaggrund.

I en vurdering af, hvilke egenskaber der er vigtige for en god skoleleder, lægger skolebestyrelsesformændene særlig vægt på, at skolelederen skal arbejde ud fra skolens værdigrundlag og inddrage medarbejderne.

Analyser viser, at det særligt har betydning for skolebestyrelsesformændenes holdninger, vurderinger og samarbejde med andre aktører, om de har været formand mere end én periode. Ligeledes er der en række forskelle på formænd øst og vest for Storebælt.

3. **BESKRIVELSE AF SKOLEBESTYRELSESFORMÆNDENE**

Skolebestyrelsesformændene blev i forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen bedt om at svare på en række spørgsmål om deres personlige baggrund. På baggrund af svarene på disse spørgsmål gives i dette indledende kapitel en profil af skolebestyrelsesformændene.

3.1 **Skolebestyrelsesformændenes personlige karakteristika**

Skolebestyrelsesformændene er beskrevet på baggrund af deres køn, alder, uddannelsesmæssige baggrund, ansættelsesforhold og, hvor længe de har været formand for skolebestyrelsen.

Tabellen nedenfor afslører, at der er en lille overvægt af mænd blandt skolebestyrelsesformændene.

Tablet 3-1: Køn

	Procent
Mand	58%
Kvinde	42%
I alt	100%

(n=692)

Tablet 3-2: Alder

	Procent
39 år og derunder	12%
40 – 44 år	36%
45 – 49 år	32%
50 år og derover	19%
I alt	100%

(n=676)

Ikke overraskende viser Tabel 3-2 ovenfor, at der er en relativt lille aldersspredning i gruppen af skolebestyrelsesformænd, som jo alle har børn i skolealderen. Den begrænsede aldersspredning kommer til udtryk ved, at knap 70% af skolebestyrelsesformændene er i 40'erne, mens 80% er under 50 år.

Tabel 3-3: Hvad er den højeste uddannelse, du har gennemført?

	Procent
Folkeskole	3%
Gymnasial uddannelse	4%
Erhvervsfaglig uddannelse	20%
Kort videregående uddannelse	11%
Mellemlang videregående uddannelse	32%
Lang videregående uddannelse	26%
Andet	4%
I alt	100%

(n=693)

Tabel 3-3 viser, at langt størstedelen af skolebestyrelsesformændene har gennemført en uddannelse efter folkeskolen. Derudover har 69% af formændene en videregående uddannelse. Det er værd at bemærke, at dette tal er væsentligt højere end for den øvrige befolkning. Således har 27% af befolkningen i alderen 30 til 64 år en videregående uddannelse¹.

Tabel 3-4: Hvilken sektor arbejder du inden for?

	Procent
Den private sektor	54%
Den offentlige sektor	41%
Andet	5%
I alt	100%

Note: Hvis respondenterne var uden for arbejdsmarkedet, blev de bedt om at svare ud fra seneste beskæftigelse. (n=694)

Tabel 3-4 viser, at en overvægt af formændene er beskæftiget i den private sektor. Endelig viser

¹ Kilde: Danmarks Statistik, Statistikbanken. Skolebestyrelsesformændene i undersøgelsen er mellem 30 og 65 år. Uddannelsesstatistikens aldersinddeling bevirker, at procentdelen med en videregående uddannelse kun kan opgives for personer i alderen 30 til 64 år.

Tabel 3-5 nedenfor, at knap 70% af skolebestyrelsesformændene har været formand i flere perioder.

Tabel 3-5: Hvor længe har du været skolebestyrelsesformand?

	Procent
I denne periode	69%
I flere perioder	31%
I alt	100%

(n=695)

3.2 Skolernes karakteristika

Tabellerne nedenfor viser fordelingen af skolernes størrelse samt af klassetrin på skolerne.

Tabel 3-6: Hvor mange elever er der på den skole, du er skolebestyrelsesformand for?

	Procent
0 – 199	30%
200 – 399	22%
400 – 599	29%
600 og derover	19%
I alt	100%

(n=696)

Tabel 3-7: Hvilke klassetrin er der på den skole, du er skolebestyrelsesformand for?

	Procent
0. – 9./10. klasse	68%
0. – 5./6./7. klasse	33%
I alt	100%

(n=695)

Tabel 3-6 viser, at der på mere end halvdelen af skolerne går mellem 200 og 600 elever. Ca. 30% af skolerne har et elevtal på mindre end 199 elever. Endelig ses det af Tabel 3-7, at størstedelen af skolerne har en overbygning med 9. og 10. klasse.

3.3 Typer af skolebestyrelsesformænd

Ovenstående tal viser, at skolebestyrelsesformændenes profil varierer på en række forskellige måder. Den følgende analyse viser, at en del af denne variation kan indfanges ved at inddеле skolebestyrelsesformændene i nogle typer.

Typerne er identificeret ved hjælp af en klyngeanalyse, der er en statistisk metode til at identificere grupper af respondenter, der ligner hinanden på en række udvalgte karakteristika.

Typerne af skolebestyrelsesformænd er identificeret ud fra deres karakteristika mht. følgende forhold: Køn, alder, om man har taget en videregående uddannelse eller ej, om man er privat eller offentlig ansat, samt om man er skolebestyrelsesformand på en stor eller en lille skole.

Analysen grupperer respondenterne ud fra deres besvarelser således, at der i hver gruppe er så stor intern homogenitet som muligt samtidig med, at der er så stor forskel mellem grupperne som muligt.

Klyngeanalysen resulterer i tre typer skolebestyrelsesformænd. Typernes væsentligste kendetegn er opsummeret i Tabel 3-8.

Som det fremgår af tabellen, er der tale om relativt små aldersforskelle til grund for etiketterne ”først i fyrreerne” og ”midt i fyrreerne”. I den forbindelse skal det dog erindres, at aldersspredningen blandt skolebestyrelsesformænd jf. afsnit 3.1 er meget lille.²

Tabel 3-8: Typer af skolebestyrelsesformænd

Type 1	Type 2	Type 3
Mand	Mand	Kvinde
Midt i fyrreerne (gns. alder: 45,8 år)	Midt i fyrreerne (gns. alder: 46,5 år)	Først i fyrreerne (gns. alder: 43,5 år)
Ikke videregående uddannelse	Videregående uddannelse	Videregående uddannelse
Privat ansat	Privat ansat	Offentlig ansat
Stor eller lille skole	Stor skole	Lille skole
23% af formændene	36% af formændene	42% af formændene

(n=658)

Skolebestyrelsesformændene i *type 1* er en mand i midten af 40'erne og typisk med en erhvervsfaglig uddannelse. Han er privat ansat og kan være formand for skolebestyrelsen på enten en mindre eller en stor skole. Typen omfatter 23% af skolebestyrelsesformændene.

Skolebestyrelsesformændene i *type 2* er også en mand i midten af 40'erne med ansættelse i den private sektor. Til forskel for type 1 har han en videregående uddannelse og er typisk formand for skolebestyrelsen på en større skole. 36% af skolebestyrelsesformændene tilhører denne type.

² Forskellene i alder mellem typerne er statistisk signifikante ($\alpha=0,05$).

Skolebestyrelsesformændene i *type 3* adskiller sig fra de øvrige ved at være en kvinde, ansat i den offentlige sektor og lidt yngre – nemlig i starten af 40'erne. Som *type 2* har hun en videregående uddannelse. Hun er typisk formand for skolebestyrelsen på en mindre skole. Typen omfatter 42% af skolebestyrelsesformændene.

4. SKOLERNES LEDELSESSTRUKTUR

Skolebestyrelsesformændene er blevet stillet en række spørgsmål om skolernes ledelsesstruktur, som udgør en vigtig del af de strukturelle rammer for skoleledelse.

4.1 Fastlæggelse af ledelsesstruktur

For det første er skolebestyrelsesformændene blevet spurgt om, hvem der fastlægger ledelsesstrukturen på skolen. Svarene fremgår af nedenstående tabel.

Tabel 4-1: Hvem fastlægger ledelsesstrukturen på skolen?

	Procent
Kommunen	57%
Skolen	38%
Ved ikke	5%
I alt	100%

(n=685)

Tabel 4-1 viser, at kommunen fastlægger ledelsesstrukturen på 57% af skolerne, mens skolen selv står for dette i 38% af tilfældene.

4.2 Skoleledelsens sammensætning

Skolebestyrelsesformændene er for det andet blevet spurgt om, hvordan ledelsen på skolen er sammensat.

Tabel 4-2: Ledelsen på den skole, hvor du er skolebestyrelsesformand, består af...

	Ja	Nej	Ved ikke	I alt
... en skoleinspektør/inspektør? (n=692)	99%	1%	0%	100%
... en skoleinspektør/inspektør, der leder mere end én skole (fx en anneksskole og en overbygningsskole)? (n=676)	7%	93%	1%	100%
... en viceskoleinspektør/souschef? (n=689)	88%	12%	0%	100%
... lederen af en evt. skolefritidsordning? (n=688)	72%	28%	1%	100%
... en eller flere afdelingsledere (med ansvar for indskoling, mellemtrin, specialklasserækker e.l.)? (n=678)	32%	67%	2%	100%
... en administrativ leder (med ansvar for administrative og økonomiske opgaver) og/eller en eller flere pædagogiske ledere (med ansvar for skolens pædagogiske udvikling)? (n=678)	19%	78%	2%	100%
... en teknisk serviceleder? (n=682)	53%	43%	4%	100%

På baggrund af svarene på dette spørgsmål har det efterfølgende været muligt at udlede forekomsten af fire sammensætninger af skoleledelsen.

For det første de skoler hvor skoleledelsen består af en skoleleder, en viceskoleinspektør og lederen af en eventuel skolefritidsordning, uden at der samtidig er en afdelingsleder eller administrativ leder jf. nedenfor (type 1). Denne type er beskrevet af 52%.

For det andet de skoler hvor ledelsen består en skoleleder, en viceskoleinspektør, en eller flere afdelingsledere med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lignende og lederen af en eventuel skolefritidsordning (type 2). Denne type er beskrevet af 20%.

For det tredje skoler hvor ledelsen består af en skoleleder, en viceskoleinspektør, en administrativ afdelingsleder og/eller en eller flere pædagogiske afdelingsledere og lederen af en eventuel skolefritidsordning (type 3). Denne type er beskrevet af 8%.

For det fjerde skoler, hvor ledelsen består af en skoleleder, en viceskoleinspektør, en administrativ afdelingsleder og/eller en eller flere pædagogiske afdelingsledere, en eller flere afdelingsledere med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lignende og lederen af en eventuel skolefritidsordning (type 4). Denne type er beskrevet af 8%.

For ledelsesstrukturen bestående af en skoleleder, en viceskoleinspektør og lederen af en eventuel skolefritidsordning indgår der på 50% af skolerne samtidig en

teknisk serviceleder i ledelsen. For alle de tre øvrige ledelsesstrukturer indgår der en teknisk leder i ledelsen i 65% af tilfældene.

En nærmere analyse viser ikke overraskende, at skolernes elevtal har betydning for ledelsesstrukturen.³ Ledelsesstrukturen bestående af en skoleleder, en viceskoleinspektør og lederen af en eventuel skolefritidsordning (type 1), er mere udbredt på store end små skoler. På 84% af skolerne med mindre end 200 elever, er der således denne ledelsesstruktur. Det tilsvarende tal for skoler med 600 elever eller derover er 26%.

På store skoler er det udbredt, at ledelsesstrukturen består af en skoleleder, en viceskoleinspektør, en eller flere afdelingsledere med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lignende og lederen af en eventuel skolefritidsordning (type 2). På 42% af skolerne med 600 elever eller derover, er denne ledelsesstruktur således valgt. Det tilsvarende tal for skoler med mindre end 200 elever er 8%.

Analysen viser også, at det har betydning for valg af ledelsesstruktur, hvorvidt der er overbygningsklasser på skolen. 86% af skolerne uden overbygningsklasser har således valgt en ledelsesstruktur bestående af en skoleleder, en viceskoleinspektør og lederen af en eventuel skolefritidsordning (type 1). Det tilsvarende tal for skoler med overbygningsklasser er 49%.

De øvrige ledelsesstrukturer skitseret ovenfor (type 2, 3 og 4) er alle mere udbredt på skoler med overbygningsklasser end på øvrige skoler.

4.3 **Tilfredshed med ledelsesstrukturen**

Skolebestyrelsesformændene er ligeledes blevet spurgt om deres tilfredshed med ledelsesstrukturen.

³ Betydningen af baggrundsvariable er analyseret ved hjælp af krydstabuleringer, hvor Chi² benyttes som sammenhængsmål. Der er endvidere lavet signifikanstest af sammenhængene ($\alpha=0,05$). Kun signifikante sammenhænge kommenteres i rapporten. Se kapitel 9 for en redegørelse for den anvendte fremgangsmåde og en gennemgang af benyttede baggrundsvariable.

Tabel 4-3: Hvordan oplever du, at ledelsesstrukturen fungerer?

	Procent
Meget utilfredsstillende	6%
Utilfredsstillende	5%
Tilfredsstillende	53%
Meget tilfredsstillende	36%
I alt	100%

(n=695)

Det ses af tabellen, at skolebestyrelsesformændene generelt er tilfredse med ledelsesstrukturen i de danske folkeskoler, idet 89% svarer, at ledelsesstrukturen er ”tilfredsstillende” eller ”meget tilfredsstillende”. 11% angiver, at ledelsesstrukturen er ”utilfredsstillende” eller ”meget utilfredsstillende”.

En nærmere analyse viser, at den grundlæggende tilfredshed med ledelsesstrukturen forøges, hvis man har været skolebestyrelsesformand i mere end én periode. Således angiver 33% af dem, der er formand for første gang, at ledelsesstrukturen fungerer ”meget tilfredsstillende”. Det samme gør sig gældende for 42% af de formænd, som har siddet i mere end én periode.

Derimod er der ikke forskel i tilfredsheden med ledelsesstrukturen, hvis man for hver af de tre typer ledelsesstruktur sammenligner skoler, hvor hver af typerne forefindes, med skoler, hvor de ikke forefindes.

5. FORHOLDET MELLEML SKOLELEDEREN OG SKOLEBESTYRELSEN

Skolebestyrelsesformændene er blevet stillet en række spørgsmål om forholdet mellem skolebestyrelsen og skolelederen. Spørgsmålene omfatter blandt andet skolebestyrelsens rolle i forbindelse med skolens arbejde, men også skolebestyrelsesformændenes samarbejde med skolelederne.

5.1 Skoleledernes prioritering af skolebestyrelsesarbejdet

Skolebestyrelsesformændene er for det første blevet spurgt om, hvordan skolelederne opleves at prioritere skolebestyrelsens arbejde.

Tabel 5-1: Hvordan oplever du, at skolelederen prioriterer skolebestyrelsens arbejde?

	Procent
Meget lavt	2%
Lavt	13%
Højt	57%
Meget højt	28%
I alt	100%

(n=686)

Som det fremgår af tabellen, mener skolebestyrelsesformændene, at skolelederne prioriterer skolebestyrelsens arbejde højt. 85% har således angivet, at skolelederne prioriterer dette arbejde ”højt” eller ”meget højt”.

En analyse viser, at skolernes elevtal har betydning for vurderingen af skoleledernes prioritering af skolebestyrelsens arbejde. Der er således en tendens til, at skolelederne vurderes at prioritere arbejdet højest på de mindre skoler. På skoler med mindre end 199 elever vurderer 92% af skolebestyrelsesformændene, at skolelederne prioriterer skolebestyrelsens arbejde ”højt” eller ”meget højt”. Det tilsvarende tal for skoler med mere end 600 elever er 79%.

Endvidere er der signifikant forskel mellem mænd og kvinder i opfattelsen af, hvor højt skolelederen prioriterer skolebestyrelsens arbejde. Kvinder oplever

således i højere grad end mænd, at skolelederen prioriterer skolebestyrelsens arbejde.

Endelig viser analysen, at der er forskel i vurderingen af skoleledernes prioritering af skolebestyrelsens arbejde mellem skolebestyrelsesformænd, der har været formand mere end én periode, og skolebestyrelsesformænd, der sidder i deres første periode. De mere erfarne skolebestyrelsesformænd vurderer således, at skolelederne prioriterer skolebestyrelsens arbejde højere, end det vurderes af førstegangsførere.

5.2 Skolebestyrelsens rolle i forhold til udarbejdelse af mål og principper

Skolebestyrelsesformændene er blevet bedt om at vurdere skolebestyrelsens inddragelse i forbindelse med udarbejdelse af mål og principper for skolen. Resultaterne fremgår af Tabel 5-2 nedenfor.

Tabel 5-2: I hvilken grad vurderer du, at skolebestyrelsen er med til at udarbejde mål og principper for skolen inden for følgende emner?

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
Undervisningens organisering (fx timeantal, udbud af valgfag og specialundervisning) (n=684)	4%	20%	51%	25%	100%
Samarbejdet mellem skole og hjem (n=689)	1%	5%	27%	68%	100%
Læseplaner (n=688)	14%	42%	39%	5%	100%
Skolefritidsordning (n=661)	19%	32%	37%	13%	100%
Skolens budget (n=691)	3%	19%	47%	31%	100%
Ansættelse af ledere (n=676)	8%	8%	26%	58%	100%
Ansættelse af lærere (n=691)	2%	5%	26%	67%	100%
Andet (n=97)	6%	9%	11%	73%	100%

Tabellen afslører, at skolebestyrelsen er involveret i løsningen af en række overordnede opgaver på skolerne. Skolebestyrelsen er særligt med til at udarbejde mål og principper for samarbejdet mellem skole og hjem (95%) og ansættelse af lærere (93%).

Skolebestyrelsens inddragelse er mindst i forhold til mål og principper for læseplaner og skolefritidsordninger.

En videre analyse viser, at geografien, og hvorvidt formanden har siddet i flere perioder, har betydning for vurderingen af skolebestyrelsernes inddragelse.

Forskellen mellem Øst- og Vestdanmark kommer til udtryk i forhold til stort set alle de emner, som skolebestyrelsen kan involveres i og som er nævnt i Tabel 5-2 ovenfor. For næsten alle disse emner har det således signifikant betydning, hvorvidt skolen er placeret øst eller vest for Storebælt⁴.

Analysen viser, at skolebestyrelser vest for Storebælt ifølge formændene inddrages mere end skolebestyrelser øst for Storebælt. Eksempelvis vurderer 74% af skolebestyrelsesformændene i Vestdanmark, at skolebestyrelsen inddrages ”i høj grad” i forhold til udarbejdelse af mål og principper ved ansættelse af lærere. Den samme vurdering deles af 55% af formændene i Østdanmark.

Det andet meget klare resultat af analysen er, at skolebestyrelsesformændenes vurdering af skolebestyrelsernes inddragelse påvirkes af, hvor mange perioder skolebestyrelsesformanden har haft denne post. For fem af de emner, der er nævnt i Tabel 5-2, som skolebestyrelsen kan involveres i, har det således signifikant betydning, hvorvidt skolebestyrelsesformanden har siddet mere end én periode⁵.

Analysen viser, at de mere erfarne skolebestyrelsesformænd vurderer, at skolebestyrelsen involveres i højere grad, end det vurderes af førstegangsformændene. Eksempelvis vurderer 66% af de mere erfarne formænd, at skolebestyrelsen inddrages ”i høj grad” i forhold til udarbejdelse af mål og principper ved ansættelse af ledere. Denne vurdering deles af 54% af førstegangsformændene.

5.3 **Vigtighed af skolebestyrelsens inddragelse**

Skolebestyrelsesformændene er endvidere blevet spurgt om *vigtigheden* af at blive inddraget i udarbejdelsen af mål og principper for de samme områder. Svarene ses i tabellen nedenfor.

Som det fremgår af tabellen, lægger skolebestyrelsesformændene i særlig grad vægt på, at skolebestyrelserne inddrages ved udarbejdelse af mål og principper for følgende forhold:

- Samarbejdet mellem skole og hjem
- Ansættelse af ledere
- Ansættelse af lærere

⁴ Eneste undtagelse er i forhold til ”ansættelse af lærere”, hvor placering i Øst- eller Vestdanmark er næsten signifikant ($\alpha=0,0503$).

⁵ Undtagelserne er mål og principper i forbindelse med ansættelse af lærere og i forhold til skolefritidsordninger.

Ligeledes vægtes det højt, at skolebestyrelsen inddrages i forhold til undervisningens organisering og skolens budget.

Tabel 5-3: Hvor vigtigt mener du, at det er, at skolebestyrelsen er med til at udarbejde mål og principper for skolen inden for følgende emner?

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
Undervisningens organisering (fx timeantal, udbud af valgfag og specialundervisning) (n=691)	1%	10%	56%	34%	100%
Samarbejdet mellem skole og hjem (n=691)	0%	1%	20%	80%	100%
Læseplaner (n=689)	2%	40%	58%	10%	100%
Skolefritidsordning (n=646)	5%	18%	54%	23%	100%
Skolens budget (n=689)	1%	8%	49%	43%	100%
Ansættelse af ledere (n=686)	0%	2%	24%	74%	100%
Ansættelse af lærere (n=688)	0%	4%	26%	70%	100%
Andet (n=219)	11%	11%	37%	41%	100%

Sammenlignes resultatet med konklusionen i afsnit 5.2, ses det, at skolebestyrelsen inddrages meget i forhold til emner, de mener, er vigtige. Graden af overensstemmelse mellem vurdering af vigtighed og faktisk inddragelse analyseres nærmere i afsnit 5.4 nedenfor.

En analyse viser, at flere forhold har betydning for vurdering af vigtigheden af, at skolebestyrelsen inddrages. Der er tale om følgende forhold:

- Om man bor i Øst- eller Vestdanmark
- Om man har været skolebestyrelsesformand i mere end én periode eller ej
- Antal klassetrin på skolen

De regionale forskelle mellem Øst- og Vestdanmark kommer til udtryk ved, at skolebestyrelsesformænd øst for Storebælt i højere grad ønsker indflydelse på undervisningens organisering og læseplaner end formænd vest for Storebælt. Derimod ønsker formænd i Vestdanmark i højere grad end formænd i Østdanmark indflydelse på ansættelse af lærere. Sidstnævnte tendens kommer til udtryk ved, at 76% af formændene i Vestdanmark finder det ”meget vigtigt” at blive inddraget i forhold til udarbejdelse af mål og principper for ansættelse af lærere, mens det tilsvarende tal er 58% for formændene i Østdanmark.

Betydningen af at have været skolebestyrelsesformand i mere end én periode kommer til udtryk ved, at de mere erfarne formænd ønsker større inddragelse end de øvrige formænd. Det er særligt i forhold til undervisningens organisering, samarbejdet mellem skole og hjem, skolens budget og ansættelse af lærere, at denne gruppe af formænd ønsker en høj grad af inddragelse. I forhold til undervisningens organisering finder 44% af de mere erfarne formænd det ”meget vigtigt”, at skolebestyrelsen inddrages i forbindelse med udarbejdelse af mål og principper. Det tilsvarende tal er 29% for formænd, der sidder i deres første periode.

Analysen afslører endvidere, at skolebestyrelsesformænd på skoler med 9. og 10. klasse i højere grad end formænd på skoler, der har klasser op til 5., 6. og 7. klasse, ønsker indflydelse på undervisningens organisering og skolens budget. Modsat ønsker formændene på skolerne uden overbygningsklasser i højere grad indflydelse på ansættelse af lærere, end det er tilfældet for formænd på skoler med overbygningsklasser. Således finder 78% i førstnævnte gruppe dette ”meget vigtigt”, mens tallet er 66% blandt skolebestyrelsesformænd på skoler med 9. og 10. klasse.

5.4 **Overensstemmelse mellem ønske om inddragelse og den faktiske inddragelse**

I afsnit 5.2 og 5.3 ovenfor er skolebestyrelsens inddragelse i en række opgaver og skolebestyrelsesformændenes vurdering af opgavernes vigtighed blevet diskuteret. Det fremgik, at skolebestyrelserne involveres meget i emner, de mener, er vigtige. I dette afsnit vil graden af overensstemmelse mellem disse to forhold blive diskuteret nærmere.

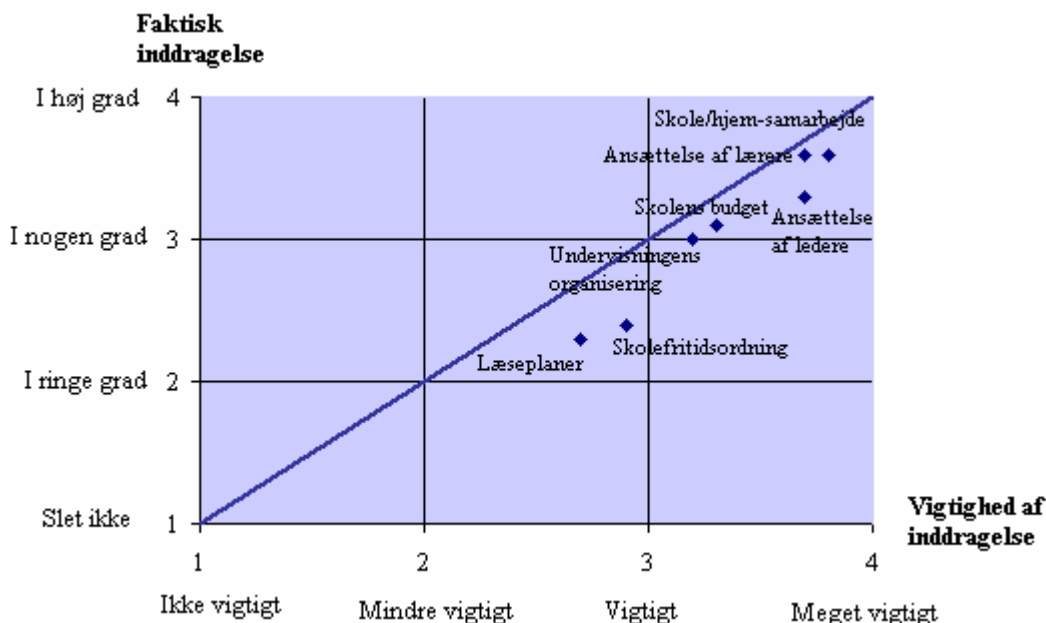
Generelt er der en stærk sammenhæng mellem vurderingen af vigtigheden af inddragelse og den faktiske inddragelse på alle områderne nævnt i Tabel 5-2 og Tabel 5-3⁶. Dette indikerer, at skolebestyrelserne i vid udstrækning inddrages i den grad, de ønsker. Dette er således den vigtigste konklusion i forbindelse med analysen af graden af overensstemmelse.

Sammenhængen mellem skolebestyrelsesformændenes vurdering af opgavernes vigtighed og skolebestyrelsens inddragelse deri er også illustreret i figuren nedenfor. Figuren viser sammenhængen mellem gennemsnitssvaret for vigtighe-

⁶ Spørgsmålet om overensstemmelse analyseres ved at se på krydstabeller for spørgsmålet om vigtigheden af inddragelse (Tabel 5-3) og den faktiske inddragelse (Tabel 5-2) for hvert af de relevante emner, skolebestyrelsen kan inddrages i. Der ses endvidere på sammenhængsmålet gamma for at få et indtryk af sammenhængen mellem disse spørgsmål. Endelig ses der på, om sammenhængene er signifikante. I dette tilfælde er sammenhængene stærkt signifikante på alle områderne, mens gamma ligger mellem 0,58 og 0,81.

den af at blive inddraget (x-aksen) og den faktiske inddragelse (y-aksen) for hver af emnerne angivet i Tabel 5-2 og Tabel 5-3.

Figur 5-4 Sammenhæng mellem vurderingen af opgavers vigtighed og inddragelse deri



Figuren understreger, at der er en stærk sammenhæng mellem vurderingen af vigtigheden af inddragelse i opgaverne og den faktiske inddragelse deri, således at skolebestyrelserne inddrages i det omfang, skolebestyrelsesformændene ønsker det.

Alle emnerne i figuren ligger relativ tæt på linjen. I forhold til ansættelse af lærere er der en særlig stor overensstemmelse mellem vurderingen af vigtigheden af skolebestyrelsens inddragelse og det omfang, hvori en inddragelse rent faktisk finder sted. Dette ses ved, at afstanden til linjen er særlig kort for denne opgave. Overensstemmelsen dækker over et ønske om en høj grad af inddragelse, som opfyldes. Dette ses ved, at opgaven er placeret i figurens øverste højre hjørne. Mere præcist er det eksempelvis 59% af skolebestyrelsesformændene, som mener, det er ”meget vigtigt”, at skolebestyrelsen inddrages ved udarbejdelse af mål og principper for ansættelse af lærere, og som samtidig vurderer, at skolebestyrelsen inddrages ”i høj grad”.

Selvom der er tale om stærke sammenhænge, er der naturligvis ikke i alle tilfælde tale om et nøjagtigt sammenfald mellem vurderingen af vigtigheden af inddragelse og den faktiske inddragelse for den enkelte skolebestyrelsesformand. Måske ikke overraskende dækker dette over, at skolebestyrelsen inddrages i

mindre grad, end det ønskes. Dette ses ved, at opgaverne alle er placeret under linjen i figuren ovenfor.

5.5 **Formelt samarbejde mellem skolebestyrelsesformand og skoleleder**

I det følgende beskrives det, hvordan samarbejdet mellem skolebestyrelsesformændene og skolelederne opfattes af skolebestyrelsesformændene. I dette afsnit fokuseres der på det formelle samarbejde, mens der i det efterfølgende afsnit fokuseres på det uformelle samarbejde.

Tabel 5-5: Hvor ofte har du formelle møder med skolelederen?

	Procent
Ca. en gang om ugen	3%
Ca. en gang hver 14. dag	15%
Ca. en gang om måneden	62%
Ca. en gang hvert kvartal	5%
Mindre end en gang hvert kvartal	5%
Har aldrig formelle møder	10%
I alt	100%

(n=690)

Tabel 5-5 afslører, at 80% af formændene angiver at have formelt møde med skolelederen en gang om måneden eller oftere.

Tabel 5-6: Hvilken type emner beskæftiger I jer med på disse møder?

	Procent
Dialog om aktuelle forhold, opgaver og problemer på skolen (n=619)	91%
Fælles forberedelse af dagsorden (n=619)	83%
Dialog om aktuelle skolepolitiske problemstillinger (n=619)	69%
Mødeforberedelse (n=619)	51%
Godkendelse af udkast til dagsorden (n=619)	42%
Andet (n=619)	9%

Note: Der indgår kun personer, som jf. Tabel 5-5 har angivet, at de har formelle møder med skolelederen. Svarene er rangordnet med de hyppigst forekommende emner øverst.

Af Tabel 5-6 fremgår det, at særligt to emner er almindelige på formelle møder mellem skolelederen og skolebestyrelsesformanden. Disse er

- Dialog om aktuelle forhold, opgaver og problemer på skolen (91%)
- Fælles forberedelse af dagsorden (83%)

Resultaterne antyder, at skolebestyrelsesformændene spiller en aktiv rolle i forhold til, hvad der tages på dagsordenen på skolebestyrelsesmøder. Således angiver 83% af formændene, at dagsordenen forberedes i fællesskab med skolelederen, mens 42% angiver, at der på møderne sker en godkendelse af udkast til dagsordenen.

En analyse af, hvilke forhold der har betydning for, hvilke emner der bliver taget op på møderne, viser, at det også i denne sammenhæng har betydning, hvorvidt skolebestyrelsesformanden har siddet mere end én periode eller ej. Dette forhold har således betydning for, hvor ofte ”godkendelse af dagsorden”, ”dialog om skolepolitiske problemstillinger” og ”andet” kommer op på disse møder.

Dette kommer eksempelvis til udtryk ved, at 45% af førstegangsformændene har angivet, at godkendelse af udkast til dagsorden kommer op på de formelle møder. Det tilsvarende tal for de mere erfarne skolebestyrelsesformænd er 37%.

Derimod er der oftere dialog om aktuelle skolepolitiske problemstillinger på de formelle møder, hvis der er tale om en af de mere erfarne formænd (79%), end hvis det er en førstegangsformand (65%).

Skolebestyrelsesformændene er endvidere blevet bedt om at angive, hvordan de oplever, at det formelle samarbejde med skolelederen fungerer.

Tabel 5-7 Hvordan oplever du, at det formelle samarbejde fungerer?

	Procent
Meget utilfredsstillende	3%
Utilfredsstillende	5%
Tilfredsstillende	45%
Meget tilfredsstillende	47%
I alt	100%

Note: Der indgår kun personer, som jf. Tabel 5-5 har angivet, at de har formelle møder med skolelederen. (n=619)

Tabel 5-7 afslører, at et flertal af skolebestyrelsesformændene er tilfredse med det formelle samarbejde med skolelederen. 92% angiver således at være ”tilfreds” eller ”meget tilfreds”.

En nærmere analyse viser, at det har betydning for tilfredsheden med det formelle samarbejde mellem skolebestyrelsesformanden og skolelederen, hvorvidt der er tale om en skolebestyrelsesformand, der har været formand mere end denne periode eller ej. Således mener 55% af de mere erfarne formænd, at det formelle

samarbejde fungerer ”meget tilfredsstillende”, mens det tilsvarende tal for førstegangsformændene er 43%.

5.6 Uformelt samarbejde mellem skolebestyrelsesformand og skoleleder

I dette afsnit analyseres det uformelle samarbejde mellem skolebestyrelsesformændene og skolelederne.

Tabel 5-8: Hvor ofte har du uformelle kontakter med skolelederen?

	Procent
Ca. en gang om ugen	29%
Ca. en gang hver 14. dag	42%
Ca. en gang om måneden	21%
Ca. en gang hvert kvartal	5%
Mindre end en gang hvert kvartal	2%
Har aldrig uformelle kontakter	0%
I alt	100%

(n=691)

Tabellen viser, at 71% af formændene er i kontakt med skolelederen mindst hver 14. dag. Samtidig er der meget få, som kun er i kontakt med skolelederen en gang hvert kvartal eller sjældnere.

Sammenlignes disse tal med tallene i Tabel 5-5, fremgår det ikke overraskende, at det uformelle samarbejde er mere udbygget end det formelle.

Igen viser en nærmere analyse, at det har betydning for hyppigheden af kontakten mellem skolelederen og skolebestyrelsesformanden, hvorvidt der er tale om en førstegangsformand eller ej. Ikke overraskende udbygges samarbejdet over tid, således at formænd, der har siddet i mere end én periode, er hyppigere i kontakt med skolelederen end førstegangsformænd. Således har 38% af de mere erfarne formænd uformel kontakt med skolelederen ca. en gang om ugen eller oftere, mens det tilsvarende tal for førstegangsformændene er 25%.

Tabel 5-9: Hvordan oplever du, at det uformelle samarbejde fungerer?

	Procent
Meget utilfredsstillende	5%
Utilfredsstillende	6%
Tilfredsstillende	42%
Meget tilfredsstillende	47%
I alt	100%

Note: Der indgår kun personer, som jf. Tabel 5-8 har angivet, at de har uformelle kontakter med skolelederen. (n=688)

Tabel 5-9 viser endelig, at skolebestyrelsesformændene er stort set lige så tilfredse med det uformelle samarbejde med skolelederen, som med det formelle samarbejde, jf. afsnit 5.5.

Sammenfattende viser resultaterne, at der blandt skolebestyrelsesformændene er en udbredt tilfredshed med såvel det formelle som det uformelle samarbejde med skolelederne.

Som det fremgår ovenfor, finder formænd, der har siddet mere end én periode, skolebestyrelsens inddragelse mere vigtig end førstegangsformænd. Ligeledes vurderer denne gruppe af formænd, at skolebestyrelsen inddrages mere, end det vurderes af førstegangsformænd. Der er interessant, at de erfarne formænd samtidig med dette er mere tilfredse med samarbejdet med skolelederne end førstegangsformænd.

6. FORHOLDET TIL DET KOMMUNALE NIVEAU

I dette afsnit vil skolebestyrelsesformændenes opfattelse af forholdet til det kommunale niveau blive analyseret.

6.1 Skoleledernes handlerum inden for de kommunale rammer

Skolebestyrelsesformændene er blevet bedt om at vurdere, hvordan skolelederens handlerum påvirkes af de kommunale rammer inden for fire typer ledelse: 1) personaleledelse, 2) administrativ ledelse, 3) pædagogisk ledelse og 4) strategisk, langsigtet ledelse.

Tabel 6-1: Hvilket handlerum oplever du, at de kommunale rammer giver skolelederen i forhold til ...

	Meget stort handlerum	Stort handlerum	Begrænset handlerum	Meget begrænset handlerum	Kan ikke vurdere	I alt
... personaleledelse? (n=691)	31%	47%	16%	3%	3%	100%
... administrativ ledelse? (n=691)	18%	44%	28%	4%	5%	100%
... pædagogisk ledelse? (n=690)	39%	48%	9%	1%	3%	100%
... strategisk, langsigtet ledelse? (n=690)	13%	32%	34%	11%	10%	100%

Tabel 6-1 viser, at skolebestyrelsesformændene mener, at de kommunale rammer giver skolelederen et ”stort” eller ”meget stort” handlerum for

- Pædagogisk ledelse (87%)
- Personaleledelse (78%)
- Administrativ ledelse (62%).

Derimod vurderes handlerummet at være mindre i forhold til strategisk, langsigtet ledelse. I den forbindelse er det også værd at bemærke, at der er 10%, som ikke kan vurdere skolelederens handlerum i forhold til strategisk, langsigtet le-

delse. Dette kunne tyde på, at der er en vis usikkerhed blandt skolebestyrelsesformændene om, hvad der menes med strategisk, langsigtet ledelse.

En nærmere analyse af, hvilke forhold der har betydning for formændenes vurdering af skoleledernes handlerum, viser, at der særligt er forskel mellem mænd og kvinder.

Der er en tendens til, at kvinder i højere grad end mænd vurderer, at skolelederen har et stort handlerum. Dette er gældende i forhold til personaleledelse, administrativ ledelse og strategisk, langsigtet ledelse. Eksempelvis vurderer 22% af de mandlige formænd, at skolelederens handlerum i forhold til personaleledelse er ”meget begrænset” eller ”begrænset”, mens det tilsvarende tal er 14% for kvindelige formænd.

Det har ligeledes betydning for det oplevede handlerum, hvor lang tid man har været formand. De mere erfarne skolebestyrelsesformænd anser således skolelederens handlerum for at være større i forhold til administrativ og strategisk, langsigtet ledelse end førstegangsførmandene. Eksempelvis vurderes handlerummet for strategisk, langsigtet ledelse at være ”stort” eller ”meget stort” af 42% af førstegangsførmandene, mens det tilsvarende tal for de mere erfarne formænd er 52%.

Endelig er der forskel mellem formandstyperne identificeret i afsnit 3.3 i vurderingen af skolelederens handlerum i forhold til personaleledelse, administrativ ledelse og strategisk, langsigtet ledelse. I alle tre tilfældene vurderer formandstype 1⁷, at handlerummet er større, end det vurderes af de to andre typer. Eksempelvis vurderer 80% af formandstype 1, at skolelederens handlerum i forhold til personaleledelse er ”stort” eller ”meget stort”. Det tilsvarende tal for formandstype 3 er 73%.

6.2 Det fælles rådgivende organs rolle

Skolebestyrelsesformændene er blevet spurgt, om der er nedsat et fælles rådgivende organ i kommunen. Hvis dette er tilfældet, er der blevet spurgt til, hvem der sidder i det fælles rådgivende organ, og hvilke funktioner det har.

Alle kommuner kan i medfør af folkeskolens § 41 stk. 1 nedsætte et fælles rådgivende organ, der gennem en formaliseret møderække varetager samarbejdet mellem skolebestyrelsen og kommunalbestyrelsen. Et fælles rådgivende organ består typisk af politikere, skolebestyrelsesformænd, forvaltningschefer og skoleledere. Det skal bemærkes, at et sådant organ har forskellige betegnelser i kommunerne.

⁷ Type 1 har følgende kendetegn: Mand, midt i fyrrerne, ikke videregående uddannelse, privat ansat, stor eller lille skole

Tabel 6-2: Er der i din kommune et fælles rådgivende organ?

	Procent
Ja	58%
Nej	34%
Ved ikke	9%
I alt	100%

(n=690)

Tabel 6-2 viser, at 58% af skolebestyrelsesformændene bor i en kommune, der har nedsat et fælles rådgivende organ. Der er samtidig 9% procent af skolebestyrelsesformændene, der ikke ved, om der er nedsat et fælles rådgivende organ. Årsagen til dette kan antages at være, dels at et fælles rådgivende organ som nævnt ovenfor kan have forskellige betegnelser, dels at der ikke er nedsat et fælles rådgivende organ.

En videre analyse viser, at der er signifikant forskel mellem Øst- og Vestdanmark i forhold til etableringen af et fælles rådgivende organ. 64% af skolebestyrelsesformændene øst for Storebælt har således angivet, at et sådant er etableret, mens det tilsvarende tal for formænd vest for Storebælt er 54%.

Tabel 6-3: Deltager skolelederen fra den skole, hvor du er skolebestyrelsesformand, i møderne i det fælles rådgivende organ?

	Procent
Ja	67%
Nej	32%
Ved ikke	1%
I alt	100%

Note: Kun de, der har svaret ja i Tabel 6-2, indgår (n=395).

Tabel 6-4: Deltager du i møderne i det fælles rådgivende organ?

	Procent
Ja	83%
Nej	17%
I alt	100%

Note: Kun de, der har svaret ja i Tabel 6-2, indgår (n=396).

Som det fremgår af Tabel 6-3, deltager skolelederen som oftest (67%) i møderne i det fælles rådgivende organ, hvis der er nedsat et sådan. Tabel 6-4 viser, at

skolebestyrelsesformændene (83%) deltager i møderne i endnu højere grad end skolelederne.

Forskellen mellem Øst- og Vestdanmark kommer ligeledes til udtryk ved en analyse af, hvem der deltager i møderne i det fælles rådgivende organ. 74% af formændene vest for Storebælt har således svaret, at skolelederen deltager i møderne i det fælles rådgivende organ, mens det tilsvarende tal for formænd øst for Storebælt er 57%.

Tabel 6-5: Hvor ofte mødes I i det fælles rådgivende organ?

	Procent
Én til to gange om året	54%
Tre til fire gange om året	42%
Fem til seks gange om året	4%
I alt	100%

Note: Kun de, der har svaret ja i Tabel 6-2, indgår. (n=326)

Tabel 6-5 viser, at det fælles rådgivende organ i langt de fleste tilfælde mødes mellem én og fire gange om året (96%).

I en videre analyse findes igen forskellen mellem Øst- og Vestdanmark i brugen af det fælles rådgivende organ. Mødehyppigheden er således højere i Østdanmark, idet 53% af formændene har angivet, at de mødes tre til seks gange årligt. Det tilsvarende tal for formænd i Vestdanmark er 41%.

Tabel 6-6: I hvilken grad lytter kommunalbestyrelsen efter din vurdering til de synspunkter, som det fælles rådgivende organ giver udtryk for?

	Procent
Slet ikke	3%
I ringe grad	22%
I nogen grad	62%
I høj grad	14%
I alt	100%

Note: Kun de, der har svaret ja i Tabel 6-2, indgår. (n=326)

Tallene i Tabel 6-6 tyder på, at det fælles rådgivende organ generelt bliver taget alvorligt af kommunalpolitikerne. Der er således 76% af skolebestyrelsesformændene, som vurderer, at kommunalbestyrelserne ”i nogen” eller ”i høj grad” er lydhøre over for de synspunkter, som det fælles rådgivende organ giver udtryk for. 3% mener slet ikke, at kommunalbestyrelserne lytter til det fælles rådgivende organ.

Paradoksalt nok viser en nærmere analyse, at skolebestyrelsesformændene i Vestdanmark i højere grad end i Østdanmark mener, at kommunalbestyrelsen lytter til det fælles rådgivende organs synspunkter. Således mener 80% af formændene vest for Storebælt, at kommunalbestyrelsen ”i nogen” eller ”i høj” grad lytter. Det tilsvarende blandt formænd øst for Storebælt er 69%.

Derudover mener de erfarne skolebestyrelsesformænd i højere grad end førstegangsformændene, at kommunalbestyrelsen lytter til det fælles rådgivende organ. 21% af de erfarne skolebestyrelsesformænd mener, at kommunalbestyrelsen lytter ”i høj grad”, mens det samme er tilfældet for 10% af førstegangsformændene.

6.3 Indflydelse på ledelsen af skolen

Skolebestyrelsesformændene er blevet bedt om at vurdere forskellige aktørers indflydelse på ledelsen af skolen.

Tabel 6-7: Hvilken grad af indflydelse vurderer du, at følgende aktører har på ledelsen af skolen?

	Har stor indflydelse	Har nogen indflydelse	Har ringe indflydelse	Har ingen indflydelse	Kan ikke vurdere	I alt
Undervisningsministeriet (n=684)	33%	42%	14%	3%	8%	100%
Kommunalbestyrelsen (n=687)	36%	52%	8%	1%	3%	100%
Forvaltningen (n=686)	58%	37%	4%	0%	2%	100%
Skolebestyrelsen (n=677)	20%	60%	19%	2%	0%	100%
Skolelederen (n=684)	86%	13%	1%	0%	0%	100%
Skolens øvrige ledere (n=669)	39%	49%	7%	1%	4%	100%
Lærerne (n=682)	18%	66%	12%	1%	3%	100%
Pædagogerne (n=666)	8%	49%	30%	5%	8%	100%
Andre (n=112)	11%	13%	10%	14%	52%	100%

Tabel 6-7 viser skolebestyrelsesformændenes vurdering af forskellige aktørers indflydelse. Skolelederen er den aktør, der af flest formænd vurderes at have ”stor” eller ”nogen” indflydelse (99%). Af disse mener hele 86%, at skolelederen har ”stor” indflydelse. Forvaltningen vurderes ligeledes af langt de fleste at have ”nogen” eller ”stor” indflydelse (95%). Pædagogerne er den gruppe, som færrest anser for at have ”stor” indflydelse (8%).

Tabellen indikerer, at skolebestyrelsesformændene vurderer, at følgende aktører har størst indflydelse på ledelsen af skolerne:

- Skolelederen
- Forvaltningen
- Kommunalbestyrelsen
- Skolens øvrige ledere

Det er altså aktører ansat i eller tilknyttet kommunerne, der vurderes at have den største indflydelse på ledelsen af skolerne. Det er endvidere værd at bemærke, at skolebestyrelsen vurderes at have mindre indflydelse på skolen end de fire ovennævnte aktører.

En videre analyse viser, at kvinder i højere grad end mænd tillægger Undervisningsministeriet, kommunalbestyrelsen, lærerne og pædagogerne indflydelse. Eksempelvis mener 81% af kvinderne, at Undervisningsministeriet har ”stor” eller ”nogen” indflydelse, mens det tilsvarende tal blandt mænd er 71%.

7. SKOLELEDERENS LEDELSESMÆSSIGE UDDANNELSES- SES BAGGRUND

Et af de forhold, der kan have betydning for skoleledernes ledelse af skolen, er deres uddannelsesmæssige baggrund. I dette kapitel afdækkes indledningsvis skoleledernes uddannelsesmæssige baggrund, hvorefter betydningen af denne analyseres.

7.1 Skoleledernes uddannelsesmæssige baggrund

Skolebestyrelsesformændene er blevet bedt om at svare på en række spørgsmål om skolelederens uddannelsesmæssige baggrund.

Tabel 7-1: Har skolelederen på den skole, hvor du er skolebestyrelsesformand, en lederuddannelse?

	Procent
Ja	46%
Nej	15%
Ved ikke	39%
I alt	100%

(n=684)

Tabel 7-1 viser, at 46% af formændene har angivet, at skolelederen på den skole, hvor de er skolebestyrelsesformænd, har en lederuddannelse. Der er dog samtidig 39%, som ikke ved, hvorvidt dette er tilfældet.

En nærmere analyse viser, at skolens størrelse og antal klassetrin har betydning for, om formændene har opgivet, at skolelederen har en lederuddannelse. På skoler med mere end 600 elever har 54% af skolebestyrelsesformændene således opgivet, at skolelederne har en lederuddannelse, mens det tilsvarende tal for skoler med mindre end 200 elever er 39%.

Den samme tendens gør sig gældende i forhold til klassetrin. Således har 49% af formændene svaret, at skolelederne på skoler med overbygningsskoler har en

lederuddannelse. Det tilsvarende tal for skoler uden overbygningsskasser er 40%.

Resultatet peger i retning af, at den ledelsesmæssige professionaliseringsgrad er størst på de større skoler med mange elever og med overbygningsskasser.

Af de 46% af skolebestyrelsesformændene, der har oplyst, at skolelederen har en lederuddannelse, har 75% angivet, hvilken lederuddannelse der er tale om. 25% er ikke klar over dette.⁸

7.2 Betydningen af skolelederens uddannelsesmæssige baggrund

Skolebestyrelsesformændene er blevet bedt om at vurdere, hvilken betydning skoleledernes uddannelsesmæssige baggrund har for følgende fire typer af ledelse: 1) personaleledelse, 2) administrativ ledelse, 3) pædagogisk ledelse og 4) strategisk, langsigtet ledelse.

Tabel 7-2: I hvilken grad vurderer du, at skolelederens lederuddannelse er væsentlig for ledelse af skolen inden for nedenstående områder?

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
Personaleledelse (n=225)	0%	4%	28%	67%	100%
Administrativ ledelse (n=224)	0%	5%	42%	53%	100%
Pædagogisk ledelse (n=224)	0%	8%	46%	45%	100%
Strategisk, langsigtet ledelse (n=223)	0%	6%	29%	65%	100%

Note: Kun de, der har angivet, at skolelederen har en lederuddannelse i Tabel 7-1, indgår.

Svarene viser, at stort set alle skolebestyrelsesformændene vurderer, at skolelederens lederuddannelse er væsentlig ”i nogen” eller ”i høj grad”. Dette gælder for alle fire typer af ledelse. Særligt vurderes skoleledernes uddannelse at have betydning for personaleledelsen og for den strategiske, langsigtede ledelse. Der er således henholdsvis 67% og 65%, som mener, at uddannelsen ”i høj grad” har betydning for disse to typer af ledelse.

Skolebestyrelsesformændene er ligeledes blevet bedt om at vurdere, hvilken betydning det har for ledelsen af skolen, at skolelederen har en lærerbaggrund.

⁸ Af de angivne uddannelser er særligt grunduddannelsen for skoleledere (4 uger på Den Kommunale Højskole) udbredt (27%). 24% har angivet diplomlederuddannelsen i skoleledelse fra CVU.

Tabel 7-3: I hvilken grad vurderer du, at skolelederens lærerbaggrund er væsentlig for ledelse af skolen inden for nedenstående områder?

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
Personaleledelse (n=679)	8%	24%	35%	34%	100%
Administrativ ledelse (n=679)	15%	43%	35%	7%	100%
Pædagogisk ledelse (n=681)	0%	4%	31%	64%	100%
Strategisk, langsigtet ledelse (n=678)	11%	30%	39%	21%	100%

Måske ikke overraskende mener skolebestyrelsesformændene, at skoleledernes lærerbaggrund særligt har betydning for den pædagogiske ledelse af skolen. Således mener 95%, at det ”i nogen” eller ”i høj grad” har betydning.

Ligeledes tillægges uddannelsen en vis betydning for personaleledelsen, idet størstedelen mener, at det ”i nogen” eller ”i høj grad” har betydning (69%). Derimod tillægges uddannelsen ret lille betydning for den administrative ledelse (42%).

Hvis man sammenligner resultaterne i Tabel 7-2 og

Tabel 7-3, ser man, at skolebestyrelsesformændene tilsyneladende er af den opfattelse, at skoleledernes lederuddannelse er af større betydning for skolernes ledelse end skoleledernes lærerbaggrund. Dette gælder dog ikke i forhold til skolernes pædagogiske ledelse.

8. DEN GODE SKOLELEDER

Skolebestyrelsesformændene er blevet bedt om at prioritere de fem egenskaber, som de vurderer, er de vigtigste for en god skoleleder. Formændene kunne vælge mellem de egenskaber, der fremgår af Tabel 8-1.

Tabel 8-1: I nedenstående følger en række udsagn om vigtige egenskaber ved skolelederen. Vi vil bede dig udpege de fem egenskaber, som du vurderer, er vigtigst. Skolelederen bør...

	Procent
... arbejde synligt og konkret ud fra skolens værdigrundlag.	63%
... involvere medarbejderne i nye beslutninger ved løbende at lytte til deres erfaringer, ideer og viden.	59%
... bygge samarbejdet med skolebestyrelsen på en dialog, hvor deres udspil og bekymringer tages alvorligt.	53%
... have tydelige forventninger til, hvad der kendetegner et professionelt læringsmiljø.	38%
... være synligt tilgængelig for skolens forældre.	37%
... have styr på skolens administrative opgaver, herunder økonomi.	34%
... arbejde synligt og målrettet med at gennemføre de skolepolitiske målsætninger.	29%
... sikre, at skolens virksomhedsplan afspejler skolens praksis og reelle udvikling.	28%
... selv gennemføre medarbejdersamtaler med alle medarbejdere.	22%
... have tydelige forventninger til skolens elever.	20%
... gennemføre teamsamtaler med lærerne, hvor teamets samarbejde er i fokus.	14%
... løbende besøge klasserne/indgå i afgrænsede undervisningsforløb med henblik på at opdatere sit kendskab til skolens pædagogiske praksis.	14%
... have evnen til at vurdere, hvornår han/hun bør fungere som et filter i forhold til modeluner og medieskabte her-og-nu dagsordener.	14%
... forstå at udnytte skolens fysiske rammer til at understøtte den pædagogiske praksis.	13%

	Procent
... gennemføre teamsamtaler med lærerne, hvor deres undervisning er i fokus.	11%
... gennemføre medarbejdersamtaler med nøglemedarbejdere og overlade øvrige medarbejdersamtaler til relevante medledere.	9%
... have uformelle samtaler med skolens medarbejdere om morgenen og i pauserne.	8%
... sikre, at skolens drøftelser inddrager pædagogisk teori og forskningsresultater som grundlag for beslutninger.	8%
... have en uddannelse i ledelse på mindst pd-niveau (pædagogisk diplom).	7%
... følge skriftligt op på de kvalitets- og procedurekrav, der er stillet fx vedr. årsplaner.	7%
... følge mundtligt op på de kvalitets- og procedurekrav, der er stillet fx vedr. årsplaner.	2%

Note: Procenten angiver, hvor mange respondenter der har angivet den givne egenskab. Hver person kunne vælge fem egenskaber.

Tabel 8-1 afslører, at følgende fem egenskaber – hvoraf særligt de tre førstnævnte skiller sig ud – nævnes oftest af skolebestyrelsesformændene:

- Arbejde synligt og konkret ud fra skolens værdigrundlag (63%)
- Involvere medarbejderne i nye beslutninger ved løbende at lytte til deres erfaringer, ideer og viden (59%)
- Bygge samarbejdet med skolebestyrelsen på en dialog, hvor deres udspil og bekymringer tages alvorligt (53%)
- Have tydelige forventninger til, hvad der kendetegner et professionelt læringsmiljø (38%).
- Være synligt tilgængelig for skolens forældre (37%)

En videre analyse viser, at blandt andet formændenes køn og uddannelse har betydning for, om man har valgt at lægge vægt på disse fem egenskaber. Således lægger 64% af de kvindelige formænd vægt på, at lederen skal involvere medarbejderne, mens det tilsvarende tal er 56% blandt de mandlige formænd. Derimod lægger 33% af mændene vægt på, at lederen skal arbejde synligt og målrettet med at gennemføre skolepolitiske målsætninger, mens det tilsvarende blandt kvinderne er 24%.

Betydningen af formændenes uddannelse kommer blandt andet til udtryk ved, at formænd uden videregående uddannelse (37%) i højere grad lægger vægt på, at lederen skal arbejde synligt og målrettet med at gennemføre skolepolitiske målsætninger end formænd med en videregående uddannelse (26%).

Endelig har skolens størrelse betydning for formændenes holdning. Formænd på store skoler lægger således i højere grad end formænd på små skoler vægt på, at lederen skal have tydelige forventninger til, hvad der kendetegner et professionelt læringsmiljø, og på, at lederen skal arbejde synligt og målrettet med at gennemføre skolepolitiske målsætninger.

Som nævnt i indledningen er der gennemført en tilsvarende spørgeskemaundersøgelse blandt cheferne for de kommunale skolevæsener.⁹ Disse blev også bedt om at udpege de vigtigste egenskaber ved den gode skoleleder. De fem oftest nævnte egenskaber ved en god skoleleder viser, at en sådan skoleleder ifølge skolecheferne bør...

- have tydelige forventninger til, hvad der kendetegner et professionelt læringsmiljø (58%),
- arbejde synligt og målrettet med at gennemføre de skolepolitiske målsætninger (58%)¹⁰,
- arbejde synligt og konkret ud fra skolens værdigrundlag (47%),
- involvere medarbejderne i nye beslutninger ved løbende at lytte til deres erfaringer, ideer og viden (46%) og
- bygge samarbejdet med skolebestyrelsen på en dialog, hvor deres udspil og bekymringer tages alvorligt (30%).

En sammenligning med skolebestyrelsesformændenes billede af den gode skoleleder viser, at fire ud af fem egenskaber er fælles i forhold til skolecheferne. Der er dog tale om en anderledes prioritering, især hvad angår skolelederens evne til at have tydelige forventninger til, hvad der kendetegner et professionelt læringsmiljø. Denne prioriteres fjerde højest af skolebestyrelsesformændene, mens den prioriteres højest af skolecheferne.

De to billeder af den gode skoleleder afspejler også på især et punkt de to gruppers forskellige ståsted i forhold til skolelederen. 58% af skolecheferne peger på egenskaben ”arbejde synligt og målrettet med at gennemføre de skolepolitiske målsætninger”, mens denne egenskab ikke indgår blandt de fem oftest nævnte egenskaber hos skolebestyrelsesformændene. Til gengæld peger 37% af skole-

⁹ I alt 227 kommuner har deltaget i undersøgelsen.

¹⁰ 131 skolechefer peger på denne egenskab, mens 132 peger på ”have tydelige forventninger til, hvad der kendetegner et professionelt læringsmiljø”.

bestyrelsesformændene på, at skolelederen bør være synligt tilgængeligt for forældrene, mens denne egenskab ikke indgår blandt de fem oftest nævnte egenskaber hos skolecheferne.

9. METODISKE BEMÆRKNINGER

Rapporten afsluttes i det følgende med en redegørelse for de anvendte metoder. Afslutningsvis er der en diskussion af den anvendte fremgangsmåde.

9.1 Fremgangsmåde

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført som kombineret internetbaseret og postal undersøgelse. EVA har udarbejdet udkast til temaer og spørgsmål i spørgeskemaet, og NIRAS Konsulenterne har efterfølgende færdiggjort skemaet.

Spørgeskemaet er inden udsendelsen blevet afprøvet i en pilottestet via fokusgruppinterview med fem skolebestyrelsesformænd, hvor skemaet blev diskuteret igennem. På baggrund af kommentarerne blev det endelige skema udarbejdet.

Spørgeskemaet er sendt til 1.000 skolebestyrelsesformænd. Disse blev udtrukket simpelt tilfældigt fra en oversigt med 1.412 skolebestyrelsesformænd. Listen er udleveret af foreningen Skole & Samfund. Det er dog ikke alle skolebestyrelsesformænd i Danmark, der er med på Skole og Samfunds liste. Det antages, at de manglende personer ikke adskiller sig systematisk fra de øvrige skolebestyrelsesformænd.

Undersøgelsen er som nævnt gennemført som kombinerede internetbaseret og postal spørgeskemaundersøgelse. Rent praktisk er dette gjort ved, at respondenterne i følgebrevet er blevet orienteret om muligheden for at foretage besvarelsen på internettet.

Der er gennemført en postal rykkerrunde. Der er indkommet besvarelser fra i alt 696 skolebestyrelsesformænd, hvilket resulterer i en svarprocent på 70%. 41% af disse har svaret via internettet, mens 59% har indsendt besvarelsen postalt.

For at kunne vurdere de indkomne svares repræsentativitet er nedenfor opgjort den kønsmæssige og regionale fordeling af henholdsvis indkomne svar og populationen af skolebestyrelsesformænd.

Tabel 9-1: Kønsfordelingen blandt indkomne svar og i populationen

	Indkomne svar (n=692)	Population (n=1.412)
Mand	58%	61%
Kvinde	42%	40%
I alt	100%	100%

Tabel 9-2: Fordeling efter region for indkomne svar og i populationen

	Indkomne svar (n=692)	Population (n=1.412)
Øst for Storebælt	35%	37%
Vest for Storebælt	65%	63%
I alt	100%	100%

Som det fremgår af ovenstående tabeller, er der en høj grad af overensstemmelse mellem de indkomne svar og populationen mht. kønsmæssig og regional sammensætning. Resultatet tyder således på, at de indkomne svar udgør en repræsentativ stikprøve.

Svarprocenten, resultatet af frafaldsanalysen, datas generelle reliabilitet og validitet samt undersøgelsens omfang gør, at undersøgelsens resultater og konklusioner er robuste og gyldige.

9.1.1 *Bemærkninger til analyserne af betydningen af baggrundsvariable*

Betydningen af baggrundsvariable er analyseret ved hjælp af krydstabuleringer, hvor Chi² benyttes som sammenhængsmål. Der er endvidere lavet signifikans-test af sammenhængene ($\alpha=0,05$). Der er kun kommenteret signifikante og interessante sammenhænge i rapporten.

Følgende variable indgår i analysen:

- Region (Øst- eller Vestdanmark)
- Alder
- Køn
- Uddannelse

- Ansættelse (offentlig eller privat sektor)
- Om man har været skolebestyrelsesformand mere end én periode eller ej.
- Skolestørrelse
- Antal klassetrin på skolen
- Om der er en skolefritidsordning på skolen
- Formandstype (identificeret i afsnit 3.3)

9.1.2 *Vurdering af fremgangsmåden*

Det velafprøvede spørgeskema i kombination med den tilfredsstillende svarprocent gør, at datamaterialet og analyserne vurderes at være valide og robuste. Samlet set vurderer NIRAS Konsulenternes således, at målet med undersøgelsen er nået.

Danmarks Evalueringsinstitut

Vilkår for skoleledelse i grundskolen

Spørgeskemaundersøgelse
blandt kommunale chefer

Rapport
Juni 2005



NIRAS
KONSULENTERNE

Danmarks Evalueringsinstitut

Vilkår for skoleledelse i grundskolen

**SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE BLANDT
KOMMUNALE CHEFER**

Rapport

Juni 2005

1.	BAGGRUND.....	1
1.1	Fremgangsmåde	1
1.2	Læsevejledning.....	2
2.	SAMMENFATNING	3
3.	EN BESKRIVELSE AF DE KOMMUNALE CHEFER.....	7
3.1	Placering i den samlede forvaltningsstruktur	7
3.2	Uddannelsesmæssig baggrund	8
3.3	Opsummering	8
4.	STRUKTURELLE VILKÅR FOR SKOLELEDELSE	10
4.1	Formulering af politik for skoleledelse	10
4.2	Skolernes ledelsesstruktur	11
4.3	Uddelegering af ansvar til skolelederen	13
4.4	Målstyring	17
4.5	Ressourcer, støttefunktioner og ledelsesredskaber til rådighed for skoleledelsen	21
4.6	Skoleledernes ledelsesmæssige uddannelsesbaggrund	29
4.7	Opsummering	31
5.	DEN GODE SKOLELEDER	34
5.1	Egenskaber ved den gode skoleleder	34
5.2	Opsummering	37
6.	METODISKE BEMÆRKNINGER	38
6.1	Fremgangsmåde	38
6.1.1	Gennemførte analyser.....	39
6.1.2	Vurdering af fremgangsmåden	39
7.	TABELBILAG	41

1. **BAGGRUND**

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har bedt NIRAS Konsulenterne om at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse blandt de ansvarlige chefer for de kommunale skolevæsener.

Spørgeskemaundersøgelsen skal fungere som en del af dokumentationen i forbindelse med EVA's undersøgelse af vilkår for skoleledelse. Undersøgelsen skal blandt andet belyse centrale strukturelle og kulturelle vilkår for skoleledelse ved dels at kortlægge de vilkår, der knytter sig til ressourcer, strukturer og uddannelse, dels at beskrive, hvordan kommunerne definerer og forstår skolelederens rolle.

Formålet med spørgeskemaundersøgelsen er at afdække, hvilke strukturelle, kulturelle og forståelsesmæssige vilkår og rammer kommunerne sætter for skoleledernes udmøntning af ledelsesopgaven. EVA har i den forbindelse udpeget følgende emner for spørgeskemaundersøgelsen:

- Ressourcer til ledelse
- Delegation af ansvar
- Forvaltningens vurderinger i forhold til skolelederrollen
- Støttefunktion og ledelsesredskaber
- Uddannelse af skoleledere

Foruden denne spørgeskemaundersøgelse er der endvidere gennemført en tilsvarende spørgeskemaundersøgelse blandt 1.000 skolebestyrelsesformænd for at klarlægge disses forventninger og krav til skoleledelsen. Resultaterne fra denne spørgeskemaundersøgelse er afrapporteret i en særskilt rapport.

1.1 **Fremgangsmåde**

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført som kombineret internetbaseret og postal undersøgelse blandt samtlige 271 kommuner i landet. Der er således tale om en totalundersøgelse. Spørgeskemaet er sendt til den ansvarlige chef inden for skolevæsenet i hver kommune.

Der er indkommet besvarelser fra i alt 227 kommuner, hvilket resulterer i en svarprocent på 84%. Disse besvarelser udgør datagrundlaget for denne rapport.

En nærmere redegørelse for metoden kan findes i kapitel 6.

1.2 **Læsevejledning**

I *kapitel 2* følger en sammenfatning af undersøgelsens resultater.

I *kapitel 3* rettes fokus mod skolechefernes placering og rolle i de kommunale skolevæsener samt deres uddannelsesmæssige baggrunde.

I *kapitel 4* afdækkes de strukturelle vilkår for skoleledelse, herunder blandt andet skolernes ledelsesstruktur, ansvaret uddelegeret til skolelederne samt ressourcerne til rådighed for skolelederne.

Kapitel 5 giver en beskrivelse af karakteristika ved ”den gode skoleleder” ifølge skolecheferne.

I *kapitel 6* redegøres nærmere for metoden i forbindelse med undersøgelsen.

Rapporten afsluttes i *kapitel 7* med et tabelbilag.

2. SAMMENFATNING

Formålet med spørgeskemaundersøgelsen blandt skolecheferne er at afdække, hvilke strukturelle, kulturelle og forståelsesmæssige vilkår og rammer kommunerne sætter for skoleledernes udmøntning af ledelsesopgaven.

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført som kombineret internetbaseret og postal undersøgelse blandt samtlige 271 kommuner i landet. Der er indkommet besvarelser fra i alt 227 kommuner, hvilket resulterer i en svarprocent på 84%.

I det følgende præsenteres en sammenfatning af de væsentligste resultater fra undersøgelsen.

En beskrivelse af skolecheferne

54% af skolecheferne i undersøgelsen er øverste chef for den afdeling, der har ansvaret for skolevæsenet, mens 46% refererer til en direktør eller en chef med et overordnet forvaltningsansvar.

Fælles for skolecheferne – uanset placering i forvaltningsstrukturen – er, at de i forhold til det politiske niveau som ofte er ansvarlige for udarbejdelse og udmøntning af politikker inden for skoleledernes arbejdsområde, og i forhold til skolelederne leder møderne med disse.

83% af skolecheferne har en uddannelse som folkeskolelærer, og 58% har gennemført grunduddannelsen for skoleledere.

Strukturelle vilkår for skoleledelse

Skolecheferne blev indledningsvis spurgt, hvorvidt kommunen har formuleret en politik for skoleledelse. Svarene viser, at 53% af kommunerne har formuleret en politik for skoleledelse, mens 47% ikke har. Halvdelen af kommunerne med politik for skoleledelse har formuleret særskilt politik for skoleledelse, mens politik for skoleledelse hos den anden halvdel er en del af en generel politik for ledelse i kommunen.

Et andet tema har været, hvorvidt kommunerne har besluttet, at skolerne skal anvende en konkret ledelsesstruktur. 48% svarende til 106 kommuner har be-

sluttet, at skolerne skal anvende en konkret ledelsesstruktur. 93 kommuner har indført ledelsesstrukturen, mens 13 kommuner er ved at indføre den.

32% af kommunerne har besluttet, at skolerne selv fastlægger, hvordan ledelsen skal organiseres med udgangspunkt i en timeramme til ledelse, mens 20% af kommunerne har besluttet, at det skal foregå med udgangspunkt i skolens samlede ressourceramme.

Blandt de kommuner, der har besluttet, at skolerne skal anvende en konkret ledelsesstruktur, er valget i 49% af kommunerne faldet på, at ledelsen på skolerne skal bestå af en skoleleder, en viceskoleinspektør, en eller flere afdelingsledere med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lignende og lederen af en eventuel skolefritidsordning.

33% af skolecheferne svarer, at skoleledelsen skal bestå af en skoleleder, en viceskoleinspektør og lederen af en eventuel skolefritidsordning, mens 18% svarer, at det er besluttet, at ledelsen på skolerne skal bestå af en skoleleder, en viceskoleinspektør, en administrativ afdelingsleder og/eller en eller flere pædagogiske afdelingsledere og lederen af en eventuel skolefritidsordning.

Ansvar uddelegeret til skolelederen

I forhold til omfanget af økonomisk ansvar uddelegeret til skolelederen svarer 55% af skolecheferne, at budgettet består af en samlet beløbsramme, som skolen har fuld rådighed over. 31% af skolecheferne svarer, at budgettet er fordelt på løn og andet, og at skolen har fuld rådighed over beløbet afsat til andet, mens 8% svarer, at budgettet er fordelt på løn og andet, og at fordelingen skal overholdes.

Endvidere kan skolelederne i 93% af kommunerne overføre over-/underskud fra år til år, mens skolelederne i 66% af kommunerne kan overføre midler mellem løn- og driftskonti.

I forhold til personaleledelse svarer 76% af skolecheferne, at skolelederne kan indstille personale til afskedigelse, mens 73% svarer, at skolelederne kan ansætte alt personale. Tilsvarende svarer 67% af skolecheferne, at skolelederne kan bestemme personalets faglige sammensætning, mens skolelederne ifølge 64% af skolecheferne kan fastsætte personalets størrelse.

Samtidig svarer 62% af skolecheferne, at skolelederne har ansvaret for at forhandle en udmeldt pulje til NY LØN med repræsentanter for de faglige organisationer. 31% svarer, at skolelederne indstiller til forvaltningen vedrørende løn-

tillæg i henhold til NY LØN, mens skolelederne i 5% af kommunerne intet har at gøre med aftaler om løn.

I forhold til målstyring svarer 94% af skolecheferne, at skolelederne i nogen eller i høj grad er forpligtet på kommunalt fastsatte mål for skolens udvikling, mens 6% svarer, at dette i ringe grad eller slet ikke er tilfældet.

Målstyring

Mål- og rammestyring er den oftest anvendt styreform, idet 71% af kommunerne angiver, at de anvender denne. 23% anvender kontraktstyring. Omkring ni ud af ti skolechefer vurderer, at den eller de valgte styreformer giver skolelederne stort eller meget stort handlerum, både når det drejer sig om personaleledelse, administrativ ledelse, pædagogisk ledelse og strategisk ledelse.

Ressourcer, støttefunktioner og ledelsesredskaber

Skolecheferne blev i forhold til ressourcer til ledelse spurgt, hvorvidt kommunen har fastsat undervisningsforpligtelse for skolelederne. Svarene på dette spørgsmål viser, at 31% af kommunerne har fastsat undervisningsforpligtelse, mens dette ikke er tilfældet for 69% af kommunerne.

De parametre, der oftest indgår, når der skal foretages beregning af tid til ledelse, er antallet af elever i alt (33%), antallet af elever i normalundervisningen (33%), antallet af lærerstillinger (27%) og antallet af stillinger i alt (25%). Eller med andre ord parametre, der knytter sig til antallet af elever og medarbejdere på skolen.

Blandt de støtteforanstaltninger, som typisk er til rådighed for skolelederne i forhold til pædagogisk ledelse, er fælles kommunalt arbejde med indsatser inden for det pædagogiske område, som 75% af kommunerne havde til rådighed i 2004/2005, mens 60% af kommunerne havde fælles kommunale efteruddannelsesforløb for medarbejdere til rådighed.

De mest udbredte støtteforanstaltninger i forhold til personaleledelse er en nedskrevet personalepolitik (95%), fælles kommunalt koncept for medarbejderudviklingssamtale/gruppeudviklingssamtale (76%) samt supervision fra overordnet i forhold til håndtering af medarbejderudvikling (65%).

I forhold til den administrative ledelse er adgangen til rådgivning om budget og regnskab mest udbredt. Dette er til rådighed for skoleledere i 94% af kommunerne. 91% af kommunerne stiller rådgivning i tolkning af overenskomstspørgsmål på lærer- og pædagogområdet til rådighed, mens 87% tilbyder rådgivning i tolkning af love. Mindst udbredt er adgangen til juridisk bistand til

personalesager, som skolelederne dog alligevel har adgang til i 82% af kommunerne.

Ledelsesmæssige uddannelsesbaggrunde

Den mest udbredte ledelsesmæssige uddannelsesbaggrund blandt skoleledere er grunduddannelsen for skoleledere. I 70% af kommunerne har over halvdelen af skolelederne gennemført grunduddannelsen for skoleledere på Den Kommunale Højskole.

Den gode skoleleder

De fem oftest nævnte egenskaber ved den gode skoleleder viser, at en sådan skoleleder ifølge skolecheferne først og fremmest bør have tydelige forventninger til, hvad der kendetegner et professionelt læringsmiljø, og arbejde synligt og målrettet med at gennemføre de skolepolitiske målsætninger.

Herudover bør skolelederen arbejde synligt og konkret ud fra skolens værdigrundlag og involvere medarbejderne i nye beslutninger ved løbende at lytte til deres erfaringer, ideer og viden.

Endelig bør den gode skoleleder bygge samarbejdet med skolebestyrelsen på en dialog, hvor deres udspil og bekymringer tages alvorligt.

3. EN BESKRIVELSE AF DE KOMMUNALE CHEFER

I dette indledende kapitel rettes fokus mod skolechefernes placering og rolle i de kommunale skolevæsener samt deres uddannelsesmæssige baggrunde.

3.1 Placering i den samlede forvaltningsstruktur

Skolecheferne blev som det første i undersøgelsen bedt om at angive deres placering i den samlede forvaltningsstruktur. Som det fremgår af nedenstående tabel, indtager 54% af skolecheferne i undersøgelsen positionen som øverste chef for den afdeling, der har ansvaret for skolevæsenet. 46% refererer til en direktør eller en chef med et overordnet forvaltningsansvar.

Tabel 3-1: Hvad er din placering i den samlede forvaltningsstruktur?

	Procent
Øverste chef for den afdeling, der har ansvaret for skolevæsenet	54%
Refererer til en direktør/chef med et overordnet forvaltningsansvar	46%
I alt	100%

(n=223)

Skolecheferne blev endvidere spurgt om deres rolle i forhold til skolelederne og det politiske niveau. Fælles for flertallet af skolecheferne – uanset placering i forvaltningsstrukturen – er, at de i forhold til det politiske niveau er ansvarlige for udarbejdelse og udmøntning af politikker inden for skoleledernes arbejdsområde (91%) og i forhold til skolelederne leder møderne med disse (87%), jf. tabel 3-2.

En analyse viser, at det især er skolechefer, der indtager positionen som øverste chef, der afholder medarbejderudviklingssamtaler med skolelederne og fungerer som sekretærer for det politiske udvalg. Således er det 90% af de øverste skolechefer, der afholder medarbejderudviklingssamtaler og fungerer som sekretærer for det politiske udvalg. Blandt de øvrige skolechefer er det henholdsvis 67%, der afholder medarbejderudviklingssamtaler, og 26%, der fungerer som sekretærer for det politiske udvalg.

Tabel 3-2: Hvad er din rolle i forhold til skolelederne og det politiske niveau?

	Procent
Leder skoleledermøderne (n=227)	87%
Afholder medarbejdersamtaler med skolelederne (n=227)	78%
Er ansvarlig for udarbejdelse og udmøntning af politikker inden for skoleledernes arbejdsområde (n=227)	91%
Er sekretær for det politiske udvalg, der har ansvaret for skoleområdet (n=227)	61%

Note: Andel, der har angivet et positivt svar. Der var mulighed for at afgive flere svar, hvorfor kolonnen summerer til mere end 100%.

3.2 Uddannelsesmæssig baggrund

I forhold til den uddannelsesmæssige baggrund viser nedenstående tabel, at 83% af skolecheferne har en uddannelse som folkeskolelærer.

Tabel 3-3: Er du uddannet som folkeskolelærer?

	Procent
Ja	83%
Nej	17%
I alt	100%

(n=218)

Herudover har 58% af skolecheferne gennemført grunduddannelsen for skoleledere, mens 14% har en masteruddannelse eller en tilsvarende uddannelse i ledelse.

Tabel 3-4: Har du gennemført en eller flere af nedenstående uddannelser?

	Ja	Nej	I alt
Masteruddannelse eller tilsvarende niveau i ledelse (n=223)	14%	86%	100%
Diplomuddannelse i skoleledelse fra CVU (DPU) (n=219)	6%	94%	100%
Diplomlederuddannelse fra Danmarks Forvaltningshøjskole (n=220)	13%	87%	100%
Grunduddannelse for skoleledere (4 uger på Den Kommunale Højskole) (n=221)	58%	42%	100%

3.3 Opsummering

Formålet med dette korte indledende kapitel er at give en beskrivelse af skolechefernes placering og rolle i de kommunale skolevæseners samt deres uddannelsesmæssige baggrunde.

54% af skolecheferne i undersøgelsen er øverste chef for den afdeling, der har ansvaret for skolevæsenet, mens 46% refererer til en direktør eller en chef med et overordnet forvaltningsansvar.

Fælles for skolecheferne – uanset placering i forvaltningsstrukturen – er, at de i forhold til det politiske niveau som ofte er ansvarlige for udarbejdelse og ud-møntning af politikker inden for skoleledernes arbejdsområde og i forhold til skolelederne leder møderne med disse.

83% af skolecheferne har en uddannelse som folkeskolelærer, og 58% har gennemført grunduddannelsen for skoleledere.

4. STRUKTURELLE VILKÅR FOR SKOLELEDELSE

Efter i det foregående kapitel at have haft fokus på skolechefens rolle og placering, skifter fokus i dette kapitel til de strukturelle vilkår for skoleledelse. Som det første rettes opmærksomheden mod kommunernes politik for skoleledelse.

4.1 Formulering af politik for skoleledelse

Som det fremgår af tabel 4-1, har 53% svarende til 117 kommuner formuleret en politik for skoleledelse.

Tabel 4-1: Har kommunen formuleret en politik for skoleledelse?

	Procent
Ja	53%
Nej	47%
I alt	100%

(n=222)

En videre analyse viser, at store kommuner oftere har formuleret en politik for skoleledelse. Eksempelvis har 47% af kommunerne med et indbyggerantal på under 30.000 en politik for skoleledelse, mens det tilsvarende tal er 82% for kommuner med 30.000 – 99.999 indbyggere. Blandt kommuner med over 99.999 indbyggere er tallet 100%. I forhold til sidstnævnte kommuner skal bemærkes, at disse i undersøgelsen tegner sig for 189 af landets i alt 1.637 folkeskoler.

Tilsvarende er det kommuner med det laveste antal skoler pr. indbygger¹, der oftest har en politik for skoleledelse. Blandt kommuner med under tre skoler pr. 10.000 indbyggere er det 67%, der har en politik for skoleledelse, mens det eksempelvis blandt kommuner med mere seks skoler pr. 10.000 indbygger er 41%.

De 117 kommuner, der i undersøgelsen svarede, at de havde formuleret en politik for skoleledelse, blev efterfølgende spurgt om, hvorledes politikken er for-

¹ Målt som antal skoler pr. 10.000 indbyggere.

muleret. 68% af disse kommuner svarer, at politikken for skoleledelse er formuleret som en del af en generel politik for ledelse i kommunen, mens 48% svarer, at der er udformet en særskilt politik for skoleledelse.

Tabel 4-2: Hvordan er den kommunale politik for skoleledelse formuleret?

	Procent
Som en del af en generel politik for ledelse i kommunen (n=117)	68%
Udformet som en særskilt politik for skoleledelse (n=117)	48%

Note: Andel, der har angivet et positivt svar. Der var mulighed for at afgive flere svar, hvorfor kolonnen summerer til mere end 100%.

En analyse viser, at jo større kommunen er målt i forhold til antallet af indbyggere, jo oftere er politikken for skoleledelse udformet som en særskilt politik.

4.2 Skolernes ledelsesstruktur

I forbindelse med afdækningen af de strukturelle vilkår for skoleledelse blev skolecheferne i undersøgelsen endvidere stillet en række spørgsmål i forhold til skolernes ledelsesstruktur.

Som det første blev skolecheferne spurgt om, hvorvidt det fra kommunens side er besluttet, at skolerne skal anvende en konkret ledelsesstruktur. Hertil svarer 48% af skolecheferne 'ja', mens 52% svarer 'nej'.

Tabel 4-3: Er det fra kommunens side besluttet, at skolerne skal anvende en konkret ledelsesstruktur?

	Procent
Ja, og ledelsesstrukturen er indført	42%
Ja, og ledelsesstrukturen er ved at blive indført	6%
Nej, det er besluttet, at skolerne selv fastlægger, hvordan ledelsen skal organiseres med udgangspunkt i en timeramme til ledelse	32%
Nej, det er besluttet, at skolerne selv fastlægger, hvordan ledelsen skal organiseres med udgangspunkt i skolens samlede ressourceramme	20%
I alt	100%

(n=221)

Blandt de 48% svarende til 106 kommuner, der svarer 'ja', er ledelsesstrukturen indført hos 93 kommuner (42% ud af samtlige kommuner i undersøgelsen), mens ledelsesstrukturen er ved at blive indført i 13 kommuner (6% ud af samtlige kommuner i undersøgelsen).

Blandt de 52% svarende til 115 kommuner, hvor det er besluttet, at skolerne selv fastlægger, hvordan ledelsen skal organiseres, foregår det i 70 kommuner (32% ud af samtlige kommuner i undersøgelsen) med udgangspunkt i en timeramme til ledelse. I 45 kommuner (20% ud af samtlige kommuner i undersøgelsen) foregår det med udgangspunkt i skolens samlede ressourceramme.

En videre analyse viser, at 57% af kommunerne øst for Storbælt har besluttet, at skolerne skal anvende en konkret ledelsesstruktur, mens det er tilfældet for 43% af kommunerne vest for Storebælt. Analysen viser også, at kun de helt store kommuner med over 99.999 indbyggere adskiller sig, idet samtlige af disse har besluttet, at skolerne skal anvende en konkret ledelsesstruktur. Som tidligere nævnt tegner disse kommuner sig for 189 ud af landets i alt 1.637 folkeskoler.

Skolecheferne i de kommuner, der har besluttet, at skolerne skal anvende en konkret ledelsesstruktur, blev spurgt om, hvilken ledelsesstruktur der skal anvendes på kommunens skoler, jf. tabel 4-4.²

Tabel 4-4: Hvilken ledelsesstruktur skal anvendes på kommunens skoler?

	Procent
<ul style="list-style-type: none"> • En skoleleder/inspektør • En viceskoleinspektør/souschef • Lederen af en evt. skolefritidsordning (SFO) 	33%
<ul style="list-style-type: none"> • En skoleleder/inspektør • En viceskoleinspektør/souschef • En eller flere afdelingsledere (med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække e.l.) • Lederen af en evt. skolefritidsordning (SFO) 	49%
<ul style="list-style-type: none"> • En skoleleder/inspektør • En viceskoleinspektør/souschef • En administrativ afdelingsleder (med ansvar for administrative og økonomiske opgaver) og/eller en eller flere pædagogiske afdelingsledere (med ansvar for skolens pædagogiske udvikling) • Lederen af en evt. skolefritidsordning (SFO) 	18%
I alt	100%

(n=103)

Hertil svarer 49% af skolecheferne, at det er besluttet, at ledelsen på skolerne skal bestå af en skoleleder, en viceskoleinspektør, en eller flere afdelingsledere med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lignende og lederen af en eventuel skolefritidsordning.

² Skolecheferne blev præsenteret for tre forskellige ledelsesstrukturer og blev bedt om at angive den ledelsesstruktur, der bedst passer på skolerne i kommunen. Skolecheferne blev endvidere bedt om at se bort fra eventuelle skoler i kommunen, hvor ledelsen alene består af en skoleleder, jf. § 4, stk. 4 i overenskomst for lærere m.fl. i folkeskolen.

33% af skolecheferne svarer, at skoleledelsen skal bestå af en skoleleder, en viceskoleinspektør og lederen af en eventuel skolefritidsordning, mens 18% svarer, at det er besluttet, at ledelsen på skolerne skal bestå af en skoleleder, en viceskoleinspektør, en administrativ afdelingsleder og/eller en eller flere pædagogiske afdelingsledere og lederen af en eventuel skolefritidsordning.

En analyse viser, at en ledelse bestående af en skoleleder, en viceskoleinspektør, en administrativ afdelingsleder og/eller en eller flere pædagogiske afdelingsledere og lederen af en eventuel skolefritidsordning især anvendes af helt store kommuner (over 99.999 indbyggere).

4.3 Uddelegering af ansvar til skolelederen

Et yderligere tema i afdækningen af de strukturelle vilkår for skoleledelse var omfanget af ansvar uddelegeret til skolelederen. Skolecheferne i undersøgelsen blev i den forbindelse spurgt om, hvilken rådighed skolelederen har over skolens budget.

Tabel 4-5: Hvilken rådighed har skolen/skolelederen over skolens budget?

	Procent
Budgettet er fordelt på løn og andet, og fordelingen skal overholdes	8%
Budgettet er fordelt på løn og andet, og skolen har fuld rådighed over beløbet afsat til andet	31%
Budgettet er en samlet beløbsramme, som skolen har fuld rådighed over	55%
Andet	6%
I alt	100%

(n=223)

55% af skolecheferne angiver, at budgettet består af en samlet beløbsramme, som skolen har fuld rådighed over, mens 31% svarer, at budgettet er fordelt på løn og andet, og at skolen har fuld rådighed over beløbet afsat til andet. 8% af skolecheferne svarer, at budgettet er fordelt på løn og andet, og at fordelingen skal overholdes. 6% af skolecheferne angiver en anden form for rådighed end de nævnte.

En videre analyse viser, at bortset fra de helt store kommuner (over 99.999 indbyggere), hvor budgettet som oftest består af en samlet beløbsramme, som skolen har fuld rådighed over, har indbyggertallet ikke en entydig betydning for skolens rådighed over budgettet.

Analysen viser også, at skolerne i de kommuner, hvor det er besluttet, at skolerne selv fastlægger, hvordan ledelsen skal organiseres med udgangspunkt i skolens samlede ressourceramme, også i højere grad har fuld rådighed over hele budgettet. Således angiver 75% af skolecheferne i disse kommuner, at budgettet består af en samlet beløbsramme, som skolerne har fuld rådighed over. Den tilsvarende andel i de øvrige kommuner er på 47%. Eneste undtagelse herfra er de kommuner, der er ved at indføre en ledelsesstruktur. Her svarer 69% af skolecheferne, at budgettet består af en samlet beløbsramme, som skolerne har fuld rådighed over.

Analysen viser endvidere, at skolerne i de kommuner, hvor det er besluttet, at skoleledelsen skal bestå af en skoleleder, en viceskoleinspektør, en administrativ afdelingsleder og/eller en eller flere pædagogiske afdelingsledere og lederen af en eventuel skolefritidsordning, i højere grad har fuld rådighed over hele budgettet.

Således angiver 83% af skolecheferne i disse kommuner, at budgettet består af en samlet beløbsramme, som skolerne har fuld rådighed over. Den tilsvarende andel i kommuner med andre ledelsesstrukturer varierer fra 39% til 44%.

Skolecheferne blev endvidere bedt om at angive, hvilke konkrete beføjelser skolelederne har på en række områder i forhold til personaleledelse og økonomistyring.

Tabel 4-6: Hvilke beføjelser har skolelederen? Skolelederen kan...

	Procent
... fastsætte personalets størrelse (n=227)	64%
... bestemme personalets faglige sammensætning (fx lærere, pædagoger, akademikere) (n=227)	67%
... ansætte alt personale (n=227)	73%
... ansætte nogle former for personale (n=227)	26%
... afskedige (ikke-tjenestemandsansat) personale (n=227)	34%
... indstille personale til afskedigelse (n=227)	76%
... overføre overskud/underskud fra år til år (n=227)	93%
... overføre midler mellem løn- og driftskonti (n=227)	66%
... andet (n=227)	7%

Note: Andel, der har angivet et positivt svar. Der var mulighed for at afgive flere svar, hvorfor kolonnen summerer til mere end 100%.

Skolecheferne blev bedt om at vurdere skoleledernes beføjelser i forhold til personaleledelse på seks punkter, jf. ovenstående tabel 4-6. 94% af skolecheferne angiver, at skolelederne har personaleledelse på mindst ét af ovenstående områ-

der, mens 6% har angivet, at skolelederne ingen beføjelser har på de angivne områder inden for personaleledelse.

Det typiske billede er, at skolelederne i omkring syv ud ti kommuner har beføjelser på de angivne områder i forhold til personaleledelse. Eksempelvis svarer 76% af skolecheferne, at skolelederne kan indstille personale til afskedigelse, mens 73% svarer, at skolelederne kan ansætte alt personale. Tilsvarende svarer 67% af skolecheferne, at skolelederne kan bestemme personalets faglige sammensætning, mens skolelederne ifølge 64% af skolecheferne kan fastsætte personalets størrelse.

I forhold til økonomistyring har stort set alle skolechefer (99%) angivet, at skolelederne har ansvar på mindst ét af de to angivne områder. Som det fremgår af ovenstående tabel, svarer 93% af skolecheferne, at skolelederne kan overføre over-/underskud fra år til år, mens skolelederne i 66% af kommunerne kan overføre midler mellem løn- og driftskonti.

En nærmere analyse viser, at skoleledere i de kommuner, hvor det er besluttet, at skolerne selv fastlægger, hvordan ledelsen skal organiseres med udgangspunkt i skolens samlede ressourceramme, også oftere end skoleledere i de øvrige kommuner har beføjelser på de nævnte områder i forhold til personaleledelse.

Eksempelvis svarer 82% af skolecheferne fra kommuner, hvor det er besluttet, at skolerne selv fastlægger, hvordan ledelsen skal organiseres med udgangspunkt i skolens samlede ressourceramme, at skolelederne kan fastsætte personalets størrelse. I de øvrige kommuner varierer den tilsvarende andel fra 57% til 62%.

Som et andet eksempel kan nævnes, at 84% af skolecheferne fra kommuner, hvor det er besluttet, at skolerne selv fastlægger, hvordan ledelsen skal organiseres med udgangspunkt i skolens samlede ressourceramme, svarer, at skolelederne kan fastsætte personalets sammensætning. I de øvrige kommuner varierer den tilsvarende andel fra 58% til 69%. Tilsvarende tendenser gør sig gældende på de øvrige områder i forhold til personaleledelse, nævnt i tabel 4-6.

En videre analyse viser, at skoleledere i de kommuner, hvor det er besluttet, at skolerne selv fastlægger, hvordan ledelsen skal organiseres med udgangspunkt i skolens samlede ressourceramme, også oftere kan overføre midler mellem løn- og driftskonti. 78% af skolecheferne i disse kommuner svarer, at skolelederne kan overføre midler mellem løn- og driftskonti mod 62% i de øvrige kommuner.

Som det sidste spørgsmål i forbindelse med afdækning af ansvaret uddelegeret til skolelederen blev skolecheferne spurgt om, i hvilket omfang ansvaret for aftaler om medarbejdernes løn er delegeret til skolelederen, jf. tabel 4-7.

Tabel 4-7: I hvilket omfang er ansvaret for aftaler om medarbejdernes løn delegeret til skolens leder? Skolelederen...

	Procent
... har intet med aftaler om løn at gøre	5%
... indstiller til forvaltningen vedr. løntillæg i henhold til NY LØN	31%
... har ansvaret for at forhandle en udmeldt pulje til NY LØN med repræsentanter for de faglige organisationer	62%
... andet	1%
I alt	100%

(n=223)

Som det fremgår af ovenstående tabel, svarer 62% af skolecheferne, at skolelederne har ansvaret for at forhandle en udmeldt pulje til NY LØN med repræsentanter for de faglige organisationer. 31% svarer, at skolelederne indstiller til forvaltningen vedrørende løntillæg i henhold til NY LØN, mens skolelederne i 5% af kommunerne intet har at gøre med aftaler om løn.

En videre analyse viser, at skolelederne i 60% af kommunerne med under 30.000 indbyggere har ansvaret for at forhandle en udmeldt pulje til NY LØN med repræsentanter for de faglige organisationer, mens den tilsvarende andel i de øvrige kommuner er på 71%.

Analysen viser også, at skoleledere i de kommuner, hvor det er besluttet, at skolerne selv fastlægger, hvordan ledelsen skal organiseres med udgangspunkt i skolens samlede ressourceramme, også oftere har ansvaret for at forhandle en udmeldt pulje til NY LØN med repræsentanter for de faglige organisationer. I disse kommuner svarer 80% af skolecheferne, at skolelederne har ansvaret for at forhandle en udmeldt pulje til NY LØN med repræsentanter for de faglige organisationer. Med undtagelse af de kommuner, der er ved at indføre en centralt fastsat ledelsesstruktur, er den tilsvarende andel i de øvrige kommuner 56%. I de 13 kommuner, der er ved at indføre en ledelsesstruktur, er andelen 69%.

Analysen viser også, at skoleledere i de kommuner, hvor det er centralt fastsat, at skoleledelsen skal bestå af en skoleleder, en viceskoleinspektør, en administrativ afdelingsleder og/eller en eller flere pædagogiske afdelingsledere og lederen af en eventuel skolefritidsordning, oftere har ansvaret for at forhandle en udmeldt pulje til NY LØN med repræsentanter for de faglige organisationer. 78% af skolecheferne i disse kommuner har angivet, at skolelederne har ansvaret for at forhandle en udmeldt pulje til NY LØN med repræsentanter for de faglige organisationer.

I kommuner, hvor det er bestemt, at skoleledelsen skal bestå af en skoleleder, en viceskoleinspektør, en eller flere afdelingsledere med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække e.l. og lederen af en eventuel skolefritidsordning, svarer 56% af skolecheferne, at skolelederne har ansvaret for at forhandle en udmeldt pulje til NY LØN med repræsentanter for de faglige organisationer.

Blandt kommuner, hvor det er bestemt, at skoleledelsen skal bestå af en skoleleder, en viceskoleinspektør og lederen af en eventuel skolefritidsordning, er den tilsvarende andel 49%.

4.4

Målstyring

Efter i foregående afsnit at have set på omfanget af ansvar uddelegeret til skolelederne, rettes fokus i dette afsnit mod målstyring i forhold til skolerne. Som det første spørgsmål i den forbindelse blev skolecheferne spurgt om, hvorvidt den enkelte skoleleder er forpligtet på kommunalt fastsatte mål for skolens udvikling, jf. nedenstående tabel 4-8.

Tabel 4-8: I hvilken grad er den enkelte skoleleder forpligtet på kommunalt fastsatte mål for skolens udvikling?

	Procent
Slet ikke	2%
I ringe grad	4%
I nogen grad	31%
I høj grad	63%
I alt	100%

(n=224)

Som det fremgår, svarer 94% af skolecheferne, at skolelederne i nogen eller i høj grad er forpligtet på kommunalt fastsatte mål for skolens udvikling, mens 6% svarer, at dette i ringe grad eller slet ikke er tilfældet.

En videre analyse viser, at skolelederne i de større kommuner i højere grad er forpligtet på kommunalt fastsatte mål for skolens udvikling. Således svarer 58% af skolecheferne i kommuner med under 30.000 indbyggere, at skolelederne i høj grad er forpligtet på kommunalt fastsatte mål for skolens udvikling. Blandt kommuner med 30.000 – 99.999 indbyggere er den tilsvarende andel 88%, mens andelen blandt de helt store kommuner med over 99.999 indbyggere er 100%. Som tidligere nævnt tegner sidstnævnte kommuner sig for 189 ud af landets i alt 1.637 folkeskoler.

Tilsvarende er skolerne i kommuner med det laveste antal skoler pr. indbygger i højere grad forpligtet på kommunalt fastsatte mål for skolens udvikling. Blandt kommuner med under tre skoler pr. 10.000 indbyggere svarer 80% af skolecheferne 'i høj grad', mens den tilsvarende andel blandt skolechefer fra eksempelvis kommuner med mere end seks skoler pr. 10.000 indbyggere er 36%.

Analysen viser også, at skolelederne i de kommuner, hvor der er formuleret en politik for skoleledelse, i højere grad er forpligtet på kommunalt fastsatte mål for skolens udvikling. Således svarer 78% af skolecheferne i disse kommuner 'i høj grad' på ovennævnte spørgsmål, mens den tilsvarende andel blandt kommuner uden en politik for skoleledelse er 47%. Ligeledes svarer 6% af skolecheferne fra kommuner uden en politik for skoleledelse, at skolelederne slet ikke er forpligtet på mål for skolens udvikling. Blandt kommuner med en politik for skoleledelse er den tilsvarende andel 0%.

Analysen viser også, at skoleledere i de kommuner, hvor det er centralt fastsat, at skoleledelsen skal bestå af en skoleleder, en viceskoleinspektør, en administrativ afdelingsleder og/eller en eller flere pædagogiske afdelingsledere og lederen af en eventuel skolefritidsordning, i højere grad er forpligtet på mål for skolens udvikling. 83% af skolecheferne i disse kommuner har angivet, at skolelederne i høj grad er forpligtet på mål for skolens udvikling.

I kommuner, hvor det er bestemt, at skoleledelsen skal bestå af en skoleleder, en viceskoleinspektør, en eller flere afdelingsledere med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække e.l. og lederen af en eventuel skolefritidsordning, svarer 64% af skolecheferne, at skolelederne i høj grad er forpligtet på mål for skolens udvikling.

Blandt kommuner, hvor det er bestemt, at skoleledelsen skal bestå af en skoleleder, en viceskoleinspektør og lederen af en eventuel skolefritidsordning, er den tilsvarende andel 53%.

De skolechefer, der svarede, at skolelederne enten i ringe grad, i nogen grad eller i høj grad er forpligtet på kommunalt fastsatte mål for skoleudvikling, blev efterfølgende stillet tre uddybende spørgsmål.

Skolecheferne blev for det første spurgt om, i hvilken grad den enkelte skoleleder er forpligtet på skriftlig afrapportering i forhold til de kommunalt fastsatte mål for skolens udvikling. Hertil svarer 88% af skolecheferne, at skolerne i nogen eller i høj grad er forpligtet på skriftlig afrapportering, mens 12% svarer, at det i ringe grad eller slet ikke er tilfældet.

Skolecheferne blev for det andet spurgt om, hvor ofte forvaltningen følger op på de kommunalt fastsatte mål for skolens udvikling, hvilket ifølge 75% af skolecheferne forgår ca. en gang om året. 15% af skolecheferne følger op på målene ca. 1 gang pr. kvartal, mens 1% foretager opfølgning hver måned. 5% af skolecheferne angiver, at de følger op sjældnere end én gang om året, mens 3% ikke følger op på målene.

For det tredje blev skolecheferne spurgt om, hvilken form opfølgningen har. 68% svarer, at der er tale om både en mundtlig og en skriftlig respons, mens 16% svarer, at der udelukkende er tale om en mundtlig respons. Tilsvarende svarer 16%, at der udelukkende er tale om en skriftlig respons.

Som en del af afdækningen af målstyringen i forhold til skolerne blev skolecheferne i undersøgelsen spurgt om, hvilke styreformer kommunen anvender i forhold til de enkelte skoler, jf. tabel 4-9. Samlet set anvender 97% af kommunerne en eller anden form for styring i forhold til skolerne.

Af tabellen fremgår endvidere, at mål- og rammestyring er den oftest anvendte styreform, idet 71% af kommunerne angiver, at de anvender denne. 23% anvender kontraktstyring.

En nærmere analyse viser, at kontraktstyring især anvendes af kommuner, hvor der er formuleret en politik for skoleledelse. Blandt disse kommuner anvender 30% kontraktstyring, mens den tilsvarende andel blandt de øvrige kommuner er 15%.

Tabel 4-9: Hvilke styreformer anvender kommunen i forhold til de enkelte skoler?

	Procent
Mål- og rammestyring (n=227)	71%
Mål- og resultatstyring (n=227)	8%
Kontraktstyring (n=227)	23%
Anden styreform (n=227)	12%
Ingen styreform (n=227)	3%

Note: Andel, der har angivet et positivt svar. Der var mulighed for at afgive flere svar, hvorfor kolonnen summerer til mere end 100%.

I forbindelse med styreformer skal det bemærkes, at 78% af kommunerne tilbyder skolelederne uddannelse eller kurser i, hvordan de skal agere under den valgte styreform.

Som det fremgår af tabel 4-10, indgår temaer som budget og regnskab (91%), skolens pædagogiske udvikling (89%), skolens pædagogiske drift (84%) og personalets uddannelse (78%) som ofte i den eller de valgte styreformer. Til gengæld indgår temaer som drift af skolens bygninger (54%) og især udvikling af skolens bygninger (37%) samt relationer til fritidsbrugere (37%) ikke så ofte.

Tabel 4-10: Hvilke af følgende temaer indgår i den eller de valgte styreformer?

	Procent
Budget og regnskab (n=216)	91%
Personalets uddannelse (n=221)	78%
Skolens pædagogiske drift (n=221)	84%
Skolens pædagogiske udvikling (n=221)	89%
Drift af skolens bygninger (n=221)	54%
Udvikling af skolens bygninger (n=221)	37%
Relationer til fritidsbrugerne (n=221)	37%
Andet	5%

Note: Andel, der har angivet et positivt svar. Der var mulighed for at afgive flere svar, hvorfor kolonnen summerer til mere end 100%. De respondenter, der har svaret "ingen styreform" i Tabel 4-9, indgår ikke.

I forbindelse med målstyring blev skolecheferne afslutningsvis bedt om at vurdere det handlerum, som den eller de valgte styreformer giver skolelederen. Som det fremgår af tabel 4-11, vurderer omkring ni ud af ti skolechefer, at den eller de valgte styreformer giver skolelederne stort eller meget stort handlerum, både når det drejer sig om personaleledelse, administrativ ledelse, pædagogisk ledelse og strategisk ledelse.

Tabel 4-11 Hvilket handlerum vurderer du, at den eller de valgte styreformer giver skolelederen i forhold til...

	Meget stort	Stort	Begrænset	Meget begrænset	I alt
... personaleledelse? (n=219)	58%	39%	3%	0%	100%
... administrativ ledelse? (n=218)	51%	44%	6%	0%	100%
... pædagogisk ledelse? (n=218)	67%	33%	0%	0%	100%
... strategisk, langsigtet ledelse? (n=218)	40%	49%	11%	0%	100%

De respondenter, der har svaret "ingen styreform" i Tabel 4-9, indgår ikke.

4.5 **Ressourcer, støttefunktioner og ledelsesredskaber til rådighed for skoleledelsen**

I dette afsnit rettes opmærksomheden mod de ressourcer og støttefunktioner, der fra kommunens side stilles til rådighed for skoleledelsen. Skolecheferne blev i den forbindelse som det første spurgt om, hvilke parametre der indgår i beregningsgrundlaget for tid til ledelse, jf. tabel 4-12.

Før der bliver set nærmere på, hvilke parametre der indgår, er det væsentligt at bemærke, at 40% svarende til 91 skolechefer ikke har angivet nogle af de nævnte parametre. Af disse har 61 skolechefer under 'andet' svaret, at der er tale om en fast normering, mens fire skolechefer har svaret, at der anlægges en helhedsvurdering. Fem skolechefer har svaret, at der er tale om en politisk beslutning.

36% af skolecheferne har angivet, at der indgår mellem en til fire parametre i beregningsgrundlaget, mens 24% har angivet fem eller flere parametre. Som det fremgår af tabel 4-12, er de parametre, der oftest indgår, antallet af elever i alt (33%), antallet af elever i normalundervisningen (33%), antallet af lærerstillinger (27%) og antallet af stillinger i alt (25%). Eller med andre ord parametre, der knytter sig til antallet af elever og medarbejdere på skolen.

Tabel 4-12 Hvilke af følgende parametre indgår i beregningsgrundlaget for tid til ledelse?

	Procent
Antal lærerstillinger	27%
Antal pædagogstillinger	15%
Antal stillinger i alt	25%
Antal elever i normalundervisningen	33%
Antal elever, der modtager specialundervisning	17%
Antal tosprogede elever	15%
Antal elever i alt	33%
Antal specialklasser	32%
Antal modtageklasser	17%
At skolen har 9. (10.) kl.	23%
Antal elever i skolefritidsordning	16%
Administration af lokaler til fritidsformål	2%
Ansvar for rengøring	1%
Andet	45%

Note: Andel, der har angivet et positivt svar. Der var mulighed for at afgive flere svar, hvorfor kolonnen summerer til mere end 100%. (n=227)

En nærmere analyse viser, at kommunerne vest for Storebælt generelt lægger flere parametre til grund for beregning af tid til ledelse. Blandt kommuner vest for Storebælt anvender 29% af kommunerne således mere end fem parametre. Den tilsvarende andel blandt kommuner øst for Storebælt er 16%. Således er det især kommuner vest for Storebælt, der anvender parametre som antallet af stillinger i alt og antallet af pædagogstillinger.

Analysen viser også, at især de helt store kommuner (over 99.999 indbyggere) anvender fem eller flere parametre i beregningsgrundlaget. Således er det især de helt store kommuner, der bruger parametre som antallet af tosprogede elever, antallet af elever i alt, antallet af specialklasser og antal elever i skolefritidsordningen.

I forlængelse af spørgsmålet om de parametre, der indgår i beregningsgrundlaget for tid til ledelse, blev skolecheferne spurgt om, hvorvidt kommunen har fastsat undervisningsforpligtelse for skolelederne. Svarene på dette spørgsmål viser, at 31% af kommunerne har fastsat undervisningsforpligtelse, mens dette ikke er tilfældet for 69% af kommunerne.

En videre analyse viser, at det især er kommuner vest for Storebælt, der har fastsat undervisningsforpligtelse for skolelederne – nemlig 35% mod 23% blandt kommuner øst for Storebælt. Analysen viser endvidere, at ingen af de helt store kommuner (over 99.999 indbyggere) har fastsat undervisningsforpligtelse for skolelederne.

Analysen viser også, at skoleledere i de kommuner, hvor det er besluttet, at skolerne selv fastlægger, hvordan ledelsen skal organiseres med udgangspunkt i skolens samlede ressourceramme, sjældnere har undervisningsforpligtelse. 82% af skolecheferne i disse kommuner svarer 'nej' til, at kommunen har fastsat undervisningsforpligtelse, mens den tilsvarende andel varierer fra 63% til 69% i de øvrige kommuner.

Mens de foregående spørgsmål har til formål at belyse ressourcer i forhold til ledelse, blev skolecheferne i undersøgelsen også stillet en række spørgsmål, der har til formål at afdække de støttefunktioner og ledelsesredskaber, som skolelederne har til rådighed i forhold til pædagogisk ledelse, personaleledelse og administrativ ledelse.

Tabel 4-13 viser de støtteforanstaltninger, som er til rådighed i forhold til pædagogisk ledelse. 75% af skolecheferne svarer, at der i skoleåret 2004/2005 var igangsat fælles kommunalt arbejde med indsatser inden for det pædagogiske område, mens 60% af kommunerne har fælles kommunale efteruddannelsesfor-

løb for medarbejdere. I 41% af kommunerne har skolelederne adgang til fagkonsulenter, mens de i 37% af kommunerne har adgang til proceskonsulenter.

De skolechefer, der svarer, at skolelederne har adgang til henholdsvis fag- og proceskonsulenter, blev bedt om at angive antallet. Svarene viser, at der i 56% af disse kommuner er én proceskonsulent, i 29% af kommunerne to til tre proceskonsulenter og i 16% af kommunerne mere end tre proceskonsulenter. I forhold til fagkonsulenter viser svarene, at der i 30% af disse kommuner er én fagkonsulent, i 38% af kommunerne to til tre fagkonsulenter og i 32% af kommunerne mere end tre fagkonsulenter.

Tabel 4-13: Har skolelederen adgang til støtte til den pædagogiske ledelse i form af...

	Procent
... proceskonsulent(er), der arbejder med skoleudvikling på tværs af fag (fx teamudvikling, evaluering o. lign.)	37%
... fagkonsulent(er), der rådgiver inden for et fag eller fagområde	41%
... fælles kommunalt arbejde med indsatsområder 2004/2005	75%
... fælles kommunale efteruddannelsesforløb for medarbejderne 2004/2005	60%

Note: Andel, der har angivet et positivt svar. Der var mulighed for at afgive flere svar, hvorfor kolonnen summerer til mere end 100%. (n=227)

En videre analyse viser, at ovennævnte støtteforanstaltninger er knap så udbredte i de mindre kommuner med under 30.000 indbyggere. Eksempelvis har kun 26% af disse kommuner adgang til proceskonsulenter, mens det tilsvarende tal blandt kommuner med 30.000 – 99.999 indbyggere er 92%. Tilsvarende tilbyder 54% af kommunerne med under 30.000 indbyggere fælles kommunale efteruddannelsesforløb, mens det er tilfældet i 92% af kommunerne med 30.000 – 99.999 indbyggere.

Analysen viser endvidere, at kommuner, der har formuleret en politik for skoleledelse, oftere også stiller ovennævnte støtteforanstaltninger til rådighed for skolelederne i forhold til den pædagogiske ledelse. Eksempelvis svarer 47% af skolecheferne i disse kommuner, at skolelederne har adgang til proceskonsulenter, mens det er tilfældet for 26% i de øvrige kommuner. Som et andet eksempel kan nævnes, at 68% af kommunerne med politik for skoleledelse har fælles kommunale efteruddannelsesforløb, mens det er tilfældet for 53% i de øvrige kommuner.

Analysen viser også, at i de kommuner, hvor det er besluttet, at skoleledelsen skal bestå af en skoleleder, viceskoleinspektør, en administrativ afdelingsleder og/eller en eller flere pædagogiske afdelingsledere og lederen af en eventuel skolefritidsordning, i højere grad stiller ovennævnte redskaber og støttefunktioner til rådighed for skolelederne for den pædagogiske ledelse. Eksempelvis svarer 55% af skolecheferne i disse kommuner, at skolelederne har adgang til fagkonsulenter, mens det er tilfældet for 38% – 41% af skolecheferne i de øvrige kommuner.

Tabel 4-14: Hvilken betydning vil du tillægge nedenstående støtteforanstaltninger for den pædagogiske ledelse på skolerne de næste tre år?

	Afgørende betydning	Meget stor betydning	Stor betydning	Ringe betydning	Meget ringe betydning	Ingen betydning	I alt
Proceskonsulent(er), der arbejder med skoleudvikling på tværs af fag (fx teamudvikling, evaluering o. lign.) (n=199)	17%	23%	49%	9%	1%	4%	100%
Fagkonsulent(er), der rådgiver inden for et fag eller fagområde (n=194)	4%	18%	52%	18%	4%	5%	100%
Fælles kommunalt arbejde med indsatsområder (n=215)	20%	41%	35%	4%	0%	1%	100%
Fælles kommunale efteruddannelsesforløb for medarbejderne (n=204)	13%	39%	39%	8%	1%	2%	100%

I forlængelse af hvilke støtteforanstaltninger kommunerne stiller til rådighed for skolelederne i forhold til pædagogisk ledelse, blev skolecheferne bedt om at vurdere betydning af disse de næste tre år. Som det fremgår af tabel 4-14, tillægger skolecheferne generelt de nævnte støtteforanstaltninger væsentlig betydning. To foranstaltninger tillægges dog især meget stor eller afgørende betydning. Det drejer sig om 'fælles kommunalt arbejde med indsatsområder' (61%) og 'fælles kommunale efteruddannelsesforløb' (52%).

Tabel 4-15: Har skolelederen adgang til støtte til sin personaleledelse i form af...

	Procent
... en nedskrevet personalepolitik	95%
... fælles kommunalt koncept for medarbejderudviklingssamtale/gruppeudviklingssamtale	76%
... jobrotationsordninger for medarbejdere	17%
... kollegial supervision i forhold til håndtering af medarbejderudvikling	43%
... supervision fra overordnet i forhold til håndtering af medarbejderudvikling	65%
... ekstern professionel supervision i forhold til håndtering af medarbejderudvikling	18%

Note: Andel, der har angivet et positivt svar. Der var mulighed for at afgive flere svar, hvorfor kolonnen summerer til mere end 100%. (n=227)

Tabel 4-15 viser de støtteforanstaltninger, som er til rådighed i forhold til personaleledelse. Af tabellen fremgår, at de mest udbredte støtteforanstaltninger er en nedskrevet personalepolitik (95%), fælles kommunalt koncept for medarbejderudviklingssamtale/gruppeudviklingssamtale (76%) og supervision fra overordnet i forhold til håndtering af medarbejderudvikling (65%).

En videre analyse viser – som ved støtteforanstaltninger i forhold til pædagogisk ledelse – at støtteforanstaltninger i forhold til personaleledelse er knap så udbredte i de mindre kommuner med under 30.000 indbyggere. Eksempelvis har skolelederen adgang til et fælles kommunalt koncept for medarbejderudviklingssamtaler i 74% af kommunerne med under 30.000 indbyggere, mens det tilsvarende tal blandt kommunerne med 30.000 – 99.999 indbyggere er 88%.

Analysen viser også, at kollegial supervision i forhold til håndtering af medarbejderudvikling og supervision fra overordnet i forhold til håndtering af medarbejderudvikling oftere stilles til rådighed i kommuner med en politik for skoleledelse.

Tabel 4-16: Hvilken betydning vil du tillægge nedenstående støtteforanstaltninger for personaleledelse på skolerne de næste tre år?

	Afgørende betydning	Meget stor betydning	Stor betydning	Ringebetydning	Meget ringebetydning	Ingen betydning	I alt
... en nedskrevet personalepolitik (n=220)	9%	29%	51%	10%	1%	1%	100%
... fælles kommunalt koncept for medarbejderudviklingssamtale/ gruppeudviklingssamtale (n=216)	5%	17%	46%	26%	4%	2%	100%
... jobrotationsordninger for medarbejdere (n=190)	1%	8%	17%	52%	12%	10%	100%
... kollegial supervision i forhold til håndtering af medarbejderudvikling (n=210)	7%	30%	53%	7%	1%	2%	100%
... supervision fra overordnet i forhold til håndtering af medarbejderudvikling (n=210)	9%	38%	44%	8%	0%	1%	100%
... ekstern professionel supervision i forhold til håndtering af medarbejderudvikling (n=201)	4%	16%	39%	31%	4%	6%	100%

Som det fremgår af ovenstående tabel, tillægger skolecheferne især supervision fra overordnet i forhold til håndtering af medarbejderudvikling (47%), en nedskrevet personalepolitik (38%) og kollegial supervision i forhold til håndtering af medarbejderudvikling (37%) meget stor eller afgørende betydning.

Tabel 4-17 viser de støtteforanstaltninger, som er til rådighed i forhold til administrativ ledelse. Som det fremgår af tabellen, er de beskrevne foranstaltninger til rådighed i omkring ni ud af ti kommuner. Mest udbredt er adgangen til rådgivning om budget og regnskab, hvilket er til rådighed for skoleledere i 94% af kommunerne. Mindst udbredt er adgangen til juridisk bistand til personalesager, som skolelederne dog alligevel har adgang til i 82% af kommunerne.

Tabel 4-17: Har skolelederen adgang til støtte til sin administrative ledelse i form af...

	Procent
... fælles udmeldinger om håndtering af lærernes arbejdstidsaftale	83%
... rådgivning i tolkning af overenskomstspørgsmål på lærer- og pædagogområdet	91%
... rådgivning om budget og regnskab	94%
... juridisk bistand i personalesager	82%
... rådgivning i tolkning af love	87%

Note: Andel, der har angivet et positivt svar. Der var mulighed for at afgive flere svar, hvorfor kolonnen summerer til mere end 100%. (n=227)

Som det fremgår af nedenstående tabel, tillægger skolecheferne generelt støtteforanstaltningerne for den administrative ledelse væsentlig betydning. Størst betydning tillægges juridisk bistand i personalesager og rådgivning om budget og regnskab, idet 55% af skolecheferne tillægger begge disse støtteforanstaltninger meget stor eller afgørende betydning.

Tabel 4-18: Hvilken betydning vil du tillægge nedenstående støtteforanstaltninger for den administrative ledelse på skolerne de næste tre år?

	Afgørende betydning	Meget stor betydning	Stor betydning	Ringebetydning	Meget ringebetydning	Ingen betydning	I alt
... fælles udmeldinger om håndtering af lærernes arbejdstidsaftale (n=219)	9%	40%	41%	8%	1%	1%	100%
... rådgivning i tolkning af overenskomstspørgsmål på lærer- og pædagogområdet (n=220)	12%	38%	46%	4%	0%	0%	100%
... rådgivning om budget og regnskab (n=220)	15%	40%	42%	3%	0%	1%	100%
... juridisk bistand i personalesager (n=217)	20%	35%	39%	6%	0%	0%	100%
... rådgivning i tolkning af love (n=218)	9%	32%	50%	11%	0%	0%	100%

Som det sidste spørgsmål i forbindelse med afdækning af ressourcer, støtteforanstaltninger og ledelsesredskaber til rådighed for skolelederne blev skolecheferne i undersøgelsen spurgt om, hvorledes forvaltningen støtter skolelederne i deres arbejde med at omsætte de nationale og kommunale mål til pædagogisk praksis. Svarene fremgår af tabel 4-19.

Tabel 4-19: I hvilken grad støtter forvaltningen skolelederne i deres arbejde med at omsætte de nationale og kommunale mål til pædagogisk praksis på den enkelte skole på følgende måder?

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
Med understøttelse af netværksdannelse (n=213)	10%	16%	48%	26%	100%
Med kommunikationsværktøjer til løbende intern dialog (n=208)	12%	32%	44%	13%	100%
Med efteruddannelse (n=214)	6%	14%	58%	22%	100%
Med temamøder (n=215)	4%	10%	52%	35%	100%
Med etablering af kontakt til det politiske udvalg med ansvar for skolen (n=219)	3%	8%	54%	34%	100%
Ved at fungere som filter i forhold til modeluner og medieskabte her-og-nu-dagsordener (n=210)	4%	19%	54%	23%	100%
Med inddragelse i arbejdsgrupper på kommunalt niveau (n=216)	2%	10%	51%	38%	100%
Med besøg i andre skolevæsener i Danmark (n=213)	17%	40%	39%	4%	100%
Med internationale kontakter, der kan inspirere (n=213)	28%	37%	31%	5%	100%
Med besøg i skolesystemer i andre lande (n=210)	32%	34%	29%	5%	100%
Andet (n=214)	62%	0%	8%	31%	100%

Som det fremgår af tabellen, støtter forvaltningen skolelederne på en lang række af de angivne måder. De mest udbredte måder at støtte skolelederne i deres arbejde med at omsætte de nationale og kommunale mål til pædagogisk praksis er:

- inddragelse i arbejdsgrupper på kommunalt niveau (89%),
- etablering af kontakt til de politiske udvalg med ansvar for skolen (88%) og
- temamøder (87%).

Endvidere skal bemærkes, at 80% af skolecheferne svarer, at de i nogen eller i høj grad støtter skolelederne med efteruddannelse.

De måder, som færrest kommuner benytter til at støtte skolelederne i deres arbejde med at omsætte de nationale og kommunale mål til pædagogisk praksis, er:

- besøg i andre skolevæsener i Danmark (43%),
- internationale kontakter, der kan inspirere (36%) og

- besøg i skolesystemer i andre lande (34%).

En nærmere analyse viser, at de mindre kommuner med under 30.000 indbyggere generelt i mindre grad støtter skolelederne i deres arbejde med at omsætte de nationale og kommunale mål til pædagogisk praksis på ovennævnte måder. På ét punkt støtter de mindre kommuner dog i højere grad skolelederne i forhold til de større kommuner, nemlig i forhold til at etablere kontakt til de politiske udvalg med ansvar for skolen.

Analysen viser endvidere, at kommuner med en politik for skoleledelse oftere støtter skolelederne med understøttelse af netværksdannelse, kommunikationsværktøjer til løbende intern dialog og efteruddannelse.

4.6 **Skoleledernes ledelsesmæssige uddannelsesbaggrund**

Som det sidste tema i dette kapitel rettes fokus mod skoleledernes ledelsesmæssige uddannelsesbaggrund. Skolecheferne blev i den forbindelse først spurgt om, hvilke ledelsesmæssige uddannelsesbaggrunde skolelederne har.

Tabel 4-20 viser en samlet opgørelse over de forskellige uddannelsesbaggrunde blandt skolelederne samt antallet af skoleledere, der har gennemført uddannelserne i forbindelse med deres nuværende ansættelse.

Tabel 4-20: Skoleledernes ledelsesmæssige uddannelsesbaggrund

	Antal/andel skoleledere som har uddannelsen		Antal/andel skoleledere, der har gennemført uddannelsen under den nuværende ansættelse	
	Antal	Andel	Antal	Andel
Masteruddannelse eller tilsvarende niveau i ledelse	20	1%	18	1%
Diplomuddannelse i skoleledelse fra CVU (DPU)	192	11%	136	10%
Diplomlederuddannelse fra Danmarks Forvaltningshøjskole	39	2%	26	2%
Grunduddannelse for skoleledere (4 uger på Den Kommunale Højskole)	1.075	60%	822	63%
Ingen lederuddannelse	75	4%	-	-
Anden lederuddannelse	382	21%	307	23%
I alt	1.784	100%	1.309	100%

Såfremt en skoleleder har gennemført flere uddannelser, blev skolechefen bedt om at tage udgangspunkt i den senest gennemførte uddannelse.

Som det fremgår af tabellen, er den mest udbredte ledelsesmæssige uddannelsesbaggrund grunduddannelsen for skoleledere. En videre analyse viser, at over halvdelen af skolelederne i 70% af kommunerne har gennemført grunduddannelsen for skoleledere på Den Kommunale Højskole.³

Analysen viser endvidere, at over halvdelen af skolelederne i 49% af kommunerne har gennemført grunduddannelsen for skoleledere på Den Kommunale Højskole i forbindelse med deres nuværende ansættelse.⁴

En videre analyse viser også, at andelen af skoleledere, der har gennemført diplomuddannelse i skoleledelse og grunduddannelse for skoleledere, er større i de kommuner, der har en politik for skoleledelse. Et tilsvarende billede tegner sig i forhold til andelen, der har gennemført disse uddannelser i forbindelse med den nuværende ansættelse.

Tabel 4-21: Administreres midlerne til uddannelse af skolelederne centralt af forvaltningen eller decentralt af skolerne?

	Procent
Udelukkende centralt	19%
Både centralt og decentralt	69%
Udelukkende decentralt	12%
I alt	100%

(n=221)

Tabel 4-21 viser, at midlerne til uddannelse af skolelederne i 69% af kommunerne administreres både centralt og decentralt. I 19% af kommunerne administreres midlerne udelukkende af centralt af forvaltningen, mens de i 12% af kommunerne udelukkende administreres decentralt af skolerne.

Af tabel 4-22 nedenfor fremgår, at 61% af skolecheferne finder det samlede beløb (centralt og decentralt), der var budgetteret til uddannelse af skolelederne i 2004, passende i forhold til skoleledernes ledelseskompetencer, mens 39% finder det for lavt.

³ Se eventuelt tabel 7-1 i tabelbilaget.

⁴ Se eventuelt tabel 7-2 i tabelbilaget.

Tabel 4-22: Finder du det samlede beløb (centralt og decentralt), der var budgetteret til uddannelse af skolelederne i 2004, for lavt, passende eller for højt i forhold til skoleledernes ledelseskompetencer?

	Procent
For lavt	39%
Passende	61%
For højt	0%
I alt	100%

(n=221)

En videre analyse viser, at 29% af skolecheferne i kommuner med en politik for skoleledelse finder beløbet til uddannelse af skoleledere for lavt, mens den tilsvarende andel blandt kommuner uden en politik for skoleledelse er 50%.

Analysen viser også, at det især er skolechefer med en læreruddannelse, der mener, at beløbet er for lavt. Blandt skolechefer med en læreruddannelse mener 41%, at beløbet er for lavt, mens den tilsvarende andel blandt de øvrige skolechefer er 27%.

4.7

Opsummering

Formålet med dette kapitel er at belyse strukturelle vilkår for skoleledelse.

Blandt de væsentligste resultater kan følgende fremhæves:

Skolecheferne blev indledningsvis spurgt om, hvorvidt kommunen har formuleret en politik for skoleledelse. Svarene viser, at 53% af kommunerne har formuleret en politik for skoleledelse, mens 47% ikke har. Halvdelen af kommunerne med politik for skoleledelse har formuleret en særskilt politik for skoleledelse, mens politikken for skoleledelse hos de øvrige kommuner er en del af en generel politik for ledelse i kommunen.

Et andet tema har været, hvorvidt kommunerne har besluttet, at skolerne skal anvende en konkret ledelsesstruktur. 48% svarende til 106 kommuner har besluttet, at skolerne skal anvende en konkret ledelsesstruktur. 93 kommuner har indført ledelsesstrukturen, mens 13 kommuner er ved at indføre den.

32% af kommunerne har besluttet, at skolerne selv fastlægger, hvordan ledelsen skal organiseres med udgangspunkt i en timeramme til ledelse, mens 20% har besluttet, at det skal foregå med udgangspunkt i skolens samlede ressourceramme.

Blandt de kommuner, der har besluttet, at skolerne skal anvende en konkret ledelsesstruktur, er valget i 49% af kommunerne faldet på, at ledelsen på skolerne

skal bestå af en skoleleder, en viceskoleinspektør, en eller flere afdelingsledere med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lignende og lederen af en eventuel skolefritidsordning.

33% svarer, at skoleledelsen skal bestå af en skoleleder, en viceskoleinspektør og lederen af en eventuel skolefritidsordning, mens 18% svarer, at det er besluttet, at ledelsen på skolerne skal bestå af en skoleleder, en viceskoleinspektør, en administrativ afdelingsleder og/eller en eller flere pædagogiske afdelingsledere og lederen af en eventuel skolefritidsordning.

I forhold til omfanget af økonomisk ansvar uddelegeret til skolelederen svarer 55% af skolecheferne, at budgettet består af en samlet beløbsramme, som skolen har fuld rådighed over. 31% svarer, at budgettet er fordelt på løn og andet, og at skolen har fuld rådighed over beløbet afsat til andet. 8% svarer, at budgettet er fordelt på løn og andet, og at fordelingen skal overholdes.

Endvidere kan skolelederne i 93% af kommunerne overføre over-/underskud fra år til år, mens skolelederne i 66% af kommunerne kan overføre midler mellem løn- og driftskonti.

I forhold til personaleledelse svarer 76% af skolecheferne, at skolelederne kan indstille personale til afskedigelse, mens 73% svarer, at skolelederne kan ansætte alt personale. Tilsvarende svarer 67% af skolecheferne, at skolelederne kan bestemme personalets faglige sammensætning, mens skolelederne ifølge 64% af skolecheferne kan fastsætte personalets størrelse.

Samtidig svarer 62% af skolecheferne, at skolelederne har ansvaret for at forhandle en udmeldt pulje til NY LØN med repræsentanter for de faglige organisationer. 31% svarer, at skolelederne indstiller til forvaltningen vedrørende løntillæg i henhold til NY LØN, mens skolelederne i 5% af kommunerne intet har at gøre med aftaler om løn.

I forhold til målstyring svarer 94% af skolecheferne, at skolelederne i nogen eller i høj grad er forpligtet på kommunalt fastsatte mål for skolens udvikling, mens 6% svarer, at dette i ringe grad eller slet ikke er tilfældet.

Mål- og rammestyring er den oftest anvendte styreform, idet 71% af kommunerne angiver, at de anvender denne. 23% anvender kontraktstyring. Omkring ni ud af ti skolechefer vurderer, at den eller de valgte styreformer giver skolelederne stort eller meget stort handlerum, både når det drejer sig om personaleledelse, administrativ ledelse, pædagogisk ledelse og strategisk ledelse.

Skolecheferne blev i forhold til ressourcer til ledelse spurgt, hvorvidt kommunen har fastsat undervisningsforpligtelse for skolelederne. Svarene på dette spørgsmål viser, at 31% af kommunerne har fastsat undervisningsforpligtelse, mens dette ikke er tilfældet for 69% af kommunerne.

De parametre, der oftest indgår, når der skal foretages beregning af tid til ledelse, er antallet af elever i alt (33%), antallet af elever i normalundervisningen (33%), antallet af lærerstillinger (27%) og antallet af stillinger i alt (25%). Eller med andre ord parametre, der knytter sig til antallet af elever og medarbejdere på skolen.

Blandt de støtteforanstaltninger, som typisk er til rådighed for skolelederne i forhold til pædagogisk ledelse, er fælles kommunalt arbejde med indsatser inden for det pædagogiske område, som 75% af kommunerne havde til rådighed i 2004/2005, mens 60% havde fælles kommunale efteruddannelsesforløb for medarbejdere til rådighed.

De mest udbredte støtteforanstaltninger i forhold til personaleledelse er en nedskrevet personalepolitik (95%), fælles kommunalt koncept for medarbejderudviklingssamtale/gruppeudviklingssamtale (76%) og supervision fra overordnet i forhold til håndtering af medarbejderudvikling (65%).

I forhold til den administrative ledelse er adgangen til rådgivning om budget og regnskab mest udbredt, hvilket er til rådighed for skoleledere i 94% af kommunerne. 91% stiller rådgivning i tolkning af overenskomstspørgsmål på lærer- og pædagogområdet til rådighed, mens 87% tilbyder rådgivning i tolkning af love. Mindst udbredt er adgangen til juridisk bistand til personalesager, som skolelederne dog alligevel har adgang til i 82% af kommunerne.

Den mest udbredte ledelsesmæssige uddannelsesbaggrund blandt skoleledere er grunduddannelsen for skoleledere. Blandt 70% af kommunerne har over halvdelen af skolelederne gennemført grunduddannelsen for skoleledere på Den Kommunale Højskole.

5. DEN GODE SKOLELEDER

Afslutningsvis rettes fokus i denne rapport mod egenskaber hos den gode skoleleder, som skolecheferne oplever det.

5.1 Egenskaber ved den gode skoleleder

Skolecheferne i undersøgelsen blev præsenteret for 21 udsagn om vigtige egenskaber hos den gode skoleleder og bedt om at udpege de fem egenskaber, som de vurderer, er vigtigst, jf. tabel 5-1. I tabellen er svarene gengivet efter faldende andel, og ikke som de blev præsenteret i spørgeskemaet.

Tabel 5-1: I nedenstående følger en række udsagn om vigtige egenskaber ved skolelederen. Vi vil bede dig udpege de fem egenskaber, som du vurderer, er vigtigst. Skolelederen bør...

	Procent
... have tydelige forventninger til, hvad der kendetegner et professionelt læringsmiljø	58%
... arbejde synligt og målrettet med at gennemføre de skolepolitiske målsætninger	58%
... arbejde synligt og konkret ud fra skolens værdigrundlag	47%
... involvere medarbejderne i nye beslutninger ved løbende at lytte til deres erfaringer, ideer og viden	46%
... bygge samarbejdet med skolebestyrelsen på en dialog, hvor deres udspil og bekymringer tages alvorligt	30%
... gennemføre teamsamtaler med lærerne, hvor deres undervisning er i fokus	28%
... have styr på skolens administrative opgaver, herunder økonomi	23%
... sikre, at skolens virksomhedsplan afspejler skolens praksis og reelle udvikling	23%
... have tydelige forventninger til skolens elever	21%
... løbende besøge klasserne / indgå i afgrænsede undervisningsforløb med henblik på at opdatere sit kendskab til skolens pædagogiske praksis	20%
... sikre, at skolens drøftelser inddrager pædagogisk teori og forskningsresultater som grundlag for beslutninger	16%

... følge skriftligt op på de kvalitets- og procedurekrav, der er stillet fx vedr. årsplaner	14%
... gennemføre teamsamtaler med lærerne, hvor teamets samarbejde er i fokus	14%
... være synligt tilgængelig for skolens forældre	13%
... gennemføre medarbejdersamtaler med nøglemedarbejdere og overlade øvrige medarbejdersamtaler til relevante medledere	11%
... selv gennemføre medarbejdersamtaler med alle medarbejdere	11%
... følge mundtligt op på de kvalitets- og procedurekrav, der er stillet fx vedr. årsplaner	8%
... have evnen til at vurdere, hvornår han/hun bør fungere som et filter i forhold til modeluner og medieskabte her-og-nu-dagsordener	8%
... have en uddannelse i ledelse på mindst pd-niveau (pædagogisk diplom)	7%
... forstå at udnytte skolens fysiske rammer til at understøtte den pædagogiske praksis	5%
... have uformelle samtaler med skolens medarbejdere om morgenen og i pauserne	4%

Note: Hver person kunne vælge fem egenskaber (n=227). I ovenstående fremstilling er egenskaberne sorteret efter faldende andel, der har nævnt dem.

De fem oftest nævnte egenskaber ved en god skoleleder viser, at en sådan skoleleder bør...

- have tydelige forventninger til, hvad der kendetegner et professionelt læringsmiljø (58%),
- arbejde synligt og målrettet med at gennemføre de skolepolitiske målsætninger (58%)⁵,
- arbejde synligt og konkret ud fra skolens værdigrundlag (47%),
- involvere medarbejderne i nye beslutninger ved løbende at lytte til deres erfaringer, ideer og viden (46%) og
- bygge samarbejdet med skolebestyrelsen på en dialog, hvor deres udspil og bekymringer tages alvorligt (30%).

En nærmere analyse viser, at skolelederens evne til at involvere medarbejderne i nye beslutninger prioriteres højere i de mindre kommuner set i forhold til større kommuner.

⁵ 131 skolecheferne peger på denne egenskab, mens 132 peger på "have tydelige forventninger til, hvad der kendetegner et professionelt læringsmiljø".

De større kommuner prioriterer til gengæld skolelederens evne til at have tydelige forventninger til, hvad der kendetegner et professionelt læringsmiljø højere end de mindre kommuner. De større kommuner prioriterer også skolelederens evne til at sikre, at skolens drøftelser inddrager pædagogisk teori og forskningsresultater i beslutningsgrundlaget højere.

Analysen viser også, at kommuner vest for Storebælt prioriterer skolelederens evne til at have tydelige forventninger til, hvad der kendetegner et professionelt læringsmiljø højere end kommuner øst for Storebælt. Kommuner øst for Storebælt prioriterer til gengæld skolelederens evne til at bygge samarbejdet med skolebestyrelsen på dialog højere end kommuner vest for Storebælt. Kommuner øst for Storebælt prioriterer også skolelederens evne til at have styr på skolens administrative opgaver højere.

Som nævnt i indledningen er der gennemført en tilsvarende spørgeskemaundersøgelse blandt skolebestyrelsesformænd.⁶ Disse blev også bedt om at udpege de vigtigste egenskaber ved den gode skoleleder. De fem oftest nævnte egenskaber ved en god skoleleder viser, at en sådan skoleleder ifølge skolebestyrelsesformændene bør...

- arbejde synligt og konkret ud fra skolens værdigrundlag (63%),
- involvere medarbejderne i nye beslutninger ved løbende at lytte til deres erfaringer, ideer og viden (59%),
- bygge samarbejdet med skolebestyrelsen på en dialog, hvor deres udspil og bekymringer tages alvorligt (53%),
- have tydelige forventninger til, hvad der kendetegner et professionelt læringsmiljø (38%) og
- være synligt tilgængelig for skolens forældre (37%).

En sammenligning med skolechefernes billede af den gode skoleleder viser, at fire ud af fem egenskaber er fælles i forhold til skolebestyrelsesformændene. Der er dog tale om en anderledes prioritering, især hvad angår skolelederens evne til at have tydelige forventninger til, hvad der kendetegner et professionelt læringsmiljø. Denne prioriteres højest af skolecheferne, men nævnes af skolebestyrelsesformændene som den fjerde højest prioriterede egenskab.

De to billeder af den gode skoleleder afspejler også på især et punkt de to gruppers forskellige ståsted i forhold til skolelederen. 58% af skolecheferne peger på egenskaben ”arbejde synligt og målrettet med at gennemføre de skolepolitiske målsætninger”, mens denne egenskab ikke indgår blandt de fem oftest nævnte

⁶ I alt 696 skolebestyrelsesformænd har deltaget i undersøgelsen.

egenskaber hos skolebestyrelsesformændene. Til gengæld peger 37% af skolebestyrelsesformændene på, at skolelederen bør være synligt tilgængeligt for forældrene, mens denne egenskab ikke indgår blandt de fem oftest nævnte egenskaber hos skolecheferne.

5.2 **Opsummering**

De fem oftest nævnte egenskaber ved den gode skoleleder viser, at en sådan skoleleder ifølge skolecheferne først og fremmest bør have tydelige forventninger til, hvad der kendetegner et professionelt læringsmiljø og arbejde synligt og målrettet med at gennemføre de skolepolitiske målsætninger.

Herudover bør skolelederen arbejde synligt og konkret ud fra skolens værdigrundlag og involvere medarbejderne i nye beslutninger ved løbende at lytte til deres erfaringer, ideer og viden.

Endelig bør den gode skoleleder bygge samarbejdet med skolebestyrelsen på en dialog, hvor deres udspil og bekymringer tages alvorligt.

6. METODISKE BEMÆRKNINGER

Rapporten afsluttes i det følgende med metodiske refleksioner, dels i forhold til elementerne i undersøgelsen, dels i forhold til genstandsfeltet.

6.1 Fremgangsmåde

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført som kombineret internetbaseret og postal undersøgelse. EVA har udarbejdet udkast til temaer og spørgsmål i spørgeskemaet, og NIRAS Konsulenterne har efterfølgende færdiggjort skemaet.

Samlet set har det været vanskeligt at udarbejde et spørgeskema, der indfanger forskellene i terminologien blandt kommunerne. Den høje svarprocent og den forholdsvis lave andel, der ikke har besvaret de enkelte spørgsmål, tyder dog på, at det i et vist omfang er lykkedes at udarbejde et meningsfuldt spørgeskema for kommunerne.

Spørgeskemaet er inden udsendelsen blevet afprøvet gennem to runder i en pilottestet blandt fem skolechefer i forhold til emner, spørgsmål, svarkategorier og begreber. Pilottesten foregik i første runde via personlige interview med fem skolechefer, hvor skemaet blev diskuteret igennem. Spørgeskemaet blev justeret til og sendt til tre af skolecheferne fra første runde med henblik på kommentering af rettelserne. På baggrund af kommentarerne blev det endelige skema udarbejdet.

Der er tale om en totalundersøgelse, da spørgeskemaet er sendt til samtlige 271 kommuner i landet. Spørgeskemaet er sendt til den ansvarlige chef inden for skolevæsenet i hver kommune. Skolecheferne blev i følgebrevet gjort opmærksom på muligheden for at udfylde skemaet på internettet. Der er udsendt to skriftlige erindringskrivelser til skolelederne efter svarfristens udløb.

Der er indkommet besvarelser fra i alt 227 kommuner, hvilket resulterer i en svarprocent på 84%. Dette vurderes samlet set at være meget tilfredsstillende. 107 skolechefer har svaret via internettet, mens 120 har indsendt besvarelsen postalt.

Tabel 6-1: Undersøgelingspopulation og stikprøve fordelt efter indbyggertal

	Under 30.000 indbyggere	30.000 – 99.999 indbyggere	Over 99.999 indbyggere	I alt
Undersøgelingspopulation (n=271)	85,6%	12,9%	1,5%	100%
Stikprøve (n=227)	83,3%	15,0%	1,8%	100%

Tabel 6-2: Undersøgelingspopulation og stikprøve fordelt geografi

	Vest for Storebælt	Øst for Storebælt	I alt
Undersøgelingspopulation (n=271)	63,9%	36,1%	100%
Stikprøve (n=227)	63,8%	36,2%	100%

Ovenstående tabeller viser en frafaldsanalyse foretaget i forhold til indbyggertal og geografi. Som det fremgår, er der alene tale om absolut mindre og fuldt ud acceptable afvigelser.

Svarprocenten, resultatet af frafaldsanalysen, datas generelle reliabilitet og validitet samt det forhold, at der er tale om en totalundersøgelse, gør, at undersøgelsens resultater og konklusioner er robuste og gyldige.

6.1.1 *Gennemførte analyser*

Analyserne i rapporten er hovedsagelig gennemført på baggrund af krydstabuleringer. Følgende variabler har været anvendt i analysen:

- Placering i forvaltningen
- Uddannelsesbaggrund
- Antal indbyggere i kommunen
- Antal skoler pr. 10.000 indbyggere
- Politik for skoleledelse
- Beslutning vedr. ledelsesstruktur
- Beslutning vedr. konkret ledelsesstruktur

Da undersøgelsen er en totalundersøgelse uden systematisk frafald, bortfalder stikprøveusikkerheden i undersøgelsen. Af hensyn til overskueligheden er det dog alene forskelle på 10 procentpoints eller mere, der er blevet kommenteret i rapporten. Herudover er der anlagt et relevanskriterium, hvor alene konsistente sammenhænge kommenteres.

6.1.2 *Vurdering af fremgangsmåden*

Det gennemtestede spørgeskema i kombination med den høje svarprocent i en totalundersøgelse gør, at datamaterialet og analyserne vurderes at være valide og

robuste. Samlet set er det således NIRAS Konsulenternes vurdering, at målet med undersøgelsen er nået.

7. **TABELBILAG**

Tabel 7-1: Andel af skolelederne der har gennemført følgende lederuddannelser

	Ingen af skolelederne	1 – 50% af skolelederne	Over 50% af skolelederne	I alt
Masteruddannelse eller tilsvarende niveau i ledelse (n=227)	93%	6%	1%	100%
Diplomuddannelse i skoleledelse fra CVU (DPU) (n=227)	64%	32%	4%	100%
Diplomlederuddannelse fra Danmarks Forvaltningshøjskole (n=227)	90%	8%	2%	100%
Grunduddannelse for skoleledere (4 uger på Den kommunale Højskole) (n=227)	15%	13%	70%	100%
Ingen lederuddannelse (n=227)	81%	15%	4%	100%
Anden lederuddannelse (n=227)	73%	16%	1%	100%

Tabel 7-2: Andel af skolelederne der har gennemført følgende lederuddannelser i forbindelse med nuværende ansættelse

	Ingen af skolelederne	1 – 50% af skolelederne	Over 50% af skolelederne	I alt
Masteruddannelse eller tilsvarende niveau i ledelse (n=227)	93%	6%	1%	100%
Diplomuddannelse i skoleledelse fra CVU (DPU) (n=227)	72%	25%	3%	100%
Diplomlederuddannelse fra Danmarks Forvaltningshøjskole (n=227)	93%	5%	2%	100%
Grunduddannelse for skoleledere (4 uger på Den kommunale Højskole) (n=227)	29%	22%	49%	100%
Anden lederuddannelse (n=227)	79%	12%	9%	100%

Danmarks Evalueringsinstitut

Undersøgelse af medarbejderes oplevelser af og forventninger til skoleledelse

Kombineret kvalitativ og
kvantitativ undersøgelse

Rapport
Marts 2006



NIRAS
KONSULENTERNE

Danmarks Evalueringsinstitut

**UNDERSØGELSE AF MEDARBEJDERES
OPLEVELSER AF OG FORVENTNINGER TIL
SKOLELEDELSE - KOMBINERET KVALITA-
TIV OG KVANTITATIV UNDERSØGELSE**

Rapport

Marts 2006

1.	BAGGRUND.....	1
1.1	Fremgangsmåde	1
1.2	Læsevejledning.....	2
2.	SAMMENFATNING	3
3.	SKOLERNES ORGANISERING OG LEDELSESSTRUKTUR.....	8
3.1	Skolernes organisering	8
3.2	Skolernes ledelsesstruktur	10
3.3	Overordnet vurdering af ledelsesstrukturen	12
3.3.1	Ønsket ledelsessammensætning	13
3.4	Vurdering af ansvars- og kompetencefordelingen i ledelsen	18
3.5	Opsummering	21
4.	DEN GODE SKOLELEDER	24
4.1	Egenskaber ved den gode skoleleder	24
4.2	Opsummering	27
5.	SKOLELEDELSEN I DET DAGLIGE ARBEJDE.....	28
5.1	Skoleledelsens synlighed.....	28
5.2	Tid til personaleledelse.....	35
5.3	Involvering og uddelegering	36
5.4	Sammenhæng mellem vurdering af vigtighed og oplevelse af det daglige samarbejde med skoleledelsen	40
5.5	Opsummering	42
6.	SKOLERNES PÆDAGOGISKE LEDELSE.....	44
6.1	Den overordnede vurdering af den pædagogiske ledelse.....	44
6.2	Skoleledelsens viden om og indsigt i undervisningen	46
6.2.1	Sammenhæng mellem vurdering af vigtighed og oplevelse af ledelsens tilegnelse af viden om undervisningen	53
6.3	Skoleledelsens kriterier for vurdering af undervisningen	54
6.3.1	Sammenhæng mellem vurdering af vigtighed og oplevelse af ledelsens grundlag for vurderinger af undervisningen .	57
6.4	Skoleledelsens opfølgning.....	59
6.4.1	Sammenhæng mellem vurdering af vigtighed og oplevelse af ledelsens opfølgning på vurderinger af undervisningen	64

6.5	Opsummering	65
7.	SKOLELEDERNES BAGGRUND	68
7.1	Skoleledernes baggrund og uddannelse	68
7.2	Opsummering	69
8.	METODISKE BEMÆRKNINGER	70
8.1	Den kvalitative undersøgelse	70
8.1.1	Overordnet om interviewene	70
8.1.2	Rekruttering og frafald	70
8.1.3	Interviewenes praktiske gennemførelse.....	71
8.1.4	Metodens anvendelighed	72
8.2	Den kvantitative undersøgelse	73
8.2.1	Fremgangsmåde.....	73
8.2.2	Stikprøvens repræsentativitet	73
8.2.3	Gennemførte analyser.....	75
8.2.4	Vurdering af fremgangsmåden	76
9.	BAGGRUNDSSPØRGSMÅL	77
10.	SPØRGESKEMA.....	79

1. **BAGGRUND**

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har bedt NIRAS Konsulenterne om at gennemføre en kombineret kvalitativ og kvantitativ undersøgelse blandt medarbejdere¹ i folkeskolen. Undersøgelsen skal fungere som en del af dokumentationen i forbindelse med EVA's evaluering af skoleledelse i folkeskolen.

Formålet med undersøgelsen er at belyse medarbejdernes oplevelser af og forventninger til skoleledelsen. Undersøgelsen belyser, hvordan medarbejderne oplever, at skoleledelsen varetager henholdsvis administrativ, pædagogisk, personalemæssig og strategisk ledelse. Ligeledes belyser undersøgelsen, hvordan medarbejderne oplever, at skolelederen udmønter den pædagogiske ledelse i forhold til ansvaret for undervisningens kvalitet.

Undersøgelsen er baseret på dels en kvalitativ interviewundersøgelse, dels en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse.

1.1 **Fremgangsmåde**

I forbindelse med den kvalitative interviewundersøgelse er der gennemført fokusgruppeinterview på tre folkeskoler i henholdsvis Kolding, København og Holbæk kommuner, dvs. i alt ni fokusgruppeinterview. De udvalgte skoler indgår samtidig i Danmarks Evalueringsinstituts selvevaluering, der er en del af den samlede evaluering af vilkår for skoleledelse. Interviewene har været tilrettelagt sådan, at deltagerne har været tilknyttet den samme skole.

Når der i rapporten henvises til resultaterne af den kvalitative undersøgelse, er dette således baseret på interview på disse ni skoler.

Den kvantitative spørgeskemaundersøgelse er gennemført som en kombineret internetbaseret og postal undersøgelse blandt 1.800 lærere. Spørgeskemaet er sendt til skolelederen på 600 af landets i alt 1.629 folkeskoler. Skolelederen er blevet bedt om at videregive spørgeskemaet til tre tilfældigt udvalgte lærere.

¹ I rapporten bruges formen ”medarbejdere” om deltagerne i både den kvantitative og den kvalitative undersøgelse. I forbindelse med den kvantitative undersøgelse omfatter medarbejderne udelukkende lærere, mens medarbejderne i den kvalitative undersøgelse omfatter såvel lærere som medarbejdere i en eventuel SFO.

Der er indkommet svar fra i alt 1.111 lærere, hvilket resulterer i en svarprocent på 61,7%. Disse besvarelser udgør datagrundlaget for den kvantitative del af rapporten.

Fra den kvantitative del af undersøgelsen præsenteres der i rapporten frekvensfordelinger for svarene på spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen samt kryds med relevante baggrundsvARIABLE. Svarene på enkelte baggrundsspørgsmål findes i kapitel 9.

En nærmere redegørelse for metoden kan findes i kapitel 8, hvor analysestrategien til grund for rapporten ligeledes fremgår.

1.2 **Læsevejledning**

I *kapitel 2* følger en sammenfatning af undersøgelsens resultater.

I *kapitel 3* afdækkes organiseringen og ledelsesstrukturen på de skoler, som medarbejderne i undersøgelsen underviser på.

I *kapitel 4* gives en beskrivelse af ”den gode skoleleder”, således som medarbejderne opfatter og karakteriserer denne.

I *kapitel 5* afdækkes medarbejdernes samarbejde med skoleledelsen i det daglige arbejde.

Kapitel 6 omhandler den pædagogiske ledelse, som medarbejderne i undersøgelsen opfatter den.

I *kapitel 7* afdækkes skoleledernes baggrund.

I *kapitel 8* redegøres nærmere for metoden i forbindelse med undersøgelsen.

I *kapitel 9* fremgår svarene på en række baggrundsspørgsmål, som ikke præsenteres i selve rapporten.

Endelig er spørgeskemaet, der er anvendt i den kvantitative undersøgelse, vedlagt til sidst i rapporten.

2. SAMMENFATNING

Formålet med denne undersøgelse blandt medarbejdere er at belyse medarbejdernes oplevelser af og forventninger til skoleledelsen. Undersøgelsen er baseret på dels ni fokusgruppeinterview med udvalgte medarbejdere på tre skoler i hhv. Kolding, København og Holbæk kommuner, dels en spørgeskemaundersøgelse blandt 1.800 medarbejdere på 600 skoler. Der er indkommet svar fra i alt 1.111 lærere, hvilket resulterer i en svarprocent på 61,7%.

Undersøgelsen belyser, hvordan medarbejderne oplever, at skoleledelsen varetager henholdsvis administrativ, pædagogisk, personalemæssig og strategisk ledelse. Ligeledes belyser undersøgelsen, hvordan medarbejderne oplever, at skolelederen udmønter den pædagogiske ledelse i forhold til ansvaret for undervisningens kvalitet, organisering og tilrettelæggelse. I det følgende præsenteres en sammenfatning af de væsentligste resultater fra undersøgelsen.

Skolernes organisering og ledelsesstruktur

Hvad angår skolernes organisering, viser undersøgelsen, at 69% af medarbejderne har angivet, at skolen er faseinddelt i forhold til indskoling, mellemtrin og udskoling, mens 21% af skolerne ikke er inddelt i afdelinger. Ligeledes viser undersøgelsen, at 100% af medarbejderne arbejder i team, hvoraf fagteam, afdelingsteam, klasseteam og selvstyrende team er de mest udbredte.

Når man ser på skolernes ledelsesstruktur, er der konstrueret en typologi over sammensætningen af skoleledelsen med fire typiske ledelsesstrukturer:

Type 1 dækker over skoler, hvor skoleledelsen består af en *skoleleder*, en *vice-skoleinspektør* og *lederen af en eventuel skolefritidsordning*, uden at der samtidig er en afdelingsleder eller administrativ leder. Denne type udgør den faktiske ledelsesstruktur for 55% af medarbejderne og den ønskede ledelsesstruktur for 17% af medarbejderne.

Type 2 dækker over skoler, hvor ledelsen består af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør*, *lederen af en eventuel skolefritidsordning* og en eller flere *afdelingsledere* med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lig-

nende. Denne type udgør den faktiske ledelsesstruktur for 18% af medarbejderne og den ønskede ledelsesstruktur for 8% af medarbejderne.

Type 3 dækker over skoler, hvor ledelsen består af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør*, *lederen af en eventuel skolefritidsordning*, en *administrativ afdelingsleder* og/eller en eller flere *pædagogiske afdelingsledere*. Denne type udgør den faktiske ledelsesstruktur for 9% af medarbejderne og den ønskede ledelsesstruktur for 17% af medarbejderne.

Type 4 dækker over skoler, hvor ledelsen består af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør*, en *administrativ afdelingsleder* og/eller en eller flere *pædagogiske ledere*, en eller flere *afdelingsledere* med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lignende og *lederen af en eventuel skolefritidsordning*. Denne type udgør den faktiske ledelsesstruktur for 3% af medarbejderne og den ønskede ledelsesstruktur for 15% af medarbejderne.

Endelig belyser undersøgelsen medarbejdernes vurdering af ansvars- og kompetencefordelingen i ledelsen. Her viser både den kvalitative og den kvantitative undersøgelse, at der er en forholdsvis klar opgave- og ansvarsfordeling i forhold til de forskellige ledelsesopgaver. Således indikerer tallene, at 84% af medarbejderne er enige eller overvejende enige i, at der generelt er en klar ansvars- og kompetencefordeling internt i ledelsen. Endvidere indikerer tallene, at 86% af medarbejderne er enige eller overvejende enige i, at det er klart, hvem man skal henvende sig til med akutte problemstillinger i dagligdagen. Både hvad angår administrativ ledelse, pædagogisk ledelse, personaleledelse og strategisk ledelse, indikerer tallene, at minimum 81% af medarbejderne oplever, at der er en klar ansvars- og kompetencefordeling.

Den gode skoleleder

Såvel den kvalitative som den kvantitative undersøgelse viser, at medarbejderne lægger vægt på ledelsesegenskaber som synlighed, involvering og inddragelse samt tillid og opbakning.

Således lægger medarbejderne generelt vægt på, at lederen involverer medarbejderne i nye beslutninger ved løbende at lytte til deres erfaringer, ideer og viden. Denne egenskab bliver således prioriteret af 74% af medarbejderne i den kvantitative undersøgelse.

Ligeledes lægger mange af medarbejderne på forskellig vis vægt på, at lederen har en synlig og tydelig ledelsesstil. Dette dækker over forhold som fx værdibaseret ledelse, tydelige forventninger til elever og medarbejdere og en løbende uformel dialog med elever, medarbejdere og forældre, som er egenskaber, der prioriteres af mindst hver tredje medarbejder.

Skoleledelsen i det daglige arbejde

Den daglige ledelse er i undersøgelsen belyst gennem tre perspektiver, hhv. synlighed, informationsniveau samt involvering og uddelegering.

Ledelsens synlighed i det daglige arbejde er højt prioriteret blandt medarbejderne i både den kvalitative og den kvantitative undersøgelse, hvor medarbejderne lægger vægt på synligheden i forhold til såvel medarbejdere som elever og forældre. Den kvantitative undersøgelse viser her, at mellem 79% og 99% af medarbejderne i nogen grad eller i høj grad finder det vigtigt, at ledelsen kommer på lærerværelset i pauserne, at ledelsen besøger klasser og ser, hvad der sker, at ledelsen er aktivt deltagende i større arrangementer på skolen og at ledelsen synliggør skolen i lokalsamfundet.

Imidlertid viser den kvalitative undersøgelse også, at nogle af de interviewede medarbejdere oplever, at synligheden af og til bliver nedprioriteret i forhold til andre ledelsesopgaver. Den kvantitative undersøgelse viser ligeledes, at medarbejderne oplever, at synligheden i den daglige ledelse ikke helt lever op til medarbejdernes forventninger. Således er der størst overensstemmelse mellem forventninger og oplevelse, hvad angår ledelsens synlighed på lærerværelset og deltagelse i større arrangementer, mens der omvendt er mindst overensstemmelse mellem forventninger og oplevelse, hvad angår ledelsens besøg i klasseværelserne.

Ligeledes viser undersøgelsen, at 100% af medarbejderne finder det vigtigt, at ledelsen har et højt *informationsniveau* i forhold til medarbejderne, og størstedelen af medarbejderne (85%) oplever da også, at der er et forholdsvist højt informationsniveau fra ledelsens side.

Hvad angår den del af den daglige ledelse, der handler om *inddragelse og uddelegering*, viser undersøgelsen også, at 100% af medarbejderne i nogen grad eller i høj grad lægger vægt på involvering og uddelegering, og at de også generelt føler sig inddraget. Her viser undersøgelsen dog også, at 83% af medarbejderne oplever, at ledelsen i nogen grad eller i høj grad inddrager medarbejdernes holdninger i spørgsmål vedr. skolens pædagogiske udvikling, og 91% af medarbejderne har tillid til, at skolens ledelse udarbejder forslag, som er i overensstemmelse med holdninger blandt skolens ansatte. Imidlertid viser den kvalitative undersøgelse også, at de interviewede medarbejdere finder det vigtigt, dels at ledelsen er bevidst om, hvordan og hvor medarbejdere inddrages, dels at uddelegering af opgaver følges op med de fornødne ressourcer og reel kompetence.

Skolernes pædagogiske ledelse

Den pædagogiske ledelse er ligesom den daglige ledelse belyst gennem tre perspektiver, hhv. ledelsens viden om og indsigt i undervisningen, ledelsens kriterier for vurdering af undervisningen og ledelsens opfølgning på vurderingen af undervisningen.

Både den kvalitative og den kvantitative undersøgelse viser, *at ledelsens viden om og indsigt i undervisningen* primært tilvejebringes gennem årsplaner, handleplaner, læseplaner samt teamsamtaler og medarbejderudviklingssamtaler. Således viser den kvantitative undersøgelse, at medarbejderne finder det vigtigst, at ledelsen tilegner sig viden om undervisningen ved at læse handleplaner for enkelte elever (66%), ved at læse årsplaner (61%), og ved at læse medarbejdernes skriftlige information til forældrene (60%).

Den kvantitative undersøgelse viser ligeledes, at medarbejdernes forventninger, hvad angår ledelsens tilegnelse af viden om og indsigt i tilrettelæggelsen af undervisningen, i forskelligt omfang bliver indfriet af ledelsens praksis. Således er der størst overensstemmelse mellem forventninger og praksis, hvad angår ledelsens læsning af årsplaner, handleplaner og information til forældre. Omvendt er der mindst overensstemmelse mellem forventninger og praksis, hvad angår ledelsens samtaler med medarbejderne om dels løbende evaluering af elevernes udbytte af undervisningen, dels praksis i forhold til samarbejde med den enkelte elev.

Hvad angår *ledelsens kriterier for vurdering af undervisningen*, viser den kvalitative undersøgelse, at mange af de interviewede medarbejdere ikke oplever, at der foregår en systematisk vurdering af undervisningen. Den kvantitative undersøgelse viser her, at der er en god overensstemmelse mellem medarbejdernes forventninger til og oplevelse af, hvilke kriterier ledelsen lægger til grund for vurderingen. Således viser undersøgelsen, at medarbejderne finder det vigtigst, at ledelsen baserer deres vurderinger på en tillid til, at medarbejderne tilrettelægger den bedste undervisning under de givne omstændigheder.

Hvad angår *ledelsens opfølgning på deres vurderinger af undervisningen*, viser undersøgelsen, at flere af de interviewede medarbejdere efterlyser en højere grad af opfølgning fra ledelsens side.

Dette bekræftes af den kvantitative undersøgelse, idet medarbejdernes oplevelse af ledelsens praksis ikke står mål med de forventninger, som medarbejderne har til ledelsen. Således viser undersøgelsen, at der er størst uoverensstemmelse mellem forventninger og praksis, hvad angår tid til kollegial sparring og supervision og mulighed for efteruddannelse, mens der omvendt er mindst uoverensstemmelse mellem forventninger og praksis, hvad angår hhv. drøftelser af un-

dervisningens planlægning og tilrettelæggelse og drøftelser af kvaliteten af undervisningen på medarbejderudviklingssamtaler.

Her viser den kvantitative undersøgelse også, at medarbejderne finder det vigtigst, at ledelsen følger op ved at give mulighed for efteruddannelse (99%), ved at give tid til kollegial sparring og supervision (90%), ved at sætte generelle punkter vedr. undervisningens kvalitet på dagsordenen til pædagogisk rådsmøder (74%) og ved at drøfte kvaliteten af undervisningen under medarbejderudviklingssamtalen (73%).

Skolelederens baggrund

Endelig viser undersøgelsen, at 100% af medarbejderne angiver, at deres skoleleder er uddannet folkeskolelærer, og at 27% af medarbejderne har en skoleleder, der tidligere har været ansat på skolen.

3. SKOLERNES ORGANISERING OG LEDELSESSTRUKTUR

I dette indledende kapitel rettes fokus mod skolernes organisering og ledelsesstruktur. I det første halvdel af kapitlet følger en beskrivelse af, hvordan skolerne er organiseret og hvordan skolernes ledelsesstruktur ser ud, mens der i anden halvdel af kapitlet ses nærmere på medarbejdernes vurdering af, hvorledes organiseringen og ledelsesstrukturen fungerer.

3.1 Skolernes organisering

I den kvantitative undersøgelse er medarbejderne blevet spurgt, hvordan skolen er organiseret i forhold til inddeling i afdelinger og teamsamarbejde. Medarbejdernes svar på spørgsmålet om, hvorvidt skolen er inddelt i afdelinger, fremgår af Tabel 3-1 nedenfor.

Tabel 3-1: Er skolen inddelt i afdelinger?

	Procent
Nej, skolen er ikke inddelt i afdelinger (n = 1109)	21%
Ja, skolen er faseinddelt i forhold til indskoling, mellemtrin og overbygning (n = 1109)	69%
Ja, skolen er inddelt i specialklasserækker eller lignende (n = 1109)	9%
Ja, skolen er afdelingsinddelt i forhold til spor (n = 1109)	3%
Ja, skolen er afdelingsinddelt efter anden struktur (angiv hvilken) (n = 1109)	8%

Procenterne summerer ikke til 100%, da der var mulighed for at afgive flere svar

Tabellen viser, at 69% af medarbejderne har svaret, at skolen er faseinddelt i forhold til indskoling, mellemtrin og overbygning, mens 21% har angivet, at skolen ikke er inddelt i afdelinger. Ligeledes har 9% af medarbejderne svaret, at skolen er inddelt i specialklasserækker eller lignende, mens 3% har angivet, at skolen er afdelingsinddelt i forhold til spor.

Medarbejderne er endvidere blevet spurgt, om der anvendes teamsamarbejde på skolen. Svarene på dette spørgsmål fremgår af Tabel 3-2 nedenfor.

Tabel 3-2: Anvender I teamsamarbejde på skolen?

	Procent
Nej, vi arbejder ikke i team (n = 1110)	0%
Ja, klasseteam – ikke selvstyrende (n = 1110)	43%
Ja, klasseteam – selvstyrende (n = 1110)	28%
Ja, årgangsteam – ikke selvstyrende (n = 1110)	25%
Ja, årgangsteam – selvstyrende (n = 1110)	27%
Ja, afdelingsteam – ikke selvstyrende (n = 1110)	24%
Ja, afdelingsteam – selvstyrende (n = 1110)	32%
Ja, fagteam – ikke selvstyrende (n = 1110)	24%
Ja, fagteam – selvstyrende (n = 1110)	14%
Ja, andre former for teamsamarbejde – ikke selvstyrende (angiv hvilke(n)) (n = 1110)	4%
Ja, andre former for teamsamarbejde – selvstyrende (angiv hvilke(n)) (n = 1110)	4%

Procenterne summerer ikke til 100%, da der var mulighed for at afgive flere svar

Tabellen viser, at alle medarbejderne har angivet, at man arbejder i team. Når man ser på, hvilken form for temasamarbejde der praktiseres på skolerne, viser undersøgelsen, at ikke selvstyrende samarbejde i klasseteam er mest udbredt med 43% af besvarelsene, mens 28% af medarbejderne samarbejder i selvstyrende klasseteam.

Tabellen viser endvidere, at den næstmest udbredte måde at samarbejde på er i selvstyrende afdelingsteam, hvilket er samarbejdsformen for 32% af medarbejderne. Til sammenligning samarbejder 24% af medarbejderne i ikke selvstyrende afdelingsteam.

27% og 25% af medarbejderne samarbejder i hhv. selvstyrende og ikke selvstyrende årgangsteam, mens 14% og 24% af medarbejderne samarbejder i hhv. selvstyrende og ikke selvstyrende fagteam.

På baggrund af besvarelsene i Tabel 3-2 er det endvidere gjort op, hvor stor en del af medarbejderne der arbejder i hhv. klasseteam, årgangsteam, afdelingsteam og fagteam, uanset om disse er selvstyrende eller ikke-selvstyrende. Det skal bemærkes, at medarbejderne kan samarbejde i team på flere måder på samme tid. Typerne af teamsamarbejde fordeler sig på følgende måde:

- Selvstyrende team: 57%
- Fagteam: 100%

- Afdelingsteam: 70%
- Klasseteam: 69%
- Årgangsteam: 50%

Det typiske billede er således, at alle skolerne anvender fagteam, og at der anvendes flere forskellige former for teamsamarbejde.

Det er endvidere gjort op hvor stor en del af medarbejderne, der arbejder i et selvstyrende team, uanset om dette er i klasseteam, årgangsteam, afdelingsteam, fagteam eller andre former for teamsamarbejde. Opgørelsen viser, at 57% arbejder i selvstyrende team.

3.2 Skolernes ledelsesstruktur

I dette afsnit beskrives skolernes ledelsesstruktur baseret på såvel den kvalitative som den kvantitative undersøgelse.

På de skoler, der var udvalgt til den kvalitative del af undersøgelsen, indgik følgende personer på forskellig vis i skolernes ledelse: Skolelederen, en viceskoleleder/souschef, en afdelingsleder (med ansvar for indskoling, mellemtrin, specialklasserække e.l.), en administrativ leder (med ansvar for administrative og økonomiske opgaver), lederen af en evt. skolefritidsordning, en teknisk serviceleder.

Den kvantitative undersøgelse viser, det er særligt udbredt, at skolens ledelse inkluderer en viceskoleinspektør, hvilket gør sig gældende for 85% af skolerne, og lederen af en evt. skolefritidsordning, hvilket gør sig gældende for 60% af skolerne. På 27% af skolerne indgår en eller flere afdelingsledere med ansvar for indskoling, mellemtrin, udskoling eller en specialklasse i skolens ledelse, mens der på 14% af skolerne indgår en administrativ leder i skolens ledelse (Tabel 3-3).

De kvalitative interview viser, at disse typer af ledere kan sammensættes på meget forskellige måder. Bl.a. er der flere eksempler på, at en person er afdelingsleder på et af skolens trin samtidig med, at vedkommende har administrative ledelsesopgaver. Et andet eksempel er, at der på en af skolerne er ansat en særskilt afdelingsleder på ét af skolens trin, samtidig med at hhv. skolelederen og viceinspektøren varetager afdelingslederrollen på de to øvrige trin.

Ledelsens organisering giver på flere af skolerne anledning til, at der internt blandt de interviewede medarbejdere var forskellige opfattelser af, hvilke personer der udgør skolens ledelse. Enkelte medarbejderne har således ikke et klart billede af, hvem der udgør skolens ledelse.

Tabel 3-3 nedenfor viser medarbejdernes svar i den kvantitative undersøgelse på spørgsmålet om, hvem skolens ledelse består af.

Tabel 3-3: Ledelsen på din skole består ud over skolelederen af:

	Procent
Ingen andre (n = 1109)	4%
En viceskoleleder/souschef (n = 1109)	85%
En eller flere afdelingsledere (med ansvar for indskoling, mellemtrin, udskoling, specialklasserække e.l.) (n = 1109)	27%
En administrativ leder (med ansvar for administrative og økonomiske opgaver) (n = 1109)	14%
En eller flere pædagogiske ledere (med ansvar for skolens pædagogiske udvikling) (n = 1109)	10%
Lederen af en evt. skolefritidsordning (n = 1109)	60%
En teknisk serviceleder (n = 1109)	48%

På baggrund af medarbejdernes besvarelse er der konstrueret en typologi på sammensætningen af skoleledelsen. Som det fremgår af skemaet, indfanger typologierne 85% af de måder, skolerne er organiseret på.

Tabel 3-4: Ledelsestypologi

	Type 1	Type 2	Type 3	Type 4
En viceskoleleder/souschef	+	+	+	+
Lederen af en evt. skolefritidsordning (SFO)	+	+	+	+
En eller flere afdelingsledere (med ansvar for indskoling, mellemtrin, specialklasserække e.l.)	÷	+	÷	+
En administrativ leder (med ansvar for administrative og økonomiske opgaver)	÷	÷	+	+
En eller flere pædagogiske ledere (med ansvar for skolens pædagogiske udvikling)	÷	÷	+	+
En teknisk serviceleder	+ / ÷	+ / ÷	+ / ÷	+ / ÷
Fordeling	55%	18%	9%	3%

Note: Type 3 og 4 er konstrueret således, at der ikke nødvendigvis skal være både en administrativ leder og en eller flere pædagogiske ledere i ledelsen, men at det er tilstrækkeligt, såfremt blot den ene er repræsenteret i ledelsen. Ledelsestypologierne er konstrueret i overensstemmelse med den typologi, der blev konstrueret i forbindelse med undersøgelse af vilkår for skoleledelse blandt skolebestyrelsesformænd og blandt skoleledere. De fire typer dækker over de mest forekommende ledelsessammensætninger. Procenterne summerer ikke til 100, da typologierne ikke opfanger alle ledelsestyper.

I de følgende beskrives de fire typiske sammensætninger af skoleledelsen.

Type 1: Skoler, hvor skoleledelsen består af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør* og *lederen af en eventuel skolefritidsordning*, uden at der samtidig er en afdelingsleder eller administrativ leder. 55% af medarbejderne i undersøgelsen er på skoler, der falder ind under type 1.

Type 2: Skoler, hvor ledelsen består en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør*, *lederen af en eventuel skolefritidsordning* og en eller flere *afdelingsledere* med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lignende. 18% af medarbejderne i undersøgelsen er på skoler, der falder ind under type 2.

Type 3: Skoler, hvor ledelsen består af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør*, *lederen af en eventuel skolefritidsordning*, en *administrativ afdelingsleder* og/eller en eller flere *pædagogiske afdelingsledere*. 9% af medarbejderne i undersøgelsen er på skoler, der falder ind under type 3.

Type 4: Skoler, hvor ledelsen består af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør*, en *administrativ afdelingsleder* og/eller en eller flere *pædagogiske ledere*, en eller flere *afdelingsledere* med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lignende og *lederen af en eventuel skolefritidsordning*. 3% af medarbejderne i undersøgelsen er på skoler, der falder ind under type 4.

For ledelsesstrukturen bestående af en skoleleder, en viceskoleinspektør og lederen af en eventuel skolefritidsordning (type 1) indgår der på 44% af skolerne samtidig en teknisk serviceleder i ledelsen. For type 2 er dette tilfældet på 61% af skolerne, for type 3 på 53% af skolerne, og for type 4 på 82% af skolerne.

I en tilsvarende spørgeskemaundersøgelse om skoleledelse blandt skoleledere er ledelsestyperne gjort op på samme måde. Fordelingen af ledelsestyper i de to undersøgelser er meget ens. Den største forskel er således, at ledelsestype 1 ifølge lederundersøgelsen forefindes på 52% af skolerne, mens denne type i undersøgelsen blandt lærere forefindes i 55% af tilfældene.

3.3 Overordnet vurdering af ledelsesstrukturen

I dette afsnit analyseres medarbejdernes overordnede vurdering af ledelsesstrukturen. Til grund for afsnittet ligger den kvantitative undersøgelse, hvor medarbejderne er blevet bedt om at vurdere, hvordan ledelsesstrukturen på skolen fungerer. Svarene på dette spørgsmål fremgår af Tabel 3-5 nedenfor.

Tabel 3-5: Hvordan oplever du, at ledelsesstrukturen på din skole fungerer?

	Procent
Utilfredsstillende	2%
Overvejende utilfredsstillende	10%
Overvejende tilfredsstillende	56%
Tilfredsstillende	32%
I alt	100%

(n = 1093)

Det fremgår, at 88% af medarbejderne er tilfredse eller overvejende tilfredse med ledelsesstrukturen.

En nærmere analyse viser, at det har betydning for medarbejdernes vurdering af ledelsesstrukturen, hvilket klassetrin de underviser på. Således er medarbejdere, der underviser på 0./1. til 3. klassetrin mere tilfredse med ledelsesstrukturen end øvrige medarbejdere. Dette kommer til udtryk ved, at 36% af medarbejderne, der underviser på 0./1. til 3. klassetrin, finder, at ledelsesstrukturen fungerer tilfredsstillende, mens det tilsvarende tal blandt de øvrige medarbejdere er 27%.

Ligeledes har skolens størrelse betydning for medarbejdernes holdning, idet tilfredsheden er størst på de mindste skoler. Dette kommer til udtryk ved, at 41% af medarbejderne på skoler med 150 elever eller derunder finder, at ledelsesstrukturen fungerer tilfredsstillende. Det tilsvarende tal blandt medarbejdere på skoler med mere end 600 elever er 25%.

3.3.1 *Ønsket ledelsessammensætning*

I den kvantitative undersøgelse er medarbejderne ligeledes blevet bedt om at sammensætte det ledelsesteam, de gerne vil have. Svarene på dette spørgsmål fremgår af Tabel 3-6 nedenfor.

Tabel 3-6: Hvis du uden hensyntagen til økonomiske rammer kunne sammensætte din skoles ledelse, hvem skulle den – udover skolelederen – så bestå af?

	Procent
Ingen andre (n = 1108)	8%
En viceskoleleder/souschef (n = 1108)	57%
En eller flere afdelingsledere (med ansvar for indskoling, mellemtrin, specialklasserække e.l.) (n = 1108)	42%
En administrativ leder (med ansvar for administrative og økonomiske opgaver) (n = 1109)	43%
En eller flere pædagogiske ledere (med ansvar for skolens pædagogiske udvikling) (n = 1108)	43%
Lederen af en evt. skolefritidsordning (n = 1108)	46%
En teknisk serviceleder (n = 1108)	44%
Andre (angiv hvem) (n = 1108)	3%

Det fremgår, at 57% af medarbejderne gerne vil have en viceskoleleder/souschef i ledelsesteamet, mens mellem 42% og 46% af medarbejderne gerne vil have, at der indgår en eller flere afdelingsledere, administrative ledere, pædagogiske ledere, lederen af en skolefritidsordning samt en teknisk serviceleder i ledelsen. Endelig foretrækker 8% af medarbejderne et ledelsesteam bestående af udelukkende skolelederen.

Tabel 3-7 sammenholder den faktiske ledelsessammensætning med den ledelsessammensætning, medarbejderne ønsker.

Tabel 3-7: Sammenstilling af faktisk og ønsket ledelsessammensætning

	Faktisk fordeling	Ønsket fordeling	Forskel
Ingen andre	4%	8%	4 pct. point
En viceskoleleder/souschef	85%	57%	-28 pct. point
En eller flere afdelingsledere (med ansvar for indskoling, mellemtrin, specialklasserække e.l.)	27%	42%	15 pct. point
En administrativ leder (med ansvar for administrative og økonomiske opgaver)	14%	43%	29 pct. point
En eller flere pædagogiske ledere (med ansvar for skolens pædagogiske udvikling)	10%	43%	33 pct. point
Lederen af en evt. skolefritidsordning	60%	46%	14 pct. point
En teknisk serviceleder	48%	44%	4 pct. point

Det fremgår af tabellen, at der er et større ønske om afdelingsledere, administrative ledere og pædagogiske ledere, end der aktuelt findes på skolerne. Derimod er der flere viceskoleledere/souschefer og ledere af skolefritidsordninger i skolerne ledelse på nuværende tidspunkt, end der er ønske om blandt medarbejderne. Her viser en nærmere analyse, at en række forhold har betydning for, hvilken ledelsessammensætning medarbejderne foretrækker.

Analysen viser, at skolestørrelse har betydning for medarbejdernes opfattelse af, om ledelsen udelukkende skal bestå af skolelederen, om ledelsen skal inkludere en eller flere afdelingsledere, en administrativ leder, en eller flere pædagogiske ledere, lederen af en evt. skolefritidsordning, samt om ledelsen skal inkludere en teknisk serviceleder. Her viser analysen, at opfattelsen af, at skoleledelsen udelukkende skal bestå af skolelederen, er mest udbredt på små skoler. Eksempelvis foretrækker 20% af medarbejderne på skoler med 150 elever eller derunder, at ledelsen udelukkende består af skolelederen. Det tilsvarende tal blandt medarbejdere på skoler med mere end 600 elever er 4%.

Derimod er opfattelsen af, at ledelsen skal inkludere en eller flere afdelingsledere, en administrativ leder, en eller flere pædagogiske ledere, lederen af en evt. skolefritidsordning, samt at ledelsen skal inkludere en teknisk serviceleder mere udbredt på store skoler. Eksempelvis mener 25% af medarbejderne på skoler med 150 elever eller derunder, at ledelsen skal inkludere en eller flere pædagogiske ledere. Det tilsvarende tal blandt medarbejdere på skoler med 600 elever eller mere er 60%.

Endvidere har skolens organisering af ledelsen betydning for medarbejdernes holdning til, hvilke personer der skal indgå i ledelsen. I undersøgelsen af sammenhængen er der kontrolleret for den betydning, skolestørrelsen har for medarbejdernes holdning, således at der ses på den selvstændige effekt af ledelsesorganiseringen.

Blandt medarbejderne fra skoler, hvor skoleledelsen består af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør* og *lederen af en eventuel skolefritidsordning* (type 1), er der således flere end på de andre skoler, der ønsker, at en viceskoleleder/souschef skal indgå i ledelsesteamet. Derimod er der færre medarbejdere på disse skoler end på andre skoler, der ønsker, at en eller flere afdelingsledere eller en administrativ leder skal indgå i ledelsen.

Blandt medarbejdere fra skoler, hvor ledelsen består en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør*, *lederen af en eventuel skolefritidsordning* og en eller flere *afdelingsledere* (type 2), er der en større del end på andre skoler, der ønsker, at en eller flere afdelingsledere skal indgå i ledelsen. Således ønsker 65% af medarbejderne

på disse skoler, at en eller flere afdelingsledere skal indgå i ledelsen. Det tilsvarende tal på de øvrige skoler er 37%.

Endelig adskiller skoler, hvor ledelsen består af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør*, en *administrativ afdelingsleder* og/eller en eller flere *pædagogiske ledere*, en eller flere *afdelingsledere* med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lignende og *lederen af en eventuel skolefritidsordning* (type 4) sig ved, at en større del af medarbejderne end på andre skoler ønsker, at der i ledelsen indgår en viceskoleleder/souschef, en eller flere afdelingsledere, en administrativ leder, lederen af en evt. fritidsordning samt en teknisk serviceleder.

Det har endvidere betydning for holdningen til, hvilke personer der skal indgå i ledelsesteamet, hvorvidt man underviser på 0./1. til 3. klassetrin eller ej. Der er således færre af medarbejderne på 0./1. til 3. klassetrin, der ønsker, at en eller flere afdelingsledere, en administrativ leder, en eller flere pædagogiske ledere eller en teknisk serviceleder skal indgå i skolens ledelse.

I det følgende analyseres det, hvordan medarbejdernes ønsker til deres skoleledelses sammensætning fordeler sig på den tidligere opstillede typologi.

Type 1: Skoler, hvor skoleledelsen består af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør* og *lederen af en eventuel skolefritidsordning*, uden at der samtidig er en afdelingsleder eller administrativ leder. 17% af medarbejderne ønsker en sådan skoleledelse.

Type 2: Skoler, hvor ledelsen består en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør*, *lederen af en eventuel skolefritidsordning* og en eller flere *afdelingsledere* med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lignende. 8% af medarbejderne ønsker en sådan skoleledelse.

Type 3: Skoler, hvor ledelsen består af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør*, *lederen af en eventuel skolefritidsordning*, en *administrativ afdelingsleder* og/eller en eller flere *pædagogiske ledere*. 17% af medarbejderne ønsker en sådan skoleledelse.

Type 4: Skoler, hvor ledelsen består af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør*, en *administrativ afdelingsleder* og/eller en eller flere *pædagogiske ledere*, en eller flere *afdelingsledere* med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lignende og *lederen af en eventuel skolefritidsordning*. 15% af medarbejderne ønsker en sådan skoleledelse.

Tabel 3-8 nedenfor sammenholder den faktiske ledelsesstruktur med den ledelsesstruktur, skolelederne ønsker.

Tabel 3-8: Sammenstilling af faktisk og ønsket ledelsesstruktur

	Type 1	Type 2	Type 3	Type 4	Type 5
Faktisk	55%	18%	9%	3%	-
Ønsket	17%	8%	17%	15%	14%

Tabellen viser, at medarbejderne ville fravælge type 1 og 2 og i stedet trække i retning af type 3 og 4. Samtidig fremgår det, at medarbejderne ønsker andre ledelsessammensætninger end de typiske konstellationer, som de fire typer repræsenterer. Det fremgår samtidig af Tabel 3-8, at en stor del af ønskerne til ledelsessammensætningen ikke indfanges af de fire ledelsestyper, der er formuleret ovenfor. Således falder 43% af medarbejdernes ønsker ikke inden for de fire typer. Vi har derfor konstrueret en femte ledelsestype, som indfanger en del af medarbejdernes ønsker til ledelsen.

Fælles for hele gruppen af medarbejderne (43%), der ikke falder inden for de fire typer, er, at de ikke ønsker, at der skal indgå en viceskoleleder/souschef i skoleledelsen. Det mest udbredte ønske blandt denne gruppe er, at der skal indgå en pædagogisk leder i skolens ledelse samt en administrativ leder. Vi har derfor konstrueret en femte ledertype, der ser sådan ud:

Type 5: Skoler, hvor ledelsen består af en *skoleleder*, en *pædagogisk leder* og en *administrativ leder*. Som det fremgår af tabellen, ønsker 14% af medarbejderne en sådan ledelsesstruktur.

En nærmere analyse viser, at der blandt de medarbejdere, der er underlagt en ledelsessammensætning bestående af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør* og *lederen af en eventuel skolefritidsordning*, uden at der samtidig er en afdelingsleder eller administrativ leder (type 1), er 26%, der ønsker at fortsætte med denne struktur. Samtidig ønsker 21% af medarbejderne i stedet en struktur, hvor ledelsen er suppleret af en administrativ leder og/eller en eller flere pædagogiske ledere (type 3).

Blandt de medarbejdere, der er underlagt en ledelsessammensætning bestående af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør*, *lederen af en eventuel skolefritidsordning* og en eller flere *afdelingsledere* med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lignende (type 2), ønsker 15% af medarbejderne at fortsætte med denne struktur. Samtidig ønsker 31% af medarbejderne i stedet en struktur, hvor ledelsen er suppleret af en administrativ leder og/eller en eller flere pædagogiske ledere (type 4).

Endvidere viser analysen, at 34% af de medarbejdere, hvor ledelsen består af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør*, *lederen af en eventuel skolefritidsordning*, en *administrativ afdelingsleder* og/eller en eller flere *pædagogiske ledere* (type 3), ønsker at fortsætte med denne struktur. Her vil 22% af medarbejderne i stedet foretrække en struktur, hvor ledelsen også består af en eller flere *afdelingsledere* med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lignende (type 4).

Endelig ønsker 59% af de medarbejdere, der er underlagt en ledelsessammensætning bestående af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør*, en *administrativ afdelingsleder* og/eller en eller flere *pædagogiske ledere*, en eller flere *afdelingsledere* med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lignende og *lederen af en eventuel skolefritidsordning* (type 4), denne struktur fastholdt. 9% ønsker en ændring i strukturen, således at ledelsen ikke længere består af en eller flere *afdelingsledere* med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lignende (type 3).

3.4 **Vurdering af ansvars- og kompetencefordelingen i ledelsen**

Under de kvalitative interview blev det diskuteret, om ansvarsfordelingen i skolens ledelsesteam er gennemsigtig for medarbejderne.

På et flertal af skolerne oplevede medarbejderne, at der var en klar ansvarsfordeling internt i ledelsen, og på flere af skolerne findes der også en nedskrevet kompetencefordeling. Således var der blandt de interviewede medarbejdere generelt en oplevelse af, at de vidste, hvem i ledelsesgruppen de skal henvende sig til med de forskellige typer af spørgsmål.

Imidlertid viser den kvalitative del af undersøgelsen også, at de interviewede medarbejdere på enkelte af skolerne ikke oplever, at der er en klar ansvarsfordeling. I de fleste tilfælde oplever de interviewede medarbejdere, at der internt i ledelsen er klarhed over kompetencefordelingen, således at medarbejderne bliver sendt videre af lederne i systemet til den rette person. På en af skolerne oplever medarbejderne dog, at ansvarsfordelingen generelt er uklar, og at ledelsen ofte selv kan komme i tvivl om ansvarsfordelingen.

Dette billede bekræftes i den kvantitative undersøgelse. Således indikerer tallene, at 84% af medarbejderne er enige eller overvejende enige i et udsagn om, at der generelt er en klar kompetence- og ansvarsfordeling i skoleledelsen. Tilsvarende indikerer tallene, at 86% af medarbejderne er enige eller overvejende enige i et udsagn om, at det er klart, hvem man skal henvende sig til ved akutte problemstillinger i dagligdagen (Tabel 3-9 nedenfor).

Tabel 3-9: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om ledelsesstrukturen på din skole?

	Uenig	Overvejende uenig	Overvejende enig	Enig	I alt
Det er uklart, hvem man skal henvende sig til ved akutte problemstillinger i dagligdagen, fx konflikter og problemstillinger i forhold til elever og forældre (n = 1100)	65%	21%	10%	5%	100%
Der er generelt en uklar kompetence- og ansvarsfordeling i skoleledelsen (n = 1099)	58%	26%	12%	4%	100%

En nærmere analyse viser, at skoler vest for Storebælt er mest uenige i begge udsagnene i Tabel 3-9. Eksempelvis indikerer tallene, at 68% af medarbejderne på skoler i Vestdanmark er enige i, at det er klart, hvem man skal henvende sig til ved akutte problemstillinger i dagligdagen, mens det tilsvarende tal blandt medarbejdere på skoler i Østdanmark er 56%.

Ligeledes har det betydning for holdningen til begge udsagn, hvilke klassetrin medarbejderne underviser på. Således er medarbejdere, der underviser i 0./1. til 3. klasse mere uenige i udsagnene end andre medarbejdere. Eksempelvis indikerer tallene, at 70% af de medarbejdere, der underviser i 0./1. til 3. klasse, er uenige i udsagnet, mens det tilsvarende tal blandt de øvrige medarbejdere er 58%.

Endelig har skolestørrelsen betydning for begge holdningerne til ledelsesstrukturen i Tabel 3-9. Således er medarbejderne på små skoler mest uenige i udsagnene. Eksempelvis indikerer tallene, at 77% af medarbejderne på skoler med 0-150 elever, er enige i, at det er klart hvem man skal henvende sig til ved akutte problemstillinger i dagligdagen. Det tilsvarende tal blandt medarbejdere på skoler med mere end 600 elever er 58%.

I den kvantitative undersøgelse er medarbejderne endvidere blevet spurgt om, i hvilken grad de oplever, at ansvars- og kompetencefordelingen i skolens ledelse er klar, når det gælder henholdsvis personaleledelse, den pædagogiske, den administrative og den strategiske, langsigtede ledelse. Svarene på disse spørgsmål fremgår af Tabel 3-10 nedenfor.

Tabel 3-10: I hvilken grad oplever du, at ansvars- og kompetencefordelingen i skolens ledelse er klar, når det gælder...

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
... den pædagogiske ledelse? (n = 1090)	3%	13%	41%	43%	100%
... den administrative ledelse? (n = 1090)	2%	6%	37%	55%	100%
... personaleledelse? (n = 1089)	3%	13%	41%	43%	100%
... den strategiske, langsigtede ledelse? (n = 1086)	5%	14%	41%	40%	100%

Det ses, at 92% af medarbejderne oplever, at ansvars- og kompetencefordelingen er klar, når det gælder den administrative ledelse. For personaleledelsen, den pædagogiske og den strategiske, langsigtede ledelse varierer dette tal mellem 81% og 84%.

En videre analyse viser, at skolernes geografiske placering har betydning for medarbejdernes oplevelse af ansvars- og kompetencefordelingen for alle fire typer af ledelse. Således finder medarbejdere på skoler i Vestdanmark i højere grad end medarbejdere i Østdanmark, at ansvars- og kompetencefordelingen er klar. Eksempelvis finder 47% af medarbejderne i Vestdanmark, at ansvars- og kompetencefordelingen er klar, når det gælder den pædagogiske ledelse, mens det tilsvarende tal blandt medarbejdere i Østdanmark er 34%.

Analysen viser ligeledes, at skolestørrelsen har betydning for medarbejdernes oplevelse af ansvars- og kompetencefordelingen for alle fire typer af ledelse: Jo større skole man er ansat på, desto mindre synes man således, at ansvars- og kompetencefordelingen er klar. Eksempelvis finder 57% af medarbejderne på skoler med 150 elever eller derunder, at ansvars- og kompetencefordelingen er klar, hvad angår den pædagogiske ledelse. Det tilsvarende tal blandt medarbejdere på skoler med mere end 600 elever er 42%.

Endvidere har det betydning for medarbejdernes oplevelse af ansvars- og kompetencefordelingen for alle fire typer af ledelse, hvor mange klassetrin der er på skolen. Dette gælder også, når der kontrolleres for den betydning, skolestørrelsen har for medarbejdernes holdning. Således finder medarbejdere på skoler med klassetrin fra 0. til 5./6./7. klasse i højere grad end medarbejdere på skoler med klassetrin fra 0. til 9./10. klasse, at ansvars- og kompetencefordelingen er klar. Når det gælder den administrative ledelse, finder 62% af medarbejderne på skoler med klassetrin fra 0. til 5./6./7. klasse således i høj grad, at ansvars- og kompetencefordelingen er klar. Det tilsvarende tal blandt medarbejdere på skoler med klassetrin fra 0. til 9./10. klasse er 51%.

Ligeledes har det klassetrin, medarbejderne underviser på, betydning for medarbejdernes oplevelse af ansvars- og kompetencefordelingen, både når det gælder den pædagogiske og den administrative ledelse og personaleledelse. Således finder medarbejdere, der underviser på klassetrinnene fra 0./1. til 3. klasse, i højere grad end øvrige medarbejdere, at ansvars- og kompetencefordelingen er klar.

Den kvalitative undersøgelse viser endvidere, at ledelsen på flere af skolerne ifølge medarbejderne har som mål at fremstå som et ledelsesteam, hvor der er en intern kompetencefordeling mellem personer i ledelsen, men hvor medarbejderne i fravær af den ansvarlige for et område samtidig kan spørge en af de andre personer i ledelsen. I den kvalitative del af undersøgelsen fremhæver flere af de interviewede medarbejdere, at dette har den fordel, at medarbejderne hurtigere kan få afklaret deres spørgsmål. På en skole oplever de interviewede medarbejdere dog også, at dette er med til at skabe uklarhed om ansvars- og kompetencefordelingen.

På en af de store skoler, der indgik i den kvalitative undersøgelse, fremhævede de interviewede medarbejdere, at der eksisterer en uformel kompetencefordeling under den formelle struktur, og at denne i høj grad er personbåret. Denne uformelle struktur baserer sig på, hvem medarbejderne opfatter som videnpersoner, som man kan spørge til råds. Denne uformelle struktur betyder ifølge de interviewede medarbejdere ligeledes, at de personlige relationer kan være afgørende for, hvem man henvender sig til i ledelsen.

På skolerne med afdelingsledere blev det fremhævet, at dette giver en større nærhed til ledelsen, og at det er nemmere at få afklaret eventuelle spørgsmål. Samtidig fremhæves det, at det kan give en lang sagsgang, hvis der er tale om et spørgsmål, som afdelingslederen ikke selv kan svare på.

3.5 **Opsummering**

Når man ser på skolernes ledelsesstruktur, er der konstrueret en typologi over sammensætningen af skoleledelsen med fire typiske ledelsesstrukturer. De fire typer er følgende:

Type 1: Skoler, hvor skoleledelsen består af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør* og *lederen af en eventuel skolefritidsordning*, uden at der samtidig er en afdelingsleder eller administrativ leder. Denne type udgør den faktiske ledelsesstruktur for 55% af medarbejderne og den ønskede ledelsesstruktur for 17% af medarbejderne.

Type 2: Skoler, hvor ledelsen består en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør*, *lederen af en eventuel skolefritidsordning* og en eller flere *afdelingsledere* med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lignende. Denne type udgør den faktiske ledelsesstruktur for 18% af medarbejderne og den ønskede ledelsesstruktur for 8% af medarbejderne.

Type 3: Skoler, hvor ledelsen består af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør*, *lederen af en eventuel skolefritidsordning*, en *administrativ afdelingsleder* og/eller en eller flere *pædagogiske afdelingsledere*. Denne type udgør den faktiske ledelsesstruktur for 9% af medarbejderne og den ønskede ledelsesstruktur for 17% af medarbejderne.

Type 4: Skoler, hvor ledelsen består af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør*, en *administrativ afdelingsleder* og/eller en eller flere *pædagogiske ledere*, en eller flere *afdelingsledere* med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lignende og *lederen af en eventuel skolefritidsordning*. Denne type udgør den faktiske ledelsesstruktur for 3% medarbejderne og den ønskede ledelsesstruktur for 15% af medarbejderne.

Endelig belyser undersøgelsen medarbejdernes vurdering af ansvars- og kompetencefordelingen i ledelsen. Her viser den kvalitative undersøgelse, at de interviewede medarbejdere vurderer, at der udadtil er en forholdsvis klar opgave- og ansvarsfordeling i forhold til de forskellige ledelsesopgaver, og at der generelt er en klar opgave- og ansvarsfordelingen internt i ledelsesgruppen, som er gode til at henvise til rette person.

Den kvantitative undersøgelse viser her, at medarbejderne også selv har indsigt i ledelsens indbyrdes opgave- og ansvarsfordeling. Således indikerer undersøgelsen, at 84% af medarbejderne er enige eller overvejende enige i, at der generelt er klar ansvars- og kompetencefordeling internt i ledelsen. Endvidere indikerer tallene, at 86% af medarbejderne er enige eller overvejende enige i, at det er klart, hvem man skal henvende sig til med akutte problemstillinger i dagligdagen.

Når man ser på ansvars- og kompetencefordelingen i forhold til forskellige ledelsesområder viser undersøgelsen:

- At 92% af medarbejderne oplever, at der er klar ansvars- og kompetencefordeling i forhold til den administrative ledelse
- At 84% af medarbejderne oplever, at der er klar ansvars- og kompetencefordeling i forhold til den pædagogiske ledelse

- At 84% af medarbejderne oplever, at der er klar ansvars- og kompetencefordeling i forhold til personaleledelse
- At 81% af medarbejderne oplever, at der er klar ansvars- og kompetencefordeling i forhold til den strategiske, langsigtede ledelse

4. DEN GODE SKOLELEDER

Efter i det foregående kapitel at have kigget på medarbejdernes vurderinger af de organisatoriske rammer, tager vi i dette kapitel fat på medarbejdernes forventninger til skoleledelse. Dette kapitel giver en generel beskrivelse af, hvilke egenskaber medarbejderne finder vigtige ved "den gode skoleleder".

Her er det vigtigt at være opmærksom på, at en række af de lederegenskaber, som medarbejderne betragter som vigtige egenskaber, omhandler skoleledelsen i det daglige arbejde og skolernes pædagogiske ledelse, som belyses mere indgående i henholdsvis kapitel 5 og kapitel 6. Den nærmere analyse af, hvad medarbejderne finder vigtigt i forhold til henholdsvis det daglige samarbejde med ledelsen og den pædagogiske ledelse, og hvordan dette praktiseres, vil derfor blive diskuteret nærmere i disse kapitler.

4.1 Egenskaber ved den gode skoleleder

I forbindelse med den kvalitative undersøgelse er de interviewede medarbejdere blevet bedt om at sætte ord på, hvad de forstår ved god skoleledelse, mens medarbejderne i den kvantitative undersøgelse er blevet bedt om at udpege de fem egenskaber, som de vurderer, er vigtigst ved en skoleleder. Det skal bemærkes, at egenskaberne i den kvantitative undersøgelse i dette afsnit udelukkende vedrører skolelederen og ikke den samlede skoleledelse. Endvidere skal det bemærkes, at procenttallene i Tabel 4-1 er relativt lave. Dette hænger sammen med, at medarbejderne er blevet bedt om at prioritere fem egenskaber ud af 21 mulige. Tallene viser således ikke procentdelen, der finder den pågældende egenskab vigtig, men udelukkende hvor stor en del, der har prioriteret den pågældende egenskab.

En af de egenskaber, som de interviewede medarbejdere på alle skolerne i den kvalitative undersøgelse lægger vægt på, er, at ledelsen skal være synlig såvel over for medarbejderne som over for elever og forældre. Denne store vægt på synlighed genfindes i den kvantitative undersøgelse, idet 47% af medarbejderne har angivet, at skolelederen skal arbejde synligt og konkret ud fra skolens værdigrundlag. Tabel 4-1 viser endvidere, at 39% af medarbejderne har angivet, at lederen skal have tydelige forventninger til skolens elever, mens 32% af medarbejderne har svaret, at lederen skal have tydelige forventninger til, hvad der

kendetegner et professionelt læringsmiljø. I den kvantitative undersøgelse lægger medarbejderne endvidere vægt på, at lederen skal have uformelle samtaler med skolens medarbejdere om morgenen og i pauserne (30%), og at lederen skal være synligt tilgængelig for skolens forældre (28%).

I kapitel 5 redegøres nærmere for medarbejdernes opfattelse af ledelsens synlighed, hvorfor dette ikke vil blive analyseret nærmere her.

Tabel 4-1: Nedenfor følger en række udsagn om vigtige egenskaber ved skolelederen. Vi vil bede dig udpege de fem egenskaber, som du vurderer, er vigtigst. Skolelederen bør...

	Procent
... involvere medarbejderne i nye beslutninger ved løbende at lytte til deres erfaringer, ideer og viden. (n = 1076)	74%
... arbejde synligt og konkret ud fra skolens værdigrundlag. (n = 1076)	47%
... selv gennemføre medarbejdersamtaler med alle medarbejdere. (n = 1076)	39%
... have tydelige forventninger til skolens elever. (n = 1076)	39%
... have tydelige forventninger til, hvad der kendetegner et professionelt læringsmiljø. (n = 1076)	32%
... have uformelle samtaler med skolens medarbejdere om morgenen og i pauserne. (n = 1076)	30%
... have evnen til at vurdere, hvornår han/hun bør fungere som et filter i forhold til modeluner og medieskabte her-og-nu-dagsordener. (n = 1076)	29%
... være synligt tilgængelig for skolens forældre. (n = 1076)	28%
... have styr på skolens administrative opgaver, herunder økonomi. (n = 1076)	26%
... løbende besøge klasserne/indgå i afgrænsede undervisningsforløb med henblik på at opdatere sit kendskab til skolens pædagogiske praksis. (n = 1076)	26%
... sikre, at skolens virksomhedsplan afspejler skolens praksis og reelle udvikling. (n = 1076)	24%
... gennemføre teamsamtaler med lærerne, hvor <u>teamets samarbejde</u> er i fokus (n = 1076)	14%
... forstå at udnytte skolens fysiske rammer til at understøtte den pædagogiske praksis. (n = 1076)	13%
... sikre, at skolens drøftelser inddrager pædagogisk teori og forskningsresultater som grundlag for beslutninger. (n = 1076)	12%
... bygge samarbejdet med skolebestyrelsen på en dialog, hvor deres udspil og bekymringer tages alvorligt. (n = 1076)	10%
... gennemføre teamsamtaler med lærerne, hvor deres <u>undervisning</u> er i fokus. (n = 1076)	10%

... arbejde synligt og målrettet med at gennemføre de skolepolitiske målsætninger. (n = 1076)	9%
... følge <u>mundtligt</u> op på de kvalitets- og procedurekrav, der er stillet fx vedr. årsplaner. (n = 1076)	7%
... have en uddannelse i ledelse på mindst pd-niveau (pædagogisk diplom). (n = 1098)	7%
... følge <u>skriftligt</u> op på de kvalitets- og procedurekrav, der er stillet fx vedr. årsplaner. (n = 1076)	2%
... gennemføre medarbejdersamtaler med nøglemedarbejdere og overlade øvrige medarbejdersamtaler til relevante medledere. (n = 1076)	2%

Note: Hver person kunne vælge fem egenskaber. I ovenstående fremstilling er egenskaberne sorteret efter faldende andel, der har nævnt dem. 22 medarbejdere har angivet mere end 5 egenskaber. Disse medarbejderes svar på spørgsmålene er udeladt i ovenstående tabel.

Af tabellen fremgår, at skolelederens evne til at involvere medarbejderne i nye beslutninger ved løbende at lytte til deres erfaringer, ideer og viden prioriteres af flest (74%) af medarbejderne som værende blandt de vigtigste egenskaber. Denne egenskab blev også nævnt af en del af medarbejderne i de kvalitative interview som en væsentlig egenskab i form af ledelsens evne til at involvere skolens medarbejdere i beslutninger, og i det hele taget være lyttende, om end det ikke fyldte meget i interviewene.

Diskussionerne i de kvalitative interview indikerer endvidere, at de interviewede medarbejderne ligeledes finder det vigtigt, at ledelsen har tillid til skolens ansatte, og at ledelsen bakker medarbejderne op. Dette gælder blandt andet i forbindelse med konfliktsituationer med elever og forældre. Medarbejderne finder det eksempelvis vigtigt at have opbakning til at "kunne handle i situationen". I kapitel 5 vil medarbejdernes opfattelse af ledelsens tillid og opbakning blive diskuteret nærmere, hvorfor dette ikke vil blive forfulgt nærmere her. Det er ikke muligt at vurdere udbredelse af denne vurdering gennem den kvantitative undersøgelse.

En nærmere analyse af resultaterne fra den kvantitative undersøgelse viser, at det særligt er medarbejdernes personlige karakteristika, der har betydning for vurderingen af, hvilke egenskaber en skoleleder skal besidde. Således har medarbejdernes alder eksempelvis betydning for holdningen til, om ledelsen bør involvere medarbejderne i nye beslutninger ved løbende at lytte til deres erfaringer, ideer og viden, samt om ledelsen bør arbejde synligt og konkret ud fra skolens værdigrundlag. I begge tilfælde er der en positiv sammenhæng, således at jo ældre medarbejderne er, desto flere er der, som har valgt denne egenskab. Eksempelvis har 43% af medarbejderne i alderen 35 år og derunder valgt sidstnævnte egenskab, mens det tilsvarende tal blandt medarbejdere i alderen 56 år og derover er 53%.

Endvidere er der forskel på, hvilke egenskaber henholdsvis mandlige og kvindelige medarbejdere lægger vægt på. Der er således flere mænd end kvinder, der har lagt vægt på, at skolelederen bør involvere medarbejderne i nye beslutninger ved løbende at lytte til deres erfaringer, ideer og viden. Derimod er der flere kvinder end mænd, der har lagt vægt på, at skolelederen bør arbejde synligt og konkret ud fra skolens værdigrundlag.

4.2 **Opsummering**

Både den kvalitative og den kvantitative del af undersøgelsen viser, at medarbejderne lægger vægt på ledelsesegenskaber som fx *synlighed, involvering og inddragelse* samt *tillid og opbakning*. Hvad angår lederens synlighed viser undersøgelsen, at medarbejderne lægger vægt på, at lederen er synlig i forhold til såvel medarbejdere som elever og forældre, mens hhv. lederens evne til involvering og inddragelse og lederens tillid og opbakning primært bliver fremhævet i forhold til medarbejderne.

Den kvantitative del af undersøgelsen viser, at medarbejdernes prioritering af disse egenskaber fordeler sig som følger:

- At skolelederen involverer medarbejderne i nye beslutninger ved løbende at lytte til deres erfaringer, ideer og viden (74% af medarbejderne)
- At skolelederen arbejder synligt og konkret ud fra skolens værdigrundlag (47% af medarbejderne)
- At skolelederen har tydelige forventninger til skolens elever (39% af medarbejderne)
- At skolelederen har tydelige forventninger til, hvad der kendetegner et professionelt læringsmiljø (32% af medarbejderne)
- At skolelederen har uformelle samtaler med skolens medarbejdere om morgenen og i pauserne (30% af medarbejderne)
- At skolelederen er synligt tilgængelig for skolens forældre (28% af medarbejderne).

5. SKOLELEDELSEN I DET DAGLIGE ARBEJDE

I dette kapitel præsenteres undersøgelsens resultater i forhold til medarbejdernes oplevelse af og forventninger til ledelsen i det daglige arbejde. Mere præcist præsenteres undersøgelsens resultater mht. dels skoleledelsens synlighed i forhold til medarbejdere, elever og forældre, dels skoleledelsens involvering af medarbejderne og uddelegering af opgaver til medarbejderne.

I kapitlet præsenteres således ikke forhold omkring samarbejdet med ledelsen i det daglige arbejde, der har at gøre med skolens pædagogiske ledelse. Resultaterne af denne del af undersøgelsen fremgår af det efterfølgende kapitel 6.

5.1 Skoleledelsens synlighed

De kvalitative interview viser, at medarbejderne lægger stor vægt på, at der er en synlig ledelse. Dette kommer bl.a. til udtryk i diskussionerne om vigtige egenskaber ved skoleledelsen, hvor synlighed først bliver nævnt som en af de egenskaber, en skoleleder bør udvise. Interviewene viser imidlertid også, at der er forskellige opfattelser af, *hvem* synligheden skal være rettet mod, men også *hvad* synlighed er.

Den generelle opfattelse blandt de interviewede medarbejdere er, at det er vigtigt, at ledelsen er synlig i forhold til skolens medarbejdere. I de kvalitative interview bliver der endvidere lagt vægt på, at denne synlighed ikke blot bør ligge i den formelle kontakt mellem ledelse og medarbejder, men også den mere uformelle kontakt i hverdagen, som eksempelvis at ledelsen er til stede på lærerværelset, eller at man altid bliver mødt af en "åben dør".

Det bekræftes i den kvantitative undersøgelse, at det er udbredt blandt medarbejderne, at der lægges vægt på, at ledelsen er synlig i det daglige samarbejde. Således vurderer 96% af medarbejderne, at det i nogen eller i høj grad er vigtigt, at ledelsen kommer på lærerværelset i pauserne. Tilsvarende vurderer 79% af medarbejderne, at det i nogen eller i høj grad er vigtigt, at ledelsen besøger klasserne og ser hvad der sker, jf. Tabel 5-1.

Tabel 5-1: Hvor vigtigt er det for dig, at skolens ledelse...

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
... besøger klasserne og ser, hvad der sker i undervisningen? (n = 1099)	4%	17%	46%	33%	100%
... kommer på lærerværelset i pauserne? (n = 1101)	0%	3%	26%	70%	100%
... er aktivt deltagende i større arrangementer på skolen (eks. skolefest mv.)? (n = 1098)	0%	1%	18%	81%	100%
... gør sine beslutninger synlige ved et højt informationsniveau i forhold til elever og forældre? (n = 1101)	0%	0%	12%	88%	100%
... har et højt informationsniveau i forhold til personalet? (n = 1100)	0%	0%	4%	96%	100%
... udmønter sine beslutninger i procedurer og kvalitetskrav, der er tydelige for personalet? (n = 1098)	0%	1%	14%	85%	100%
... er aktiv for at synliggøre skolen i lokalsamfundet? (n = 1089)	1%	6%	47%	46%	100%

Note: I spørgeskemaet blev disse spørgsmål stillet sammen med flere spørgsmål, end der fremgår af tabellen. Af hensyn til rapportstrukturen præsenteres de øvrige spørgsmål andetsteds i rapporten.

På de fleste af skolerne i den kvalitative undersøgelse er det medarbejdernes oplevelse, at ledelsen ofte er til stede på lærerværelserne i pauserne. Dette bekræftes i den kvantitative undersøgelse, hvor 91% af medarbejderne i nogen eller i høj grad oplever, at skolens ledelse kommer på lærerværelset i pauserne, jf. tabel 5-2.

Til trods for at flertallet således oplever, at ledelsen ofte kommer på lærerværelset, viser de kvalitative interview, at medarbejdere på enkelte skoler oplever, at ledelsen sjældent kommer på lærerværelset. Som illustration på sidstnævnte fortæller en medarbejder, at *"man næsten bliver helt nervøs, når ledelsen kommer på lærerværelset, fordi det er så usædvanligt"*.

Før der i det følgende ses nærmere på sammenhængene mellem medarbejdernes holdning til ledelsens synlighed i hhv. den kvalitative og kvantitative del af undersøgelsen, følger her en videre analyse af resultaterne fra den kvantitative undersøgelse af medarbejdernes holdning til ledelsens synlighed (Tabel 5-1).

En sådan analyse viser, at medarbejdernes køn har betydning for holdningen til alle forholdene nævnt i Tabel 5-1. I alle tilfældene finder kvindelige medarbejdere i højere grad end mandlige medarbejdere det vigtigt med en synlig ledelse. Eksempelvis finder 69% af mændene det i høj eller i nogen grad vigtigt, at le-

delsen besøger klasserne. Det tilsvarende tal for kvindelige medarbejdere er 83%. Ligeledes finder 91% af kvinderne det i høj grad vigtigt, at ledelsen gør sine beslutninger synlige ved et højt informationsniveau i forhold til elever og forældre. Det tilsvarende tal blandt mænd er 81%.

Analysen viser endvidere, at antallet af elever på skolen har betydning for størstedelen af forholdene i Tabel 5-1. I alle tilfældene er der tale om, at jo større skolen er, desto mindre vigtigt finder medarbejderne disse forhold. Dette kommer eksempelvis til udtryk ved, at 41% af medarbejderne på skoler med 151-300 elever finder, at det i høj grad er vigtigt, at ledelsen besøger klasserne. Det tilsvarende tal på skoler med 600 elever eller mere er 26%.

Endelig har medarbejdernes alder betydning for holdningen til, hvor vigtigt det er, at ledelsen er aktivt deltagende i større arrangementer på skolen, at ledelsen gør sine beslutninger synlige ved et højt informationsniveau i forhold til elever og forældre samt at ledelsen er aktiv i lokalsamfundet. I alle tilfælde gør det sig gældende, at jo ældre medarbejderne er, desto vigtigere finder de disse forhold.

Tilbage til analysen af sammenhængen mellem den kvalitative og den kvantitative del af undersøgelsen. Som det fremgik af ovenstående, mener et flertal af medarbejderne i de kvalitative interview og den kvantitative undersøgelse, at det er vigtigt, at ledelsen også besøger klasserne og ser, hvad der sker.

På de ni skoler i den kvalitative undersøgelse giver de interviewede medarbejdere generelt udtryk for, at ledelsen kun i begrænset omfang er synlig i forhold til medarbejderne ved at komme ud i klasserne og overvære undervisningen. Et enkelt sted overværer ledelsen undervisningen, hvis der er tale om en ny medarbejder, men dette er kun i en opstartsfase. Den kvantitative del af undersøgelsen bekræfter dette billede. Således oplever 36% af medarbejderne, at skolens ledelse i nogen eller i høj grad besøger klasserne (Tabel 5-2).

Tabel 5-2: I hvilken grad oplever du, at skolens ledelse...

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
... besøger klasserne og ser, hvad der sker i undervisningen? (n = 1098)	24%	41%	30%	6%	100%
... kommer på lærerværelset i pauserne? (n = 1095)	1%	9%	33%	58%	100%
... er aktivt deltagende i større arrangementer på skolen (eks. skolefest mv.)? (n = 1095)	1%	5%	23%	71%	100%
... gør sine beslutninger synlige ved et højt informationsniveau i forhold til elever og forældre? (n = 1095)	2%	14%	48%	37%	100%
... har et højt informationsniveau i forhold til personalet? (n = 1098)	2%	13%	48%	37%	100%
... udmønter sine beslutninger i procedurer og kvalitetskrav, der er tydelige for personalet? (n = 1092)	3%	21%	50%	26%	100%
... er aktiv for at synliggøre skolen i lokalsamfundet? (n = 1087)	5%	22%	45%	28%	100%

Note: I spørgeskemaet blev disse spørgsmål stillet sammen med flere spørgsmål, end der fremgår af tabellen. Af hensyn til rapportstrukturen præsenteres de øvrige spørgsmål andetsteds i rapporten.

På flere af skolerne i den kvalitative del af undersøgelsen bliver ledelsens synlighed ligeledes diskuteret i relation til informationsniveauet i forhold til medarbejderne, idet et højt informationsniveau er en vigtig del af den indirekte synlighed. I den kvantitative undersøgelse er der da også 96% af medarbejderne, der i høj grad finder det vigtigt, at ledelsen har et højt informationsniveau i forhold til skolens personale (Tabel 5-1).

Den kvalitative undersøgelse viser, at det også er forskelligt, hvordan de interviewede medarbejdere oplever ledelsens informationsniveau. Således giver medarbejderne på enkelte skoler udtryk for, at informationsniveauet ikke er højt nok, mens medarbejderne på en skole nævner, at skolen har oprettet et intranet, hvilket har gjort informationsudvekslingen bedre. Dette har samtidig frigjort tid til andre ting på eksempelvis pædagogiske rådsmøder. Den kvantitative undersøgelse underbygger, at der overvejende er en positiv vurdering af informationsniveauet på skolerne, idet 85% af medarbejderne i nogen eller i høj grad oplever, at skolens ledelse har et højt informationsniveau (Tabel 5-2).

Medarbejderne lægger ligeledes generelt vægt på, at ledelsen skal være synlig i forhold til eleverne og forældrene. I den kvalitative undersøgelse bliver det her fremhævet, at ledelsen både skal være synlig i det daglige, men også ved specielle lejligheder som eksempelvis projektarbejde og skolefester og i forbindelse

med forældremøder. Dette bekræftes også af den kvantitative undersøgelse, hvor 99% af medarbejderne i nogen eller i høj grad finder det vigtigt, at ledelsen er aktivt deltagende i større arrangementer på skolen (Tabel 5-1). Det skal samtidig bemærkes, at Tabel 5-2 viser, at 94% af medarbejderne vurderer, at ledelsen i nogen eller i høj grad er aktivt deltagende i større arrangementer på skolen.

Et af de forhold, som medarbejderne i den kvalitative undersøgelse lægger særlig stor vægt på vedrørende ledelsens synlighed i forhold til elever og forældre, handler om ledelsens opbakning i forbindelse med konfliktsituationer mellem medarbejderne på den ene side og elever og forældre på den anden side. Medarbejderne fremhæver generelt, at denne opbakning er afgørende for, at de tør ”*handle i situationen*” og træffe en beslutning.

I forlængelse heraf er der dog også generel enighed om, at ledelsen udviser denne opbakning. Således eksisterer der på de fleste af skolerne i den kvalitative undersøgelse en aftale om, at ledelsen stort set altid vil bakke medarbejderen op i evt. kontroverser med elever og forældre. Hvis ledelsen har en opfattelse af, at medarbejderen skulle have handlet anderledes, bliver dette udelukkende håndteret internt – dvs. uden at elever eller forældre bliver involveret. I forlængelse heraf fremhæver medarbejderne på en af skolerne, at man har udviklet et værdisæt med klare angivelser af, hvordan man skal omgås hinanden, og at dette også er formidlet til forældre og elever. Dette har skabt en klarhed, som har gjort det nemmere for ledelsen at bakke medarbejderen op med henvisning til disse værdier.

Mens medarbejderne i den kvalitative undersøgelse generelt fremhæver synlighed i forhold til medarbejdere, elever og forældre som en vigtig del af ledelsens opgave, er der i interviewene mere delte meninger om ledelsens synlighed i forhold til kommunens skoleforvaltning og i forhold til lokalsamfundet. Dette bliver dog i et vist omfang modsagt af den kvantitative undersøgelse, hvor 93% af medarbejderne vurderer, at det i nogen eller i høj grad er vigtigt, at ledelsen synliggør skolen i lokalsamfundet. Denne forskel skal dog muligvis ses i lyset af, at medarbejderne i den kvalitative undersøgelse i højere grad har haft mulighed for at prioritere de forskellige former for synlighed indbyrdes.

Den kvalitative undersøgelse viser, at der blandt medarbejderne generelt er en bevidsthed om, at ledelsen ofte har gode intentioner om at være synlig, men at det kan være vanskeligt for ledelsen at overkomme de mange forskellige krav og forventninger. På mange skoler er det således opfattelsen, at der bliver stillet mange krav til ledelsen ”*ovenfra*” fra den kommunale skoleforvaltning, og at det forventes, at skolelederen skal involvere sig i forskellige kommunale projekter. Mange af medarbejderne oplever således, at der kan være et modsætningsfor-

hold mellem synligheden indadtil og udadtil, og at synligheden udadtil sker på bekostning af den daglige synlighed over for medarbejdere, elever og forældre.

I forlængelse heraf indikerer de kvalitative interview, at det særligt er på de store skoler, at det kan være vanskeligt for ledelsen at afse ressourcer til at være synlige overfor såvel medarbejdere som elever og forældre. Eksempelvis står skolelederen på et par af de mindre skoler hver morgen og siger godmorgen til medarbejdere, elever og forældre. Derimod er der længere til ledelsen på nogle af de større skoler, og en medarbejder beskriver afstanden til ledelsen som følger: *"Det første år, jeg var her, var jeg ikke sikker på, at han vidste, hvem jeg var. Der gik meget lang tid, inden han lærte mig at kende. Han er langt væk"*.

Disse problemer på de større skoler kommer ligeledes til udtryk i forhold til kommunikationen, hvor det også i særlig grad er på de større skoler, at medarbejderne giver udtryk for, at informationsniveauet ikke er tilstrækkeligt. En hypotese formuleret på baggrund af de kvalitative interview er således, at medarbejderne på små skoler i højere grad end medarbejdere på store skoler finder, at ledelsen er synlig.

Denne antagelse om, at skolens størrelse har betydning i forhold til ledelsens synlighed, finder støtte i den kvantitative undersøgelse. Dette kommer eksempelvis til udtryk ved, at 53% medarbejderne på skoler med 150 elever eller mindre har oplevet i nogen eller i høj grad, at ledelsen kommer på besøg i klassen. Det tilsvarende tal for skoler med mere end 600 elever er 18%. Et andet eksempel er, at 50% af medarbejderne på skoler med 150 elever eller mindre i høj grad oplever, at ledelsen har et højt informationsniveau i forhold til personalet. Det tilsvarende tal for skoler med mere end 600 elever er 27%.

En nærmere analyse af resultaterne fra den kvantitative undersøgelse viser, at skolens størrelse har betydning for medarbejdernes opfattelse af alle forholdene nævnt i Tabel 5-2, dvs., udover de nævnte eksempler, hvor ofte ledelsen kommer på lærerværelset i pauserne, er aktivt deltagende i større arrangementer på skolen, gør sine beslutninger synlige ved et højt informationsniveau i forhold til elever og forældre, udmønter sine beslutninger i procedurer og kvalitetskrav, der er tydelige for personalet, samt er aktiv for at synliggøre skolen i lokalsamfundet. I alle tilfældene er der tale om, at medarbejderne oplever, at ledelsens synlighed er større desto mindre en skole, der er tale om.

På et par af de store skoler, der er udvalgt til den kvalitative undersøgelse, fortælles det dog, at det har hjulpet på ledelsens synlighed og informationsniveau, at skolens ledelse har organiseret sig med afdelingsledere. Her er det medarbejdernes opfattelse, at det har aflastet skolelederen, som er begyndt at komme mere på lærerværelset. Ligeledes fremhæves det af nogle medarbejdere, at det ikke

gør noget, at skolelederen ikke er så synlig i forhold til eleverne, da denne opgave løftes af en afdelingsleder. Ifølge denne opfattelse er det afgørende altså, om det samlede ledelsesteam kan leve op til medarbejdernes forventninger til ledelsens synlighed. I forlængelse heraf kan man forvente, at medarbejdere på skoler med afdelingsledere i højere grad end medarbejdere på skoler uden afdelingsledere, oplever at ledelsen er synlig.

Denne forventning finder imidlertid ikke støtte i den kvantitative undersøgelse, når der kontrolleres for den betydning, skolestørrelse har for medarbejdernes holdninger. En analyse viser således, at der på skoler, hvor ledelsen består af en skoleleder, en viceskoleinspektør, lederen af en eventuel skolefritidsordning, en administrativ afdelingsleder og/eller en eller flere pædagogiske afdelingsledere (type 3) er færre medarbejdere end på andre skoler, der oplever, at skolens ledelse besøger klasserne og kommer på lærerværelser i pauserne.

Tilsvarende oplever medarbejderne på skoler, hvor ledelsen består af en skoleleder, en viceskoleinspektør, en administrativ afdelingsleder og/eller en eller flere pædagogiske ledere, en eller flere afdelingsledere med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lignende og lederen af en eventuel skolefritidsordning (type 4) i mindre grad end på andre skoler, at ledelsen er aktivt deltagende i større arrangementer.

En videre analyse af svarene i Tabel 5-2 viser, at antal elever på skolen har betydning for medarbejdernes holdning til alle spørgsmålene. I alle tilfældene viser analysen, at ledelsen er mindre synlig på skolen jo større skole, der er tale om. Eksempelvis oplever 53% af medarbejderne på skoler med 150 elever eller derunder, at skolens ledelse i nogen eller i høj grad besøger klasserne og ser, hvad der sker i undervisningen. Det tilsvarende tal på skoler med mere end 600 elever er 18%.

Endvidere har det betydning, om medarbejderne arbejder i årgangsteam eller ej. Det eneste spørgsmål, som dette ikke har betydning for, er oplevelsen af, i hvilken grad ledelsen har et højt informationsniveau i forhold til personalet. I alle tilfældene oplever medarbejderne på skoler med årgangsteam, at ledelsen er mindre synlig end på skoler, der ikke har årgangsteam.

Ligeledes oplever medarbejdere, der underviser i 0./1. til 6. klasse i højere grad end andre medarbejdere, at skoleledelsen er synlig. Dette har således betydning for oplevelsen af, i hvilken grad ledelsen besøger klasserne, kommer på lærerværelset, er aktivt deltagende i større arrangementer, har et højt informationsniveau, og er aktiv for at synliggøre skolen i forhold til lokalsamfundet. Eksempelvis oplever 40% af medarbejderne, der underviser i 0./1. til 6. klasse, at ledel-

sen i nogen eller i høj grad besøger klasserne. Det tilsvarende tal på de øvrige skoler er 30%.

Endelig har medarbejderne i højere grad en oplevelse af, at ledelsen er synlig, hvis skolelederen tidligere har været ansat på skolen. Dette gør sig således gældende i forhold til, i hvilken grad ledelsen kommer på lærerværelset, er aktivt deltagende i større arrangementer, gør sine beslutninger synlige ved et højt informationsniveau i forhold til elever og forældre, har et højt informationsniveau i forhold til personalet, samt udmønter sine beslutninger i procedurer og kvalitetskrav, der er tydelige for personalet. Eksempelvis oplever 85% af medarbejderne på skoler, hvor lederen tidligere har været ansat som lærer, at ledelsen i høj grad er aktivt deltagende i større arrangementer på skolen. Det tilsvarende tal blandt de øvrige medarbejdere er 67%

5.2 Tid til personaleledelse

Medarbejderne er endvidere blevet bedt om at vurdere, om skolelederen har tilstrækkelig tid til at tage sig af opgaver i forhold til personaleledelse. Besvarelsenerne på dette spørgsmål fremgår af tabellen nedenfor.

Tabel 5-3: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om ledelsesstrukturen på din skole? Skolelederen har ikke tilstrækkelig tid til at tage sig af opgaver i forbindelse med personaleledelse

	Procent
Uenig	35%
Overvejende uenig	30%
Overvejende enig	25%
Enig	10%
I alt	100%

(n = 1094)

Tabellen indikerer, at 65% af medarbejderne er enige eller overvejende enige i, at skolelederen har tilstrækkelig tid til at tage sig af opgaver i forbindelse med personaleledelse, mens 35% er uenige eller overvejende uenige i dette udsagn.

En nærmere analyse viser, at skolernes størrelse har betydning for holdningen til, om skolelederen har tilstrækkelig tid til personaleledelse. Analysen viser, at jo mindre skole man er ansat på, desto mere enig er man i, at skolelederen har tilstrækkelig tid til at tage sig af opgaver i forbindelse med personaleledelse. Analysen indikerer således, at på skoler med 150 elever eller derunder er 47% af medarbejderne enige i dette, mens det tilsvarende tal på skoler med mere end 600 elever er 25%.

Ligeledes har det betydning for holdningen til, om skolelederen har tilstrækkelig tid til personaleledelse, om skolen er inddelt i afdelinger eller ej. Analysen indikerer således, at 46% af medarbejderne på afdelingsinddelte skoler er enige i, at skolelederen har tilstrækkelig tid til at tage sig af opgaver i forbindelse med personaleledelse. På skoler, der ikke er inddelt i afdelinger, er det tilsvarende tal 32%.

Videre har det betydning, om skolelederen tidligere har været ansat på skolen. Analysen indikerer således, at 41% af medarbejderne på skoler, hvor lederen tidligere har været ansat, er enige i udsagnet om, at skolelederen har tilstrækkelig tid til at tage sig af opgaver i forbindelse med personaleledelse. Det tilsvarende tal for de øvrige skoler er 27%.

5.3 **Involvering og uddelegering**

På alle skolerne, som indgår i den kvalitative undersøgelse, er det medarbejderens opfattelse, at medarbejderne involveres meget i beslutningerne, og at der forekommer en udstrakt grad af uddelegering. Den generelle opfattelse er således, at både involvering og uddelegering er vigtigt, men at det samtidig er resourcekrævende for medarbejderne. Det er derfor vigtigt, at involvering og uddelegering følges op med ressourcer og kompetence.

Af denne grund stilles der på en mindre del af skolerne i den kvalitative undersøgelse spørgsmål ved, om der foregår en for høj grad af involvering og uddelegering. Således fortæller medarbejderne på en skole, at *"i en periode var vi med i alle ting. Det lå som et tungt åg, at vi var med i alle beslutninger. På et tidspunkt var vi nødt til at sige, at vi ikke kunne inddrages i alt."* Flere medarbejdere understreger derfor også, at det er afgørende, at ledelsen er meget bevidst om, hvordan og hvornår medarbejderne inddrages i beslutninger.

At involvering er vigtigt for medarbejderne bekræftes af den kvantitative undersøgelse, hvor henholdsvis 87% og 13% af medarbejderne tilkendegiver, at det i høj grad eller i nogen grad er vigtigt, at skolens ledelse inddrager medarbejderne (jf. Tabel 5-4).

Tabel 5-4: Hvor vigtigt er det for dig, at skolens ledelse inddrager medarbejderes holdninger i forbindelse med beslutninger, der vedrører skolens pædagogiske udvikling?

	Procent
Slet ikke	0%
I ringe grad	0%
I nogen grad	13%
I høj grad	87%
I alt	100%

(n = 1098)

Note: I spørgeskemaet blev disse spørgsmål stillet sammen med flere spørgsmål, end der fremgår af tabellen. Af hensyn til rapportstrukturen præsenteres de øvrige spørgsmål andetsteds i rapporten.

En yderligere analyse af de kvantitative besvarelser viser, at medarbejdernes køn har betydning for opfattelsen af, hvor vigtigt det er at inddrage medarbejdernes holdninger i forbindelse med beslutninger, der vedrører skolens pædagogiske udvikling. Således finder 90% af kvinderne i undersøgelsen det i høj grad vigtigt, at ledelsen inddrager medarbejderne, mens der tilsvarende er 80% af de mandlige medarbejdere, der finder, at inddragelse i høj grad er vigtigt.

Den mest udbredte holdning blandt medarbejderne i den kvalitative undersøgelse er, at man har tillid til, at skolens ledelse tager hensyn til medarbejderne i sådanne tilfælde, og at medarbejderne bliver inddraget i det fornødne omfang. Denne tillid kommer også til udtryk i den kvantitative undersøgelse, hvor henholdsvis 45% og 38% af medarbejderne oplever, at de i nogen grad eller i høj grad bliver inddraget i forbindelse med beslutninger om skolens pædagogiske udvikling (jf. tabel 5-5).

Tabel 5-5: I hvilken grad oplever du, at skolens ledelse inddrager medarbejderes holdninger i forbindelse med beslutninger, der vedrører skolens pædagogiske udvikling?

	Procent
Slet ikke	2%
I ringe grad	15%
I nogen grad	45%
I høj grad	38%
I alt	100%

(n = 1099)

Note: I spørgeskemaet blev disse spørgsmål stillet sammen med flere spørgsmål, end der fremgår af tabellen. Af hensyn til rapportstrukturen præsenteres de øvrige spørgsmål andetsteds i rapporten.

En analyse viser, at skolens størrelse har betydning for oplevelsen af, i hvilken grad ledelsen inddrager medarbejderes holdninger. Således er der en tendens til,

at dette i større grad finder sted på små end på store skoler. Dette kommer til udtryk ved, at 88% af medarbejderne på skoler med 150 elever eller derunder i nogen eller i høj grad oplever, at ledelsen inddrager medarbejdernes holdninger. Det tilsvarende tal blandt medarbejdere på skoler med mere end 600 elever er 74%.

Når det er sagt, fremhæver medarbejderne i den kvalitative undersøgelse, at de rette rammer for at løse uddelegerede opgaver ikke altid er til stede. Dette kan eksempelvis skyldes, at der ikke afsættes tilstrækkelige ressourcer til de uddelegerede opgaver, eller at ledelsen for ofte ”overtrumfer” beslutningerne. Et andet problem kan være, at der ikke er sket en ”formel” overdragelse af kompetencen, fordi opgaven tidligere ikke er blevet løst af ledelsen, men er ”faldet igennem” ned til en gruppe, der (over)tager et initiativ eller en opgave. På en skole var der eksempelvis en opfattelse af, at der ikke blev gjort nok i forhold til, at en voksende andel af skolens elever var tosproget. Nogle af medarbejderne tog derfor initiativ til en arbejdsgruppe med fokus på dette, uden at der dog fulgte kompetence eller ressourcer med.

Som nævnt var et af de forhold, der blev diskuteret i de kvalitative interview i forhold til inddragelse og uddelegering, at medarbejderne i vid udstrækning har tillid til, at skolens ledelse tager hensyn til medarbejdernes holdning – også når medarbejderne ikke er direkte involveret i beslutningerne. Her viser den kvantitative undersøgelse, at medarbejderne generelt har tillid til, at ledelsens forslag og beslutninger er i overensstemmelse med holdningerne blandt de ansatte. Således tilkendegiver 91% af medarbejderne, at de i nogen eller i høj grad har tillid til, at forslag og beslutninger afspejler holdningerne blandt de ansatte (jf. Tabel 5-6).

Tabel 5-6: I hvilken grad har du tillid til, at skolens ledelse udarbejder forslag til principper, som er i overensstemmelse med holdninger blandt skolens ansatte?

	Procent
Slet ikke	1%
I ringe grad	8%
I nogen grad	47%
I høj grad	44%
I alt	100%

(n = 1095)

En nærmere analyse viser, at antal elever på skolen har betydning for tilliden til, at skolens ledelse udarbejder forslag til principper, som er i overensstemmelse med holdninger blandt skolens ansatte. Denne tillid er således størst på de mind-

ste skoler. Eksempelvis har 52% af medarbejderne på skoler med 150 elever eller derunder denne tillid. Det tilsvarende tal blandt medarbejdere på skoler med mere end 600 elever er 37%.

I den kvantitative undersøgelse er medarbejderne ligeledes blevet stillet en række spørgsmål om, *hvordan* de ønsker at blive inddraget i samarbejdet med skolens ledelse om fastlæggelse af principper for undervisningens tilrettelæggelse og organisering. Svarene på disse spørgsmål fremgår af Tabel 5-7 nedenfor.

Tabel 5-7: I det følgende bedes du angive, hvordan du ønsker at indgå i samarbejdet med skolens ledelse om at fastlægge principper for undervisningens tilrettelæggelse og organisering. I hvilken grad ønsker du at blive inddraget ved at ...

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
... udarbejde skriftlige forslag, som kolleger og skolens ledelse kan kommentere på? (n = 1080)	7%	22%	51%	20%	100%
... deltage i diskussioner på pædagogiske rådsmøder? (n = 1095)	0%	2%	24%	73%	100%
... deltage i arbejdsgrupper, som har til opgave at udarbejde skriftlige udkast til kolleger og skolens ledelse? (n = 1093)	2%	13%	49%	36%	100%
... kommentere skriftligt på udkast udarbejdet af arbejdsgrupper? (n = 1082)	6%	28%	45%	21%	100%
... kommentere mundtligt på udkast udarbejdet af arbejdsgrupper? (n = 1088)	0%	4%	42%	54%	100%
... kommentere skriftligt på udkast udarbejdet af skolens ledelse? (n = 1082)	5%	28%	45%	22%	100%
... kommentere mundtligt på udkast udarbejdet af skolens ledelse? (n = 1086)	1%	5%	40%	55%	100%

Tabellen viser, at medarbejderne især udtrykker ønske om at indgå i samarbejdet med skolens ledelse ved at deltage i diskussioner på pædagogiske rådsmøder. Således ønsker 73% af medarbejderne dette i høj grad og 24% i nogen grad.

Samtidig ønsker 55% af medarbejderne i høj grad og 40% i nogen grad at kommentere mundtligt på udkast udarbejdet af skolens ledelse. Endvidere ønsker 54% i høj grad og 42% i nogen grad at kommentere mundtligt på udkast udarbejdet af arbejdsgrupper. Billedet fra den kvalitative undersøgelse, hvor langt

størstedelen af medarbejderne ønskede at blive inddraget i ledelsens beslutninger, genfindes således i disse tal.

Mindre vægt lægges der på at kommentere skriftligt på oplæg udarbejdet af ledelsen eller af arbejdsgrupper. Således ønsker 67% i nogen grad eller i høj grad at kommentere skriftligt på oplæg udarbejdet af ledelsen, mens 66% i nogen grad eller i høj grad ønsker at kommentere skriftligt på oplæg udarbejdet af arbejdsgrupper. Endvidere ønsker 71% af medarbejderne i høj grad eller i nogen grad at blive inddraget ved at udarbejde skriftlige forslag, som kolleger og ledelsen kan kommentere på.

En nærmere analyse viser, at medarbejdernes køn har en vis betydning for holdningen til, hvordan man ønsker at indgå i samarbejdet med skolens ledelse om at fastlægge principper for undervisningens tilrettelæggelse og organisering. Således ønsker 75% af de kvindelige medarbejdere i høj grad at deltage i diskussioner på pædagogiske rådsmøder. Det tilsvarende tal blandt mandlige medarbejdere er 66%.

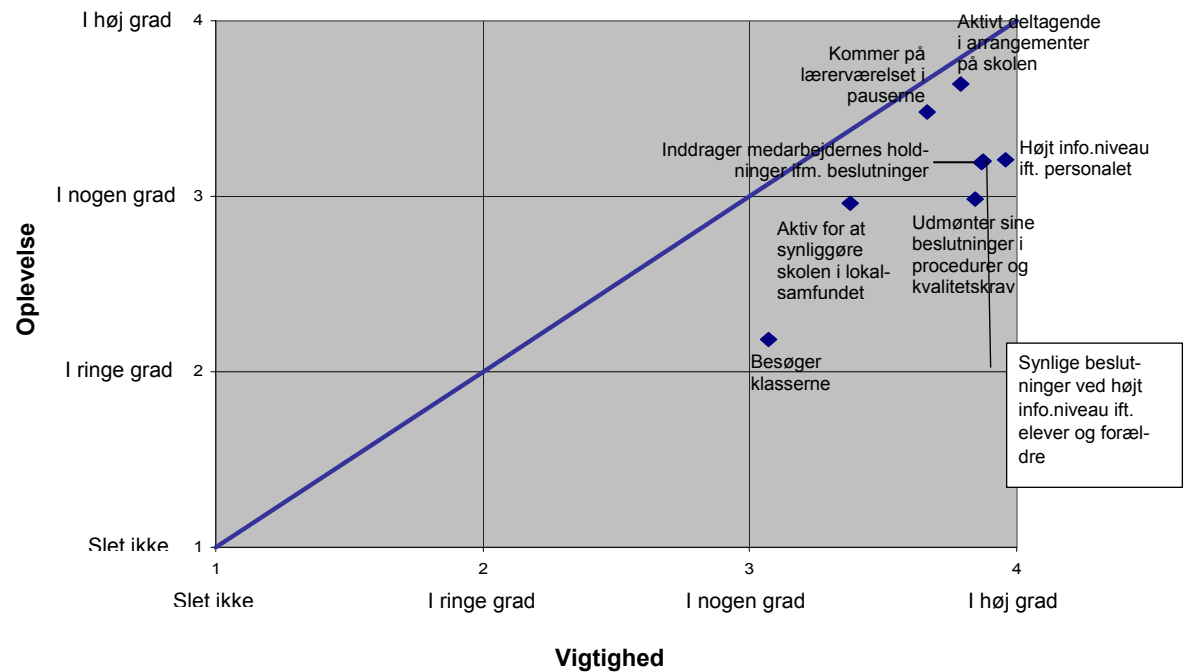
Endvidere har medarbejdernes alder betydning for holdningen til, hvordan man ønsker at indgå i samarbejde med skolens ledelse. Der er således en tendens til, at jo ældre en medarbejder er, i desto højere grad ønsker medarbejderen at kommentere mundtligt på udkast udarbejdet af arbejdsgrupper samt kommentere skriftligt på udkast udarbejdet af skolens ledelse. Eksempelvis er der blandt medarbejdere i alderen 26 til 35 år 45%, der i høj grad ønsker at kommentere mundtligt på udkast udarbejdet af arbejdsgrupper. Det tilsvarende tal blandt medarbejdere over 55 år er 58%.

5.4 **Sammenhæng mellem vurdering af vigtighed og oplevelse af det daglige samarbejde med skoleledelsen**

I dette afsnit sammenholdes medarbejdernes oplevelse af det daglige samarbejde med ledelsen på en række punkter med vurderingen af vigtigheden heraf. Mere præcist vurderes sammenhængen i den kvantitative undersøgelse mellem medarbejdernes vurdering af vigtighed og oplevelse på de punkter, der fremgår af Tabel 5-1, Tabel 5-2, Tabel 5-4 og Tabel 5-5 ovenfor.

Af Figur 5-1 nedenfor fremgår sammenhængen mellem gennemsnitssvaret for vurderingen af vigtighed (x-aksen) og medarbejdernes oplevelse (y-aksen) af disse punkter. Den blå 45°-linje markerer, hvor svarene ville have ligget, hvis der havde været fuld overensstemmelse mellem vurderingen af vigtigheden af det daglige samarbejde og den faktiske oplevelse heraf. Eksempelvis vil et svar, der angiver, at man i høj grad finder noget vigtigt, og samtidig oplever, at dette i høj grad finder sted, placere sig på denne linje (værdien 4 på begge akser).

Figur 5-1: Sammenhæng mellem vurdering af vigtighed af det daglige samarbejde med skoleledelsen og oplevelse heraf



Den overordnede konklusion er, at der er sammenhæng mellem vurderingen af vigtigheden af og oplevelsen af det faktiske samarbejde i hverdagen med ledelsen. Dette ses af, at der er en lineær tendens i punkternes placering i koordinatsystemet. Det forhold, medarbejderne finder vigtigst, er eksempelvis, at ledelsen har et højt informationsniveau i forhold til personalet. Dette punkt er samtidig placeret højt på y-aksen, hvilket viser, at skoleledelsen samtidig opleves at have et højt informationsniveau.

Til sammenligning lægger medarbejderne mindst vægt på, at ledelsen besøger klasserne. Dette forhold er samtidig det, som medarbejderne oplever, at ledelsen i mindst grad gør.

Samtidig ses det dog, at alle punkterne placerer sig under den blå 45°-linje. Dette indikerer, at oplevelsen af det faktiske daglige samarbejde med ledelsen ikke svarer til vurderingen af vigtigheden heraf. Det ses, at punktet "besøger klasserne" ligger længst fra den blå linie. Dette er således det forhold, hvor der er mindst grad af overensstemmelse mellem vurderingen af vigtigheden af samarbejdet med skoleledelsen og oplevelsen heraf. Størst overensstemmelse er der mellem medarbejdernes vurdering af vigtigheden af og oplevelsen af, om ledelsen kommer på lærerværelserne i pausen og er aktivt deltagende i større arrangementer på skolen, idet disse to punkter ligger tættest på den blå linie.

5.5 Opsummering

Undersøgelsen viser overordnet set, at medarbejderne oplever, at den daglige ledelse ikke helt lever op til medarbejdernes forventninger til den daglige ledelse. Således er der størst overensstemmelse mellem forventningerne og oplevelse, hvad angår ledelsens synlighed på lærerværelset og deltagelse i større arrangementer, mens der omvendt er mindst overensstemmelse mellem forventninger og oplevelse, hvad angår ledelsens besøg i klasseværelserne.

Når man ser nærmere på, hvilke forhold i den daglige ledelse medarbejderne prioriterer højest, viser både den kvalitative og den kvantitative undersøgelse, at ledelsens daglige synlighed i forhold til medarbejdere, elever og medarbejdere er højt prioriteret blandt medarbejderne, om end de interviewede medarbejdere i den kvalitative del af undersøgelse påpeger, at den daglige synlighed nogle gange bliver nedprioriteret i forhold til andre ledelsesopgaver. Således viser undersøgelsen:

- At 96% af medarbejderne vurderer, at det i nogen eller i høj grad er vigtigt, at ledelsen kommer på lærerværelset i pauserne
- At 79% af medarbejderne vurderer, at det i nogen eller i høj grad er vigtigt, at ledelsen besøger klasser og ser, hvad der sker
- At 99% af medarbejderne vurderer, at det i nogen eller i høj grad er vigtigt, at ledelsen er aktivt deltagende i større arrangementer på skolen
- At 93% af medarbejderne vurderer, at det i nogen eller i høj grad er vigtigt, at ledelsen synliggør skolen i lokalsamfundet

Her viser den kvalitative del af undersøgelsen også, at de interviewede medarbejdere generelt lægger vægt på involvering og uddelegering. Imidlertid påpeger de interviewede medarbejdere også, at det er vigtigt, at ledelsen er bevidst om, hvornår og hvordan medarbejderne bliver involveret i beslutninger, og at uddelegering af opgaver bør følges af de fornødne ressourcer og kompetencer.

Den kvantitative undersøgelse viser endvidere, at 100% af medarbejderne finder det vigtigt, at ledelsen har et højt informationsniveau i forhold til medarbejderne, idet et højt informationsniveau er en vigtig del af den indirekte synlighed. Samtidig er der en overvejende positiv vurdering af det oplevede informationsniveau, idet 85% af medarbejderne i nogen eller i høj grad oplever, at ledelsen har et højt informationsniveau.

Ligeledes viser undersøgelsen, at medarbejderne generelt lægger vægt på involvering og uddelegering, og at de også generelt føler sig inddraget. Således viser undersøgelsen:

- At 100% af medarbejderne vurderer, at det i nogen eller i høj grad er vigtigt, at ledelsen inddrager medarbejderne
- At 83% af medarbejderne oplever, at ledelsen i nogen eller i høj grad inddrager medarbejdernes holdninger i spørgsmål vedr. skolens pædagogiske udvikling
- At 91% af medarbejderne har tillid til, at skolens ledelse udarbejder forslag, som er i overensstemmelse med holdninger blandt skolens ansatte

Endelig viser undersøgelsen, at størstedelen af medarbejderne oplever, at ledelsen har tilstrækkeligt med tid til at tage sig af opgaver i forbindelse med personaleledelse. Således giver 65% af medarbejderne udtryk for, at de er uenige eller overvejende uenige i, at der er for lidt tid til personaleledelse.

6. SKOLERNES PÆDAGOGISKE LEDELSE

I dette kapitel præsenteres undersøgelsens resultater i forhold til medarbejdernes forventninger til og oplevelse af skolens pædagogiske ledelse. I undersøgelsen knytter den pædagogiske ledelse an til §18 stk. 2 i Lov om Folkeskolen, hvor det fremgår, at *"det påhviler skolelederen at sikre, at klasselæreren og klassens øvrige lærere planlægger og tilrettelægger undervisningen, så den rummer udfordringer for alle elever"*.

Det vil sige, at den pædagogiske ledelse omfatter dels ledelsens viden om og indsigt i medarbejdernes tilrettelæggelse og planlægning af undervisningen, dels ledelsens vurdering af og opfølgning på medarbejdernes gennemførelse af undervisningen.

6.1 Den overordnede vurdering af den pædagogiske ledelse

Den kvalitative del af undersøgelsen viser, at der er stor forskel på den pædagogiske ledelse på de deltagende skoler. På nogle af de mindre skoler fortæller de interviewede medarbejdere, at den pædagogiske ledelse foregår gennem en løbende dialog og sparring med ledelsen, mens de interviewede medarbejdere på nogle af de større skoler oplever, at den pædagogiske dialog og sparring primært finder sted i teamene.

Den kvantitative del af undersøgelsen bekræfter, at der er stor forskel på rammerne for den pædagogiske ledelse. Således giver 40% af medarbejderne udtryk for, at de er enige eller overvejende enige i, at skoleledelsen ikke har tilstrækkelig tid til at tage sig af opgaver i forbindelse med den pædagogiske ledelse.

Tabel 6-1: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om ledelsesstrukturen på din skole? Skolelederen har ikke tilstrækkelig tid til at tage sig af opgaver i forbindelse med den pædagogiske ledelse

	Procent
Uenig	30%
Overvejende uenig	30%
Overvejende enig	27%
Enig	13%
I alt	100%

(n = 1094)

En nærmere analyse bekræfter forventningen om, at det særligt er på de store skoler, at ledelsen i mindre grad har tid til pædagogisk ledelse. Analysen viser, at jo mindre skole man er ansat på, desto mere enig er man således i, at skolelederen har tilstrækkelig tid til at tage sig af opgaver i forbindelse med den pædagogiske ledelse. Analysen indikerer således, at 42% af medarbejderne på skoler med 150 elever eller derunder er enige i dette, mens det tilsvarende tal på skoler med mere end 600 elever er 22%.

Analysen viser endvidere, at der er forskel på holdningen til, om skolelederen har tilstrækkelig tid til pædagogisk ledelse, afhængig af om skolen ligger i Øst- eller Vestdanmark. Således er 34% af medarbejderne på skoler i Vestdanmark uenige i, at skoleledelsen ikke har tilstrækkelig tid til at tage sig af opgaver i forbindelse med den pædagogiske ledelse, mens det tilsvarende tal blandt medarbejdere i Østdanmark er 20%.

Ligeledes har det betydning for holdningen, om skolen er inddelt i afdelinger eller ej. På afdelingsinddelte skoler er der således 43% af medarbejderne, der er uenige i, at skolelederen ikke har tilstrækkelig tid til at tage sig af opgaver i forbindelse med den pædagogiske ledelse. På skoler, der ikke er inddelt i afdelinger, er det tilsvarende tal 27%.

Endelig har det betydning, om skolelederen tidligere har været ansat på skolen. På skoler, hvor lederen tidligere har været ansat, er 41% af medarbejderne således uenige i udsagnet i Tabel 5-3, mens det tilsvarende tal for de øvrige skoler er 27%.

Den kvalitative undersøgelse viser imidlertid også, at der er forskellige opfattelser af, hvorvidt medarbejderne kan forvente pædagogisk ledelse i forhold til tilrettelæggelse og gennemførelse af undervisningen. Således fremhæver flere af de interviewede medarbejdere, at dette for det første er en urealistisk forventning, og for det andet er unødvendigt, idet lærerne er fagligt uddannede til selv

at tilrettelægge og gennemføre undervisningen. Denne gruppe af medarbejdere vurderer derfor, at der primært er behov for, at ledelsen ”blander” sig i forbindelse med problemer. Andre medarbejdere opfatter denne opgave som en af ledelsens primære opgaver, hvilket bl.a. kommer til udtryk i følgende citat: *”Det er en af mine forventninger, at han kan sikre, at tingene går, som de skal. Det er simpelthen skolelederens opgave at sikre det”*.

6.2 Skoleledelsens viden om og indsigt i undervisningen

Når man ser på medarbejdernes forventninger til, hvordan skoleledelsen tilegner sig viden om og indsigt i undervisningen, er det generelt opfattelsen blandt de interviewede medarbejdere, at ledelsens primære muligheder for at tilegne sig viden om og indsigt i tilrettelæggelse og gennemførelsen af medarbejdernes undervisning ligger dels i årsplaner, handleplaner, udviklingsplaner og læseplaner, dels i teamsamtalerne og medarbejderudviklingssamtalerne. Ligeledes påpeger flere af de interviewede medarbejdere, at ledelsens observationer af undervisningen er en forudsætning for, at ledelsen kan tilegne sig viden om den enkelte medarbejders tilrettelæggelse og gennemførelse af en differentieret undervisning, som tager hensyn til den enkelte elev.

I den kvantitative del af undersøgelsen bliver årsplanerne og handleplaner ligeledes fremhævet som et vigtigt fundament for ledelsens viden om medarbejdernes undervisning. Således vurderer 66% af medarbejderne, at det i nogen eller i høj grad er vigtigt, at ledelsen tilegner sig viden om undervisningen ved at læse årsplanerne, mens 61% af medarbejderne vurderer, at det i nogen eller i høj grad er vigtigt, at ledelsen tilegner sig denne viden ved at læse handleplaner for enkelte elever. Af den kvantitative del af undersøgelsen fremgår det desuden, at 60% af medarbejderne finder det vigtigt, at skoleledelsen tilegner sig viden om undervisningen ved at læse medarbejdernes information til forældrene (jf. Tabel 6-2).

Tabel 6-2: Hvor vigtigt er det for dig, at skolens ledelse tilegner sig viden om din undervisning ved at...

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
... læse årsplaner? (n = 1090)	8%	31%	40%	21%	100%
... læse handleplaner for enkelte elever, eksempelvis svage elever? (n = 1088)	7%	27%	43%	23%	100%
... deltage i teammøder? (n = 1098)	9%	36%	39%	13%	100%
... observere din undervisning? (n = 1088)	15%	47%	32%	6%	100%
... tale med dig om, hvordan du løbende evaluerer elevernes udbytte af undervisningen? (n = 1089)	8%	34%	48%	10%	100%
... indhente skriftlig dokumentation fra dig om, hvordan du løbende evaluerer elevernes udbytte af undervisningen? (n = 1092)	20%	54%	23%	4%	100%
... tale med dig om din praksis i forhold til at samarbejde med den enkelte elev om at fastsætte læringsmål? (n = 1089)	10%	41%	39%	9%	100%
... indhente skriftlig dokumentation fra dig om læringsmålene for den enkelte elev? (n = 1089)	20%	56%	20%	3%	100%
... læse din skriftlige information til forældrene? (n = 1094)	9%	30%	38%	22%	100%
... andet? (Skriv hvad) (n = 137)	61%	8%	9%	22%	100%

Som det fremgår af ovenstående tabel, er der dog også en række aktiviteter, som medarbejderne finder mindre vigtige i forhold til skoleledelsens tilegnelse af viden. Således finder 23% af medarbejderne det i nogen eller i høj grad vigtigt, at ledelsen indhenter skriftlig dokumentation om læringsmål for den enkelte elev, og ligeledes finder 27% af medarbejderne det i nogen eller i høj grad vigtigt, at ledelsen indhenter skriftlig dokumentation for, hvordan medarbejderne løbende evaluerer elevernes udbytte af undervisningen. Her er det dog interessant, at der samtidig er 58% af medarbejderne, der i nogen eller i høj grad finder det vigtigt, at ledelsen taler med medarbejderne om, hvordan de løbende kan evaluere elevernes udbytte af undervisningen.

En videre analyse viser, at skolestørrelsen har betydning for medarbejdernes holdninger til alle spørgsmålene i Tabel 6-2, med undtagelse af holdningen til, hvor vigtigt det er, at ledelsen deltager i teammøder. I alle tilfælde er sammenhængen den, at jo større skole en medarbejder er ansat på, desto mindre vigtigt er det, at ledelsen tilegner sig viden om undervisningen. Eksempelvis finder 65% af medarbejderne på skoler med 150 elever eller derunder det vigtigt eller meget vigtigt, at ledelsen tilegner sig viden ved at læse årsplaner. Det tilsvarende tal blandt medarbejdere på skoler med mere end 600 elever er 50%.

Analysen viser endvidere, at medarbejdernes alder har betydning for holdningen til vigtigheden af, at ledelsen tilegner sig viden ved at læse handleplaner for enkelte elever, deltager i teammøder, observerer undervisningen, løbende taler med den enkelte medarbejder om, hvordan elevernes udbytte af undervisningen evalueres, samt taler med medarbejderne om praksis i forhold til at fastsætte læringsmål for den enkelte elev. I alle tilfældene findes dette at være mindre vigtigt jo ældre en medarbejder, der er tale om. Eksempelvis finder 72% af medarbejderne på 35 år eller derunder dette vigtigt eller meget vigtigt. Det tilsvarende tal blandt medarbejdere på 56 år eller derover er 56%.

Endelig finder kvindelige medarbejdere i højere grad end mandlige medarbejdere, at det er vigtigt, at ledelsen tilegner sig viden vha. måderne nævnt i Tabel 6-2, dog med undtagelse af holdningen til, hvor vigtigt det er, at ledelsen løbende taler med den enkelte medarbejder om, hvordan elevernes udbytte af undervisningen evalueres. Eksempelvis finder 50% af de mandlige medarbejdere det vigtigt eller meget vigtigt, at ledelsen tilegner sig viden ved at læse årsplaner. Det tilsvarende tal blandt kvindelige medarbejdere er 66%.

Når man ser på medarbejdernes oplevelse af ledelsens praksis i forhold til at tilegne sig viden om undervisningen, viser den kvalitative del af undersøgelsen, at der er betydelige forskelle på, hvordan årsplanerne bliver anvendt på de ni skoler i den kvalitative undersøgelse. På flere af skolerne giver de interviewede medarbejdere udtryk for, at årsplanerne primært fungerer som et planlægningsværktøj for medarbejderne og teamene, om end ledelsen bliver orienteret om årsplanerne. På andre skoler fungerer årsplanerne som et redskab for dialog mellem medarbejderne og ledelsen, hvor ledelsen spørger ind til indholdet i årsplanen, ligesom årsplanerne på nogle skoler danner afsæt for halvårslige teamsamtaler med deltagelse af ledelsen.

Den kvantitative del af undersøgelsen viser, at årsplanerne, handleplanerne og den skriftlige information til forældrene også er de kilder til information, som medarbejderne oftest oplever, at ledelsen anvender. Således tilkendegiver 71% af medarbejderne, at de i nogen eller i høj grad oplever, at skolens ledelse tilegner sig viden om undervisningen ved at læse årsplanerne, ligesom 65% af medarbejderne i nogen eller i høj grad oplever, at ledelsen tilegner sig viden ved at læse medarbejdernes handleplaner for enkelte elever. Ligeledes giver 63% af medarbejderne udtryk for, at ledelsen i nogen eller i høj grad tilegner sig viden om undervisningen gennem medarbejdernes skriftlige information til forældrene (jf. Tabel 6-3).

Tabel 6-3: I hvilken grad oplever du, at skolens ledelse tilegner sig viden om din undervisning ved at...

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
... læse årsplaner? (n = 1087)	7%	22%	43%	28%	100%
... læse handleplaner for enkelte elever, eksempelvis svage elever? (n = 1067)	11%	24%	41%	24%	100%
... deltage i teammøder? (n = 1086)	18%	35%	35%	12%	100%
... observere din undervisning? (n = 1089)	42%	39%	18%	1%	100%
... tale med dig om, hvordan du løbende evaluerer elevernes udbytte af undervisningen? (n = 1085)	25%	37%	32%	6%	100%
... indhente skriftlig dokumentation fra dig om, hvordan du løbende evaluerer elevernes udbytte af undervisningen? (n = 1086)	38%	36%	22%	4%	100%
... tale med dig om din praksis i forhold til at samarbejde med den enkelte elev om at fastsætte læringsmål? (n = 1088)	32%	38%	25%	5%	100%
... indhente skriftlig dokumentation fra dig om læringsmålene for den enkelte elev? (n = 1086)	44%	36%	17%	3%	100%
... læse din skriftlige information til forældrene? (n = 1086)	15%	22%	35%	28%	100%
... andet? (Skriv hvad) (n = 131)	67%	5%	13%	15%	100%

En analyse viser, at medarbejderne på de store skoler i mindre grad end medarbejderne på de små skoler oplever, at skolens ledelse tilegner sig viden om undervisningen på måderne nævnt i Tabel 6-3. Eksempelvis oplever 52% af medarbejderne på skoler med mere end 600 elever, at skolens ledelse i nogen eller i høj grad tilegner sig viden om undervisningen ved at læse årsplaner. Det tilsvarende tal blandt medarbejdere på skoler med 150 elever eller derunder er 75%.

Endvidere oplever ældre medarbejdere i højere grad end yngre medarbejdere, at ledelsen tilegner sig viden om undervisningen ved at læse årsplaner, deltage i teammøder, observere undervisningen, indhente skriftlig dokumentation om, hvordan elevernes udbytte af undervisningen løbende evalueres, indhente skriftlig dokumentation om læringsmål samt læse skriftlig information til forældrene. Eksempelvis oplever 40% af medarbejderne under 35 år, at ledelsen tilegner sig viden om undervisningen ved at deltage i teammøder. Det tilsvarende tal blandt medarbejdere på 56 år eller derover er 50%.

Som nævnt tidligere påpeger flere af de interviewede medarbejdere i den kvalitative undersøgelse, at ledelsens deltagelse i undervisningen er en forudsætning for, at ledelsen kan tilegne sig viden om, hvordan medarbejderne arbejder med

at differentiere undervisningen. Imidlertid har de færreste af de interviewede medarbejdere oplevet, at ledelsen har overværet undervisningen, hvilket bl.a. kommer til udtryk i følgende citat: ”[Skoleledelsen] prøver på alle mulige måder at følge med via vores årsplaner, men de kommer aldrig rundt i klasserne”. I forlængelse heraf er det da også den generelle opfattelse blandt de interviewede medarbejdere, at ledelsen primært observerer den enkelte medarbejders undervisning i forbindelse med indkøring af nye medarbejdere. At observationer sjældent bliver anvendt af ledelsen til at tilegne sig viden om undervisningen, bliver ligeledes bekræftet af den kvantitative del af undersøgelsen, hvor observation er den kilde, som færrest oplever, at ledelsen anvender. Således tilkendegiver blot 19% af medarbejderne, at de i nogen eller i høj grad har oplevet, at ledelsen tilegner sig viden om undervisningen gennem observationer.

I den kvantitative del af undersøgelsen er medarbejderne blevet bedt om at vurdere, hvordan de selv er med til at sikre, at skolens ledelse kan få indsigt i tilrettelæggelsen og gennemførelsen af undervisningen. Her viser det sig også, at det primært er årsplanerne og den skriftlige information til forældrene, der danner rammen om formidling af viden til ledelsen. Således viser den kvantitative undersøgelse, at henholdsvis 32% og 62% af medarbejderne i nogen grad og i høj grad vurderer, at de gennem årsplanerne formidler viden om, hvilke emner og aktiviteter medarbejderne/teamet planlægger at gennemføre. Ligeledes vurderer 75% af medarbejderne, at de gennem årsplanerne i nogen grad eller i høj grad formidler viden om valg af undervisningsmateriale, mens 72% af medarbejderne vurderer, at de gennem årsplanerne i nogen eller i høj grad formidler viden om trin- og slutmål for undervisningen (jf. Tabel 6-4).

Tabel 6-4: I hvilken grad er du selv med til at sikre, at skolens ledelse kan få indsigt i din tilrettelæggelse og gennemførelse af undervisningen ved...?

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
... i din eller teamets årsplan at beskrive, hvilke emner og aktiviteter du/l planlægger at gennemføre i det kommende skoleår? (n = 1101)	1%	5%	32%	62%	100%
... i din eller teamets årsplan at beskrive, hvilket undervisningsmateriale du/l har tænkt dig/er at tage i brug i det kommende skoleår? (n = 1098)	4%	21%	40%	35%	100%
... i din eller teamets årsplan at beskrive, hvordan du/l vil samarbejde med eleverne om at fastsætte individuelle læringsmål? (n = 1093)	9%	36%	43%	11%	100%
... i din eller teamets årsplan at beskrive, hvordan du/l løbende vil evaluere elevernes udbytte af undervisningen? (n = 1094)	7%	28%	47%	17%	100%
... i din eller teamets årsplan at beskrive, hvilke konkrete trin- og slutmål din/jeres undervisning skal lede frem mod i det kommende år? (n = 1095)	5%	22%	48%	24%	100%
... i din eller teamets årsplan at beskrive dine/jeres overvejelser vedrørende sammenhængen mellem mål, metode, materiale og indhold? (n = 1095)	9%	35%	45%	12%	100%
... at bede din leder overvære din undervisning? (n = 1092)	41%	38%	17%	4%	100%
... at udarbejde et notat, som indeholder dine eller teamets refleksioner over sammenhængen mellem din/jeres tilrettelæggelse, gennemførelse og evaluering af undervisningen? (n = 1091)	24%	45%	26%	5%	100%
... på din medarbejderudviklingssamtale (MUS) at fremlægge din vurdering af sammenhængen mellem tilrettelæggelsen, gennemførelsen og evalueringen af undervisningen? (n = 1087)	12%	27%	39%	22%	100%
... at videregende skriftlig information til forældrene til skolens ledelse? (n = 1080)	8%	15%	33%	44%	100%

En analyse viser, at medarbejdere, der underviser på 7. til 9./10. klassetrin i mindre grad end andre medarbejdere er med til at sikre, at skolens ledelse kan få indsigt i tilrettelæggelsen og gennemførelsen af undervisningen på en række af de måder, der er nævnt i Tabel 6-4. Dette har således betydning for, i hvilket omfang man

- i egen eller i teamets årsplan beskriver, hvilke emner og aktiviteter der planlægges gennemført i det kommende skoleår
- i egen eller teamets årsplan beskriver, hvilket undervisningsmateriale man har tænkt sig at tage i brug i det kommende skoleår
- i egen eller teamets årsplan beskriver, hvordan man vil samarbejde med eleverne om at fastsætte individuelle læringsmål
- i egen eller teamets årsplan beskriver, hvilke konkrete trin- og slutmål undervisningen skal lede frem mod i det kommende år
- i egen eller teamets årsplan beskriver overvejelser vedrørende sammenhængen mellem mål, metode, materiale og indhold
- videresender skriftlig information til forældrene til skolens ledelse

Eksempelvis svarer 54% af de medarbejdere, der underviser på 7. til 9./10. klassetrin, at man i egen eller i teamets årsplan har beskrevet, hvilke emner og aktiviteter der planlægges gennemført i det kommende skoleår. Det tilsvarende tal blandt medarbejdere, der ikke underviser på 7. til 9./10. klassetrin, er 68%.

Endvidere er de kvindelige medarbejdere i højere grad end de mandlige med til at sikre, at skolens ledelse kan få indsigt i tilrettelæggelsen og gennemførelsen af undervisningen. Dette gælder i forhold til det omfang, medarbejderne

- i egen eller i teamets årsplan beskriver, hvilke emner og aktiviteter der planlægges gennemført i det kommende skoleår
- i egen eller teamets årsplan beskriver, hvilket undervisningsmateriale man har tænkt sig at tage i brug i det kommende skoleår
- i egen eller teamets årsplan beskriver, hvilke konkrete trin- og slutmål undervisningen skal lede frem mod i det kommende år
- videresender skriftlig information til forældrene til skolens ledelse

Eksempelvis har 69% af de kvindelige medarbejdere svaret, at man i høj grad er med til at sikre, at skolens ledelse kan få indsigt i tilrettelæggelsen og gennemførelsen af undervisningen ved i egen eller i teamets årsplan at beskrive, hvilke emner og aktiviteter der planlægges gennemført i det kommende skoleår. Det tilsvarende tal blandt mandlige medarbejdere er 44%.

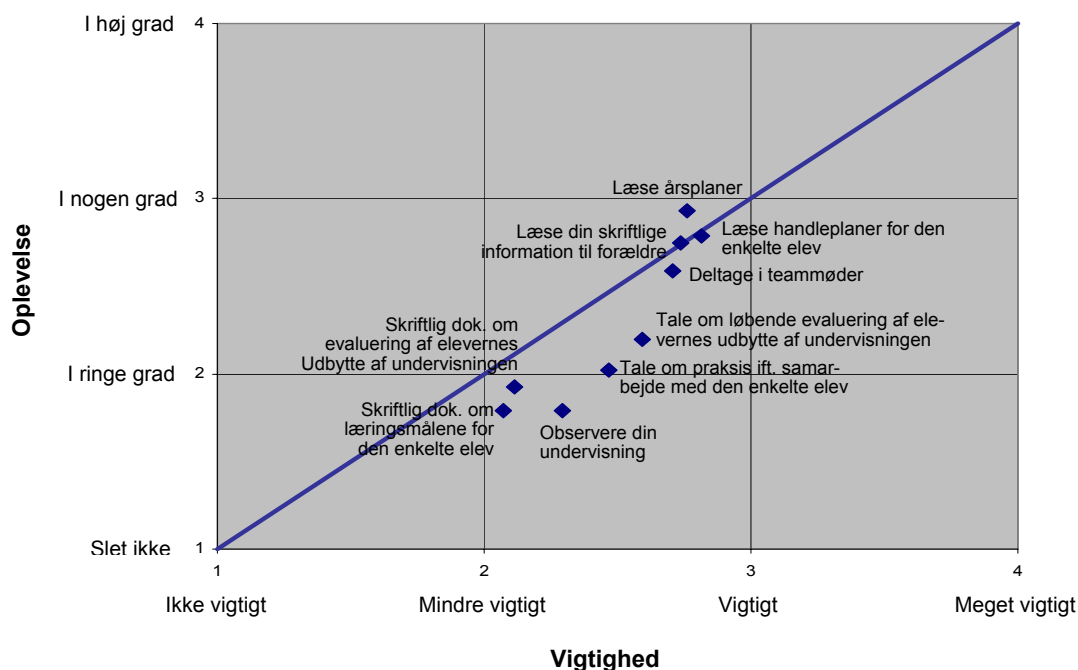
6.2.1 *Sammenhæng mellem vurdering af vigtighed og oplevelse af ledelsens tilegnelse af viden om undervisningen*

I dette afsnit sammenholdes medarbejdernes oplevelse af skoleledelsens tilegnelse af viden om undervisningen på en række punkter med vurderingen af vigtigheden heraf.

Analysen sker med udgangspunkt i den kvantitative undersøgelse. Ligesom i afsnit 5.4 er sammenhængen mellem gennemsnitssvaret for vurderingen af vigtighed (x-aksen) og medarbejdernes oplevelse (y-aksen) skitseret i et koordinatsystem. Dette ses i Figur 6-1 nedenfor.

Den blå 45°-linje markerer, hvor svarene ville have ligget, hvis der havde været fuld overensstemmelse mellem vurderingen af vigtigheden af skoleledelsens tilegnelse af viden om undervisningen og den faktiske oplevelse heraf. Eksempelvis vil et svar, der angiver, at man finder, at noget er mindre vigtigt og samtidig oplever, at dette sker i mindre grad, placere sig på denne linje (værdien 2 på begge akser). Punkterne i koordinatsystemet repræsenterer gennemsnitssvarene på de spørgsmål, der fremgår af Tabel 6-2 og Tabel 6-3.

Figur 6-1: Sammenhæng mellem vurdering af vigtighed af at ledelsen tilegner sig viden om undervisningen og oplevelse heraf



Punkternes placering i koordinatsystemet viser, at der er sammenhæng mellem medarbejdernes vurdering af, hvordan ledelsen bør tilegne sig viden om undervisningen og den faktiske oplevelser af, hvordan dette foregår. Dette ses af, at der er en lineær tendens i punkternes placering i koordinatsystemet. Disse resultater indikerer, at skoleledelsen tilegner sig viden om undervisningen på den måde, som medarbejderne vurderer, at ledelsen skal gøre dette.

Det ses, at medarbejderne finder det mindst vigtigt, at ledelsen indhenter skriftlig dokumentation fra lærerne om læringsmålene for den enkelte elev og om, hvordan elevernes udbytte af undervisningen løbende evalueres, samt at ledelsen observerer undervisningen. Samtidig oplever medarbejderne, at dette finder sted i mindst grad.

Størst vægt lægger medarbejderne på, at ledelsen deltager i teammøder, læser skriftlig information til forældrene, læser årsplanerne og læser handleplaner for den enkelte elev. Samtidig oplever medarbejderne, at dette finder sted i større omfang end de øvrige måder, hvorpå ledelsen kan tilegne sig viden om undervisningen.

Det ses endvidere, at punkterne i Figur 6-1 alle ligger tæt på den blå 45°-linje. Særlig tæt på linien ligger punkterne, der repræsenterer ledelsens deltagelse i teammøder, at ledelsen læser skriftlig information til forældrene, at ledelsen læser årsplanerne, samt at ledelsen læser handleplaner for enkelte elev. Dette er udtryk for, at ledelsens indhentelse af information særligt på disse måder står mål med medarbejdernes vurdering af, hvor vigtigt dette er.

6.3 Skoleledelsens kriterier for vurdering af undervisningen

I den kvalitative undersøgelse giver de interviewede medarbejdere på de fleste af skolerne udtryk for, at der ikke foregår en systematisk vurdering af tilrettelæggelsen og gennemførelsen af undervisningen fra ledelsens side, men at dette snarere foregår i en løbende dialog med ledelsen og med kolleger i teamet.

Denne tendens understreges af den kvantitative undersøgelse, som dog tegner et mere nuanceret billede, idet henholdsvis 20% af medarbejderne slet ikke og 37% af medarbejderne i ringe grad oplever, at de får tilbagemeldinger på tilrettelæggelsen og gennemførelsen af undervisningen, mens henholdsvis 34% af medarbejderne i nogen grad og 8% af medarbejderne i høj grad oplever, at de får tilbagemeldinger på tilrettelæggelsen og gennemførelsen af undervisningen (jf. Tabel 6-5).

Tabel 6-5: I hvilken grad oplever du, at skolens ledelse giver dig tilbagemeldinger på, hvordan du tilrettelægger og gennemfører din undervisning?

	Procent
Slet ikke	20%
I ringe grad	37%
I nogen grad	34%
I høj grad	8%
I alt	100%

(n = 1095)

De interviewede medarbejdere på de mindre skoler giver generelt udtryk for, at de får løbende tilbagemeldinger fra ledelsen i den daglige dialog, mens flere af de interviewede medarbejdere på de større skoler mener, at skolen er for stor til, at ledelsen har overblik over, hvordan den enkelte medarbejder tilrettelægger og gennemfører sin undervisning.

En analyse af tallene i Tabel 6-5 bekræfter dette billede, idet medarbejderne på mindre skoler i højere grad end medarbejdere på store skoler oplever, at ledelsen giver tilbagemeldinger på, hvordan man tilrettelægger og gennemfører undervisningen. På skoler med 150 elever eller derunder er det således 51% af medarbejderne, der i nogen eller i høj grad oplever, at skoleledelsen giver tilbagemeldinger på, hvordan undervisningen tilrettelægges og gennemføres. Det tilsvarende tal blandt medarbejdere på skoler med mere end 600 elever er 30%.

I forlængelse heraf giver flere af de interviewede medarbejdere i den kvalitative undersøgelse udtryk for, at det primært handler om at have en åben dialog mellem ledelsen og medarbejderne, og at der er indbyrdes tillid til, at medarbejderne udfylder rammerne.

Dette synspunkt bliver understøttet af den kvantitative del af undersøgelsen, hvor medarbejderne er blevet bedt om at vurdere, hvad der bør lægges til grund for ledelsens vurdering af undervisningen. Denne del af undersøgelsen viser, at ledelsens tillid til medarbejderne forventes at være et væsentligt grundlag for vurderingen, idet 71% af medarbejderne vurderer, at det meget vigtigt, og 25% vurderer, at det er vigtigt, at ledelsen baserer deres vurdering af undervisningen på denne tillid.

Hvad angår mål og kriterier opstillet af enten skolen eller teamet, er disse også vigtige, om end i mindre grad end tilliden. Således finder 55% og 30% af medarbejderne det henholdsvis vigtigt og meget vigtigt, at teamets mål og kriterier lægges til grund for ledelsens vurdering, mens skolens mål og kriterier for un-

undervisningens kvalitet vurderes lidt mindre vigtige, idet henholdsvis 58% og 24% af medarbejderne finder disse vigtige eller meget vigtige som grundlag for vurderingen af undervisningen (Tabel 6-6).

Tabel 6-6: Hvor vigtigt er det for dig, at skolens ledelse baserer deres vurderinger af din undervisning på...

	Ikke vigtigt	Mindre vigtigt	Vigtigt	Meget vigtigt	I alt
... deres generelle viden om, hvad der kendetegner god undervisning? (n = 1063)	6%	18%	51%	25%	100%
... mål eller kriterier, som skolen har opstillet for undervisningens kvalitet? (n = 1068)	2%	16%	58%	24%	100%
... mål eller kriterier opstillet af teamet, eksempelvis i årsplaner? (n = 1074)	2%	13%	55%	30%	100%
... deres tillid til, at lærerne tilrettelægger den bedste undervisning under de givne omstændigheder? (n = 1073)	1%	3%	25%	71%	100%
... andet? (n = 116)	64%	5%	11%	20%	100%

Når man ser på medarbejdernes oplevelse af, hvad skolens ledelse lægger til grund for deres vurdering af undervisningen, viser den kvantitative undersøgelse, at det fortsat er tilliden til, at lærerne tilrettelægger den bedste undervisning under de givne omstændigheder, der fylder mest. Således oplever hhv. 73% og 22% af medarbejderne i høj grad eller i nogen grad, at ledelsen baserer deres vurdering på denne tillid (jf. Tabel 6-7).

Tabel 6-7: I hvilken grad oplever du, at skolens ledelse baserer deres vurderinger af din undervisning på...

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
... deres generelle viden om, hvad der kendetegner god undervisning? (n = 1050)	4%	11%	54%	31%	100%
... mål eller kriterier, som skolen har opstillet for undervisningens kvalitet? (n = 1061)	8%	22%	50%	19%	100%
... mål eller kriterier opstillet af teamet, eksempelvis i årsplaner? (n = 1061)	8%	24%	49%	19%	100%
... deres tillid til, at lærerne tilrettelægger den bedste undervisning under de givne omstændigheder? (n = 1071)	1%	4%	22%	73%	100%
... andet? (skriv hvad) (n = 124)	60%	5%	15%	21%	100%

En analyse viser, at ældre medarbejdere i højere grad end yngre medarbejdere oplever, at skolens ledelse baserer deres vurderinger af undervisningen på deres generelle viden om, hvad der kendetegner god undervisning, på mål eller kriterier, som skolen har opstillet for undervisningens kvalitet og på mål eller kriterier opstillet af teamet. Eksempelvis oplever 70% af medarbejderne under 35 år, at dette sker i nogen eller i høj grad. Det tilsvarende tal blandt medarbejdere på 56 år eller derover er 80%.

Som nævnt tidligere vurderer medarbejderne, at henholdsvis skolens og teamets mål og kriterier er mere vigtige end ledelsens generelle viden om, hvad der kendetegner god undervisning. Imidlertid er det et andet billede, man får, når medarbejderne beskriver deres oplevelse af ledelsens grundlag for at vurdere undervisningen (jf. Tabel 6-7). Således oplever 31% af medarbejderne i høj grad, at ledelsen baserer vurderingen af undervisningen på deres generelle viden om, hvad der kendetegner god undervisning, mens 19% af medarbejderne i høj grad oplever, at skolens mål og kriterier lægger til grund for vurderingen af undervisningen. Ligeledes oplever 19% af medarbejderne i høj grad, at teamets mål og kriterier lægger til grund for vurderingen af undervisningen.

Derudover giver flere af medarbejderne udtryk for både i form af kommentarer i et åbent spørgsmål i den kvantitative undersøgelse og i den kvalitative del af undersøgelsen, at en række andre forhold ligeledes ligger til grund for ledelsens vurdering af undervisningen. Således bliver det bl.a. nævnt, at ledelsens vurdering er baseret på en uformel kommunikation og løbende dialog med såvel elever og forældre som med medarbejdere og andre fagpersoner som fx psykologer med tilknytning til skolen.

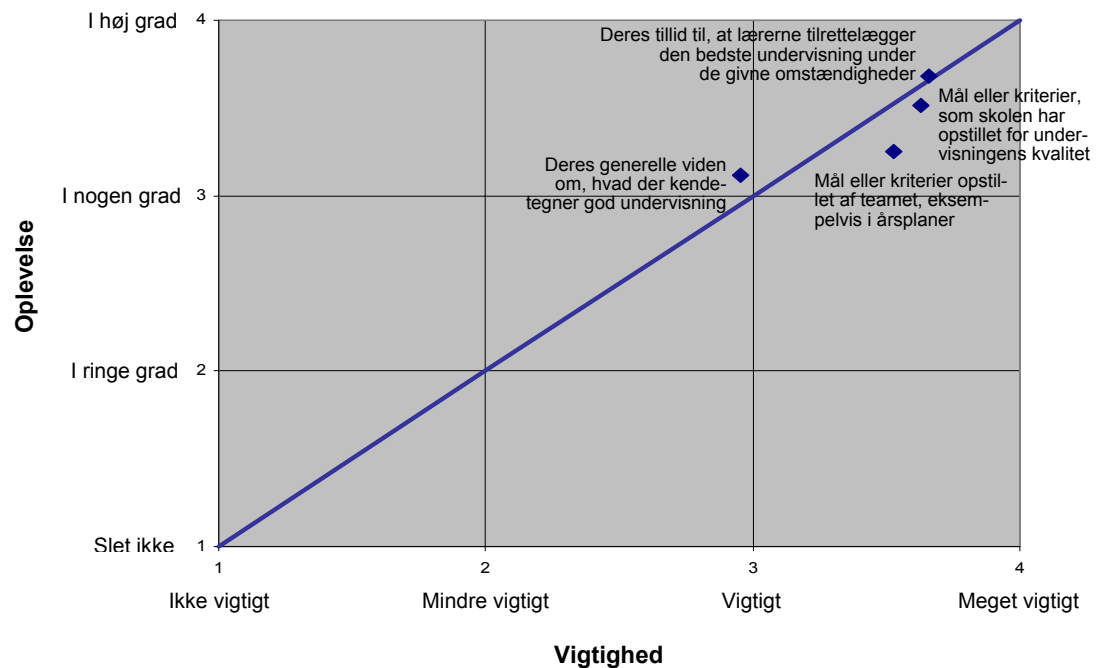
6.3.1 *Sammenhæng mellem vurdering af vigtighed og oplevelse af ledelsens grundlag for vurderinger af undervisningen*

I dette afsnit sammenholdes medarbejdernes oplevelse af skoleledelsens grundlag for vurderinger af undervisningen på en række punkter med vurderingen af vigtigheden heraf.

Analysen foretages på samme måde som i afsnit 5.4 og 6.2.1. Punkterne i koordinatsystemet repræsenterer gennemsnitssvarene på de spørgsmål, der fremgår af Tabel 6-6 og Tabel 6-7.

Af figuren nedenfor fremgår sammenhængen mellem medarbejdernes vurdering af, hvad ledelsen skal basere vurderinger af undervisningen på og oplevelsen af, hvordan dette foregår.

Figur 6-2: Sammenhæng mellem vurdering af hvad ledelsen skal basere vurderinger af undervisningen på og oplevelse heraf



Den lineære sammenhæng mellem punkterne i figuren viser, at der er sammenhæng mellem medarbejdernes vurdering af, hvad ledelsen skal basere vurderinger af undervisningen på og oplevelsen af, hvordan dette foregår. Det fremgår, at medarbejderne finder det vigtigst, at ledelsen baserer vurderingen af undervisningen på tillid til lærerne. Tilsvarende findes det mindst vigtigt, at ledelsen baserer vurderingerne af undervisningen på deres generelle viden om, hvad der kendetegner god undervisning. Samtidig er det disse forhold, som medarbejderne oplever i henholdsvis størst og mindst udstrækning, at ledelsen rent faktisk baserer vurderinger af undervisningen på.

Punkternes placering tæt på den blå 45°-linje indikerer endvidere, at der ikke bare er sammenhæng mellem vurderingen af vigtigheden og oplevelsen af, hvad ledelsen baserer deres vurdering af undervisningen på. Placeringen tæt på linjen viser samtidig, at det omfang, som ledelsen baserer deres vurdering af undervisningen på, står mål med medarbejdernes forventninger hertil.

6.4 Skoleledelsens opfølgning

Når man ser på, hvilke *ønsker* medarbejderne har til ledelsens opfølgning på deres vurdering af undervisningen, viser den kvalitative del af undersøgelsen, at mange af de interviewede medarbejdere ønsker en ledelse, der er mere engagerede i forhold til tilrettelæggelsen og gennemførelsen af undervisningen. Særligt på de større skoler giver de interviewede medarbejdere udtryk for, at ledelsen ikke er tæt nok på dagligdagen til at have indsigt i den enkelte medarbejders undervisning, men der er – som nævnt tidligere – blandt de interviewede medarbejdere heller ikke enighed om, hvorvidt ledelsen skal have denne indsigt.

Den kvantitative del af undersøgelsen tegner et billede af, hvilke ønsker medarbejderne har til ledelsens opfølgning på deres vurdering af undervisningen. Her viser den kvantitative del af undersøgelsen, at den form for opfølgning, som handler om kompetenceudvikling, bliver prioriteret højt blandt medarbejderne. Således vurderer henholdsvis 22% og 77% af medarbejderne, at det er vigtigt eller meget vigtigt, at ledelsen følger op på sin vurdering af undervisningen ved at give mulighed for efteruddannelse. Ligeledes vurderer henholdsvis 39% og 51% af medarbejderne, at det er vigtigt eller meget vigtigt, at ledelsen følger op ved at give tid til kollegial sparring og supervision (jf. Tabel 6-8).

Tabel 6-8: Hvor vigtigt er det for dig, at skolens ledelse følger op på deres vurderinger af din undervisning ved ...

	Ikke vigtigt	Mindre vigtigt	Vigtigt	Meget vigtigt	I alt
... at give dig mulighed for efteruddannelse? (n = 1091)	1%	1%	22%	77%	100%
... at give tid til kollegial sparring og supervision? (n = 1088)	2%	8%	39%	51%	100%
... at sætte generelle punkter vedrørende undervisningens kvalitet på dagsordenen på pædagogiske rådsmøder? (n = 1084)	5%	21%	53%	21%	100%
... at drøfte kvaliteten af din undervisning med dig under medarbejderudviklingssamtalen (MUS)? (n = 1083)	5%	23%	54%	19%	100%
... at sætte generelle punkter vedrørende undervisningens planlægning og tilrettelæggelse på dagsordenen på pædagogiske rådsmøder? (n = 1085)	6%	26%	48%	20%	100%
... at give feedback på årsplaner? (n = 1088)	6%	27%	47%	20%	100%
... at drøfte undervisningens kvalitet på teammøder? (n = 1079)	7%	33%	45%	15%	100%

Ligeledes bliver drøftelser af kvaliteten i undervisningen på henholdsvis pædagogiske rådsmøder, medarbejderudviklingssamtaler og teammøder fremhævet som en vigtig del af ledelsens opfølgning på medarbejdernes undervisning, om end dette dog ikke findes at være helt så vigtigt som efteruddannelse og mulighed for kollegial sparring og supervision. Den kvantitative undersøgelse viser således, at henholdsvis 53% og 21% af medarbejderne vurderer, at det er vigtigt eller meget vigtigt, at ledelsen sætter generelle punkter vedr. undervisningens kvalitet på dagsordenen på pædagogiske rådsmøder. Ligeledes vurderer henholdsvis 54% og 19 % af medarbejderne, at det er vigtigt eller meget vigtigt at drøfte kvaliteten af undervisningen under medarbejderudviklingssamtalen. Endelig vurderer henholdsvis 45% og 15% af medarbejderne, at det er vigtigt eller meget vigtigt, at ledelsen følger op ved at drøfte undervisningens kvalitet på teammøderne.

Den kvantitative undersøgelse viser også, at medarbejderne lægger mindre vægt på opfølgning i form af løbende drøftelser med ledelsen. Således tilkendegiver henholdsvis 30% og 8% af medarbejderne, at det er vigtigt eller meget vigtigt, at ledelsen følger op ved løbende at drøfte undervisningens planlægning og tilrettelæggelse med den enkelte medarbejder, mens henholdsvis 40% og 8% af medarbejderne finder det vigtigt eller meget vigtigt, at ledelsen følger op ved løbende at drøfte undervisningens kvalitet med den enkelte medarbejder. Ligeledes finder medarbejderne det generelt mindre vigtigt, at ledelsen følger op ved at drøfte undervisningens planlægning og tilrettelæggelse på medarbejderudviklingssamtaler eller på teammøder. Her er der henholdsvis 43% og 16% af medarbejderne, der finder det vigtigt eller meget vigtigt at drøfte undervisningens planlægning og tilrettelæggelse på medarbejderudviklingssamtaler, mens der er henholdsvis 40% og 15% af medarbejderne, der finder det vigtigt eller meget vigtigt at drøfte dette på teammøder (jf. Tabel 6-9).

Tabel 6-9: Hvor vigtigt er det for dig, at skolens ledelse følger op på deres vurderinger af din undervisning ved ...

	Ikke vigtigt	Mindre vigtigt	Vigtigt	Meget vigtigt	I alt
... at drøfte undervisningens planlægning og tilrettelæggelse med dig under medarbejderudviklingssamtalen (MUS)? (n = 1086)	8%	34%	43%	16%	100%
... at drøfte undervisningens planlægning og tilrettelæggelse på team-møder? (n = 1077)	8%	37%	40%	15%	100%
... løbende at drøfte undervisningens kvalitet med dig? (n = 1088)	9%	43%	40%	8%	100%
... løbende at drøfte undervisningens planlægning og tilrettelæggelse med dig? (n = 1088)	11%	52%	30%	8%	100%
Andet? (n = 103)	77%	5%	10%	9%	100%

En analyse af tallene i Tabel 6-8 og Tabel 6-9 viser, at medarbejdernes alder har betydning for, hvor vigtig man finder det forhold, at skolens ledelse følger op på deres vurderinger af undervisningen. De ældre medarbejdere finder således i mindre grad end de yngre, at dette er vigtigt. Eksempelvis finder 50% af medarbejderne under 35 år, at dette er vigtigt eller meget vigtigt. Det tilsvarende tal blandt medarbejdere på 56 år eller derover er 40%.

Når man ser på, hvordan opfølgningen foregår i praksis, viser den kvalitative undersøgelse, at de interviewede medarbejdere generelt oplever, at ledelsens opfølgning på undervisningen er forholdsvis begrænset. Samtidig giver størstedelen af de interviewede medarbejdere dog også udtryk for, at ledelsen ville være imødekommende, hvis medarbejderne henvendte sig om pædagogiske spørgsmål.

I den kvalitative del af undersøgelsen giver flere af de interviewede medarbejdere udtryk for, at opfølgningen ofte foregår i forbindelse med medarbejderudviklingssamtaler, som typisk finder sted hvert andet år. Den kvantitative del af undersøgelsen viser ligeledes, at medarbejderudviklingssamtalerne i en vis udstrækning fungerer som rammer for opfølgningen, idet henholdsvis 41% og 16% af medarbejderne i nogen grad eller i høj grad oplever, at ledelsen følger op på undervisningen ved at drøfte kvaliteten af undervisningen under medarbejderudviklingssamtalerne. Ligeledes oplever henholdsvis 38% og 14% af medarbejderne i nogen grad eller i høj grad, at undervisningens tilrettelæggelse og gennemførelse som led i ledelsens opfølgning bliver drøftet på medarbejderudviklingssamtaler (jf. Tabel 6-10).

Tabel 6-10: I hvilken grad oplever du, at skolens ledelse følger op på deres vurderinger af din undervisning ved ...

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
... at drøfte undervisningens planlægning og tilrettelæggelse med dig under medarbejderudviklingssamtalen (MUS)? (n = 1079)	16%	32%	38%	14%	100%
... at drøfte kvaliteten af din undervisning med dig under medarbejderudviklingssamtalen (MUS)? (n = 1071)	14%	28%	41%	16%	100%
... at sætte generelle punkter vedrørende undervisningens planlægning og tilrettelæggelse på dagsordenen på pædagogiske rådsmøder? (n = 1083)	19%	40%	33%	8%	100%
... at sætte generelle punkter vedrørende undervisningens kvalitet på dagsordenen på pædagogiske rådsmøder? (n = 1078)	17%	37%	37%	10%	100%
... at drøfte undervisningens planlægning og tilrettelæggelse på teammøder? (n = 1076)	26%	38%	28%	8%	100%
... at drøfte undervisningens kvalitet på teammøder? (n = 1075)	29%	38%	27%	7%	100%

I den kvalitative del af undersøgelsen påpeger flere af de interviewede medarbejdere, at det ofte er vanskeligt at få tid til diskutere pædagogiske og didaktiske problemstillinger på pædagogisk rådsmøde, som i stedet primært bliver brugt til udveksling af informationer og aktuelle problemstillinger. Således fortæller en medarbejder: *"Det er et problem, at der sker en glidning, sådan at management tager over på bekostning af diskussioner om, hvordan man lærer noget – det vi egentligt kommer her for"*. Her viser den kvantitative undersøgelse imidlertid et lidt anderledes billede, idet henholdsvis 37% og 10% af medarbejderne i nogen grad eller i høj grad oplever, at ledelsen følger op på undervisningen ved at sætte undervisningens kvalitet på dagsordenen på pædagogisk rådsmøde, mens henholdsvis 33% og 8% af medarbejderne i nogen grad eller i høj grad oplever, at ledelsen følger op på undervisningen ved at sætte spørgsmål om tilrettelæggelse og planlægning af undervisning på dagsordenen.

Endelig viser undersøgelsen også, at ledelsen sjældnere anvender teammøderne til opfølgning, idet blot 36% af medarbejderne i nogen eller i høj grad oplever, at ledelsen følger op ved at drøfte undervisningens planlægning og tilrettelæggelse på teammøder. 34% af medarbejderne oplever i nogen eller i høj grad, at

ledelsen følger op på undervisningen ved at drøfte undervisningens kvalitet på teammøder (jf. Tabel 6-10).

I den kvalitative del af undersøgelsen påpeger flere af de interviewede medarbejdere, at de har oplevet, at deres leder henviser dem til andre medarbejdere for at få sparring på konkrete pædagogiske problemstillinger. Et lignende billede ses i den kvantitative del af undersøgelsen, hvor netop tid til kollegial sparring og supervision er en af de former for opfølgning, som medarbejderne i videst udstrækning oplever, bliver anvendt. Således oplever henholdsvis 35% og 14% af medarbejderne i nogen grad eller i høj grad, at ledelsen følger op på undervisningen ved at give tid til kollegial sparring og supervision (jf. Tabel 6-11).

Tabel 6-11: I hvilken grad oplever du, at skolens ledelse følger op på deres vurderinger af din undervisning ved ...

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
... at give dig mulighed for efteruddannelse? (n = 1082)	6%	23%	45%	25%	100%
... at give tid til kollegial sparring og supervision? (n = 1076)	21%	30%	35%	14%	100%
... at give feedback på årsplaner? (n = 1081)	30%	34%	27%	9%	100%
... løbende at drøfte undervisningens kvalitet med dig (n = 1082)	29%	46%	21%	4%	100%
... løbende at drøfte undervisningens planlægning og tilrettelæggelse med dig? (n = 1085)	31%	47%	18%	4%	100%
Andet? (n = 104)	78%	6%	8%	9%	100%

Både den kvalitative og den kvantitative undersøgelse viser, at medarbejderne udarbejder årsplaner, og at de forventer, at ledelsen læser denne. Imidlertid viser den kvalitative undersøgelse også, at de interviewede medarbejdere på flere af skolerne oplever, at det er sjældent, at ledelsen følger op på årsplanerne, og at den primære opfølgning på årsplanerne derfor ligger internt i teamet. Denne tendens synes at blive bekræftet af den kvantitative undersøgelse, som viser, at 64% af medarbejderne slet ikke eller i ringe grad oplever, at ledelsen giver feedback på årsplanerne.

En analyse af tallene i Tabel 6-10 og Tabel 6-11 viser, at medarbejdere på små skoler i højere grad end medarbejdere på store skoler oplever, at skolens ledelse følger op på vurderinger af undervisningen.

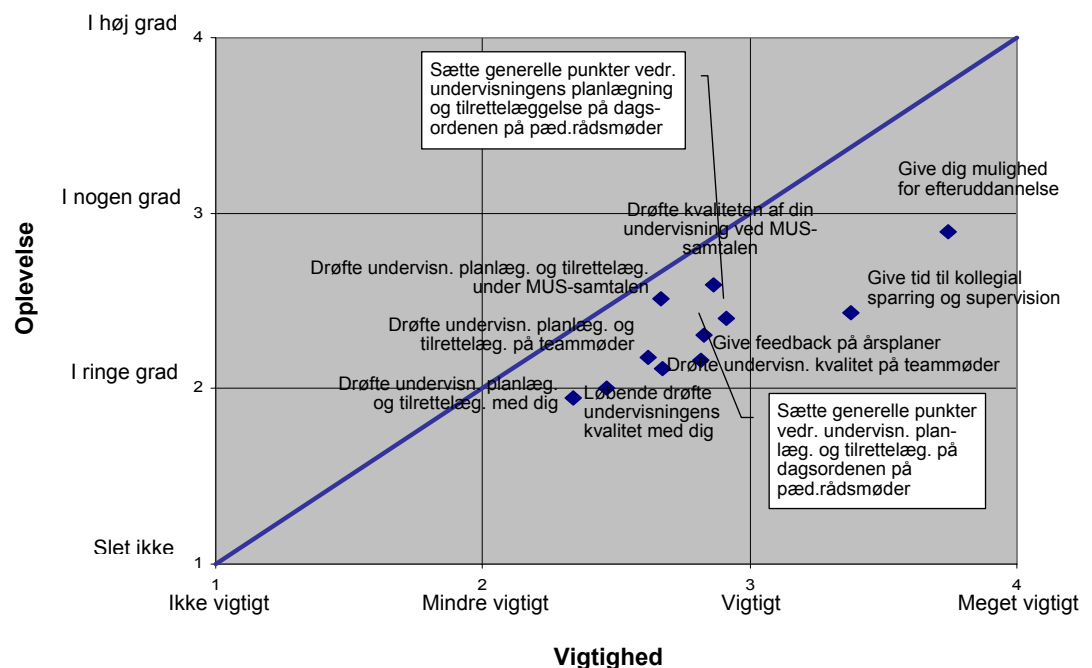
6.4.1 *Sammenhæng mellem vurdering af vigtighed og oplevelse af ledelsens opfølgning på vurderinger af undervisningen*

I dette afsnit sammenholdes medarbejdernes oplevelse af skoleledelsens opfølgning på vurderinger af undervisningen på en række punkter med vurderingen af vigtigheden heraf.

Analysen foretages på samme måde som i afsnit 5.4 og 6.2.1. Punkterne i koordinatsystemet repræsenterer gennemsnitssvarene på de spørgsmål, der fremgår af Tabel 6-8, Tabel 6-9, Tabel 6-10 og Tabel 6-11.

Figur 6-3 nedenfor viser sammenhængen mellem medarbejdernes vurdering af vigtigheden af, at ledelsen følger op på undervisningen på en række måder, og den faktiske oplevelse af, i hvilken udstrækning dette faktisk foregår.

Figur 6-3: Sammenhæng mellem vurdering af vigtighed af at ledelsen følger op på vurderinger af undervisningen og oplevelse heraf



Den lineære sammenhæng mellem punkterne placeret i koordinatsystemet viser, at der er sammenhæng mellem medarbejdernes vurdering af, hvor vigtigt det er, at ledelsen følger op på vurderinger af undervisningen på måderne vist i figuren, og medarbejdernes oplevelse af, i hvilket omfang dette rent faktisk forekommer.

Figuren viser, at medarbejderne lægger mindst vægt på, at ledelsen løbende drøfter undervisningen med den enkelte lærer, og at skoleledelsen løbende drøf-

ter undervisningens kvalitet med lærerne. Samtidig forekommer dette i mindst omfang af forholdene i figuren.

Modsat lægger medarbejderne mest vægt på, at ledelsen giver mulighed for efteruddannelse, og det er samtidig den måde at følge op på undervisningen på, der forekommer i størst omfang.

Figuren viser dog samtidig, at alle punkterne ligger under den blå 45°-linje. Dette gælder i særlig grad punkterne, der repræsenterer tid til kollegial sparring og supervision og mulighed for efteruddannelse. Dette er udtryk for, at medarbejdernes oplevelse af omfanget af disse måder at følge op på undervisningen på ikke står mål med, hvor vigtigt de finder dette. De øvrige punkter ligger tættere på linjen, hvilket i særlig grad gælder at drøfte undervisningens planlægning og tilrettelæggelse og drøfte kvaliteten af undervisningen under MUS-samtalen.

6.5 Opsummering

Den kvalitative del af undersøgelsen viser, at der er stor forskel på medarbejdernes oplevelse af den pædagogiske ledelse, som medarbejderne på nogle skoler vurderer primært foregår i en løbende dialog og sparring, mens medarbejdere på andre skoler oplever, at den pædagogiske dialog og sparring primært finder sted i teamene. Denne kvantitative undersøgelse bekræfter denne variation i oplevelsen af den pædagogiske ledelse, idet 49% af medarbejderne ikke oplever, at der er tilstrækkeligt tid til pædagogisk ledelse.

Den pædagogiske ledelse er i undersøgelsen belyst gennem tre perspektiver, hhv. ledelsens viden om og indsigt i undervisningen, ledelsens kriterier for vurdering af undervisningen og ledelsens opfølgning på vurderingen af undervisningen.

Hvad angår *ledelsens tilegnelse af viden om og indsigt* i tilrettelæggelsen af undervisningen, viser både den kvalitative og den kvantitative undersøgelse, at dette primært foregår gennem årsplaner, handleplaner, udviklingsplaner og læseplaner samt teamsamtaler og medarbejderudviklingssamtaler. Når man ser nærmere på, hvilke forhold medarbejderne finder vigtigst som grundlag for ledelsens tilegnelse af viden om undervisningen, viser den kvantitative undersøgelse følgende:

- At 61% af medarbejderne i nogen eller i høj grad finder det vigtigt, at ledelsen tilegner sig viden om undervisningen ved at læse årsplaner
- At 66% af medarbejderne i nogen eller i høj grad finder det vigtigt, at ledelsen tilegner sig viden om undervisningen ved at læse handleplaner for enkelte elever

- At 60% af medarbejderne i nogen eller i høj grad finder det vigtigt, at ledelsen tilegner sig viden om undervisningen ved at læse medarbejdernes skriftlige information til forældrene

I forlængelse heraf viser den kvantitative undersøgelse, at medarbejdernes forventninger til, hvordan ledelsen tilegner sig viden og indsigt i forskelligt omfang bliver indfriet af ledelsens praksis. Således er der størst overensstemmelse mellem forventninger og praksis, hvad angår ledelsens læsning af årsplaner, handleplaner og information til forældre. Omvendt er der mindst overensstemmelse mellem forventninger og praksis, hvad angår ledelsens samtaler med medarbejderne om dels løbende evaluering af elevernes udbytte af undervisningen, dels praksis i forhold til samarbejde med den enkelte elev.

Hvad angår *ledelsens kriterier for vurdering af undervisningen*, viser den kvalitative undersøgelse, at mange af de interviewede medarbejdere ikke oplever, at der foregår en systematisk vurdering af undervisningen, som derimod typisk foregår i en løbende dialog. Den kvantitative undersøgelse viser et lignende billede, idet medarbejderne finder det vigtigst – og også oplever – at ledelsen baserer deres vurderinger på en tillid til, at medarbejderne tilrettelægger den bedste undervisning under de givne omstændigheder.

Endelig belyser undersøgelsen også *medarbejdernes forventninger til og oplevelse af ledelsens opfølgning på deres vurderinger af undervisningen*. Her viser den kvalitative undersøgelse, at flere af de interviewede medarbejdere ønsker en ledelse, som er mere engageret i opfølgningen på undervisningen, fx ved at læse årsplaner og handleplaner.

Den kvantitative undersøgelse bekræfter denne tendens, idet medarbejdernes oplevelse af ledelsens praksis ikke står mål med de forventninger, som medarbejderne har til ledelsen. Undersøgelsen viser således, at der er størst uoverensstemmelse mellem forventninger og praksis, hvad angår tid til kollegial sparring og supervision og mulighed for efteruddannelse, mens der omvendt er mindst uoverensstemmelse mellem forventninger og praksis, hvad angår drøftelser af undervisningens planlægning og tilrettelæggelse og drøftelser af kvaliteten af undervisningen på medarbejderudviklingssamtaler.

Når man ser nærmere på, hvilke forhold medarbejderne finder vigtigst i forhold til ledelsens opfølgning på vurderingen af undervisningen, viser undersøgelsen følgende:

- At 99% af medarbejderne i nogen eller i høj grad finder det vigtigt, at ledelsen følger op ved at give mulighed for efteruddannelse

- At 90% af medarbejderne i nogen eller i høj grad finder det vigtigt, at ledelsen følger op ved at give tid til kollegial sparring og supervision
- At 74% af medarbejderne i nogen eller i høj grad finder det vigtigt, at ledelsen følger op ved at sætte generelle punkter vedr. undervisningens kvalitet på dagsordenen til pædagogiske rådsmøder
- At 73% af medarbejderne i nogen eller i høj grad finder det vigtigt, at ledelsen følger op ved at drøfte kvaliteten af undervisningen under medarbejderudviklingssamtalen

7. SKOLELEDERNES BAGGRUND

I dette afsnit analyseres skoleledernes baggrund, herunder medarbejdernes holdning til, hvad denne skal være.

7.1 Skoleledernes baggrund og uddannelse

På alle de skoler, der indgik i de kvalitative interview, angiver medarbejderne, at skolelederen er uddannet folkeskolelærer. Dette billede bekræftes i den kvantitative undersøgelse, idet 100% af medarbejderne har svaret, at skolelederen er uddannet folkeskolelærer, jf. Tabel 7-1 nedenfor.

Tabel 7-1: Er skolelederen på din skole uddannet folkeskolelærer?

	Procent
Ja	100%
Nej	0%
I alt	100%

(n = 1083)

I forbindelse med interviewene er det endvidere blevet diskuteret, hvorvidt dette skal være tilfældet. Den mest udbredte holdning blandt de medarbejdere, der deltog i interviewene, er, at skolelederen skal være uddannet folkeskolelærer. I alle interviewene har der endvidere været bred enighed om, at der som minimum skal være én person med en pædagogisk baggrund i ledelsesteamet, ligesom der har været enighed om, at der skal være personer med undervisningserfaring i ledelsesteamet.

Som begrundelse for denne holdning fremføres det, at den pædagogiske ledelse er den vigtigste af de ledelsesmæssige opgaver. Det er derfor afgørende, at lederen har forståelse for, hvad der foregår på det pædagogiske plan og kan indtage en lederrolle på skolen omkring disse spørgsmål.

Mange steder har der dog samtidig været en diskussion af, at det ikke er et spørgsmål om ”lærer eller ej”, men nærmere et spørgsmål om, hvorvidt det vil være at foretrække, at der *også* er personer i ledelsesteamet med en anden baggrund end lærer. Flere har fremført, at dette åbner mulighed for, at den pædago-

giske leder eksempelvis kan øge fokuseringen på den pædagogiske ledelse. Som en udtrykker det *”skal der være styr på økonomien, for at der kan være ressourcer til det pædagogiske.”* En anden medarbejder udtrykker det på følgende måde: *”Der er andre mennesker end lærere, som kan finde ud af noget. I dag sidder der en masse lærere og ordner økonomi og IT, og der sidder lærere på biblioteket. Vi har ingen eksperter, så det er lidt middelmådighedens kultur. Det er altid folk, der kan tingene halvgodt. Den administrative leder kunne godt være en anden end en lærer.”*

En del af medarbejderne mener derimod, at alle i skolens ledelse bør have en pædagogisk baggrund. Det fremføres således, at det er vigtigt *”for at holde den røde tråd i skolens arbejde”*.

Det er en generel holdning blandt medarbejderne, at det er vigtigt, at ledelsen modtager efteruddannelse i eksempelvis økonomiske spørgsmål. Dette behov er blevet forstærket af den øgede decentralisering mange steder, som har flyttet meget administrativt arbejde og mange afgørelser ud til den enkelte skole.

I den kvantitative undersøgelse er medarbejderne endvidere blevet spurgt, om skolelederen tidligere har været lærer på skolen. Det fremgår af Tabel 7-2, at 21% af medarbejderne har angivet, at skolelederen tidligere har været lærer på skolen.

Tabel 7-2: Har skolelederen tidligere været ansat som lærer på din skole?

	Procent
Ja	21%
Nej	79%
I alt	100%

(n = 1053)

7.2

Opsummering

Dette kapitel belyser skolelederens uddannelsesmæssige og jobmæssige baggrund. Her viser undersøgelsen, at 100% af medarbejderne angiver, at deres skoleleder er uddannet folkeskoleleder, og at 27% af medarbejderne har en skoleleder, der tidligere har været ansat på skolen.

8. METODISKE BEMÆRKNINGER

I dette kapitel beskrives de metoder, der ligger til grund for analysen. Analysen er baseret på en række kvalitative interview samt en spørgeskemaundersøgelse. I det følgende beskrives begge disse metoder. I rapporten har vi tilstræbt at vægte data fra den kvalitative og den kvantitative undersøgelse lige meget.

Ligeledes har vi integreret data fra den kvalitative og den kvantitative undersøgelse så meget, som det har været muligt. Ikke alle temaer i rapporten har været behandlet i begge undersøgelser. I disse tilfælde indgår udelukkende data fra den ene af undersøgelse.

I rapporten bruges formen ”medarbejdere” om deltagerne i både den kvantitative og den kvalitative undersøgelse. I forbindelse med den kvantitative undersøgelse omfatter medarbejderne udelukkende lærere, mens medarbejderne i den kvalitative undersøgelse omfatter såvel lærere som medarbejdere i en eventuel SFO.

8.1 Den kvalitative undersøgelse

I dette afsnit beskrives den kvalitative undersøgelses gennemførelse.

8.1.1 *Overordnet om interviewene*

Målgruppen for undersøgelsen er medarbejdere på ni folkeskoler i Kolding, København og Holbæk kommuner. Der er afholdt fokusgruppeinterview på tre skoler i hver af de tre kommuner. De udvalgte skoler indgår samtidig i Danmarks Evalueringsinstituts selvevaluering, der er en del af den samlede evaluering af vilkår for skoleledelse. Interviewene er blevet gennemført sådan, at deltagerne har været tilknyttet den samme skole.

Interviewene blev gennemført i perioden 16. til 24. november 2005.

8.1.2 *Rekruttering og frafald*

Rekrutteringen af deltagerne er sket ved direkte henvendelse til skolelederen på de udvalgte skoler. Målet har været at opnå ligelig repræsentation af deltagere fra de tre trin med en samlet deltagelse på ti personer.

Der har desuden været indbygget et tilfældighedsmoment i udvælgelsen for dermed at undgå eventuelle bias. Skolelederne er således blevet bedt om at ud-

vælge deltagerne alfabetisk efter navn på hvert af trinene. Hvis der har været en SFO på skolen, som samtidig er en del af samarbejdet i indskolingen, er lederne blevet bedt om at udvælge to pædagoger fra SFO'en og to lærere som repræsentanter fra indskolingen.

Det har dog været en udfordring for skolelederne på især de mindre skoler at sikre vikardækningen i forbindelse med, at man skulle afse ti personer samtidig til interviewet. I praksis har flere af lederne derfor samtidig måttet skele til, hvilke lærere der ikke har haft timer på tidspunktet for fokusgruppeinterviewet.

Der har været et relativt stort fremmøde til fokusgruppeinterviewene med en deltagelse på mellem syv og ti personer. Det præcise deltagerantal for hver af fokusgruppeinterviewene har været følgende:

- Udby Skole (Holbæk Kommune): 7 personer
- Bjergmarkskolen (Holbæk Kommune): 8 personer
- Tuse Skole (Holbæk Kommune): 8 personer
- Sdr. Stendrup Centralskole (Kolding Kommune): 10 personer
- Bakkeskolen (Kolding Kommune): 10 personer
- Dalby Skole (Kolding Kommune): 8 personer
- Heibergskolen (Københavns Kommune): 9 personer
- Hellig Kors Skole (Københavns Kommune): 7 personer
- Kildevældsskolen (Københavns Kommune): 9 personer

8.1.3 *Interviewenes praktiske gennemførelse*

Interviewene er blevet gennemført med udgangspunkt i en interviewguide udarbejdet i samarbejde mellem EVA og NIRAS Konsulenterne. Under interviewene er interviewguiden blevet fulgt i udstrakt grad, om end temaerne i mange af interviewene er faldet mere naturligt i en anden rækkefølge end strukturen i interviewguiden.

Alle interviewene er blevet indledt med en diskussion og afgrænsning af, hvilke personer der udgør skolens ledelse med henblik på at sikre en fælles forståelse heraf. Denne indledning har været vigtig i forhold til at holde fokus i interviewene, idet medarbejderne til tider har haft forskellig opfattelse af, hvem der udgør skolens ledelse.

Tidligt i interviewet er deltagerne ligeledes blevet bedt om – i mindre grupper – at diskutere, hvad de forstår ved god skoleledelse på et generelt plan. Dette har derpå dannet grundlag for en efterfølgende åben diskussion, hvor de forskellige

bud fra grupperne er blevet gjort mere konkrete. Denne fremgangsmåde har virket godt, idet deltagerne derved er blevet sporet ind på undersøgelsens formål og har fået mulighed for i fællesskab at reflektere over skolens ledelse.

Endelig har den sidste halvdel af interviewet haft specifikt fokus på den pædagogiske ledelse, hvor deltagerne er blevet bedt om – i mindre grupper – at diskutere, hvad de forstår ved pædagogisk ledelse i forhold til § 18 stk. 2 i Lov om Folkeskolen for dermed at spore deltagerne ind på temaet.

Det er vores vurdering, at de to brainstorm-øvelser var velegnede til at skabe en indbyrdes refleksion over nogle forholdsvis abstrakte spørgsmål, ligesom de var velegnede til at skabe en fælles forståelse af, hvad deltagerne forstår ved henholdsvis skoleledelse og pædagogisk ledelse. Imidlertid er det også vores vurdering, at interviewguiden var forholdsvis omfattende sammenholdt med tidsrammen for interviewene, og at det derfor var vanskeligt at indhente fyldestgørende information inden for alle temaer. De overordnede temaer og nøglespørgsmål er dog blevet belyst i alle interviewene, mens enkelte spørgsmål inden for det enkelte tema kan være mindre belyst i nogle af interviewene.

8.1.4 *Metodens anvendelighed*

Det er vores generelle vurdering, at interviewene har været velegnede til at belyse dels medarbejdernes forventninger og holdninger til skolens ledelse, dels medarbejdernes oplevelse af skolens ledelse. Det er ligeledes vores vurdering, at den kvalitative forundersøgelse har været velegnet til at identificere centrale temaer og problemstillinger til belysning i den efterfølgende spørgeskemaundersøgelse. Overordnet set har metoden derfor været anvendelig i forhold til formålet med undersøgelsen.

Den homogene sammensætning af fokusgrupperne med deltagelse af medarbejdere fra den samme skole har bevirket, at deltagerne har haft et ensartet erfaringsgrundlag. Ligeledes har dette lettet den praktiske gennemførelse af interviewene. Den største udfordring ved den homogene sammensætning har været at få dialogen fokuseret i retning af en generel snak om ledelse med henvisning til konkrete hændelser i hverdagen. Således har der på nogle skoler været en tendens til, at medarbejderne drejede samtalen i retning af en meget specifik diskussion af skolens ledelse, hvilket især har gjort sig gældende i de tilfælde, hvor skoleledelsen blot omfatter en person. Ligeledes har der internt mellem skolerne været forskel på, hvor reflekterende medarbejderne har været over skolens ledelse. Det generelle billede er dog, at skoleledelse er et emne, der optager medarbejderne meget, og at der har været en engageret diskussion af dette.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at de ni udvalgte skoler kun udgør et lille udsnit af folkeskolerne i Danmark og derfor udelukkende dækker en del af de

holdninger og forventninger, der eksisterer i folkeskolerne i Danmark. De ni udvalgte skoler har dog været meget forskellige mht. bl.a. størrelse, elevsammensætning, geografisk beliggenhed og ledelsesstruktur. Det betyder, at interviewene har givet et bredt billede af forventningerne og holdningerne til lederne blandt medarbejdere, der arbejder under meget forskellige forhold. Det er derfor vores vurdering, at interviewene har tilvejebragt et nuancerede billede af medarbejdernes holdninger og forventninger til skoleledelse.

8.2 **Den kvantitative undersøgelse**

I dette afsnit beskrives den kvantitative undersøgelses gennemførelse.

8.2.1 *Fremgangsmåde*

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført som en kombineret internetbaseret og postal undersøgelse. Skemaet er blevet udarbejdet på baggrund af temaer, der er blevet diskuteret i forbindelse med de kvalitative interview.

Spørgeskemaet er inden udsendelsen blevet afprøvet gennem en pilottest blandt ti medarbejdere i forhold til emner, spørgsmål, svarkategorier og begreber. Pilottesten foregik ved, at spørgeskemaet blev sendt til ti lærere, der efterfølgende blev kontaktet telefonisk med henblik på at indhente deres kommentarer og forslag til forbedringer af skemaet. Det endelige skema blev udarbejdet på baggrund af disse kommentarer.

Spørgeskemaundersøgelsen er blevet sendt til skolelederen på 600 af landets i alt 1.629 folkeskoler. Skolelederen er blevet bedt om at videregive spørgeskemaet til tre tilfældigt udvalgte lærere.

Lærerne blev i følgebrevet gjort opmærksom på muligheden for at udfylde skemaet på internettet. Der er udsendt en skriftlig erindringsskrivelse til lærerne efter svarfristens udløb.

Der er indkommet svar fra i alt 1.111 lærere, hvilket resulterer i en svarprocent på 61,7%. Dette vurderes samlet set at være tilfredsstillende. 289 lærere har svaret via internettet, mens 822 har indsendt besvarelsen postalt.

8.2.2 *Stikprøvens repræsentativitet*

I dette afsnit analyseres det, om den stikprøve, der ligger til grund for analysen, er repræsentativ for undersøgelsespopulationen.

Inden undersøgelsen blev igangsat, havde vi ikke adgang til oplysninger om antallet af lærere på hver skole. Vi havde derfor ikke mulighed for at foretage en stratificeret stikprøveudvælgelse, der skulle sikre stikprøvens repræsentativitet mht. skolestørrelse.

Vi har derfor valgt at lave en simpel tilfældig udvælgelse af skoler. Dette betyder, at stikprøven vil være repræsentativ på skole-, men ikke på lærerniveau.

Samtidig stillede vi spørgsmål om antal elever og lærere på skolen i forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen. På denne baggrund er der udregnet en gennemsnitlig lærer/elev-ratio i stikprøven.

Herefter er det antaget, at den samme lærer/elev-ratio er gældende i populationen. På denne baggrund har vi lavet et skøn over antallet af lærere på skolerne i undersøgelsespopulationen. Dette giver mulighed for at undersøge, hvor skæv stikprøven er i forhold til populationen af lærere, og efterfølgende at vægte svarene.

I Tabel 8-1 sammenholdes antallet af lærere på skolerne i undersøgelsespopulationen med størrelsen på de skoler, som lærerne i stikprøven underviser på.

Tabel 8-1: Fordeling af lærere efter skolestørrelse i stikprøven og i populationen

	Pct. i stikprøven (n=1111)	Pct. i populationen (n=1551)
0 - 150 elever	21%	6%
151 - 300 elever	23%	13%
301 - 450 elever	25%	24%
451 - 600 elever	19%	30%
601 elever -	12%	27%
I alt	100%	100%

Note: Der mangler elevantal for 78 skoler i undersøgelsespopulationen, svarende til 4,8%

Det fremgår, at der er tale om en temmelig skæv stikprøve, idet lærere fra små skoler som forventet er overrepræsenteret i undersøgelsen, mens lærere fra store skoler er underrepræsenteret.

Endvidere er der lavet frafaldsanalyse på, om lærerne underviser på skoler i Øst- eller Vestdanmark.

Tabel 8-2: Fordeling af lærere efter øst/vest i stikprøven og i populationen

	Pct. i stikprøven (n=1111)	Pct. i populationen (n=1551)
Østdanmark	29%	41%
Vestdanmark	71%	59%
I alt	100%	100%

Note: Der mangler elevantal for 78 skoler i undersøgelsespopulationen, svarende til 4,8%

Det fremgår, at stikprøven ligeledes er temmelig skæv i forhold til geografisk fordeling.

På denne baggrund har vi undersøgt, i hvilket omfang svarfordelingerne ændrer sig på 15 nøglespørgsmål, hvis besvarelserne vægtes efter de to ovenstående parametre (skolestørrelse og øst/vest). Undersøgelsen viste, at svarfordelingerne kun ændrede sig minimalt, idet den største forskel var på 2 procentpoint. Forskellene var generelt væsentligt mindre end dette, idet der i de fleste tilfælde ikke var nogen forskel eller en forskel på op til ét procentpoint.

Vi har derfor gennemført analyserne uden at vægte svarene.

8.2.3 *Gennemførte analyser*

Analyserne i rapporten er gennemført på baggrund af krydstabuleringer, hvor χ^2 og gamma er benyttet som sammenhængsmål. χ^2 er benyttet som sammenhængsmål ved krydstabuleringer mellem variable på nominalskala. Gamma er benyttet ved krydstabuleringer mellem variable på ordinalskala eller højere måleniveau. Der er endvidere foretaget signifikanstest af sammenhængene ($\alpha=0,05$).

Af hensyn til overskueligheden er det alene signifikante forskelle på 10 procentpoint eller mere, der kommenteres i rapporten. Der er herudover anlagt et relevanskriterium, så alene konsistente og interessante sammenhænge kommenteres. Endelig kommenteres det, om forventninger til sammenhænge opstillet på baggrund af den kvalitative undersøgelse genfindes i den kvantitative undersøgelse.

Følgende variable har været anvendt i analysen:

- Geografi (øst/vest for Storebælt)
- Alder
- Køn
- Anciennitet i nuværende ansættelse
- Anciennitet i alt som lærer
- Klassestrin man underviser på
- Skolestørrelse (antal elever)

- Afdelingsinddeling
- Teamsamarbejde
- Ledelsesstruktur
- Skolelederens uddannelsesmæssige baggrund (uddannet som folkeskolelærer eller ej)
- Skolelederens ansættelse som lærer på skolen inden nuværende ansættelse

Skolestørrelse (antal elever) hænger erfaringsmæssigt tæt sammen med skolerens afdelingsinddeling og ledelsesstruktur. I analyserne af betydningen af skolerens afdelingsinddeling og ledelsesstruktur er der derfor kontrolleret for betydningen af skolestørrelse. I alle de tilfælde, hvor det er rapporteret, at afdelingsinddeling og ledelsesstruktur har betydning for svarene, har disse forhold således selvstændig betydning.

8.2.4 *Vurdering af fremgangsmåden*

Det gennemtestede spørgeskema i kombination med svarprocenten og den lave andel af ubesvarede spørgsmål gør, at datamaterialet og analyserne vurderes at være valide og robuste. Den begrænsede brug af kategorien ”andet” indikerer, at spørgsmålene generelt har været udtømmende. Samlet set er det således NIRAS Konsulenternes vurdering, at målet med undersøgelsen er nået.

9. BAGGRUNDSPØRGSMÅL

Af dette kapitel fremgår svarene på en række baggrundsspørgsmål, som ikke præsenteres i selve rapporten.

Tabel 9-1: Hvad er dit køn?

	Procent
Mand	28%
Kvinde	72%
I alt	100%

(n = 1106)

Tabel 9-2: Hvilke klassetrin underviser du på i indeværende skoleår?

	Procent
0./1. til 3. klassetrin (n = 1111)	57%
4. til 6. klassetrin (n = 1111)	58%
7. til 9./10. klassetrin (n = 1111)	41%
Kun 10. klassetrin (n = 1110)	1%

Tabel 9-3: Hvilke klassetrin er der på skolen?

	Procent
0. til 9./10. klassetrin	65%
0. til 5./6./7. klassetrin	35%
Kun 10. klassetrin	0%
I alt	100%

(n = 1103)

Tabel 9-4: Hvor mange elever er der på skolen?

	Procent
0 - 150 elever	21%
151 - 300 elever	23%
301 - 450 elever	25%
451 - 600 elever	19%
601 elever -	12%
I alt	100%

(n = 1096)

Tabel 9-5: Hvor mange lærere er der på skolen?

	Procent
0 - 15 lærere	27%
16 - 25 lærere	15%
26 - 50 lærere	43%
51 lærere -	15%
I alt	100%

(n = 1091)



SPØRGESKEMA TIL LÆRERE

**UNDERSØGELSE OM
SKOLELEDELSE**

Januar 2006

NIRAS Konsulenterne A/S for Danmarks Evalueringsinstitut

VEJLEDNING TIL BESVARELSE AF SPØRGESKEMAET

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har bedt NIRAS Konsulenterne A/S om at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse blandt 1.800 lærere i folkeskolen.

Spørgeskemaundersøgelsen skal fungere som en del af dokumentationen i forbindelse med EVAs evaluering af skoleledelse og skal belyse, hvilke holdninger og forventninger lærere har til skoleledelsen. Du kan eventuelt læse mere om undersøgelsen på www.eva.dk.

Inden du besvarer de enkelte spørgsmål, er det en god idé at læse svarmulighederne igennem.

Betegnelsen "skoleledelsen" skal i spørgeskemaet forstås som den gruppe af personer, der indgår i skolens ledelse, og altså ikke blot skolens øverste leder.

Betegnelsen "skolelederen" skal i spørgeskemaet forstås som skolens øverste leder – dvs. den enkeltperson, der ifølge folkeskoleloven er ansvarlig overfor skolebestyrelsen og kommunalbestyrelsen.

Under hvert spørgsmål er der opstillet en række svarmuligheder med tilhørende svarkasser. Du besvarer spørgsmålet ved at sætte kryds i den kasse, der bedst passer med din vurdering. Som oftest skal hvert spørgsmål besvares med et enkelt kryds.

Ved nogle spørgsmål har du dog mulighed for at sætte flere kryds. Det vil fremgå af spørgsmålene, hvornår du kan sætte flere kryds.

Endelig er du velkommen til at skrive kommentarer, hvor der er afsat plads til det.

Alle indkomne besvarelser vil blive behandlet fortroligt, og ingen enkeltbesvarelser vil blive udleveret til EVA eller andre.

Skulle du have tvivlsspørgsmål med hensyn til besvarelse af skemaet, er du meget velkommen til at kontakte Thomas Thorgård på telefonnummer 87 32 32 88 eller pr. e-mail på adressen tht@niraskon.dk.

Vi vil gerne have din besvarelse retur via internettet eller i vedlagte frankerede svarkuvert senest **onsdag den 1. februar 2006**.

På forhånd tak!

De første spørgsmål handler om dig

1. Hvornår er du født?

Skriv årstal: 19 ____

2. Hvad er dit køn?

Mand 1

Kvinde 2

3. Hvor mange år har du arbejdet som lærer?

Skriv antal år i din nuværende ansættelse: ____ år

Skriv antal år i alt: ____ år

4. Hvilke klassetrin underviser du på i indeværende skoleår?

Sæt gerne flere kryds

0./1. til 3. klassetrin 1

4. til 6. klassetrin 1

7. til 9./10. klassetrin 1

Kun 10. klassetrin 1

De følgende spørgsmål handler om din skole

5. Hvor mange elever er der på skolen?

Skriv antal elever (ca.): _____

6. Hvor mange lærere er der på skolen?

Skriv antal lærere (ca.): _____

7. Hvilke klassetrin er der på skolen?

Sæt ét kryds

0. til 9./10. klassetrin 1

0. til 5./6./7. klassetrin 2

Kun 10. klassetrin 3

8. Er skolen inddelt i afdelinger?*Sæt gerne flere kryds*

Nej, skolen er ikke inddelt i afdelinger

 1

(Gå direkte til spørgsmål 9)

Ja, skolen er faseinddelt i forhold til indskoling, mellemtrin og overbygning

 1

Ja, skolen er inddelt i specialklasserækker eller lignende

 1

Ja, skolen er afdelingsinddelt i forhold til spor

 1

Ja, skolen er afdelingsinddelt efter anden struktur

 1

Hvis anden struktur – angiv hvilken:

9. Anvender I teamsamarbejde på skolen?*Sæt gerne flere kryds*

Nej, vi arbejder ikke i team

 1

Ja, klasseteam – ikke selvstyrende

 1

Ja, klasseteam – selvstyrende

 1

Ja, årgangsteam – ikke selvstyrende

 1

Ja, årgangsteam – selvstyrende

 1

Ja, afdelingsteam – ikke selvstyrende

 1

Ja, afdelingsteam – selvstyrende

 1

Ja, fagteam – ikke selvstyrende

 1

Ja, fagteam – selvstyrende

 1

Ja, andre former for teamsamarbejde – ikke selvstyrende

 1

Ja, andre former for teamsamarbejde – selvstyrende

 1

Hvis andre former for teamsamarbejde – angiv hvilke(n):

10. Er skolelederen på din skole uddannet folkeskolelærer?Ja 1Nej 2Ved ikke 0**11. Har skolelederen tidligere været ansat som lærer på din skole?**Ja 1Nej 2Ved ikke 0

De næste spørgsmål handler om skolens ledelsesstruktur

12. Ledelsen på din skole består ud over skolelederen af:

Sæt gerne flere kryds. Hvis én person dækker flere stillinger / funktioner i ledelsen, sættes der kryds ud for den stilling / funktion, der er mest præcis. Der skal således kun sættes ét kryds pr. person i ledelsen.

- | | | |
|---|--------------------------|---|
| Ingen andre | <input type="checkbox"/> | 1 |
| En viceskoleleder/souschef | <input type="checkbox"/> | 1 |
| En eller flere afdelingsledere
(med ansvar for indskoling, mellemtrin, udskoling, specialklasserække e.l.) | <input type="checkbox"/> | 1 |
| En administrativ leder
(med ansvar for administrative og økonomiske opgaver) | <input type="checkbox"/> | 1 |
| En eller flere pædagogiske ledere
(med ansvar for skolens pædagogiske udvikling) | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Lederen af en evt. skolefritidsordning | <input type="checkbox"/> | 1 |
| En teknisk serviceleder | <input type="checkbox"/> | 1 |

13. Hvordan oplever du, at ledelsesstrukturen på din skole fungerer?

Sæt ét kryds

- | Utilfredsstillende | Overvejende
utilfredsstillende | Overvejende
tilfredsstillende | Tilfredsstillende |
|--------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 |

14. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om ledelsesstrukturen på din skole?

Sæt ét kryds i hver række

- | | Uenig | Overvejen-
de uenig | Overvejen-
de enig | Enig |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Det er uklart, hvem man skal henvende sig til ved akutte problemstillinger i dagligdagen, fx konflikter og problemstillinger i forhold til elever og forældre | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Der er generelt en uklar kompetence- og ansvarsfordeling i skoleledelsen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Skolelederen har ikke tilstrækkelig tid til at tage sig af opgaver i forbindelse med den pædagogiske ledelse | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Skolelederen har ikke tilstrækkelig tid til at tage sig af opgaver i forbindelse med personaleledelse | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

15. I hvilken grad oplever du, at ansvars- og kompetencefordelingen i skolens ledelse er klar, når det gælder...

Sæt ét kryds i hver række

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad
... den pædagogiske ledelse?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... den administrative ledelse?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... personaleledelse?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... den strategiske, langsigtede ledelse?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

16. Hvis du uden hensyntagen til økonomiske rammer kunne sammensætte din skoles ledelse, hvem skulle den – udover skolelederen – så bestå af?

Sæt gerne flere kryds

- Ingen andre 1
- En viceskoleleder/souschef 1
- En eller flere afdelingsledere
(med ansvar for indskoling, mellemtrin, specialklasserække e.l.) 1
- En administrativ leder
(med ansvar for administrative og økonomiske opgaver) 1
- En eller flere pædagogiske ledere
(med ansvar for skolens pædagogiske udvikling) 1
- Lederen af en evt. skolefritidsordning 1
- En teknisk serviceleder 1
- Andre 1

Hvis andre - angiv hvem:

De næste spørgsmål handler om dit daglige samarbejde med skolens ledelse

17. I hvilken grad oplever du, at skolens ledelse...

Sæt ét kryds i hver række

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad
... besøger klasserne og ser, hvad der sker i undervisningen?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... kommer på lærerværelset i pauserne?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... er aktivt deltagende i større arrangementer på skolen (eks. skolefest mv.)?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... gør sine beslutninger synlige ved et højt informationsniveau i forhold til elever og forældre?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... har et højt informationsniveau i forhold til personalet?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... udmønter sine beslutninger i procedurer og kvalitetskrav, der er tydelige for personalet?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... inddrager medarbejderes holdninger i forbindelse med beslutninger, der vedrører skolens pædagogiske udvikling?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... er aktiv for at synliggøre skolen i lokalsamfundet?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

18. Hvor vigtigt er det for dig, at skolens ledelse...

Sæt ét kryds i hver række

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad
... besøger klasserne og ser, hvad der sker i undervisningen?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... kommer på lærerværelset i pauserne?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... er aktivt deltagende i større arrangementer på skolen (eks. skolefest mv.)?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... gør sine beslutninger synlige ved et højt informationsniveau i forhold til elever og forældre?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... har et højt informationsniveau i forhold til personalet?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

... fortsætter på næste side!

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad
... udmønter sine beslutninger i procedurer og kvalitetskrav, der er tydelige for personalet?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... inddrager medarbejderes holdninger i forbindelse med beslutninger, der vedrører skolens pædagogiske udvikling?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... er aktiv for at synliggøre skolen i lokalsamfundet?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

Af folkeskolelovens § 45 fremgår det, at skolens leder udarbejder forslag til skolebestyrelsen vedrørende principper for skolens virksomhed, og at skolens ledelse udøver sin virksomhed i samarbejde med de ansatte.

19. I hvilken grad har du tillid til, at skolens ledelse udarbejder forslag til principper, som er i overensstemmelse med holdninger blandt skolens ansatte?

Sæt ét kryds

Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

20. I det følgende bedes du angive, hvordan du ønsker at indgå i samarbejdet med skolens ledelse om at fastlægge principper for undervisningens tilrettelæggelse og organisering. I hvilken grad ønsker du at blive inddraget ved at ...

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad
... udarbejde skriftlige forslag, som kolleger og skolens ledelse kan kommentere på?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... deltage i diskussioner på pædagogiske rådsmøder?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... deltage i arbejdsgrupper, som har til opgave at udarbejde skriftlige udkast til kolleger og skolens ledelse?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... kommentere skriftligt på udkast udarbejdet af arbejdsgrupper?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... kommentere mundtligt på udkast udarbejdet af arbejdsgrupper?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... kommentere skriftligt på udkast udarbejdet af skolens ledelse?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

... fortsætter på næste side!

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad
... kommentere mundtligt på udkast udarbejdet af skolens ledelse?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
...andet?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

Hvis andet:

De næste spørgsmål handler om den pædagogiske ledelse

21. I hvilken grad oplever du, at skolens ledelse tilegner sig viden om din undervisning ved at...

Sæt ét kryds i hver række. Hvis der ikke arbejdes i team på skolen, sættes kryds i kolonnen "ej relevant" ud for dette udsagn

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	Ej relevant
... læse årsplaner?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
... læse handleplaner for enkelte elever, eksempelvis svage elever?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
... deltage i teammøder?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 9
... observere din undervisning?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
... tale med dig om, hvordan du løbende evaluerer elevernes udbytte af undervisningen?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
... indhente skriftlig dokumentation fra dig om, hvordan du løbende evaluerer elevernes udbytte af undervisningen?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
... tale med dig om din praksis i forhold til at samarbejde med den enkelte elev om at fastsætte læringsmål?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
... indhente skriftlig dokumentation fra dig om læringsmålene for den enkelte elev?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
... læse din skriftlige information til forældrene?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
... andet?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	

Hvis andet:

22. Hvor vigtigt er det for dig, at skolens ledelse tilegner sig viden om din undervisning ved at...

Sæt ét kryds i hver række. Hvis der ikke arbejdes i team på skolen, sættes kryds i kolonnen "ej relevant" uden for dette udsagn

	Ikke vigtigt	Mindre vigtigt	Vigtigt	Meget vigtigt	Ej relevant
... læse årsplaner?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
... læse handleplaner for enkelte elever, eksempelvis svage elever?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
... deltage i teammøder?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 9
... observere din undervisning?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
... tale med dig om den løbende evaluering af elevernes udbytte af undervisningen?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
... indhente skriftlig dokumentation fra dig om den løbende evaluering af elevernes udbytte af undervisningen?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
... tale med dig om din praksis i forhold til at samarbejde med den enkelte elev om at fastsætte læringsmål?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
... indhente skriftlig dokumentation fra dig om læringsmålene for den enkelte elev?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
... læse din skriftlige information til forældrene?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
... andet?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	

Hvis andet:

23. I hvilken grad er du selv med til at sikre, at skolens ledelse kan få indsigt i din tilrettelæggelse og gennemførelse af undervisningen ved...?

Sæt ét kryds i hver række

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad
... i din eller teamets årsplan at beskrive, hvilke emner og aktiviteter du/l planlægger at gennemføre i det kommende skoleår?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... i din eller teamets årsplan at beskrive, hvilket undervisningsmateriale du/l har tænkt dig/er at tage i brug i det kommende skoleår?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

... fortsætter på næste side!

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad
... i din eller teamets årsplan at beskrive, hvordan du/I vil samarbejde med eleverne om at fastsætte individuelle læringsmål?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... i din eller teamets årsplan at beskrive, hvordan du/I løbende vil evaluere elevernes udbytte af undervisningen?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... i din eller teamets årsplan at beskrive, hvilke konkrete trin- og slutmål din/jeres undervisning skal lede frem mod i det kommende år?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... i din eller teamets årsplan at beskrive dine/jeres overvejelser vedrørende sammenhængen mellem mål, metode, materiale og indhold?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... at bede din leder overvære din undervisning?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... at udarbejde et notat, som indeholder dine eller teamets refleksioner over sammenhængen mellem din/jeres tilrettelæggelse, gennemførelse og evaluering af undervisningen?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... på din medarbejderudviklingssamtale (MUS) at fremlægge din vurdering af sammenhængen mellem tilrettelæggelsen, gennemførelsen og evalueringen af undervisningen?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... at videresende skriftlig information til forældrene til skolens ledelse?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

24. I hvilken grad oplever du, at skolens ledelse giver dig tilbagemeldinger på, hvordan du tilrettelægger og gennemfører din undervisning?

Sæt ét kryds

Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

25. I hvilken grad oplever du, at skolens ledelse baserer deres vurderinger af din undervisning på...

Sæt et kryds i hver række. Hvis der ikke arbejdes i team på skolen, eller hvis der ikke er opstillet kriterier for undervisningens kvalitet, sættes kryds i kolonnen "ej relevant" ud for disse udsagn

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	Ej relevant
... deres generelle viden om, hvad der kendetegner god undervisning?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
... mål eller kriterier, som skolen har opstillet for undervisningens kvalitet?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 9
... mål eller kriterier opstillet af teamet, eksempelvis i årsplaner?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 9
... deres tillid til, at lærerne tilrettelægger den bedste undervisning under de givne omstændigheder?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
... andet?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	

Hvis andet:

26. Hvor vigtigt er det for dig, at skolens ledelse baserer deres vurderinger af din undervisning på...

Sæt et kryds i hver række. Hvis der ikke arbejdes i team på skolen, eller hvis der ikke er opstillet kriterier for undervisningens kvalitet, sættes kryds i kolonnen "ej relevant" ud for disse udsagn

	Ikke vigtigt	Mindre vigtigt	Vigtigt	Meget vigtigt	Ej relevant
... deres generelle viden om, hvad der kendetegner god undervisning?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
... mål eller kriterier, som skolen har opstillet for undervisningens kvalitet?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 9
... mål eller kriterier opstillet af teamet, eksempelvis i årsplaner?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 9
... deres tillid til, at lærerne tilrettelægger den bedste undervisning under de givne omstændigheder?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
... andet?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	

Hvis andet:

27. I hvilken grad oplever du, at skolens ledelse følger op på deres vurderinger af din undervisning ved ...

Sæt ét kryds i hver række

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad
... at drøfte undervisningens planlægning og tilrettelæggelse med dig under medarbejderudviklingssamtalen (MUS)?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... at drøfte kvaliteten af din undervisning med dig under medarbejderudviklingssamtalen (MUS)?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... løbende at drøfte undervisningens planlægning og tilrettelæggelse med dig?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... løbende at drøfte undervisningens kvalitet med dig?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... at sætte generelle punkter vedrørende undervisningens planlægning og tilrettelæggelse på dagsordenen på pædagogiske rådsmøder?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... at sætte generelle punkter vedrørende undervisningens kvalitet på dagsordenen på pædagogiske rådsmøder?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... at drøfte undervisningens planlægning og tilrettelæggelse på teammøder?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... at drøfte undervisningens kvalitet på teammøder?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... at give feedback på årsplaner?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... at give dig mulighed for efteruddannelse?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... at give tid til kollegial sparring og supervision?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Andet?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

Hvis andet:

28. Hvor vigtigt er det for dig, at skolens ledelse *følger op* på deres vurderinger af din undervisning ved ...

Sæt ét kryds i hver række

	Ikke vigtigt	Mindre vigtigt	Vigtigt	Meget vigtigt
... at drøfte undervisningens planlægning og tilrettelæggelse med dig under medarbejderudviklingssamtalen (MUS)?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... at drøfte kvaliteten af din undervisning med dig under medarbejderudviklingssamtalen (MUS)?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... løbende at drøfte undervisningens planlægning og tilrettelæggelse med dig?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... løbende at drøfte undervisningens kvalitet med dig?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... at sætte generelle punkter vedrørende undervisningens planlægning og tilrettelæggelse på dagsordenen på pædagogiske rådsmøder?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... at sætte generelle punkter vedrørende undervisningens kvalitet på dagsordenen på pædagogiske rådsmøder?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... at drøfte undervisningens planlægning og tilrettelæggelse på teammøder?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... at drøfte undervisningens kvalitet på teammøder?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... at give feedback på årsplaner?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... at give dig mulighed for efteruddannelse?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
... at give tid til kollegial sparring og supervision?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Andet?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

Hvis andet:

Det næste spørgsmål handler om "den gode skoleleder"

Skolelederen skal i dette spørgsmål forstås som den enkeltperson, der ifølge folkeskoleloven har den administrative og pædagogiske ledelse, og er ansvarlig over for kommunalbestyrelsen og skolebestyrelsen, jf. § 45 i folkeskoleloven.

29. Nedenfor følger en række udsagn om vigtige egenskaber ved skolelederen. Vi vil bede dig udpege de fem egenskaber, som du vurderer, er vigtigst. Skolelederen bør...

Sæt fem kryds

- 1) ... involvere medarbejderne i nye beslutninger ved løbende at lytte til deres erfaringer, ideer og viden. 1
- 2) ... have tydelige forventninger til, hvad der kendetegner et professionelt læringsmiljø. 1
- 3) ... sikre, at skolens drøftelser inddrager pædagogisk teori og forskningsresultater som grundlag for beslutninger. 1
- 4) ... arbejde synligt og konkret ud fra skolens værdigrundlag. 1
- 5) ... forstå at udnytte skolens fysiske rammer til at understøtte den pædagogiske praksis. 1
- 6) ... arbejde synligt og målrettet med at gennemføre de skolepolitiske målsætninger. 1
- 7) ... følge mundtligt op på de kvalitets- og procedurekrav, der er stillet fx vedr. årsplaner. 1
- 8) ... følge skriftligt op på de kvalitets- og procedurekrav, der er stillet fx vedr. årsplaner. 1
- 9) ... sikre, at skolens virksomhedsplan afspejler skolens praksis og reelle udvikling. 1
- 10) ... løbende besøge klasserne/indgå i afgrænsede undervisningsforløb med henblik på at opdatere sit kendskab til skolens pædagogiske praksis. 1
- 11) ... have tydelige forventninger til skolens elever. 1
- 12) ... være synligt tilgængelig for skolens forældre. 1
- 13) ... bygge samarbejdet med skolebestyrelsen på en dialog, hvor deres udspil og bekymringer tages alvorligt. 1
- 14) ... have uformelle samtaler med skolens medarbejdere om morgenen og i pauserne. 1
- 15) ... selv gennemføre medarbejdersamtaler med alle medarbejdere. 1
- 16) ... gennemføre medarbejdersamtaler med nøglemedarbejdere og overlade øvrige medarbejdersamtaler til relevante medledere. 1
- 17) ... gennemføre teamsamtaler med lærerne, hvor deres undervisning er i fokus. 1
- 18) ... gennemføre teamsamtaler med lærerne, hvor teamets samarbejde er i fokus. 1
- 19) ... have en uddannelse i ledelse på mindst pd-niveau (pædagogisk diplom). 1
- 20) ... have styr på skolens administrative opgaver, herunder økonomi. 1
- 21) ... have evnen til at vurdere, hvornår han/hun bør fungere som et filter i forhold til modeluner og medieskabte her-og-nu-dagsordener. 1

30. Hvis du har kommentarer, som bør indgå i undersøgelsen af skoleledelse, vil vi bede dig om at skrive dem her:

Tak for hjælpen!

Send venligst din besvarelse retur i vedlagte frankerede svarkuvert
senest onsdag den 1. februar 2006.

Danmarks Evalueringsinstitut

Undersøgelse af skoleledelse i folkeskolen

Spørgeskemaundersøgelse blandt skoleledere

Rapport
Februar 2006



NIRAS
KONSULENTERNE

Danmarks Evalueringsinstitut

Undersøgelse af skoleledelse i folkeskolen

**SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE BLANDT
SKOLELEDERE**

Rapport

Februar 2006

1.	BAGGRUND.....	1
1.1	Fremgangsmåde	1
1.2	Læsevejledning.....	2
2.	SAMMENFATNING	3
3.	BESKRIVELSE AF SKOLELEDERNE	5
3.1	Køn og alder	5
3.2	Uddannelsesmæssig baggrund	5
3.3	Ledelseserfaring	7
4.	BESKRIVELSE AF DE ORGANISATORISKE RAMMER FOR SKOLELEDELSE	9
4.1	Skolernes størrelse og organisering.....	9
4.2	Skolernes ledelsesstruktur	11
5.	TID, ARBEJDSOPGAVER OG UDDELEGERING	16
5.1	Tid og arbejdsopgaver	16
5.2	Uddelegering af ledelsesopgaver.....	19
5.3	Ønsket ledelsessammensætning	20
6.	SKOLELEDERNES PÆDAGOGISKE LEDELSE	24
6.1	Tilegnelse af viden om lærernes tilrettelæggelse, gennemførelse og evaluering af undervisningen	24
6.2	Kriterier for vurderingen af undervisningens kvalitet.....	26
6.3	Opfølgning på vurdering af den enkelte læreres undervisning	27
6.4	Lærernes kompetenceudvikling	28
7.	SKOLELEDELSENS ADGANG TIL STØTTEFUNKTIONER OG LEDELSESREDSKABER	30
7.1	Styreform i forhold til skolerne	30
7.2	Den pædagogiske ledelse	30
7.3	Personaleledelse	33
7.4	Den administrative ledelse	37
7.5	Sammenligning af adgang til de kommunale støtteforanstaltninger og vigtigheden heraf.....	39

8.	KOMPETENCEUDVIKLING.....	43
8.1	Behov og rammer for kompetenceudvikling.....	43
9.	DEN GODE SKOLELEDER.....	46
9.1	Egenskaber ved den gode skoleleder	46
10.	BESKRIVELSE AF DEN ANVENDTE METODE.....	49
10.1	Fremgangsmåde	49
10.1.1	Gennemførte analyser.....	50
10.1.2	Vurdering af fremgangsmåden	51

1. **BAGGRUND**

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har bedt NIRAS Konsulenterne om at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse blandt skoleledere i folkeskolen.

Spørgeskemaundersøgelsen skal fungere som en del af dokumentationen i forbindelse med EVA's evaluering af skoleledelse i folkeskolen. Formålet med spørgeskemaundersøgelsen er at identificere rammer og vilkår for skoleledelse og at afdække, hvordan skolelederen fortolker og varetager sin ledelsesopgave i forhold til disse.

EVA har i den forbindelse udpeget følgende emner for spørgeskemaundersøgelsen:

- Hvilke opgaver løser skolelederen? Hvad vægtes?
- Hvordan og ud fra hvilke overvejelser uddelegerer skolelederen ledelsesopgaver?
- Hvilke muligheder og begrænsninger har skolelederen for at udøve ledelse?
- Hvordan udøves ledelse i forhold til de strukturelle vilkår, der er belyst i forårets undersøgelser?
- Hvordan varetager skolelederen sit ansvar for undervisningens kvalitet, organisering og tilrettelæggelse?

1.1 **Fremgangsmåde**

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført som en kombineret internetbaseret og postal undersøgelse blandt skoleledere på 1.200 af landets i alt 1.629 folkeskoler. Der er således tale om en omfattende stikprøveundersøgelse.

Spørgeskemaet er sendt til skolelederen defineret som den enkeltperson, der ifølge folkeskoleloven har den administrative og pædagogiske ledelse og er ansvarlig over for kommunalbestyrelsen og skolebestyrelsen.

Der er indkommet besvarelser fra i alt 921 skoleledere. Dette resulterer i en svarprocent på 77%, hvilket må betragtes som meget tilfredsstillende. Disse besvarelser udgør datagrundlaget for denne rapport.

En nærmere redegørelse for metoden kan findes i kapitel 10.

1.2 **Læsevejledning**

I *kapitel 2* følger en sammenfatning af undersøgelsens resultater.

I *kapitel 3* karakteriseres skolelederne i undersøgelsen.

I *kapitel 4* karakteriseres rammerne for skoleledelsen via beskrivelser af skolerne og skolernes ledelsesstrukturer.

I *kapitel 5* afdækkes, hvordan skolelederne bruger deres arbejdstid i forhold til deres opgavevaretagelse.

Kapitel 6 omhandler måderne, hvorpå skolelederne varetager den pædagogiske ledelse.

I *kapitel 7* analyseres skoleledernes adgang samt deres holdninger til støttefunktioner og ledelsesredskaber knyttet til deres opgavevaretagelse.

I *kapitel 8* behandles skoleledernes behov for kompetenceudvikling.

Kapitel 9 giver en beskrivelse af ”den gode skoleleder”, således som skolelederne selv opfatter og karakteriserer denne.

I *kapitel 10* redegøres nærmere for metoden i forbindelse med undersøgelsen.

2. SAMMENFATNING

I det følgende fremhæves udvalgte resultater fra spørgeskemaundersøgelsen. Spørgeskemaet er besvaret af i alt 921 skoleledere. Disse besvarelser udgør daggrundlaget for denne rapport.

Den arketyperiske skoleleder er mand, over 51 år, har været skoleleder i mere end 9 år, er uddannet folkeskolelærer og har oftest ingen undervisningsforpligtigelse. Han har mindst gennemført grunduddannelsen for skoleledere.

Han er leder på en skole med 400-599 elever, der har en SFO-ordning. Skolen er som oftest fase-/afdelingsinddelt i trin, og der anvendes en eller flere former for teamsamarbejde på skolen.

Han har typisk en arbejdsuge på 43-48 timer og anvender mere end halvdelen af sin arbejdstid på opgaver i forbindelse med skolens drift. Hvis han underviser, underviser han kun i begrænset omfang og bruger den sidste del af sin tid på pædagogisk udvikling. Han ville ønske, at han kunne bruge mere tid på pædagogisk udvikling og mindre tid på opgaver i forbindelse med skolens drift.

Ledelsen på skolerne består oftest af en skoleleder, en viceskoleinspektør og lederen af en eventuel skolefritidsordning. Hvis den arketyperiske skoleleder selv kunne bestemme sammensætningen af ledelsesteamet, skulle ovenstående medlemmer af ledelsen suppleres af en administrativ leder og/eller en eller flere pædagogiske ledere.

Skoleledere tilegner sig primært viden om lærernes tilrettelæggelse, gennemførelse og evaluering af undervisningen ved at læse lærernes årsplaner, ved at tale med lærerne om deres praksis og/eller ved at læse lærernes skriftlige information til forældrene. Skolelederne anvender typisk deres erfaringsbaserede viden og deres tillid til, at lærerne tilrettelægger den bedste undervisning under de givne omstændigheder i deres vurdering af lærernes tilrettelæggelse, gennemførelse og evaluering af undervisningen.

Skolelederne følger fortrinsvist op på deres viden og deres vurdering af lærernes tilrettelæggelse, gennemførelse og evaluering af undervisningen på de årlige medarbejderudviklingssamtaler.

Skolelederne vurderer generelt, at de har behov for efteruddannelse i forhold til specielt den strategisk, langsigtede ledelse, men også i forhold til den pædagogiske ledelse og personaleledelsen.

Skolelederne i undersøgelsen blev præsenteret for 21 udsagn om vigtige egenskaber hos den gode skoleleder og bedt om at udpege de egenskaber, som de vurderede, var de vigtigste. Skoleledernes besvarelse af, hvad der karakteriserer en god skoleleder, viser, at en sådan skoleleder især bør:

- involvere medarbejderne i nye beslutninger ved løbende at lytte til deres erfaringer, ideer og viden
- arbejde synligt og konkret ud fra skolens værdigrundlag
- have tydelige forventninger til, hvad der kendetegner et professionelt læringsmiljø

3. **BESKRIVELSE AF SKOLELEDERNE**

I dette indledende kapitel beskrives skolelederne i forhold til køn, alder, uddannelsesmæssige baggrund og ledelseserfaring.

3.1 **Køn og alder**

Skolelederne i undersøgelsen blev indledningsvis bedt om at angive køn og alder. Som det fremgår af tabel 3-1 nedenfor, er mændene i overtal, idet 73% af skolelederne er mænd.

Tabel 3-1: Køn

	Procent
Mand	73%
Kvinde	27%
I alt	100%

(n=918)

Af tabel 3-2 fremgår det, at 96% af skolelederne er over 40 år. De 41 – 50-årige udgør 32% af samtlige ledere, mens 64% er 51 år eller ældre. Den gennemsnitlige alder for skoleledere er 52,3 år.

Tabel 3-2: Alder

	Procent
30 – 40 år	4%
41 – 50 år	32%
51 år –	64%
I alt	100%

(n=917)

3.2 **Uddannelsesmæssig baggrund**

Skolelederne blev i forbindelse med deres uddannelsesmæssige baggrund spurgt, hvorvidt de er uddannet som folkeskolelærer. Svarene fremgår af tabel 3-3.

Tabel 3-3: Er du uddannet som folkeskolelærer?

	Procent
Ja	100%
Nej	0%
I alt	100%

(n=917)

Med undtagelse af to ledere har alle skolelederne i undersøgelsen en uddannelsesmæssig baggrund som folkeskolelærer.

Skolelederne i undersøgelsen blev også spurgt om deres ledelsesmæssige uddannelsesbaggrund, jf. tabel 3-4.

Tabel 3-4: Hvad er din ledelsesmæssige uddannelsesbaggrund?

	Procent
Masteruddannelse i ledelse (MBA eller lignende) (n=917)	1%
Diplomuddannelse i skoleledelse fra CVU (n=917)	13%
Diplomuddannelse fra Danmarks Forvaltningshøjskole (n=917)	2%
Grunduddannelse for skoleledere (4 uger på Den Kommunale Højskole) (n=917)	77%
Kommunal tilrettelagt lederuddannelse	9%
Anden/andre lederuddannelse(r) (n=917)	23%
Er i gang med, en endnu ikke afsluttet lederuddannelse (n=916)	15%
Ingen lederuddannelse (n=920)	4%

Note: Andel, der har angivet et positivt svar. Der var mulighed for at afgive flere svar, hvorfor kolonnen summerer til mere end 100%.

Tabel 3-4 viser, at 77% har gennemført grunduddannelsen for skoleledere på Den Kommunale Højskole, mens 16% har en længerevarende lederuddannelse i form af en diplomuddannelse i skoleledelse fra CVU (13%), diplomuddannelse fra Danmarks Forvaltningshøjskole (2%) eller en masteruddannelse i ledelse (1%).

23% angiver, at de har andre lederuddannelser. En gennemgang af disse svar viser, at der er tale om meget forskellige helt eller delvist gennemførte uddannelser som f.eks. forskellige merkonomkurser, universitetsuddannelser (cand. pæd., exam. pæd.) eller HD samt meget specialiserede lederuddannelser som eksempelvis lederuddannelsen fra Beredskabskorpset eller A-licens uddannelsen fra Dansk Boldspil Union (DBU).

3.3 Ledelseserfaring

I forhold til ledelseserfaring er lederne blevet spurgt om, hvor længe de har været i deres nuværende ansættelse, og hvor længe de samlet set har været skoleledere.

I forhold til sidstnævnte viser nedenstående tabel, at 90% af skolelederne har mere end 2 års erfaring samlet set. Mere præcist har 32% af lederne 3 - 8 års erfaring, mens 58% af lederne har 9 eller flere års erfaring som skoleleder. Den gennemsnitlige anciennitet som skoleleder er 11,5 år.

Tabel 3-5: Hvor længe har du været skoleleder? - Antal år i alt

	Procent
0 - 2 år	10%
3 - 8 år	32%
9 år -	58%
I alt	100%

Note: 12% af respondenterne har ikke besvaret spørgsmålet (n=807).

Af tabel 3-6 fremgår det, at 78% af skolelederne har været i deres nuværende stilling i mere end 2 år. Mere præcist har 41% af lederne 3 - 8 års erfaring, mens 37% af lederne har 9 eller flere års erfaring.

Tabel 3-6: Hvor længe har du været skoleleder? - Antal år i din nuværende ansættelse

	Procent
0 - 2 år	23%
3 - 8 år	41%
9 år -	37%
I alt	100%

(n=912)

I forlængelse heraf er lederne blevet spurgt om, hvorvidt de havde været ansat som lærer på deres nuværende skole, og hvor de var ansat umiddelbart inden deres nuværende ansættelse. Det fremgår af tabel 3-7, at 16% af lederne har været ansat som lærer på den skole, som de i dag er skoleleder på, mens det for 84% ikke var tilfældet.

Tabel 3-7: Har du været ansat som lærer på din nuværende skole?

	Procent
Ja	16%
Nej	84%
I alt	100%

(n=915)

Det fremgår af tabel 3-8 nedenfor, at 28% af skolelederne umiddelbart inden deres nuværende ansættelse kom fra en lærerstilling. 20% af skolelederne kom fra en ansættelse som lærer på en anden skole, mens 8% af skolelederne kom fra en stilling som lærer på deres nuværende skole.

25% af skolelederne kommer fra en ansættelse som leder på en anden skole, mens 39% af skolelederne kommer fra en ansættelse i ledelsen, men ikke som skoleleder, på enten deres nuværende eller en anden skole.

Desuden viser tabellen, at 70% af skolelederne kommer fra en ansættelse på en anden skole end den, de er leder af. Omvendt er 22% avanceret til funktionen som skoleleder fra enten en stilling som lærer eller medlem af ledelsen på deres nuværende skole.

Tabel 3-8: Hvor var du ansat umiddelbart inden din nuværende ansættelse?

	Procent
Jeg var ansat som lærer på min nuværende skole	8%
Jeg var ansat som lærer på en anden skole	20%
Jeg var ansat som leder på en anden skole	25%
Jeg var medlem af ledelsen (men ikke skoleleder) på min nuværende skole	14%
Jeg var medlem af ledelsen (men ikke skoleleder) på en anden skole	25%
Andet	9%
I alt	100%

(n=911)

4. BESKRIVELSE AF DE ORGANISATORISKE RAMMER FOR SKOLELEDELSE

Mens der i det foregående kapitel var fokus på skolelederne, rettes opmærksomheden i dette kapitel mod de rammer, hvorunder skolelederne udøver deres ledelse. Indledningsvis følger en beskrivelse af skolerne i forhold til størrelse og organisering. Herefter beskrives ledelsesstrukturerne.

4.1 Skolernes størrelse og organisering

I det følgende beskrives skolerne i forhold til størrelse og organisering.

Tabel 4-1: Hvor mange elever er der på skolen?

	Procent
0 - 199 elever	28%
200 - 399 elever	24%
400 - 599 elever	31%
600 elever -	16%
I alt	100%

Note: På grund af afrunding summerer kolonnen ikke til 100%.
 (n=913)

Det fremgår af tabel 4-1, at 52% af skolerne har færre end 400 elever, mens 47% af skolerne har 400 eller flere elever. Tabel 4-2 viser fordelingen for klassetrin på skolerne.

Tabel 4-2: Hvilke klassetrin er der på skolen?

	Procent
0. til 9./10. klassetrin	67%
0. til 5./6./7. klassetrin	32%
Kun 10. klassetrin	0%
I alt	100%

(n=911)

Tabel 4-2 viser, at 67% af skolerne går fra 0. til 9./10. klassetrin, mens 32% af skolerne går fra 0. til 5./6./7. klassetrin. Fire skoler – her afrundet til 0% – har alene 10. klassetrin.

Skolelederne blev endvidere spurgt, om deres skole har en skolefritidsordning. 83% svarede bekræftende herpå.

Tabel 4-3: Har skolen en skolefritidsordning (SFO)?

	Procent
Ja	83%
Nej	17%
I alt	100%

(n=915)

De sidste to spørgsmål vedrørende skolernes karakteristika omhandler skolens eventuelle afdelingsinddeling og formerne for eventuelt teamsamarbejde på skolen.

Tabel 4-4: Er skolen afdelingsinddelt i forhold til...

	Procent
... trin (indskoling, mellemtrin osv.)? (n=918)	76%
... specialklasserækker eller lignende? (n=918)	22%
... spor? (n=918)	6%
... andet? (n=918)	10%

Note: Andel, der har angivet et positivt svar. Der var mulighed for at afgive flere svar, hvorfor kolonnen summerer til mere end 100%.

Det fremgår af tabel 4-4, at afdelingsinddeling i forhold til trin er den hyppigst forekomne, idet 76% af skolerne er inddelt på denne måde. 22% er inddelt efter specialklasserækker eller lignende, mens 6% er inddelt efter spor.

10% af skolerne er inddelt efter andre principper end de tre nævnte. En gennemgang af besvarelserne for disse 10% viser, at der typisk er tale om skoler, der overvejende er opdelt i enten trin, specialklasserækker eller spor, men ikke fuldstændigt på alle klassetrin, f.eks. fordi skolen bruger en kombination af flere forskellige afdelingsinddelinger. Som eksempel kan nævnes skoler, der kun er sporinddelt i indskolingen, men ikke på de øvrige trin.

Skolelederne blev i undersøgelsen spurgt, om der anvendes teamsamarbejde på skolen.

Tabel 4-5: Anvender I teamsamarbejde på skolen?

	Procent
Nej, vi arbejder ikke i teams (n=918)	1%
Ja, klasseteams – ikke selvstyrende (n=918)	44%
Ja, klasseteams – selvstyrende (n=918)	22%
Ja, årgangsteams – ikke selvstyrende (n=918)	25%
Ja, årgangsteams – selvstyrende (n=918)	29%
Ja, afdelingsteams – ikke selvstyrende (n=918)	29%
Ja, afdelingsteams – selvstyrende (n=918)	32%
Ja, fagteams – ikke selvstyrende (n=918)	33%
Ja, fagteams – selvstyrende (n=918)	15%
Ja, andre former for teamsamarbejde – ikke selvstyrende (n=918)	8%
Ja, andre former for teamsamarbejde – selvstyrende (n=918)	7%

Note: Andel, der har angivet et positivt svar. Der var mulighed for at afgive flere svar, hvorfor kolonnen summerer til mere end 100%.

Tabel 4-5 viser, at stort set alle skoler (99%) anvender mindst én form for teamsamarbejde. Den mest anvendte form er 'ikke selvstyrende klasseteams', der benyttes på 44% af skolerne. Herefter følger fire former for teamsamarbejde, der alle benyttes på ca. 30% af skolerne:

- 'ikke selvstyrende fagteams' (33%)
- 'selvstyrende afdelingsteams' (32%)
- 'selvstyrende årgangsteams' (29%)
- 'ikke selvstyrende afdelingsteams' (29%)

4.2 Skolernes ledelsesstruktur

Lederne er blevet stillet en række spørgsmål vedrørende ledelsesstrukturen på skolerne.

Indledningsvis blev skolelederne spurgt, om det fra kommunens side er besluttet, at skolerne skal anvende en konkret ledelsesstruktur. Hertil svarer 34% af skolelederne 'ja', mens 66% svarer 'nej'.

Tabel 4-6: Er det fra kommunens side besluttet, at skolerne skal anvende en konkret ledelsesstruktur?

	Procent
Ja, og ledelsesstrukturen er indført	26%
Ja, og ledelsesstrukturen er ved at blive indført	8%
Nej, det er besluttet, at skolerne selv fastlægger, hvordan ledelsen skal organiseres med udgangspunkt i en timeramme til ledelsen	41%
Nej, det er besluttet, at skolerne selv fastlægger, hvordan ledelsen skal organiseres med udgangspunkt i skolens samlede ressourceramme	25%
I alt	100%

(n=903)

Blandt de 34% af skolerne, der skal anvende en konkret ledelsesstruktur, er strukturen indført på 77% af disse skoler (26% af samtlige skoler i undersøgelsen), mens den er ved at blive indført på 23% af disse skoler (8% af samtlige skoler i undersøgelsen).

Blandt de 66% af skolerne, hvor det er besluttet, at skolerne selv fastlægger, hvordan ledelsen skal organiseres, foregår det på 63% af disse skoler (41% ud af samtlige skoler i undersøgelsen) med udgangspunkt i en timeramme til ledelsen. På 37% af disse skoler (25% ud af samtlige skoler i undersøgelsen) foregår det med udgangspunkt i skolens samlede ressourceramme.

Skolelederne er blevet bedt spurgt om, hvem der indgår i ledelsen på deres skole.

Tabel 4-7: Ledelsen på din skole består (ud over dig) af:

	Procent
Ingen andre (n=916)	5%
En viceskoleleder/souschef (n=916)	85%
Lederen af en evt. skolefritidsordning (SFO) (n=916)	75%
En eller flere afdelingsledere (med ansvar for indskoling, mellemtrin, specialklasserække e.l.) (n=916)	25%
En administrativ leder (med ansvar for administrative og økonomiske opgaver) (n=916)	16%
En eller flere pædagogiske ledere (med ansvar for skolens pædagogiske udvikling) (n=916)	9%
En teknisk serviceleder (n=916)	65%

Note: Andel, der har angivet et positivt svar. Der var mulighed for at afgive flere svar, hvorfor kolonnen summerer til mere end 100%.

Tabel 4-7 viser, at 95% af skolerne har en ledelse, der består af flere end blot skolelederen selv. De øvrige medlemmer af skoleledelsen ud over skolelederens selv, der hyppigst indgår i ledelsen, er:

- En viceskoleleder/souschef (85%)
- Lederen af en eventuel skolefritidsordning (SFO) (75%)
- En teknisk serviceleder (65%)

De personer, der indgår i ledelsen på færrest skoler, er afdelingsledere (25%), en administrativ leder (16%) og en eller flere pædagogiske ledere (9%).

På baggrund af ledernes besvarelse er der konstrueret en typologi på sammensætningen af skoleledelsen.

Tabel 4-8: Ledelsestypologi

	Type 1	Type 2	Type 3	Type 4
En viceskoleleder/souschef (n=916)	+	+	+	+
Lederen af en evt. skolefritidsordning (SFO) (n=916)	+	+	+	+
En eller flere afdelingsledere (med ansvar for indskoling, mellemtrin, specialklasserække e.l.) (n=916)	÷	+	÷	+
En administrativ leder (med ansvar for administrative og økonomiske opgaver) (n=916)	÷	÷	+	+
En eller flere pædagogiske ledere (med ansvar for skolens pædagogiske udvikling) (n=916)	÷	÷	+	+
En teknisk serviceleder (n=916)	+ / ÷	+ / ÷	+ / ÷	+ / ÷
Fordeling	52%	18%	10%	5%

Note: Type 3 og 4 er konstrueret således, at der ikke nødvendigvis skal være både en administrativ leder og en eller flere pædagogiske ledere i ledelsen, men at det er tilstrækkeligt, såfremt blot den ene er repræsenteret i ledelsen. Ledelsestypologierne er konstrueret i overensstemmelse med den typologi der blev konstrueret i forbindelse med undersøgelsen af vilkår for skoleledelse blandt skolebestyrelsesformænd. De fire typer dækker over de mest forekommende ledelses-sammensætninger.

I de følgende beskrives de fire idealtypiske sammensætninger af skoleledelsen.

Type 1: Skoler, hvor skoleledelsen består af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør* og *lederen af en eventuel skolefritidsordning*, uden at der samtidig er en afdelingsleder eller administrativ leder. 52% af skolerne falder ind under type 1.

Type 2: Skoler, hvor ledelsen består en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør*, *lederen af en eventuel skolefritidsordning* og en eller flere *afdelingsledere* med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lignende. 18% af skolerne falder ind under type 2.

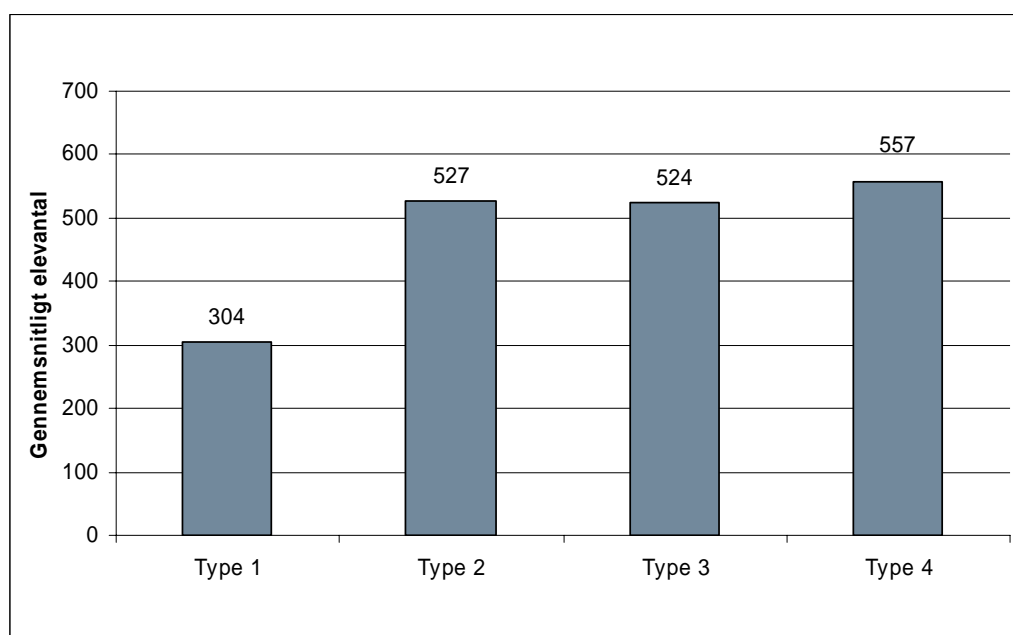
Type 3: Skoler, hvor ledelsen består af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør*, *lederen af en eventuel skolefritidsordning*, en *administrativ afdelingsleder* og/eller en eller flere *pædagogiske afdelingsledere*. 10% af skolerne falder ind under type 3.

Type 4: Skoler, hvor ledelsen består af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør*, en *administrativ afdelingsleder* og/eller en eller flere *pædagogiske ledere*, en eller flere *afdelingsledere* med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lignende og *lederen af en eventuel skolefritidsordning*. 5% af skolerne falder ind under type 4.

For ledelsesstrukturen bestående af en skoleleder, en viceskoleinspektør og lederen af en eventuel skolefritidsordning (type 1) indgår der på 63% af skolerne samtidig en teknisk serviceleder i ledelsen. For alle de tre øvrige ledelsesstrukturer (type 2-4) indgår der en teknisk leder i ledelsen i 72% af tilfældene.

En nærmere analyse viser, at der er en sammenhæng mellem skolestørrelsen og den ledelsesstruktur, skolerne anvender.

Figur 4-1: Sammenhæng mellem ledelsestypologi og skolestørrelse.



Type 1 anvendes typisk på de mindste skoler. Således anvendes type 1 på 95% af skolerne med under 200 elever, mens kun 22% af skolerne med over 600 elever anvender denne ledelsesstruktur.

Den modsatte tendens gør sig gældende for de tre andre typer af ledelsesstruktur – disse anvendes hyppigst på de større skoler. *Type 2* og *type 3* anvendes således hver af 2% af skolerne med under 200 elever, mens de tilsvarende tal for skoler med over 600 elever er henholdsvis 39% og 25%. Ingen skoler med under 200 elever anvender *type 4*, mens denne anvendes på 14% af skolerne med over 600 elever.

Analysen viser også, at det har betydning for valg af ledelsesstruktur, hvorvidt der er overbygningsklasser på skolen. 96% af skolerne uden overbygningsklasser har således valgt en ledelsesstruktur bestående af en skoleleder, en viceskoleleder og lederen af en eventuel skolefritidsordning (*type 1*). Det tilsvarende tal for skoler med overbygningsklasser er 48%. De øvrige ledelsesstrukturer (*type 2, 3 og 4*) er alle mere udbredte på skoler med overbygningsklasser end på øvrige skoler.

En videre analyse viser, at denne sammenhæng delvist skyldes, at skoler med overbygningsklasser oftere er store skoler. Der er dog stadig en selvstændig sammenhæng mellem, hvorvidt der er overbygningsklasser, og hvilken ledelsesstruktur der er valgt.

5. TID, ARBEJDSOPGAVER OG UDDELEGERING

Efter i de foregående kapitler at have set på de organisatoriske rammer for skoleledelse, rettes opmærksomheden i dette kapitel på dels skoleledernes tidsanvendelse og arbejdsopgaver, dels i hvilket omfang og til hvem de uddelegerer arbejdsopgaver.

5.1 Tid og arbejdsopgaver

Indledningsvis er lederne blevet bedt om at angive, hvor mange timer de gennemsnitligt arbejder om ugen.

Tabel 5-1: Hvor mange timer arbejder du i gennemsnit om ugen?

	Procent
37 - 42 timer	20%
43 - 48 timer	41%
49 timer -	39%
I alt	100%

(n=890)

Som det fremgår af tabel 5-1, arbejder 80% af skolelederne gennemsnitligt mere end 42 timer om ugen. Mere præcist arbejder 41% af skolelederne gennemsnitligt mellem 43 - 48 timer, mens 39% af skolelederne gennemsnitligt arbejder 49 timer eller derover om ugen. Den gennemsnitlige arbejdstid for samtlige skoleledere er 47 timer.

En nærmere analyse viser, at der er en sammenhæng mellem skolestørrelsen og hvor længe lederne gennemsnitlige arbejdsuge. Således angiver 25% af skolelederne på skoler med mellem 0 og 199 elever, at de arbejder mere en 49 timer om ugen. Det tilsvarende til for skoleledere på skoler med mere end 600 elever er 56%.

Skolelederne blev endvidere spurgt, om de har undervisningsforpligtelse, jf. tabel 5-2.

Tabel 5-2: Har du undervisningsforpligtelse?

	Procent
Ja	43%
Nej	57%
I alt	100%

(n=913)

43% af lederne har undervisningsforpligtelse, mens 57% af lederne ikke har denne forpligtelse.

En analyse viser, at der er sammenhæng mellem skolernes elevantal, og hvorvidt skolelederen har undervisningsforpligtelse eller ej. Eksempelvis har 86% af lederne på skoler med under 200 elever undervisningsforpligtelse, mens det tilsvarende tal for ledere på skoler med 600 eller flere elever er 7%.

Skolelederne blev i undersøgelsen også bedt om at angive, hvorledes deres arbejdstid fordeler sig mellem arbejde vedrørende skolens drift, arbejde vedrørende skolens pædagogiske udvikling og arbejde vedrørende egen undervisning.

Af tabel 5-3 fremgår det, at 57% af skoleledernes timer i gennemsnit bruges på arbejde vedrørende skolens drift, mens 36% af tiden i gennemsnit bruges på arbejde vedrørende skolens pædagogiske udvikling. Skolelederne bruger i gennemsnit 7% af deres tid på undervisning, herunder forberedelse af denne undervisning.

Tabel 5-3: Hvor stor en procentdel af din arbejdstid skønner du, at du i gennemsnit bruger på...

	Gennemsnit
... arbejde der vedrører skolens drift (herunder administration, organisering, planlægning og tilrettelæggelse, kommunikation, forældrehenvendelse, ikke-ledelsesmæssige aktiviteter)?	57%
... arbejde der vedrører skolens pædagogiske udvikling (herunder forandringsledelse, faglig supervision, kontrolopgaver, personaleledelse og strategiarbejde)?	36%
... undervisning (og forberedelse af egen undervisning)?	7%
I alt	100%

(n=902)

En nærmere analyse viser, at skolestørrelsen har betydning for, hvordan skolelederne bruger deres arbejdstid. Generelt bruger skoleledere på store skoler en

større procentdel af deres arbejdstid på skolens pædagogiske udvikling sammenlignet med de mindre skoler.

Eksempelvis angiver skolelederne på skoler med under 200 elever, at de i gennemsnit bruger 29% af deres tid på arbejde, der vedrører den pædagogiske udvikling, mens det tilsvarende tal for ledere fra skoler med over 600 elever er 40%.

En videre analyse viser, at der er forskel på, hvor stor en procentdel af arbejdstiden skoleledere på henholdsvis små og store skoler bruger på undervisning (og forberedelse af undervisning).

Således anvender skolelederne på de mindre skoler typisk mest tid på undervisning. Eksempelvis bruger lederne på skoler med under 200 elever i gennemsnit 17% af deres arbejdstid på undervisning, mens skolelederne på de store skoler i gennemsnit bruger 1% af deres tid på dette. Sammenhængen mellem skolestørrelsen og ledernes tid brugt på undervisning er også signifikant, når der kontrolleres for, om skolelederne har undervisningsforpligtigelse.

I forlængelse af spørgsmålet om den reelle fordeling af skoleledernes arbejdstid blev lederne spurgt om, hvordan de ville fordele deres arbejdstid, hvis de selv kunne bestemme. Ledernes svar fremgår af tabel 5-4.

Tabel 5-4: Hvor stor en procentdel af din arbejdstid ville du i en ideel situation bruge på...

	Gennemsnit
... arbejde der vedrører skolens drift (herunder administration, organisering, planlægning og tilrettelæggelse, kommunikation, forældrehenvendelse, ikke-ledelsesmæssige aktiviteter)?	35%
... arbejde der vedrører skolens pædagogiske udvikling (herunder forandringsledelse, faglig supervision, kontrolopgaver, personaleledelse og strategiarbejde)?	60%
... undervisning (og forberedelse af egen undervisning)?	5%
I alt	100%

(n=906)

Resultatet viser, at skolelederne i gennemsnit ønsker at bruge størstedelen, nemlig 60% af deres arbejdstid på arbejde, der vedrører skolens pædagogiske udvikling. 35% af arbejdstiden ønskes gennemsnitligt anvendt på arbejde, der vedrører skolens drift, mens 5% af skoleledernes arbejdstid gennemsnitligt ønskes anvendt på undervisning.

Skoleledernes gennemsnitlige henholdsvis faktiske og ønskede fordeling af deres arbejdstid sammenlignes i nedenstående tabel. Tabellen viser, at mens fordelingen af den arbejdstid, der faktisk bruges på undervisning, og den arbejdstid, der ønskes brugt på undervisning, er næsten ens, er den ønskede fordeling mellem arbejde vedrørende henholdsvis drift og pædagogisk udvikling omtrent det modsatte af den faktiske fordeling. Således ønsker skolelederne i gennemsnit at bruge 22 procentpoint mere af deres tid på arbejde vedrørende skolens pædagogiske udvikling, mens tiden anvendt på arbejde vedrørende skolens drift gennemsnitligt ønskes reduceret med 24 procentpoint.

Tabel 5-5: Forskel mellem faktisk og ønsket gennemsnitlig fordeling af arbejdstid

	Faktisk fordeling	Ønsket fordeling	Forskel
... arbejde der vedrører skolens drift (herunder administration, organisering, planlægning og tilrettelæggelse, kommunikation, forældrehenvendelse, ikke-ledelsesmæssige aktiviteter)?	57%	35%	22 pct. point
... arbejde der vedrører skolens pædagogiske udvikling (herunder forandringsledelse, faglig supervision, kontrolopgaver, personaleledelse og strategiarbejde)?	36%	60%	-24 pct. point
... undervisning (og forberedelse af egen undervisning)?	7%	5%	2 pct. point
I alt	100%	100%	

5.2 Uddelegering af ledelsesopgaver

Skolelederne er blevet spurgt om, i hvilken grad og til hvem de uddelegerer ledelsesopgaver. Deres besvarelse fremgår af tabel 5-6.

Tabel 5-6: I hvilken grad uddelegerer du ledelsesopgaver til...

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
... sekretær(er)? (n=882)	6%	14%	38%	42%	100%
... skemalægger(e)? (n=756)	16%	10%	23%	52%	100%
... selvstyrende team(s)? (n=693)	12%	12%	41%	36%	100%
... faglig koordinator(er)? (n=653)	10%	18%	46%	27%	100%
... afdelingskoordinator(er)? (n=587)	10%	10%	46%	34%	100%

Note: Visse rækker summerer ikke til 100% på grund af afrunding. Andel, der har svaret 'Ikke relevant', er udeladt af procentueringen. Denne andel er ud af samtlige besvarelser for 'Skemalægger(e)' 14%, 'Selvstyrende team(s)' 19%, 'Faglig koordinator(er)' 20% og 'Afdelingskoordinator(er)' 26%.

Ovenstående tabel viser, at det er en udbredt praksis at uddelegere opgaver, hvis der er nogen at uddelegere opgaver til. Således svarer mellem 73% og 80% af lederne, at de uddelegerer ledelsesopgaver i nogen eller i høj grad til hver af de fem faggrupper. Disse skoleledere uddelegerer især opgaver til sekretærer og afdelingskoordinatorer (begge 80%), mens færrest skoleledere uddelegerer opgaver til de faglige koordinatorer (73%).

En nærmere analyse viser, at skolestørrelsen har betydning for, i hvilken grad der bliver uddelegeret ledelsesopgaver til henholdsvis skemalæggere og afdelingskoordinatorer, idet skoleledere på større skoler i højere grad benytter denne mulighed. Eksempelvis svarer 85% af skolelederne på skoler med over 600 elever således, at de i nogen eller i høj grad uddelegerer ledelsesopgaver til skemalæggere, mens det tilsvarende tal for skoler med under 200 elever er 54%. På 82% af skolerne med over 600 elever uddelegerer skolelederen i nogen eller i høj grad ledelsesopgaver til afdelingskoordinatorer, mens det tilsvarende tal for skoler med under 200 elever er 46%.

5.3 Ønsket ledelsessammensætning

Skolelederne blev spurgt om, hvem de uden hensyntagen til økonomiske rammer kunne ønske sig, var medlemmer af skolens ledelse.

Tabel 5-7: Hvis du uden hensyntagen til økonomiske rammer kunne sammensætte din skoles ledelse, hvem skulle den - udover dig - bestå af?

	Procent
Ingen andre (n=916)	5%
En viceskoleleder/souschef (n=916)	67%
Lederen af en evt. skolefritidsordning (SFO) (n=916)	64%
En eller flere ledere (med ansvar for indskoling, mellemtrin, specialklasserække e.l.) (n=916)	36%
En administrativ leder (med ansvar for administrative og økonomiske opgaver) (n=916)	58%
En eller flere pædagogiske ledere (med ansvar for skolens pædagogiske udvikling) (n=916)	31%
En teknisk serviceleder (n=916)	57%

Note: Andel, der har angivet et positivt svar. Der var mulighed for at afgive flere svar, hvorfor kolonnen summerer til mere end 100%.

En viceskoleleder/souschef og lederen af en eventuel skolefritidsordning er de mest ønskede medlemmer med henholdsvis 67% og 64%. Herefter følger en administrativ leder og en teknisk serviceleder med henholdsvis 58% og 57%. Til

sidst ønskes en eller flere ledere med ansvar for indskoling e.l. (36%) og en eller flere pædagogiske ledere (31%).

Tabel 5-8: Sammenstilling af faktisk og ønsket ledelsessammensætning

	Faktisk fordeling	Ønsket fordeling	Forskel
Ingen andre (n=916)	5%	5%	0 pct. point
En viceskoleleder/souschef (n=916)	85%	67%	-18 pct. point
Lederen af en evt. skolefritids-ordning (SFO) (n=916)	75%	64%	11 pct. point
En eller flere ledere (med ansvar for indskoling, mellemtrin, specialklasserække e.l.) (n=916)	25%	36%	-11 pct. point
En administrativ leder (med ansvar for administrative og økonomiske opgaver) (n=916)	16%	58%	42 pct. point
En eller flere pædagogiske ledere (med ansvar for skolens pædagogiske udvikling) (n=916)	9%	31%	22 pct. point
En teknisk serviceleder (n=916)	65%	57%	-8 pct. point

Tabel 5-8 sammenholder den faktiske ledelsessammensætning med den ledelsessammensætning, skolelederne ønsker. Af tabellen fremgår, at flest skoleledere ønsker en administrativ leder (42 pct. point) eller en eller flere pædagogiske ledere (22 pct. point) i ledelsen.

En nærmere analyse viser, at skolernes elevtal har betydning for, hvorledes skolelederne ønsker at sammensætte deres skoleledelse. Således ønsker skoleledere på større skoler i højere grad en administrativ leder, en eller flere pædagogiske ledere såvel som en eller flere ledere med ansvar for indskoling e.l.

Eksempelvis ønsker 80% af skolelederne på skoler med over 600 elever en administrativ leder i deres skoleledelse, mens det tilsvarende tal for skoler med under 200 elever er 26%. 48% af skolelederne på skoler med over 600 elever ønsker en eller flere pædagogiske ledere i skoleledelsen, mens tallet for skoler med under 200 elever er 11%. Endelig ønskes en eller flere ledere med ansvar for fx indskoling e.l. af 48% af lederne fra de største skoler, mens det tilsvarende tal for de mindste skoler er 13%.

I det følgende analyseres, hvorledes ledernes ønsker til deres skoleledelses sammensætning fordeler sig på den tidligere opstillede typologi.

Type 1: Skoler, hvor skoleledelsen består af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør* og *lederen af en eventuel skolefritidsordning*, uden at der samtidig er en afdelingsleder eller administrativ leder. 17% af skolerne falder ind under type 1.

Type 2: Skoler, hvor ledelsen består en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør*, *lederen af en eventuel skolefritidsordning* og en eller flere *afdelingsledere* med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lignende. 7% af skolerne falder ind under type 2.

Type 3: Skoler, hvor ledelsen består af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør*, *lederen af en eventuel skolefritidsordning*, en *administrativ afdelingsleder* og/eller en eller flere *pædagogiske ledere*. 25% af skolerne falder ind under type 3.

Type 4: Skoler, hvor ledelsen består af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør*, en *administrativ afdelingsleder* og/eller en eller flere *pædagogiske ledere*, en eller flere *afdelingsledere* med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lignende og *lederen af en eventuel skolefritidsordning*. 17% af skolerne falder ind under type 4.

For ledelsessammensætningen bestående af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør* og *lederen af en eventuel skolefritidsordning* (type 1) indgår der for 47% af skolelederne samtidig en *teknisk serviceleder* i den ønskede sammensætning af ledelsen. For de tre øvrige ledelsessammensætninger (type 2, 3 og 4) er de tilsvarende tal henholdsvis 63%, 69% og 75%.

Tabel 5-9 sammenholder den faktiske ledelsesstruktur med den ledelsesstruktur, skolelederne ønsker. Generelt viser tabellen, at skolelederne ville fravælge type 1 og 2 og i stedet trække i retning af type 3 og 4.

Tabel 5-9: Sammenstilling af faktisk og ønsket ledelsesstruktur

	Type 1	Type 2	Type 3	Type 4
Faktisk	52%	18%	10%	5%
Ønsket	17%	7%	25%	17%

En nærmere analyse viser, at blandt de skoler, der er underlagt en ledelsessammensætning bestående af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør* og *lederen af en eventuel skolefritidsordning*, uden at der samtidig er en afdelingsleder eller ad-

ministrativ leder (type 1), ønsker 36% at fortsætte med denne struktur. 44% ønsker i stedet for en struktur, hvor ledelsen er suppleret af en *administrativ leder* og/eller en eller flere *pædagogiske ledere* (type 3).

Ud af de skoler, der er underlagt en ledelsessammensætning bestående af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør*, *lederen af en eventuel skolefritidsordning* og en eller flere *afdelingsledere* med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lignende (type 2), ønsker 28% at fortsætte med denne struktur. 50% ønsker i stedet en struktur, hvor ledelsen er suppleret af en *administrativ leder* og/eller en eller flere *pædagogiske ledere* (type 4).

65% af de skoler, hvor ledelsen består af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør*, *lederen af en eventuel skolefritidsordning*, en *administrativ afdelingsleder* og/eller en eller flere *pædagogiske ledere* (type 3), ønsker at fortsætte med denne struktur. 32% foretrækker i stedet en struktur, hvor ledelsen også består af en eller flere *afdelingsledere* med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lignende (type 4).

Blandt de skoler, der er underlagt en ledelsessammensætning bestående af en *skoleleder*, en *viceskoleinspektør*, en *administrativ afdelingsleder* og/eller en eller flere *pædagogiske ledere*, en eller flere *afdelingsledere* med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lignende og *lederen af en eventuel skolefritidsordning* (type 4), ønsker 85% denne struktur fastholdt. 12% ønsker en ændring i strukturen, således at ledelsen ikke længere består af en eller flere *afdelingsledere* med ansvar for fx indskoling, mellemtrin, specialklasserække eller lignende (type 3).

6. SKOLELEDERNES PÆDAGOGISKE LEDELSE

Efter at skoleledernes arbejdstid, arbejdsopgaver og uddelegering er blevet behandlet i forrige kapitel, bliver der i det følgende set på skoleledernes varetagelse af den pædagogiske ledelse.

6.1 **Tilegnelse af viden om lærernes tilrettelæggelse, gennemførelse og evaluering af undervisningen**

Indledningsvis er skolelederne blevet spurgt om, hvordan de tilegner sig viden om lærernes tilrettelæggelse, gennemførelse og evaluering af undervisningen.

Tabel 6-1 på næste side viser, at den mest anvendte måde, hvorpå skolelederne tilegner sig viden om lærernes tilrettelæggelse, gennemførelse og evaluering af undervisningen, er ved at læse lærernes årsplaner. 93% af skolelederne svarer, at de gør dette i nogen eller i høj grad. Som de mest anvendte metoder til at tilegne sig viden om lærernes undervisning følger herefter:

- At tale med lærerne om deres praksis i forhold til den løbende evaluering af elevernes udbytte af undervisningen (88%)
- At læse lærernes skriftlige information til forældrene (86%)
- At tale med lærerne om deres praksis i forhold til at sætte mål for den enkelte elev (77%)
- At deltage i lærernes teammøder (74%).

De øvrige metoder anvendes alle i nogen eller i høj grad af 35% - 45% af skolelederne.

Skolelederne anvender således samlet set en differentieret tilgang til opgaven med at tilegne sig viden om den undervisning, der foregår på skolen. Til. Skolelederne tilegner sig hyppigst denne viden ved at læse lærernes skriftlige produktion eller ved at tale direkte med lærerne selv, mens de i mindre grad tilegner sig denne viden via orienteringer fra mellemledere eller ved at indhente skriftlig dokumentation fra lærerne om deres praksis.

Tabel 6-1: I hvilken grad tilegner du dig viden om lærernes tilrettelæggelse, gennemførelse og evaluering af undervisningen ved at...

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
... læse lærernes årsplaner (n=910)	1%	6%	34%	59%	100%
... deltage i lærernes teammøder? (n=907)	3%	23%	59%	15%	100%
... observere lærernes undervisning? (n=905)	3%	53%	39%	5%	100%
... blive orienteret af skolens pædagogiske afdelingsleder om den enkelte lærers praksis? (n=788)	51%	14%	25%	11%	100%
... blive orienteret af skolens pædagogiske afdelingsleder om generelle tendenser i forhold til lærernes praksis (n=775)	48%	11%	26%	15%	100%
... tale med lærerne om deres praksis i forhold til den løbende evaluering af elevernes udbytte af undervisningen? (n=909)	1%	12%	61%	27%	100%
... indhente skriftlig dokumentation fra lærerne om deres praksis i forhold til den løbende evaluering af elevernes udbytte af undervisningen? (n=904)	10%	46%	37%	8%	100%
... tale med lærerne om deres praksis i forhold til at sætte mål for den enkelte elev? (n=908)	2%	22%	61%	16%	100%
... indhente skriftlig dokumentation fra lærerne om deres praksis i forhold til at sætte mål for den enkelte elev? (n=900)	12%	49%	33%	7%	100%
... at læse lærernes skriftlige information til forældrene? (n=910)	1%	12%	34%	52%	100%

Note: '... blive orienteret af skolens pædagogiske afdelingsleder om den enkelte lærers praksis' er ubesvaret af 14% af respondenterne. '... blive orienteret af skolens pædagogiske afdelingsleder om generelle tendenser i forhold til lærernes praksis' er ubesvaret af 16% af respondenterne, hvilket skyldes der ikke er afdelingsleder på disse skoler. Visse rækker summerer ikke til 100% på grund af afrunding.

En nærmere analyse viser, at der er en sammenhæng mellem skolestørrelsen og hvordan skolelederne tilegner sig viden om lærernes undervisning. For det første observerer skoleledere på mindre skoler i højere grad lærernes undervisning sammenlignet med deres kolleger på de større skoler. 55% af skolelederne på skoler med under 200 elever observerer i nogen eller i høj grad lærernes undervisning, mens det er tilfældet for 35% af skolelederne på skoler med over 600 elever.

For det andet læser skoleledere på mindre skoler oftere lærernes skriftlige information til forældrene. Således svarer 93% af lederne fra skoler med under 200 elever, at de i nogen eller i høj grad tilegner sig viden om lærernes undervisning på denne måde, mens det tilsvarende er gældende for 78% af lederne på skoler med over 600 elever.

6.2 Kriterier for vurderingen af undervisningens kvalitet

Lederne er blevet spurgt om, hvorvidt deres skole har opstillet målsætninger eller retningslinjer, som vedrører undervisningens kvalitet på nærmere angivne områder.

Tabel 6-2: Har din skole opstillet målsætninger eller retningslinjer, som vedrører undervisningens kvalitet i forhold til:

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
Undervisningsdifferentiering? (n=897)	19%	27%	44%	11%	100%
Løbende evaluering af elevens udbytte af undervisningen? (n=902)	6%	19%	50%	25%	100%
Lærer og elevs samarbejde om at fastlægge mål for den enkelte elevs læring? (n=901)	7%	26%	50%	17%	100%
Andet? (n=897)	83%	2%	6%	9%	100%

Note: Første række summerer ikke til 100% på grund af afrunding.

Tabel 6-2 viser, at 75% af skolerne i nogen eller i høj grad har opstillet målsætninger eller retningslinjer i forhold til løbende evaluering af elevens udbytte af undervisningen, mens 67% har opstillet målsætninger eller retningslinjer i forhold til lærer og elevs samarbejde om at fastlægge mål for den enkelte elevs læring. 55% af skolerne har formuleret målsætninger eller retningslinjer for undervisningsdifferentiering.

I forlængelse heraf er skolelederne blevet spurgt om, hvad de baserer deres vurdering af lærernes tilrettelæggelse, gennemførelse og evaluering af undervisningen på.

Tabel 6-3: I hvilken grad baserer du din vurdering af lærernes tilrettelæggelse, gennemførelse og evaluering af undervisningen på...

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
... din erfaringsbaserede viden om, hvad der kendetegner god undervisning? (n=902)	0%	3%	56%	41%	100%
... kriterier som skolen har opstillet for undervisningens kvalitet? (n=892)	10%	30%	45%	15%	100%
... din tillid til, at lærerne tilrettelægger den bedste undervisning under de givne omstændigheder? (n=901)	0%	5%	50%	45%	100%
... andet (n=889)	86%	1%	8%	5%	100%

Skolelederne baserer i nogen eller i høj grad deres vurdering af lærernes undervisning på deres erfaringsbaserede viden om, hvad der kendetegner god undervisning (97%) og deres tillid til, at lærerne tilrettelægger den bedste undervisning under de givne omstændigheder (95%).

60% af skolelederne svarer, at de i nogen eller i høj grad baserer deres vurdering af lærernes undervisning på de kriterier, som skolen har opstillet for undervisningens kvalitet.

6.3 Opfølgning på vurdering af den enkelte lærers undervisning

Skolelederne er blevet spurgt om, hvordan de følger op på deres vurderinger af den enkelte lærers undervisning. Svarfordelingen fremgår af tabel 6-4.

Tabel 6-4: Hvordan følger du op på dine vurderinger af den enkelte lærers undervisning?

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
Jeg drøfter undervisningens kvalitet med den enkelte lærer under MUS-samtalen (n=902)	2%	8%	42%	48%	100%
Jeg drøfter undervisningens planlægning og tilrettelæggelse med den enkelte lærer under MUS-samtalen (n=903)	2%	17%	45%	36%	100%
Jeg sætter punkter vedrørende undervisningens kvalitet på dagsordenen på pædagogiske rådsmøder (n=901)	3%	19%	53%	25%	100%
Jeg deltager i drøftelser vedrørende undervisningens kvalitet på lærernes teammøder (n=900)	5%	26%	50%	19%	100%
Jeg drøfter løbende undervisningens kvalitet med den enkelte lærer (n=898)	3%	32%	53%	12%	100%
Jeg drøfter løbende undervisningens planlægning og tilrettelæggelse med den enkelte lærer (n=896)	4%	38%	49%	8%	100%
Andet (n=888)	90%	1%	3%	5%	100%

Note: Visse rækker summerer ikke til 100% på grund af afrunding.

90% af skolelederne svarer, at de i nogen eller i høj grad drøfter undervisningens kvalitet med den enkelte lærer under MUS-samtalen, mens 81% svarer, at de i nogen eller i høj grad bruger MUS-samtalen til at drøfte undervisningens planlægning og tilrettelæggelse med den enkelte lærer.

Møder med deltagelse af flere personer anvendes også hyppigt af skolelederne i forbindelse med opfølgningen af deres vurdering af den enkelte lærers undervisning. 78% af skolelederne svarer, at de i nogen eller i høj grad sætter punkter vedrørende undervisningens kvalitet på dagsordenen på pædagogiske rådsmø-

der, mens 69% deltager i drøftelser vedrørende undervisningens kvalitet på lærernes teammøder.

Endelig anvender skolelederne løbende drøftelse med den enkelte lærer for at følge op på deres vurdering af den enkelte lærers undervisning. 65% af skolelederne drøfter i nogen eller i høj grad undervisningens kvalitet via sådanne samtaler, mens 57% i nogen eller i høj grad benytter samtaler til at drøfte undervisningens planlægning og tilrettelæggelse.

6.4 Lærernes kompetenceudvikling

I forlængelse af spørgsmålet om, hvordan skolelederne følger op på deres vurderinger af den enkelte lærers undervisning, er lederne blevet spurgt om, hvordan de sikrer lærernes kompetenceudvikling.

Tabel 6-5: Hvordan er du med til at sikre lærernes kompetenceudvikling?

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
Gennem lærernes efteruddannelse (n=908)	0%	5%	43%	52%	100%
Ved at give lærerne tid til kollegial sparring og supervision (n=906)	3%	20%	54%	23%	100%
Gennem jobrotationsordninger (n=893)	64%	30%	5%	0%	100%
Ved at give lærerne tid til at deltage i arbejdsgrupper på skoleniveau (n=906)	3%	12%	57%	28%	100%
Ved at give lærerne tid til at deltage i arbejdsgrupper på kommunalt niveau (n=901)	7%	31%	51%	11%	100%
Ved at give lærerne tid til at deltage i arbejdsgrupper på nationalt niveau (n=895)	54%	34%	10%	2%	100%
Gennem andet (n=880)	90%	2%	5%	4%	100%

Note: Visse rækker summerer ikke til 100% på grund af afrunding.

Tabellen viser at lederne hyppigst anvender efteruddannelse til at sikre lærernes kompetenceudvikling. 95% af skolelederne svarer, at de i nogen eller i høj grad anvender efteruddannelse til at sikre lærernes kompetenceudvikling. I prioriteret rækkefølge sikrer lederne herefter lærernes kompetenceudvikling ved:

- at give lærerne tid til at deltage i arbejdsgrupper på skoleniveau (85%)
- at give lærerne tid til kollegial sparring og supervision (77%)
- at give lærerne tid til at deltage i arbejdsgrupper på kommunalt niveau (62%)

Færrest skoleledere sikrer lærernes kompetenceudvikling ved at give lærerne tid til at deltage i arbejdsgrupper på nationalt niveau (12%) og gennem jobrotation (5%).

Som det sidste punkt vedrørende den pædagogiske ledelse blev skolelederne bedt om at angive, hvorvidt skolen har formuleret en politik for lærernes efteruddannelse.

Tabel 6-6: Har skolen formuleret en politik for lærernes efteruddannelse?

	Procent
Ja, skriftligt formuleret	37%
Ja, mundtligt formuleret	22%
Nej	41%
I alt	100%

(n=907)

Tabel 6-6 viser, at over halvdelen af skolerne (59%) har en politik for lærernes efteruddannelse. Mere præcist har 37% af samtlige skoler en *skriftligt formuleret* politik på området, mens 22% har en *mundtligt formuleret* politik.

En nærmere analyse viser, at der er en sammenhæng mellem skolestørrelsen, og hvorvidt skolerne har formuleret en politik for lærernes efteruddannelse. Således har 72% af skolerne med over 600 elever formuleret en politik for lærernes efteruddannelse, mens det tilsvarende tal for skoler med under 200 elever er 50%.

7. SKOLELEDELSENS ADGANG TIL STØTTEFUNKTIONER OG LEDELSESREDSKABER

I dette kapitel rettes fokus på skoleledelsens adgang til støttefunktioner og ledelsesredskaber i forhold til henholdsvis den pædagogiske ledelse, personaleledelsen og den administrative ledelse.

7.1 Styreform i forhold til skolerne

Indledningsvis blev skolelederne bedt om at angive, hvilken styreform kommunen anvender i forhold til deres skole.

Tablet 7-1: Hvilken styreform anvender kommunen i forhold til din skole?

	Procent
Mål- og rammestyring (n=911)	77%
Mål- og resultatstyring (n=911)	6%
Kontraktstyring (n=911)	23%
Anden styreform (n=909)	8%
Ingen styreform (n=911)	2%

Note: Andel, der har angivet et positivt svar. Der var mulighed for at afgive flere svar, hvorfor kolonnen summerer til mere end 100%.

Tabellen 7-1 viser, at 98% af skolerne ligger i en kommune, der anvender mindst én af de nævnte styreformer. Den mest anvendte styreform er mål- og rammestyring, der anvendes i forhold til 77% af skolerne i undersøgelsen.

Herefter følger kontraktstyring, der anvendes i forhold til 23% af skolerne i undersøgelsen. Endelig anvendes en anden styreform og mål- og resultatstyring i forhold til henholdsvis 8% og 6% af skolerne.

7.2 Den pædagogiske ledelse

Spørgsmålene i forhold til skoleledelsens adgang til støttefunktioner var i spørgeskemaet struktureret således, at der for hvert af ledelsesområderne – pædagogisk ledelse, personaleledelse og administrativ ledelse – blev spurgt ind til først *adgangen* til kommunale støtteforanstaltninger på området, dernæst den faktiske

anvendelse af disse, og endelig vigtigheden af adgangen til støtteforanstaltningerne på området.

Nedenstående tabel 7-2 viser skoleledelsernes *adgang* til støtteforanstaltninger for den *pædagogiske ledelse*.

Tabel 7-2: I hvilken grad har skolens ledelse *adgang* til nedenstående kommunale støtteforanstaltninger for den pædagogiske ledelse?

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
Proceskonsulent(er), der arbejder med skoleudvikling på tværs af fag (fx teamudvikling, evaluering o. lign.) (n=897)	49%	17%	20%	15%	100%
Fagkonsulent(er), der rådgiver inden for et fag eller fagområde (n=901)	38%	27%	25%	10%	100%
Fælles kommunalt arbejde med indsatsområder (n=902)	9%	20%	43%	28%	100%
Fælles kommunale efteruddannelsesforløb for medarbejderne (n=903)	13%	24%	43%	20%	100%

Note: På grund af afrunding summerer første række ikke til 100%.

Det fremgår af tabellen, at skoleledelserne i størst omfang har adgang til fælles kommunale støtteforanstaltninger. Således har 71% af skoleledelserne i nogen eller i høj grad adgang til fælles kommunalt arbejde med indsatsområder, mens 63% i nogen eller i høj grad har adgang til fælles kommunale efteruddannelsesforløb for medarbejderne. Støtte via proces- eller fagkonsulenter har 35% af skoleledelserne i nogen eller i høj grad adgang til.

En nærmere analyse viser en sammenhæng mellem skolens geografiske beliggenhed og adgangen til proceskonsulent(er). Således har 44% af skolerne øst for Storebælt i nogen eller i høj grad adgang til dette ledelsesredskab, mens det tilsvarende tal for skoler vest for Storebælt er 30%.

Analysen viser også, at skolestørrelsen har indflydelse på, i hvilket omfang der er adgang til fælles kommunale efteruddannelsesforløb for medarbejderne. Eksempelvis angiver 73% af skolelederne fra skoler med over 600 elever, at de har adgang til denne støtteforanstaltning i nogen eller i høj grad. Blandt skolerne med under 200 elever er det tilsvarende tal 60%.

Dernæst blev der spurgt ind til, i hvilken grad skolens ledelse *anvender* støtteforanstaltningerne på området for den *pædagogiske ledelse*.

Tabel 7-3: I hvilken grad anvender skolens ledelse nedenstående kommunale støtteforanstaltninger for den pædagogiske ledelse?

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
Proceskonsulent(er), der arbejder med skoleudvikling på tværs af fag (fx teamudvikling, evaluering o. lign.) (n=458)	6%	31%	44%	18%	100%
Fagkonsulent(er), der rådgiver inden for et fag eller fagområde (n=547)	7%	38%	43%	12%	100%
Fælles kommunalt arbejde med indsatsområder (n=883)	10%	21%	43%	26%	100%
Fælles kommunale efteruddannelsesforløb for medarbejderne (n=770)	3%	25%	46%	27%	100%

Note: Svarkategorien ”Har ikke adgang til støttefunktionen” er udeladt af procenteringen. Visse rækker summerer ikke til 100% på grund af afrunding.

Ud af de skoleledelser, der har adgang til funktionerne, anvender 69% og 73% henholdsvis fælles kommunalt arbejde med indsatsområder og fælles kommunale efteruddannelsesforløb for medarbejdere i nogen eller i høj grad. Herefter følger anvendelse af proces- og fagkonsulenter. 62% af skoleledelserne med adgang til proceskonsulenter anvender muligheden i nogen eller i høj grad, mens 55% af skoleledelserne med adgang til fagkonsulenter gør brug af denne mulighed i nogen eller i høj grad.

Som sidste trin i afdækningen af støtteforanstaltningerne i forhold til den pædagogiske ledelse blev skolelederne spurgt om deres syn på vigtigheden af adgangen til støtteforanstaltningerne.

Tabel 7-4: Hvor vigtigt er det, at skolens ledelse har adgang til nedenstående kommunale støtteforanstaltninger for den pædagogiske ledelse?

	Ikke vigtigt	Mindre vigtigt	Vigtigt	Meget vigtigt	I alt
Proceskonsulent(er), der arbejder med skoleudvikling på tværs af fag (fx teamudvikling, evaluering o. lign.) (n=894)	3%	12%	55%	30%	100%
Fagkonsulent(er), der rådgiver inden for et fag eller fagområde (n=895)	2%	16%	57%	25%	100%
Fælles kommunalt arbejde med indsatsområder (n=892)	1%	14%	55%	30%	100%
Fælles kommunale efteruddannelsesforløb for medarbejderne (n=894)	1%	13%	51%	35%	100%
Andet (n=242)	73%	6%	7%	14%	100%

På baggrund af tabel 7-4 kan det konstateres, at skolelederne generelt finder adgangen til støtteforanstaltningerne vigtig. Således anser mellem 82% og 86%

af skolelederne adgangen til hver støtteforanstaltning for værende vigtig eller meget vigtig.

7.3 Personaleledelse

På tilsvarende vis som for den pædagogiske ledelse er lederne blevet spurgt om skoleledelsens adgang til, anvendelse af og vigtigheden af kommunale støtteforanstaltninger for personaleledelse.

Tabel 7-5: I hvilken grad har skolens ledelse adgang til nedenstående kommunale støtteforanstaltninger for personaleledelse?

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
En nedskrevet personalepolitik (n=898)	1%	6%	31%	62%	100%
Fælles kommunalt koncept for medarbejderudviklingssamtale / gruppeudviklingssamtale (n=896)	16%	21%	35%	28%	100%
Jobrotationsordninger for medarbejdere (n=893)	53%	36%	9%	2%	100%
Kollegial supervision i forhold til håndtering af medarbejderudvikling (n=895)	31%	39%	25%	5%	100%
Supervision fra overordnet i forhold til håndtering af medarbejderudvikling (n=895)	29%	40%	25%	6%	100%
Ekstern professionel supervision i forhold til håndtering af medarbejderudvikling (n=896)	52%	33%	12%	3%	100%
Støtte fra kommunens personalekontor ved svære personalesager (n=888)	2%	8%	37%	53%	100%

Tabel 7-5 viser, at 93% af skoleledelserne i nogen eller i høj grad har adgang til en nedskrevet personalepolitik. 90% af skoleledelserne har i nogen eller i høj grad adgang til støtte fra kommunens personalekontor ved svære personalesager.

Som de kommunale støtteforanstaltninger for personaleledelse, lederne i størst udstrækning har adgang til, følger herefter:

- Fælles kommunalt koncept for MUS eller gruppeudviklingssamtale (63%)
- Supervision fra en overordnet i forhold til håndtering af medarbejderudvikling (31%)
- Kollegial supervision i forhold til håndtering af medarbejderudvikling (30%)

Færrest skoleledelser har adgang til ekstern professionel supervision i forhold til håndtering af medarbejderudvikling og jobrotationsordninger for medarbejdere,

idet henholdsvis 15% og 11% i nogen eller i høj grad har adgang til disse kommunale støtteforanstaltninger.

En nærmere analyse viser, at skolestørrelsen har betydning for, i hvilken grad skolens ledelse har adgang til et fælles kommunalt koncept for medarbejderudviklingssamtale/gruppeudviklingssamtale. Således anfører 73% af skolelederne på skoler med over 600 elever, at de i nogen eller i høj grad har adgang til denne støtteforanstaltning, mens det tilsvarende tal for skoler med under 200 elever er 59%.

Skolelederne er blevet bedt om at vurdere, i hvilken grad de *anvender* de kommunale støtteforanstaltninger for *personaleledelse*.

Tabel 7-6: I hvilken grad anvender skolens ledelse nedenstående kommunale støtteforanstaltninger for personaleledelse?

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
En nedskrevet personalepolitik (n=882)	2%	12%	44%	42%	100%
Fælles kommunalt koncept for medarbejderudviklingssamtale / gruppeudviklingssamtale (n=724)	12%	31%	37%	20%	100%
Jobrotationsordninger for medarbejdere (n=410)	47%	46%	5%	2%	100%
Kollegial supervision i forhold til håndtering af medarbejderudvikling (n=606)	14%	43%	36%	8%	100%
Supervision fra overordnet i forhold til håndtering af medarbejderudvikling (n=626)	17%	46%	31%	6%	100%
Ekstern professionel supervision i forhold til håndtering af medarbejderudvikling (n=420)	24%	45%	25%	7%	100%
Støtte fra kommunens personalekontor ved svære personalesager (n=865)	2%	13%	36%	49%	100%

Note: Svarkategorien ”Har ikke adgang til støttefunktionen” er udeladt af procentueringen. Visse rækker summerer ikke til 100% på grund af afrunding.

De hyppigst anvendte kommunale støtteforanstaltninger for personaleledelse er en *nedskrevet personalepolitik* og *støtte fra kommunens personalekontor ved svære personalesager*, idet henholdsvis 86% og 85% af skolelederne svarer, at disse anvendes i nogen eller i høj grad.

Som de hyppigst anvendte kommunale støtteforanstaltninger for personaleledelse følger herefter:

- Et fælles kommunalt koncept for medarbejderudviklingssamtale/ gruppeudviklingssamtale (57%)

- kollegial supervision i forhold til håndtering af medarbejderudvikling (44%)
- supervision fra overordnet i forhold til håndtering af medarbejderudvikling (37%)
- ekstern professionel supervision i forhold til håndtering af medarbejderudvikling (32%)

Endelig anvender 7% af skoleledelserne jobrotationsordninger for medarbejdere i nogen eller i høj grad i forhold til personaleledelse.

En nærmere analyse viser, at skoleledernes alder har indflydelse på, i hvilken grad de anvender ekstern professionel supervision i forhold til håndtering af medarbejderudvikling. 64% af skolelederne mellem 30 og 40 år anvender i nogen eller i høj grad denne støtteforanstaltning, mens det tilsvarende er gældende for 27% af skolelederne over 50 år.

Analysen viser endvidere, at kvinder i højere grad end mænd gør brug af denne støtteforanstaltning. Således anvender 41% af de kvindelige skoleledere i nogen eller i høj grad ekstern professionel supervision, mens det tilsvarende er gældende for 29% af de mandlige skoleledere.

Endelig viser analysen, at ekstern professionel supervision i højst grad anvendes af skoleledere med en længerevarende lederuddannelse. 44% af denne gruppe skoleledere anvender i nogen eller i høj grad ekstern professionel supervision, mens det tilsvarende tal for ledere med en anden lederuddannelsesbaggrund er 26%.

Som ved pædagogiske ledelse er skolelederne blevet bedt om at vurdere vigtigheden af adgang til kommunale støtteforanstaltninger for personaleledelse.

Tabel 7-7: Hvor vigtigt er det, at skolens ledelse har adgang til nedenstående kommunale støtteforanstaltninger for personaleledelse?

	Ikke vigtigt	Mindre vigtigt	Vigtigt	Meget vigtigt	I alt
En nedskrevet personalepolitik (n=889)	1%	7%	56%	36%	100%
Fælles kommunalt koncept for medarbejderudviklingssamtale / gruppeudviklingssamtale (n=886)	10%	44%	37%	10%	100%
Jobrotationsordninger for medarbejdere (n=883)	19%	53%	26%	3%	100%
Kollegial supervision i forhold til håndtering af medarbejderudvikling (n=887)	3%	17%	63%	18%	100%
Supervision fra overordnet i forhold til håndtering af medarbejderudvikling (n=884)	4%	21%	54%	22%	100%
Ekstern professionel supervision i forhold til håndtering af medarbejderudvikling (n=885)	6%	28%	47%	20%	100%
Støtte fra kommunens personalekontor ved svære personalesager (n=881)	0%	2%	28%	70%	100%
Andet (n=227)	82%	4%	6%	9%	100%

Note: Visse rækker summerer ikke til 100% på grund af afrunding.

Tabellen viser, at støtte fra kommunens personalekontor ved svære personalesager og en nedskrevet personalepolitik anses som de vigtigste støtteforanstaltninger. Således anser 98% af skolelederne adgangen til førstnævnte som vigtig eller meget vigtig, mens 92% af skolelederne anser adgangen til en nedskrevet personalepolitik som vigtig eller meget vigtig.

Adgangen til supervision under forskellige former følger herefter som de støtteforanstaltninger, skolelederne vurderer, er de vigtigste at have adgang til.

81% af skolelederne vurderer, at adgangen til kollegial supervision er vigtig eller meget vigtig, mens 76% vurderer, at supervision fra overordnet er vigtig eller meget vigtig. Endelig vurderer 67% af skolelederne, at ekstern professionel supervision er vigtig eller meget vigtig.

Knap halvdelen af de adspurgte skoleledere (47%) vurderer, at adgangen til et fælles kommunalt koncept for MUS eller gruppeudviklingssamtale er vigtig eller meget vigtig, mens 29% har samme holdning til adgangen til jobrotationsordninger for medarbejdere.

En nærmere analyse viser, at skolestørrelsen har betydning for, hvor vigtigt skolelederne vurderer, at adgang til supervision fra en overordnet er. 79% af skolelederne på skoler med under 200 elever angiver denne adgang som vigtig eller

meget vigtig. Til sammenligning er det tilsvarende tal for skoler med over 600 elever 65%.

En videre analyse viser, at ledernes alder har indflydelse på deres vurdering af vigtigheden af supervision fra en overordnet. Således vurderer 89% af de 30 – 40-årige skoleledere, at adgangen til supervision fra en overordnet er vigtig eller meget vigtig, mens det tilsvarende tal for skolelederne på 51 år eller mere er 73%.

Endelig viser analysen, at antal år i nuværende ansættelse har betydning for vurderingen af vigtigheden af adgang til ekstern professionel supervision. Således vurderer 72% af de skoleledere, der har været 0 - 2 år i deres nuværende ansættelse, at adgangen til denne støtteforanstaltning for personaleledelse er vigtig eller meget vigtig. Blandt de skoleledere, der har været 9 år eller flere i nuværende ansættelse, har 58% en tilsvarende holdning.

7.4 Den administrative ledelse

Som for den pædagogiske ledelse og personaleledelsen er skolelederne blevet spurgt om skoleledelsens adgang til, anvendelse af og vigtigheden af kommunale støtteforanstaltninger for den administrative ledelse.

Indledningsvis er skolelederne blevet spurgt om deres adgang til kommunale støtteforanstaltninger for den administrative ledelse. Deres svar fremgår af tabel 7-8.

Tabel 7-8: I hvilken grad har skolens ledelse adgang til nedenstående kommunale støtteforanstaltninger for den administrative ledelse?

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
Fælles udmeldinger om håndtering af lærernes arbejdstidsaftale (n=888)	6%	20%	45%	29%	100%
Rådgivning i tolkning af overenskomstspørgsmål på lærer- og pædagogområdet (n=885)	5%	20%	45%	30%	100%
Rådgivning om budget og regnskab (n=887)	3%	23%	47%	27%	100%
Juridisk bistand i personalesager (n=886)	4%	11%	35%	50%	100%
Rådgivning i tolkning af love (n=884)	4%	22%	46%	28%	100%

Af tabellen fremgår, at 85% af skoleledelserne i nogen eller i høj grad har adgang til juridisk bistand i personalesager. Hvad angår de øvrige støtteforanstaltninger, har omkring 75% af skoleledelserne i nogen eller i høj grad adgang hertil.

En nærmere analyse viser, at skolestørrelsen har betydning for skoleledelsens adgang til rådgivning om budget og regnskab. Tendensen er, at jo mindre skolen er, i jo højere grad har den adgang til rådgivning om budget og regnskab. Eksempelvis har 80% af skoleledelserne på skoler med mindre end 200 elever adgang til denne støtteforanstaltning, mens det tilsvarende tal for skoler med over 600 elever er 65%.

Tabel 7-9 viser, i hvilken grad skoleledelserne anvender de kommunale støtteforanstaltninger for den administrative ledelse.

Tabel 7-9: I hvilken grad anvender skolens ledelse nedenstående kommunale støtteforanstaltninger for den administrative ledelse?

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
Fælles udmeldinger om håndtering af lærernes arbejdstidsaftale (n=819)	1%	17%	42%	39%	100%
Rådgivning i tolkning af overenskomstspørgsmål på lærer- og pædagogområdet (n=838)	2%	25%	46%	27%	100%
Rådgivning om budget og regnskab (n=856)	2%	24%	47%	28%	100%
Juridisk bistand i personalesager (n=837)	4%	22%	34%	40%	100%
Rådgivning i tolkning af love (n=838)	3%	33%	45%	20%	100%

81% af skoleledelserne anvender fælles udmeldinger om håndtering af lærernes arbejdstidsaftale i nogen eller i høj grad, mens 65% af skoleledelserne anvender muligheden for rådgivning i tolkning af love i samme grad. Imellem disse to muligheder ligger de tre andre støtteforanstaltninger, der hver anvendes i nogen eller i høj grad af tre ud af fire skoleledelser (73% - 75%).

En nærmere analyse viser, at skolestørrelsen har betydning for, i hvilken grad skolernes ledelse gør brug af juridisk bistand i personalesager. Dette sker i nogen eller i høj grad for 80% af skolerne med over 600 elever, mens det tilsvarende tal for skoler med under 200 elever er 66%.

Endelig blev skolelederne spurgt om vigtigheden af skoleledelsens adgang til kommunale støttemuligheder for den administrative ledelse.

Tabel 7-10: Hvor vigtigt er det, at skolens ledelse har adgang til nedenstående kommunale støtteforanstaltninger for den administrative ledelse?

	Ikke vigtigt	Mindre vigtigt	Vigtigt	Meget vigtigt	I alt
Fælles udmeldinger om håndtering af lærernes arbejdstidsaftale (n=892)	2%	8%	47%	43%	100%
Rådgivning i tolkning af overenskomstspørgsmål på lærer- og pædagogområdet (n=893)	1%	7%	48%	44%	100%
Rådgivning om budget og regnskab (n=892)	1%	7%	48%	44%	100%
Juridisk bistand i personalesager (n=890)	0%	4%	35%	62%	100%
Rådgivning i tolkning af love (n=890)	1%	11%	49%	40%	100%
Andet (n=255)	73%	5%	11%	12%	100%

Note: Visse rækker summerer ikke til 100% på grund af afrunding. Tallene i række 2 og 3 er korrekte.

Tabel 7-10 viser, at hver støttemulighed vurderes som vigtig eller meget vigtig af 90% - 97% af skolelederne, med muligheden for juridisk bistand i personalesager som den vigtigste (97%). Skolelederne vurderer således, at skoleledelsernes adgang til de forskellige kommunale støtteforanstaltninger generelt er af stor vigtighed for den administrative ledelse.

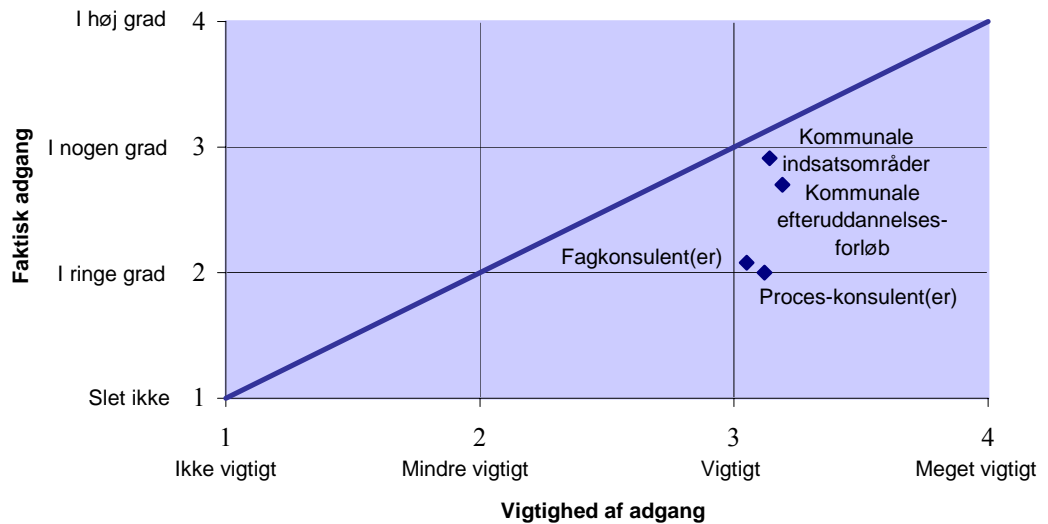
7.5 **Sammenligning af adgang til de kommunale støtteforanstaltninger og vigtigheden heraf**

Nærværende afsnit sammenholder adgangen til de kommunale støtteforanstaltninger med lederens vurdering af vigtigheden af adgangen til disse støtteforanstaltninger. Analysen gennemføres for henholdsvis den pædagogiske ledelse, personaleledelsen og den administrative ledelse i nævnte rækkefølge.

Sammenhænge mellem gennemsnitssvaret for vigtigheden af adgangen til hver kommunal støtteforanstaltning (x-aksen) og den faktiske adgang til støtteforanstaltningerne (y-aksen) på de tre ledelsesområder er illustreret i figurene nedenfor.¹

¹ Spørgsmålet om overensstemmelse analyseres ved at se på krydstabeller for spørgsmålet om vigtigheden af adgangen til og den reelle anvendelse af de mulige støtteforanstaltninger inden for hvert af de tre ledelsesområder. Der ses på, om sammenhænge er signifikante, og ved hjælp af sammenhængsmålet gamma ses der endvidere på sammenhængens styrke. Gamma kan ligge mellem 0 og 1. Jo højere gamma er – jo stærkere er sammenhængen. I dette tilfælde er sammenhænge signifikante på alle områder. For den pædagogiske ledelse ligger gamma mellem 0,37 og 0,43, mens gamma inden for personaleledelse ligger mellem 0,22 og 0,64. For den administrative ledelse ligger gamma mellem 0,38 og 0,53.

Figur 7-1: Sammenhæng mellem faktisk adgang til støtteforanstaltninger for den pædagogiske ledelse og vigtigheden af denne adgang



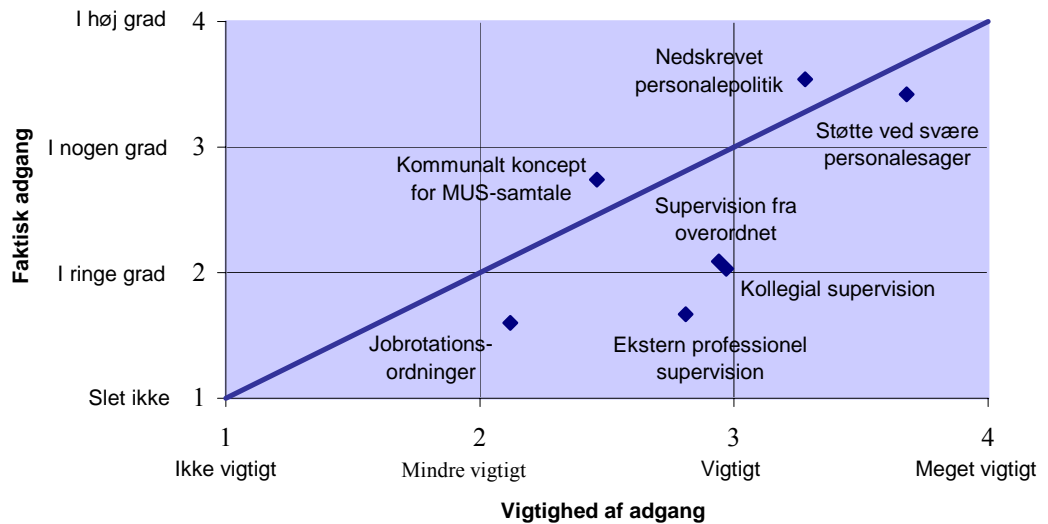
Sammenhængen mellem den faktiske adgang til kommunale støtteforanstaltninger for den pædagogiske ledelse og skoleledernes vurdering af vigtigheden af denne adgang fremgår af figur 7-1.

Det ses, at skoleledernes vurdering af vigtigheden af adgangen til de kommunale støtteforanstaltningernes for den pædagogiske ledelse ikke modsvares af en tilsvarende adgang til disse foranstaltninger. Således ligger alle fire punkter under 45°-linjen, der markerer overensstemmelse mellem den faktiske adgang og vurderingen af vigtigheden af adgangen til denne.

Skolelederne ønsker i særdeleshed adgang til proceskonsulenter og fagkonsulenter udvidet, idet adgangen til disse vurderes som vigtig, mens der i ringe grad er adgang til dem. Adgangen til de fælles kommunale indsatsområder og efteruddannelsesforløb kunne efter skoleledernes vurdering udvides, men ligger dog relativt tæt på 45°-linjen.

Sammenhængen mellem den faktiske adgang til kommunale støtteforanstaltninger for personaleledelse og skoleledernes vurdering af vigtigheden af denne adgang fremgår af figur 7-2.

Figur 7-2: Sammenhæng mellem faktisk adgang til kommunale støtteforanstaltninger for personaleledelse og vigtigheden af denne adgang



Figuren viser, at sammenhængene mellem lederens vurdering af vigtighed af adgangen til de kommunale støtteforanstaltninger for personaleledelse og den faktiske adgang til disse støtteforanstaltninger varierer betragteligt. De to støtteforanstaltninger, der vurderes som de vigtigste – en nedskrevet personalepolitik og støtte ved svære personalesager – er samtidig dem, der i videst udstrækning er adgang til.

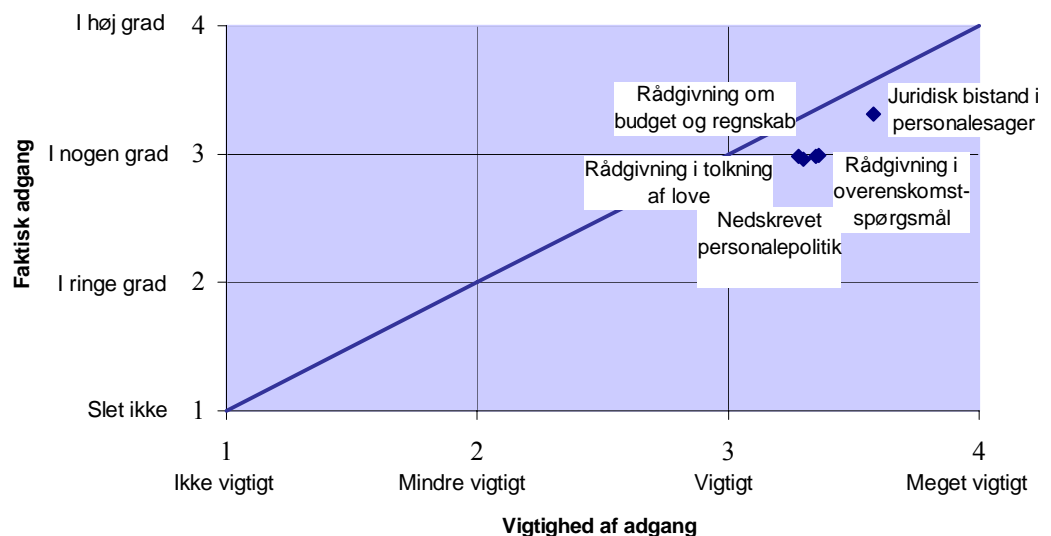
Punkternes korte afstand til 45°-linjen indikerer overensstemmelse mellem den ønskede og den faktiske adgang til disse kommunale støtteforanstaltninger for personaleledelse.

Punktet for en nedskrevet personalepolitik ligger endvidere over 45°-linjen, hvilket indikerer, at den faktiske adgang til støtteforanstaltningen er større end skoleledernes vurdering af denne støtteforanstaltnings vigtighed. Det samme er gældende for støtteforanstaltningen 'et kommunalt koncept for MUS-samtale', der ligeledes ligger over 45°-linjen. Punktet ligger samtidig tæt på linjen, hvilket tyder på overensstemmelse mellem den ønskede og den faktiske adgang til dette ledelsesredskab.

De tre støtteforanstaltninger, der vedrører supervision (dvs. kollegial supervision, supervision fra overordnet og ekstern professionel supervision), ligger alle i en vis afstand fra 45°-linjen, og alle under linjen. Dette indikerer et misforhold mellem skoleledernes vurdering af disse støtteforanstaltningers vigtighed og skoleledernes mulighed for adgang til dem. Analysen indikerer, at lederne ønsker adgangen til disse støtteforanstaltninger udvidet.

Sammenhængen mellem den faktiske adgang til støtteforanstaltningerne for den administrative ledelse og skoleledernes vurdering af vigtigheden af denne adgang fremgår af figur 7-3.

Figur 7-3: Overensstemmelse mellem faktisk adgang til støtteforanstaltninger for den administrative ledelse og vigtigheden af denne adgang



Skolelederne oplever i større grad overensstemmelse mellem vigtigheden af adgangen til kommunale støtteforanstaltninger for den administrative ledelse og den faktiske adgang til disse støtteforanstaltninger. Således ligger punkterne på figur 7-3 alle relativt tæt på linjen. Dette indikerer, at skolelederne i vid udstrækning har den adgang til ledelsesredskaber for den administrative ledelse, de ønsker sig. Dog gælder det for alle punkterne, at de ligger under 45°-linjen, hvilket indikerer, at skolelederne ønsker adgangen til de respektive støtteforanstaltninger udvidet.

8. KOMPETENCEUDVIKLING

I dette kapitel ses nærmere på skoleledernes behov for kompetenceudvikling.

8.1 Behov og rammer for kompetenceudvikling

Skoleledernes vurdering af deres behov for styrkelse af kompetencer fremgår af tabel 8-1.

Tabel 8-1: I hvilken grad oplever du, at du som leder har behov for at få styrket dine kompetencer i forhold til at kunne varetage ...

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
... den pædagogiske ledelse? (n=892)	2%	16%	60%	22%	100%
... personaleledelse? (n=890)	2%	22%	56%	20%	100%
... den administrative ledelse? (n=888)	4%	36%	43%	17%	100%
... den strategiske, langsigtede ledelse? (n=893)	2%	12%	49%	37%	100%

Skolelederne vurderer, at behovet for en styrkelse af skoleledernes kompetencer er størst på området for den langsigtede, strategiske ledelse. 86% af respondenterne svarer, at de i nogen eller i høj grad oplever et behov for at styrke deres kompetencer i forhold til at kunne varetage strategisk, langsigtet ledelse.

82% af skolelederne svarer, at de i nogen eller i høj grad oplever et behov for at få styrket deres kompetencer i forhold til at kunne varetage den pædagogiske ledelse, mens 76% af skolelederne i nogen eller i høj grad oplever et behov for at styrke deres kompetencer i forhold til at varetage personaleledelse. Kompetencerne inden for den administrative ledelse ønskes i nogen eller i høj grad styrket af 60% af skolelederne.

På alle områder svarer over halvdelen af de adspurgte skoleledere således, at de oplever et behov for at få styrket deres kompetencer på det pågældende område.

En nærmere analyse viser, at 96% af alle ledere på mindst ét af de fire ledelsesområder har svaret, at de i nogen eller i høj grad har behov for at få styrket deres kompetence på det pågældende område.

Herudover viser analysen, at skoleledernes alder har betydning for, i hvilken grad de oplever et behov for at få styrket deres kompetence i forhold til at kunne varetage den pædagogiske ledelse. Eksempelvis svarer 97% af lederne mellem 30 og 40 år, at de i nogen eller i høj grad føler et behov for at få styrket deres kompetencer på området. Det tilsvarende tal for ledere over 50 år er 81%.

Skoleledernes alder har også betydning for, i hvilken grad de oplever et behov for at få styrket deres kompetence i forhold til at kunne varetage personaleledelse. Hertil svarer 88% af skolelederne mellem 30 og 40 år, at de oplever dette behov i nogen eller i høj grad. Til sammenligning er det tilsvarende tal for ledere over 50 år 75%.

Analysen viser også, at antallet af år, som skolelederne i alt har været skoleleder i, har betydning for, i hvilket omfang de vurderer, at de har behov for at få styrket kompetencen i forhold til personaleledelse. Således svarer 89% af de skoleledere, der i alt har været skoleleder i 0 - 2 år, at de oplever dette behov i nogen eller i høj grad. Blandt de skoleledere, der har været skoleleder i over 8 år, er det tilsvarende tal 74%.

I forhold til spørgsmålet om behovet for at få styrket kompetencerne på området for den administrative ledelse viser en nærmere analyse, at skoleledernes alder har betydning. Således har 78% af de 30 - 40-årige skoleledere i nogen eller i høj grad et behov for at få styrket deres kompetencer i forhold til at kunne varetage den administrative ledelse, mens det samme er gældende for 57% af skolelederne over 50 år.

Endvidere viser analysen, at både antallet af år, som lederne har været i deres nuværende ansættelse, og det samlede antal år, de har været skoleleder i, har indflydelse på, i hvilken grad de oplever et behov for at få styrket deres kompetencer i forhold til at kunne varetage den administrative ledelse. På begge variable angiver ca. 72% af de skoleledere, der har 0 - 2 års erfaring, at de i nogen eller i høj grad oplever et behov for at få styrket deres kompetencer i forhold til at varetage den administrative ledelse. Blandt de skoleledere, der har mindst 9 års erfaring, er den tilsvarende andel ca. 55%.

Endelig er skolelederne blevet spurgt om, hvem der administrerer midlerne til uddannelse af skolelederne. Ledernes besvarelse fremgår af tabel 8-2.

Tabel 8-2: Hvem administrerer midlerne til uddannelse af skolelederen?

	Procent
Kommunen	30%
Skolen	17%
Både kommunen og skolen	53%
I alt	100%

(n=890)

For 53% af skolerne gælder det, at midlerne både administreres af kommunen og skolen. For 30% af skolerne administreres midlerne af kommunen, mens 17% af skolerne selv administrerer midlerne.

9. DEN GODE SKOLELEDER

Afslutningsvis rettes fokus i dette kapitel mod egenskaber hos den gode skoleleder, som skolelederne oplever det.

9.1 Egenskaber ved den gode skoleleder

Skolelederne i undersøgelsen blev præsenteret for 21 udsagn om vigtige egenskaber hos den gode skoleleder og bedt om at udpege de fem egenskaber, som de vurderer, er vigtigst, jf. tabel 9-1. I tabellen er svarene gengivet efter faldende andel, og ikke som de blev præsenteret i spørgeskemaet.

Tabel 9-1: I nedenstående følger en række udsagn om vigtige egenskaber ved det at være skoleleder. Vi vil bede dig udpege de fem egenskaber, som du vurderer, er vigtigst. Skolelederen bør...

	Procent
... involvere medarbejderne i nye beslutninger ved løbende at lytte til deres erfaringer, ideer og viden	59%
... arbejde synligt og konkret ud fra skolens værdigrundlag	54%
... have tydelige forventninger til, hvad der kendetegner et professionelt læringsmiljø	45%
... bygge samarbejdet med skolebestyrelsen på en dialog, hvor deres udspil og bekymringer tages alvorligt	30%
... have styr på skolens administrative opgaver, herunder økonomi	29%
... arbejde synligt og målrettet med at gennemføre de skolepolitiske målsætninger	27%
... løbende besøge klasserne / indgå i afgrænsede undervisningsforløb med henblik på at opdatere sit kendskab til skolens pædagogiske praksis	26%
... selv gennemføre medarbejdersamtaler med alle medarbejdere	24%
... være synligt tilgængelig for skolens forældre	23%
... sikre, at skolens virksomhedsplan afspejler skolens praksis og reelle udvikling	23%

... have evnen til at vurdere, hvornår han/hun bør fungere som et filter i forhold til modeluner og medieskabte her-og-nu-dagsordener	21%
... gennemføre teamsamtaler med lærerne, hvor deres undervisning er i fokus	21%
... have tydelige forventninger til skolens elever	20%
... gennemføre teamsamtaler med lærerne, hvor teamets samarbejde er i fokus	19%
... sikre, at skolens drøftelser inddrager pædagogisk teori og forskningsresultater som grundlag for beslutninger	13%
... have en uddannelse i ledelse på mindst pd-niveau (pædagogisk diplom)	12%
... have uformelle samtaler med skolens medarbejdere om morgenen og i pauserne	12%
... forstå at udnytte skolens fysiske rammer til at understøtte den pædagogiske praksis	9%
... følge mundtligt op på de kvalitets- og procedurekrav, der er stillet fx vedr. årsplaner	9%
... gennemføre medarbejdersamtaler med nøglemedarbejdere og overlade øvrige medarbejdersamtaler til relevante medledere	8%
... følge skriftligt op på de kvalitets- og procedurekrav, der er stillet fx vedr. årsplaner	3%

Note: Hver person kunne vælge fem egenskaber. I ovenstående fremstilling er egenskaberne sorteret efter faldende andel, der har nævnt dem. (n=900)

De fem oftest nævnte egenskaber ved en god skoleleder viser, at en sådan skoleleder bør:

- involvere medarbejderne i nye beslutninger ved løbende at lytte til deres erfaringer, ideer og viden (59%)
- arbejde synligt og konkret ud fra skolens værdigrundlag (54%)
- have tydelige forventninger til, hvad der kendetegner et professionelt læringsmiljø (45%)
- bygge samarbejdet med skolebestyrelsen på en dialog, hvor deres udspil og bekymringer tages alvorligt (30%)
- have styr på skolens administrative opgaver, herunder økonomi (29%)

Det skal bemærkes, at forskellen mellem den fjerde og den trettende hyppigst nævnte egenskab ligger inden for et spænd på kun 10 procentpoint (fra 30% til 20%).

En nærmere analyse viser, at egenskaben at 'arbejde synligt og konkret ud fra skolens værdigrundlag' vælges oftere blandt ældre skoleledere. Således vælger 55% af skolelederne over 50 år denne egenskab, mens den bliver valgt af 32% af de 30 – 40-årige skoleledere.

Analysen viser også, at yngre skoleledere oftere vælger egenskaben 'have tydelige forventninger til, hvad der kendetegner et professionelt læringsmiljø'. 62% af de 30 - 40-årige skoleledere vælger denne egenskab, mens det tilsvarende tal for skoleledere over 50 år er 41%. Endvidere viser analysen, at kvinder vælger denne egenskab oftere end mænd. Andelen, der har valgt denne egenskab, er 53% blandt kvinderne og 41% blandt mændene. I analysen viser det sig også at have betydning, hvorvidt skolen er afdelingsinddelt i forhold til spor. Således vælger 58% af de skoleledere, der er ledere på en skole inddelt i forhold til spor, egenskaben 'have tydelige forventninger til, hvad der kendetegner et professionelt læringsmiljø' som én af de fem vigtigste egenskaber ved det at være skoleleder.

I forhold til egenskaben 'have styr på skolens administrative opgaver, herunder økonomi' viser en nærmere analyse, at skolelederne på skoler med under 200 elever oftere vælger denne som én af de fem vigtigste egenskaber. 38% af lederne fra de mindste skoler vælger således denne egenskab, mens tallet er 26% blandt ledere på skoler med over 600 elever. Endvidere peger analysen på, at denne egenskab oftere bliver valgt af ledere med en anden uddannelsesbaggrund end en længerevarende lederuddannelse. Sammenhængen skyldes imidlertid den nævnte forskel på små og store skoler, idet ledere med en længerevarende lederuddannelse i højere grad er ansat ved større skoler.

10. **BESKRIVELSE AF DEN ANVENDTE METODE**

Rapporten afsluttes i det følgende med metodiske refleksioner, dels i forhold til elementerne i undersøgelsen, dels i forhold til genstandsfeltet.

10.1 **Fremgangsmåde**

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført som en kombineret internetbaseret og postal undersøgelse. EVA har udarbejdet udkast til temaer og spørgsmål i spørgeskemaet, og NIRAS Konsulenterne har efterfølgende færdiggjort skemaet.

Den høje svarprocent og den forholdsvis lave andel, der ikke har besvaret de enkelte spørgsmål, tyder på, at det er lykkedes at udarbejde et meningsfuldt spørgeskema for skolelederne.

Spørgeskemaet er inden udsendelsen blevet afprøvet gennem en pilottest blandt ti skoleledere i forhold til emner, spørgsmål, svarkategorier og begreber. Pilottesten foregik ved, at spørgeskemaet blev sendt til ti tilfældigt udvalgte ledere, der efterfølgende blev kontaktet telefonisk med henblik på at indhente deres kommentarer og forslag til forbedringer af skemaet. På baggrund af kommentarerne blev det endelige skema udarbejdet.

Spørgeskemaet er blevet sendt til skoleledere på i alt 1.200 ud af samtlige 1.629 folkeskoler i Danmark. Skolelederne blev i følgebrevet gjort opmærksom på muligheden for at udfylde skemaet på internettet. Der er udsendt en skriftlig erindringskrivelse til skolelederne efter svarfristens udløb.

Der er indkommet besvarelser fra i alt 921 skoleledere, hvilket resulterer i en svarprocent på 77%. Dette vurderes samlet set at være tilfredsstillende. 413 skoleledere har svaret via internettet, mens 508 har indsendt besvarelsen postalt.

Med mindre andet er fremhævet følger tabellernes fremstillingsform den i spørgeskemaet.

Tabel 10-1: Undersøgelingspopulation og stikprøve fordelt efter elevantal

	0 – 199 elever	200 – 399 elever	400 – 599 elever	600 elever -	I alt
Undersøgelingspopulation (n=1551)	27,7%	25,1%	31,7%	15,5%	100%
Besvarelser (n=913)	28,4%	23,9%	31,3%	16,4%	100%

Note: Der mangler elevantal for 78 skoler i undersøgelingspopulationen, svarende til 4,8%, og for otte skoler blandt besvarelserne, svarende til 0,9%.

Tabel 10-2: Undersøgelingspopulation og stikprøve fordelt efter geografi

	Vest for Storebælt	Øst for Storebælt	I alt
Undersøgelingspopulation (n=1629)	64,1%	35,9%	100%
Besvarelser (n=920)	67,3%	32,7%	100%

Note: Der mangler information om geografisk beliggenhed for én skole blandt besvarelserne, svarende til 0,1%.

Ovenstående tabeller viser en frafaldsanalyse foretaget i forhold til elevtal og geografi. Som det fremgår, er der tale om mindre og acceptable afvigelser. Resultatet tyder således på, at de indkomne svar udgør en repræsentativ stikprøve.

Svarprocenten, resultatet af frafaldsanalysen, datas generelle reliabilitet og validitet samt undersøgelsens omfang gør, at undersøgelsens resultater og konklusioner er robuste og gyldige.

10.1.1 Gennemførte analyser

Analyserne i rapporten er gennemført på baggrund af krydstabuleringer, hvor Chi^2 er benyttet som sammenhængsmål, med mindre andet er nævnt. Der er endvidere foretaget signifikanstest af sammenhængene ($\alpha=0,05$).

Af hensyn til overskueligheden er det alene signifikante forskelle på 10 procentpoint eller mere, der er blevet kommenteret i rapporten. Herudover er der anlagt et relevanskriterium, hvor alene konsistente og interessante sammenhænge kommenteres.

Følgende variable har været anvendt i analysen:

- Alder
- Køn
- Anciennitet i nuværende ansættelse
- Anciennitet i alt som skoleleder

- Uddannet som folkeskolelærer
- Ansættelse inden nuværende ansættelse
- Undervisningsforpligtigelse
- Ledelsesmæssig uddannelsesbaggrund
- Skolestørrelse
- Klassetrin
- Skolefritidsordning (SFO)
- Afdelingsinddeling
- Teamsamarbejde
- Ledelsesstruktur
- Arbejdstid
- Geografi (øst/vest for Storebælt)

10.1.2 *Vurdering af fremgangsmåden*

Det gennemtestede spørgeskema i kombination med den høje svarprocent og den lave andel af ubesvarede spørgsmål gør, at datamaterialet og analyserne vurderes at være valide og robuste. Den begrænsede brug af kategorien ”andet” indikerer, at spørgsmålene generelt har været udtømmende. Samlet set er det således NIRAS Konsulenternes vurdering, at målet med undersøgelsen er nået.