

# Skoleledelse i folkeskolen

Bilag

Udarbejdet af Perception Research



# Skoleledelse i folkeskolen

Bilag

Udarbejdet af Perception Research

## **Skoleledelse i folkeskolen**

© Danmarks Evalueringsinstitut

Citat med kildeangivelse er tilladt

Bemærk:

Danmarks Evalueringsinstitut sætter komma efter Dansk Sprognævn's anbefalinger.

Publikationen er kun udgivet i elektronisk form på: [www.eva.dk](http://www.eva.dk)

ISBN (www) 87-7958-306-7

## **Vilkår for skoleledelse i folkeskolen**

---

Resultater fra tre fokusgruppeinterview om vilkår for skoleledelse i folkeskolen med deltagelse af skoleledere fra Københavns Kommune, Kolding Kommune og Holbæk Kommune.

# Indholdsfortegnelse

---

<b>Del I: Indledning</b>	<b>3</b>
Baggrund og formål	3
Rapportens struktur	3
Spørgeguiden og de centrale temaer i interviewene	4
Interviewsituationen	4
<b>Del II: Konklusioner</b>	<b>5</b>
Indledning	5
Ledelsesstrukturens fastlæggelse og betydning	5
Skolelederens rolle	6
Skoleledelsen, forvaltningen og politikerne	7
Skoleledelsen og skolebestyrelsen	8
Relationer til omverdenen	8
Skoleledelse og uddannelse	9
<b>Del III: Detailpræsentation af interviewene</b>	<b>10</b>
Indledning	10
Ledelsesstrukturens fastlæggelse og betydning	10
Skolelederens rolle	15
Skoleledelse og forvaltningen	16
Skoleledelsen og politikerne	18
Forvaltningen som arbejdsgiver	20
Skolelederen og skolebestyrelsen	21
Relationer til omverdenen	23
Skoleledelse og uddannelse	24
Vilkår for skoleledelse	27
<b>Bilag</b>	<b>26</b>
Om interviewmetoden	26
Tolkning af data	27
Skematisk præsentation af respondenterne	27

## Del I: Indledning

---

### Baggrund og formål

Denne rapport har til formål at præsentere resultaterne fra tre fokusgruppeinterview, som analyseinstituttet Perception Research har gennemført for Danmarks Evalueringsinstitut (EVA).

Resultaterne fra de tre interview skal fungere som en del af dokumentationen i forbindelse med Danmarks Evalueringsinstituts undersøgelse om vilkår for skoleledelse i folkeskolen. Den samlede undersøgelse skal herefter danne grundlag for EVAs efterfølgende evaluering af skoleledelse.

De tre fokusgruppeinterview, der udgør grundlaget for denne rapport, kortlægger skoleledernes forståelser og oplevelser af de kommunale rammer og vilkår, de er underlagt. Undersøgelsen ser nærmere på, hvordan skolelederne forstår deres ledelsesansvar samt hvordan de vurderer deres handlerum og mulighedsbetingelser i lyset af de krav og udfordringer, som forvaltningen, skolebestyrelsen, ledelsesteamet og den øvrige omverden stiller til dem.

De tre interview er gennemført med skoleledere fra Københavns Kommune (BU3), Kolding Kommune samt Holbæk Kommune i april og maj måned 2005. Interviewene i Holbæk og Kolding blev gennemført i kommunens egne lokaler, mens interviewet i København blev afviklet i Perception Researchs lokaler i København.

De tre kommuner er udvalgt i forhold til graden af frihed til selv at vælge ledelsesstrukturen på skolerne. I Københavns Kommune arbejdes der frem mod en ensartet ledelsesstruktur. I Holbæk Kommune udgør skolelederne deres egen forvaltning og har vide rammer til selv at vælge ledelsesmodel på skolen. I Kolding Kommune er der fra forvaltningens side et ønske om en ensartet ledelsesstruktur på skolerne.

Som udgangspunkt for at gennemføre de tre fokusgruppeinterview blev der afviklet et præinterview. Præinterviewet var organiseret som et minifokusgruppeinterview med fire deltagere fra forskellige kommuner. Dette interview havde til formål at afprøve den spørgeguide og dermed de temaer og spørgsmål, som skulle danne grundlag for undersøgelsens tre interview. I forlængelse af præinterviewet blev spørgeguiden og interviewets struktur videreudviklet på baggrund af de indhøstede erfaringer. Præinterviewet var på den måde et godt bidrag til at optimere kvaliteten af de efterfølgende interview.

Den hovedansvarlige for at gennemføre interviewene samt udarbejde denne rapport er direktør Christian Olesen fra analyseinstituttet Perception Research.

### Rapportens struktur

Denne rapport er opbygget i tre dele. Del I beskriver baggrunden og formålet med interviewene, rapportens struktur og de centrale temaer i interviewene.

I Del II præsenteres undersøgelsens konklusioner i koncentreret form. Den travle læser kan her finde svar på alle undersøgelsens hovedspørgsmål. Det er dog først i Del III, at de mere nuancerede og detaljerede analyser

præsenteres. I Del III bliver der også inddraget illustrative citatpassager for at give et autentisk billede af, hvordan skolelederne udtrykte deres erfaringer og synspunkter.

### **Spørgeguiden og de centrale temaer i interviewene**

Forud for afviklingen af de tre fokusgruppeinterview blev der udviklet en spørgeguide. Spørgeguiden indeholder alle de temaer og spørgsmål, som skal belyses under interviewene og som samlet set vil kunne besvare undersøgelsens hovedspørgsmål. Spørgeguiden fungerer derfor som en slags huskeliste med spørgsmål. Men hvis der under interviewet er opstået problemstillinger, som ikke indgår i spørgeguiden, har interviewerens været åben overfor at spørge ind til andre områder med relevans for undersøgelsen.

Følgende temaer har været centrale i interviewene:

- Skoleledernes lederroller
- Opgaver og udfordringer som leder af et ledelsesteam
- Styrker og svagheder ved forskellige ledelsesmodeller
- Skoleledelsen og forvaltningen
- Skoleledelsen og politikerne
- Skoleledelsen og skolebestyrelsen
- Omverdenens indvirkning på skolen og ledelsen
- Skoleledernes og uddannelsesbaggrund

### **Interviewsituationen**

Alle tre interview forløb godt. Skolelederne var meget motiverede og fandt det generelt inspirerende at udveksle synspunkter med ligestillede om de emner, der blev diskuteret. I alle grupperne var der en både positiv og konstruktiv stemning. Der var ikke opinionsledere i nogle af grupperne, ligesom alle stort set var lige aktive i interviewene. Det er vurderingen, at respondenterne gav udtryk for deres oprigtige holdninger. Der er ikke noget, der tyder på, at de tilpassede deres holdninger til situationen eller de øvrige deltageres synspunkter. Interviewene er derfor samlet set meget velegnede til formålet.



## Del II: Konklusioner

---

### Indledning

I det følgende præsenteres undersøgelsens mest centrale konklusioner. De uddybende og mere detaljerede konklusioner bliver detailpræsenteret i Del III. I Del III inddrages der også illustrative citatpassager fra interviewene for at give et autentisk, mere individuelt og nuancepræget billede af respondenternes udsagn.

### Ledelsesstrukturens fastlæggelse og betydning

#### *Forskellige vilkår for sammensætningen af skolernes ledelsesteams*

Skolernes ledelse er generelt sammensat forskelligt i de tre kommuner. Men også i den enkelte kommune kan der være store forskelle på, hvordan ledelsesstrukturen er organiseret på skolerne. I Københavns Kommune er det et vilkår, at forvaltningen har ønsket en specifik ledelsesorganisering, som skolerne arbejder hen imod. I Holbæk Kommune, hvor skolelederne udgør deres egen forvaltning, er der vide muligheder for at organisere sig på de enkelte skoler. I Kolding Kommune er der en forventning fra forvaltningen om, hvilken ledelsesmodel, der ønskes. Den ønskede ledelsesmodel er dog ifølge skolelederne ikke udmeldt eksplicit.

De nuværende ledelsesmodeller på skolerne kan bl.a. være resultatet af forvaltningens ønsker, skoleledernes egne ønsker samt skolestørrelsen. Men de kan også hænge sammen med, at mange ledere har arvet en organisationsform, som de måske har svært ved at ændre og derfor viderefører. Centrale krav defineret af forvaltningen eller indgroede ledelsesstrukturer er derfor et vilkår, der aktivt influerer på sammensætningen af skolernes ledelse.

Skolelederne peger imidlertid på, at uanset vilkårene, hvorunder de kan og må organisere sig, så findes den ideelle ledelsesstruktur ikke. Det hænger ifølge skolelederne sammen med, at en skole hele tiden er i udvikling, hvorfor ledelsesmodellen skal være fleksibel og tilpasset dette vilkår.

#### *Ledere uden ledelsestid*

Nogle skoler har kun én skoleleder og én viceskoleleder. Andre skoler har afdelingsledere samt pædagogiske eller administrative chefer, ligesom SFO-ledere og tekniske chefer også ofte indgår i et ledelsesteam. Skolernes ledelse er imidlertid ofte meget afhængig af specifikke personer – fx sekretærer eller koordinatore – der ikke har ledelsesansvar, men udgør en central støtte for ledelsen i dagligdagen. Dette vilkår betyder, at ledelsen ofte er afhængig af personlige kompetence hos medarbejdere, der ikke har ledelsestid, men som får tildelt en vigtig rolle. Flere skoleledere peger også på, at de gerne vil have ekstra økonomiske ressourcer til at købe administrative kompetencer.

Selvom der er mange ledelsesopgaver på skolerne – og de ofte er fordelt på flere medarbejdere – så er der ifølge skolelederne altid en klar intern arbejds- og ansvarsfordeling mellem personer i ledelsen. Den måde skolernes ledelse er organiseret på, har imidlertid stor betydning for kvaliteten af det daglige ledelsesarbejde. De økonomiske vilkår som kommunerne definerer fx i forhold til aflønningsniveauet og antallet af ledere indvirker derfor på skolernes ledelseskvalitet – og dermed i sidste ende skolernes ydelser. Generelt bliver der peget på, at de skal operere under et grundvilkår, hvor arbejdsmængden og den samlede opgaveportefølje er markant og hvor der mangler ledelsestid.

### ***Ledelsesstrukturens betydning for ledelseskvaliteten***

Skolelederne peger på både styrker og svagheder ved den række af ledelsesmodeller, som praktiseres i hhv. København, Holbæk og Kolding. De centrale vilkår og krav omkring skoleledelsernes størrelse og organisering – som forvaltningerne stiller eller som skoleledelserne selv definerer – influerer direkte på ledelseskvaliteten.

#### Store ledelsesteams

Et tæt teamsamarbejde mellem en gruppe på 3-5 topchefer og afdelingsledere på en skole giver ifølge respondenterne typisk mere kvalificerede beslutninger, en sikker drift grundet ressourcemængden, kollektiv ledelse, muligheder for berigende gensidig sparring, høj specialiseringsgrad og færre fejl samt kapacitet til nytænkning. Svagheden ved de store ledelsesteams er ifølge respondenterne, at de kræver mange møder, at organisationen ikke altid kender opgavefordelingen, at lederne ikke altid overholder kompetenceplanen samt at det ofte giver længere beslutningsprocesser.

#### Små ledelsesteams

På nogle af skolerne består ledelsen kun af en skoleleder og en viceskoleleder. Når respondenterne eksempelvis skal udøve ledelse under dette vilkår, så har det også fordele og ulemper. Fordelene er bl.a., at en lille ledelse giver overblik og en velkendt og hurtig beslutningsstruktur, det giver mindre mødetid og typisk en høj medarbejderkontakt. Ulemperne er imidlertid, at beslutningskvaliteten forringes, lederne er ikke specialister på alle de områder de varetager, dynamikken kan mangle, ligesom arbejdsmængden og opgaveporteføljen, ifølge respondenterne, ofte er alt for stor.

### **Skolelederens rolle**

#### ***Professionel leder på fuld tid***

Ifølge flere skoleledere har samfundets udvikling og de stigende krav til skoleledelse betydet en generelt forøget bevidsthed om, at skoleledelse er et fuldtidsjob, der forudsætter særlige ledelsesmæssige kompetencer. Den udvikling som har defineret dette vilkår har betydet, at respondenterne opfatter sig selv som skolens øverste chef – og dermed også som leder af skolens øvrige ledelse.

Der bliver imidlertid peget på, at man som leder kan have svært ved at slippe identiteten som lærer, når man indtræder i lederrolle. Det nævnes af flere, at identifikationen med lederrollen derfor også er et spørgsmål om tilvænnning, hvor det kan være en vanskelig proces at se sig selv som den øverste leder.

Lederne vil også gerne formidle skolens visioner og arbejde med strategisk ledelse. Men det er karakteristisk, at nogle kan have vanskeligt ved at afgive beslutningskompetence til andre kollegaer i ledelsesteamet, fordi de mister en del af deres overblik.

#### ***Vide ledelsesmæssige rammer – når der er styr på økonomien***

Skolelederne peger på, at vilkårene og rammerne for deres arbejde er meget vide, hvis de har styr på skolens økonomi. En sund økonomistyring er derfor et grundvilkår i forhold til at have en god relation til kommunen.

#### ***Ledernetværk er vigtige***

Skolelederne indgår i såvel formelle som uformelle ledernetværk i deres kommune. I disse netværk udveksles der erfaringer og diskuteres både strategiske og mere konkrete problemstillinger. Det er et vilkår, at skolelederne

må hente både personlig og faglig støtte i disse netværk – bl.a. fordi det måske ikke føles naturligt at hente denne støtte hos forvaltningen. I Københavns Kommune nævner en skoleleder ligefrem, at gode netværk er forudsætningen for ”overlevelse”. Derfor har flere af lederne også organiseret deres egne netværk – bl.a. fordi de oplever, at strukturen i de formelle netværk ikke giver kontakt til skoler, der har parallelle problemstillinger, hvor der kan finde en relevant erfaringsudveksling sted.

### **Skoleledelsen, forvaltningen og politikerne**

#### ***Fastlæggelse af mål samt opfølgning på samme***

Det varierer meget, hvordan og i hvilket omfang den kommunale forvaltning involverer sig i lederne arbejde og optræder som arbejdsgiver for lederne. I Holbæk udgør lederne deres egen forvaltning, hvorfor skolelederne har regelmæssige indbyrdes møder om overordnede spørgsmål, som ellers traditionelt hører under en forvaltnings resort.

Forvaltningerne i København og Kolding opstiller ifølge skolelederne mål og rammer for deres arbejde og udpeger samtidig indsatsområder eller udarbejder udviklingsprogrammer. Men generelt kniber det med en systematisk opfølgning fra begge forvaltningerne på de fastsatte mål indenfor de forskellige områder.

Forvaltningernes evaluering af målene foregår eksempelvis gennem spørgeskemaer eller på en måde, hvor lederne bliver bedt om at besvare nogle spørgsmål skriftligt. Disse spørgeskemaer eller skriftlige besvarelser sender lederne retur til forvaltningen. Men ofte er respondenterne i tvivl om, hvad disse besvarelser bliver anvendt til af forvaltningen. Forvaltningens kvalitetssikring på de opsatte mål møder derfor generel kritik hos respondenterne.

#### ***Decentraliseret skoledrift værdsættes***

Generelt giver respondenterne udtryk for, at de har vide og decentraliserede rammer, hvor de selv kan tilrettelægge den daglige drift. Det er et vilkår, der møder stor opbakning. Men konsekvensen er ifølge respondenterne, at opfølgningen på målene fra forvaltningens side kan være mangelfuld og i værste fald helt fraværende. Dette gælder dog typisk ikke på det økonomiske område, hvor afrapporteringspligten og systematikken omkring målfastsættelse og opfølgning er høj og regelmæssig.

#### ***Støtte fra forvaltningen***

På nogle områder oplever især lederne i Kolding en stor grad af opbakning og opmærksomhed fra forvaltningen. Det kan være på områder som personaleudviklingssamtaler, faglige arrangementer initieret af forvaltningen og juridisk rådgivning fx i forbindelse med personalesager. Endelig kan det også være konsulenter, der forholder sig til eksempelvis pædagogiske, økonomiske eller driftsmæssige aspekter.

De københavnske ledere påpeger imidlertid, at forvaltningen ikke har konsulenter, der har faglig kompetence og erfaring til at indgå i en professionel dialog om alle de ledelsesområder, som en skoleleder skal varetage. Kommunens konsulenter er typisk specialister på et delområde. Skolelederne i København har dog jævnlige kontakt til forvaltningens konsulenter – enten af egen drift eller fordi konsulenterne tager kontakt til skolelederne.

### ***Beskeden kontakt mellem skoleledere og politikere***

Det er et vilkår for skolelederne, at deres kontakt til det politiske niveau i kommunen som hovedregel er fraværende. Det undrer flere, fordi skolelederne administrerer en meget stor andel af en kommunes budget. Ud fra den begrundelse oplever flere skoleledere, at det politiske system kan igangsætte initiativer eller udtrykke holdninger, som er langt fra den verden skolelederne og skolerne befinder sig i. Skolelederne skal derfor operere under nogle vilkår, hvor der er politiske udmeldinger, som de selv – og til tider med hjælp fra forvaltningen – skal filtrere.

### **Skoleledelsen og skolebestyrelsen**

#### ***Skolebestyrelserne er værdsat***

Skolebestyrelserne udgør et af de grundvilkår, der er med til at fastlægge skolernes ledelsesrum. Der bliver sat stor pris på skolebestyrelserne og i særdeleshed skolebestyrelsesformændene. Skolelederne har generelt et godt og konstruktivt forhold til deres skolebestyrelser, hvor bestyrelsen eksempelvis kan virke befordrende for skolens udvikling.

Det er dog ikke en ukendt problemstilling, at lederne må affinde sig med en skolebestyrelse, der er detaljeorienteret på ubetydelige og meget lidt principielle problemstillinger. Det betyder også, at enkelte skoleledere giver udtryk for, at de gør, hvad de kan for at fastlægge både dagsordenen for møderne – og de mål, de gerne vil opnå. En skolebestyrelse kan i den grad være med til at udvikle en skole og være en katalysator, men skolebestyrelsen kan i nogle tilfælde også virke som en stopklods for nye initiativer.

Flere skoleledere betragter også deres rolle overfor skolebestyrelsen som en slags sekretariat, der varetager mødeindkaldelse og administrative informationsopgaver, hvilket de da også er lovgivningsmæssigt pålagt.

#### ***Skolebestyrelsesformanden har stor betydning***

Skolelederne påpeger imidlertid, at værdien og samarbejdet med skolebestyrelsesformanden er meget personafhængigt. Den personlige relation og kemi mellem skolelederen og bestyrelsesformanden er ifølge skolelederne meget vigtig.

Det har generelt en vis betydning, hvilken uddannelsesmæssig baggrund bestyrelsesformanden har. Formanden skal kunne forstå både sin egen og skolelederens opgaver for at kunne bidrage positivt.

### **Relationer til omverdenen**

#### ***Kritik i pressen er et grundvilkår***

Ifølge skolelederne er det et vilkår, at de jævnligt bliver udsat for kritik i pressen – fx i forbindelse med PISA-undersøgelser eller når eksperter eller politikere kommer med udmeldinger om skolens kvalitet og resultater. Det er meget forskelligt, hvordan skolelederne oplever den situation. Flere af skolelederne nævner, at de kan blive skuffede. Men andre giver udtryk for, at det blot er et vilkår for jobbet, som man skal kunne håndtere.

Nogle af skolelederne oplever imidlertid, at dette pres udefra påvirker deres medarbejdere i negativ retning. Derfor anser de det som en opgave at fortolke, filtrere og reagere på dette pres i relation til deres kollegaer. De skal i nogle tilfælde være med til at genskabe en gejst og en optimisme, fordi netop deres skole eller folkeskolen som helhed har været under pres i offentligheden.

### ***Skolelederne skal selv filtrere offentlig kritik***

Ifølge skolelederne varetager forvaltningen med enkelte undtagelser ikke rollen som filter og fortolker af en offentlig kritik. Derfor kræver det ifølge skolelederne, at de selv er særligt opmærksomme overfor at reagere – eller undlade at reagere – på en given udvikling.

### ***Positivt med trin- og slutmål***

De bindende trin- og slutmål som skolelederne skal arbejde efter anses for at være et fornuftigt tiltag, selvom flere mener, at det kan være svært at nå målene. Men de angiver en retning og et krav, mens det er op til de enkelte lærere at udnytte rammerne for at tilrettelægge og organisere undervisningen. Det kan sætte skolens under pres, men generelt bestræber man sig på at opfylde målene.

### **Skoleledelse og uddannelse**

#### ***Vigtigt med efter- og videreuddannelse i ledelse***

Skolelederne er alle læreruddannede, men har der udover forskellige lederuddannelsesmæssige baggrunde. Mange af lederne er i gang med eller har allerede afsluttet en pædagogisk diplomuddannelse i ledelse (PD). Men der er også andre kurser eller uddannelser, som lederne har taget, fx: Skolelederforeningens grund-kurser, cand. pæd., Forvaltningshøjskolen, MPA, diverse lederkurser, kommunernes interne lederkurser m.fl. Respondenterne har typisk også en lang række kortere kurser.

Ifølge skolelederne forudsætter jobbet, at deres læreruddannelse bliver suppleret med en eller anden form for lederuddannelse. En lederuddannelse som PD betragtes af mange som et minimum, hvis man skal være fagligt klædt på til jobbet som leder af en folkeskole. Udfordringerne som leder spænder ifølge respondenterne vidt. De skal have pædagogisk indsigt, de skal have administrativ flair, de skal kunne håndtere konfliktløsning og have organisationstalant. Og så skal de generelt kunne samarbejde.

#### ***Finansieringen af videreuddannelsen***

Det varierer mellem kommunerne, hvem der finansierer efteruddannelsesaktiviteterne. I nogle tilfælde skal lederne finde midlerne i deres egne budgetter, mens andre får bevilliget efteruddannelse af fx forvaltningens udviklingsafdeling.

#### ***Undervisningstid og skoleledelse går ikke hånd i hånd***

Det varierer mellem kommunerne og de enkelte skoler om lederne er pålagt undervisningsforpligtigelse. Generelt prøver lederne at organisere sig på en måde, så de ikke skal have undervisningstid, hvilket typisk hænger sammen med, at de anser det for uforeneligt både at være fuldtidsleder og samtidig have faste undervisningstimer. Det sker nemlig alt for ofte, at de må aflyse undervisningen.

## Del III: Detailpræsentation af interviewene

---

### Indledning

I Del III detailpræsenteres resultaterne fra de tre fokusgruppeinterview. Her bliver der gået mere i dybden med resultaterne fra undersøgelsen. Der vil være fokus både på forskelle og ligheder mellem de enkelte kommuner.

I Del III vil der blive anvendt illustrative citatpassager fra interviewene for at give et indblik i, hvordan respondenterne udtrykte sig. Citaterne anvendes som hovedregel, hvis de repræsenterer en hovedtendens i undersøgelsen. Hvis et citat er udtryk for særstandpunkter, så vil det blive angivet eksplicit. I forlængelse af citaterne angives det med initialer, hvilket interview de stammer fra. Følgende princip er anvendt:

Københavns Kommune: [KBH]  
Holbæk Kommune: [HOL]  
Kolding Kommune: [KOL]

### Ledelsesstrukturens fastlæggelse og betydning

Der er stor variation mellem både de enkelte kommuner og de enkelte skoler, når det handler om, hvordan skolernes ledelse er organiseret. Ifølge respondenterne er der mange årsager til, at ledelsesstrukturen på de enkelte skoler varierer. I en del tilfælde har skolelederen arvet en ledelsesstruktur, da vedkommende tiltrådte. Den pågældende ledelsesstruktur kan så være et resultat af, hvordan udviklingen på området har været gennem årene i de enkelte kommuner eller på den enkelte skole.

*”Jeg har arvet en struktur. Men jeg vil sige i lighed med de andre, at strukturen, den passer jo ikke længere”.* [HOL]

*”Jeg har overtaget en ledelsesstruktur, der slet ikke passer til verden af i dag”.* [HOL]

Ifølge respondenterne er det ikke muligt at udpege den ideelle ledelsesstruktur for en skole. Derfor er det også meget normalt, at man løbende overvejer den måde ledelsen er organiseret på. Det er da heller ikke unormalt, at der løbende sker ændringer i ledelsesmodellen på de enkelte skoler for at tilpasse den til hverdagens udfordringer. På skolerne er organisationsformen derfor langt hen besluttet lokalt blandt andet under hensyntagen til de økonomiske rammer og muligheder, men fx også som et resultat af naturlig afgang i form af pensionering.

*”Vores lokale kultur fortæller jo noget om, hvordan vi har udviklet vores egen ledelse... noget at gøre med, hvilke personer der sådan ramler sammen”.* [KOL]

Det bliver nævnt af en respondent i Kolding, at ledelsesmodellen også er et resultat af skolens størrelse og dermed behovet og mulighederne for ledelsesressourcer. Respondenterne i Kolding giver i hvert fald udtryk for, at deres overordnede ikke har meldt en bestemt struktur ud.

*”Jeg oplever, at rammerne er givet i forhold til, hvor stor skolen er: hvad er det så for nogle ledelsesstillinger, der er plads til”.* [KOL]

*Der er ikke kommet klare udmeldinger fra forvaltningen på, hvordan det er". [KOL]*

Det bliver imidlertid nævnt af en skoleleder i Kolding, at der fra forvaltningens side er et ønske om en traditionel ledelsesmodel på de enkelte skoler, selvom dette ikke er eksplicit udmeldt.

I København er der derimod stillet klare krav til, hvilken ledelsesmodel, der skal arbejdes hen imod på den enkelte skole. Ifølge respondenterne fra København ønsker forvaltningen en model med en skoleleder og en viceskoleleder, en pædagogisk leder samt en administrativ leder. Ifølge de københavnske skoleledere, så skal de senest i 2008 have en ensartet ledelsesmodel, der skal gælde på alle kommunens skoler. En respondent peger imidlertid på, at ledelsesorganiseringen hidtil har været meget lidt topstyret:

*"Man kan gøre lige, hvad man vil ude på den enkelte skole". [KBH]*

Skolelederne i København giver udtryk for, at vilkårene for de opgaver, som de skal løse ofte ikke er tilstrækkelige. De er grundlæggende positive overfor den fælles ledelsesstruktur, men mener samtidig, at tidshorisonten er for lang. Det hænger samme med, at skolerne allerede nu skal løse opgaver, der kræver en fornyet og tilpasset ledelsesstruktur.

*"Da papiret kom om det [ledelsesmodellen], var det meget, meget godt og rigtig velfunderet. Man havde faktisk lavet en analyse, så det var ikke bare fordi, man havde fået en åbenbaring". [KBH]*

*"Hvis man [forvaltningen] var visionær, så prioriterede man dette her økonomisk og pædagogisk. Og det gjorde man med det samme". [KBH]*

*"Problemet er, at de udmelder, at nu vil de have en ledelsesstruktur. Og så har de sidste[skoler] den inden for 8-10 år". [KBH]*

*"Jeg synes, at svagheden – indtil vi får det nye – slet ikke kan matche de opgaver, som forvaltningen sender ud". [KBH]*

*"Den pædagogiske ledelse bliver udsultet i dette her forslag, der er kommet". [KBH]*

#### **Mange forskellige ledelsesmodeller**

Der er en del forskellige modeller for, hvordan ledelsen på de enkelte skoler er sammensat. Nogle skoler har en ledelse, der består af en skoleleder og en viceskoleleder. Andre skoler kan have forskellige kombinationer, hvor der i ledelsesteamet også indgår én eller flere afdelingsledere samt administrative eller pædagogiske ledere. Ofte er SFO-lederne og i nogle tilfælde souscheferne i SFOen en del af skolens ledelsesteam. På en del skoler er der også en administrativ chef, der indgår i ledelsesgruppen, ligesom den tekniske chef også kan gøre det.

På en del skoler indgår særligt kompetente sekretærer også som en vigtig støtte til ledelsesteamet. Generelt kan en eller flere dygtige sekretærer udfylde nogle væsentlige jobfunktioner, som værdsættes højt af skolelederne.

Skolelederne værdsætter generelt de frihedsgrader, der er for at sammensætte deres eget ledelsesteam. Men det bliver nævnt af flere respondenter, at de økonomiske begrænsninger i forhold til at kunne aflønne lederne betyder, at de ofte ikke kan gennemføre deres ønsker. Flere respondenter peger eksempelvis på behovet for flere afdelingsledere med ledelsestid. Men flere respondenter efterlyser også mere administrativ lederkompetence på et højt fagligt niveau.

*”Vi kan ikke se, hvordan vi skal finansiere det”. [KOL]*

#### ***Arbejdsfordelingen i lederteamet***

Hvad enten skolens ledelse kun består af en skoleleder og en viceskoleleder eller et helt ledelsesteam på måske 4-6 personer, så er der altid en klar arbejds- og ansvarsfordeling. På nogle skoler har lederne defineret alle de områder, hvor der skal udøves ledelse. Herefter er disse områder blevet pålagt de forskellige personer, der indgår i teamet. Det giver ifølge respondenterne en rimeligt klar intern ansvars- og arbejdsdeling. Dette er en generel tendens i alle tre kommuner.

*”Vi har en meget klar arbejdsdeling. Den ene leder har bestemte afdelinger og alle støttefunktioner. Og vi to andre er også fordelt på den måde. Jeg er nok den der tager det...eksterne”. [HOL]*

Skolelederne peger på, at de søger ledere med specifikke kompetencer. Rekrutteringen til lederstillingerne foregår oftest eksternt, så lederne ikke er tidligere kollegaer med de personer, de får ledelsesansvar for. Men det sker dog også, at stillingerne bliver slået op internt i lærerkollegiet.

*”Vi slog stillingerne op internt, men med en klausul på, at vi ville have mulighed for at slå den op eksternt”. [HOL]*

#### ***Styrker og svagheder ved ledelsesmodellerne***

Respondenterne blev bedt om at forholde sig til både styrker og svagheder ved den ledelsesmodel, de havde på deres respektive skoler i Holbæk, København og Kolding. Og der er en række fælles karakteristika, som går igen, når skolernes ledelse består af mellem 3-5 topchefer og eventuelt nogle afdelingsledere.

De store ledelsesteams giver ifølge skolelederne typisk en højere kvalitet, når der skal træffes beslutninger. Når der er flere personer involveret, så kvalificeres diskussionerne og selve beslutningsprocessen, fordi flere aspekter af en given beslutning bliver belyst. Denne mulighed for gensidig, kvalificeret sparring er højt værdsat af skolelederne. De store ledelsesteams har ifølge skolelederne også den positive effekt, at der er mulighed for nytænkning – også fordi de enkelte ledere har forskellige kompetencer at bidrage med. Der er plads til refleksion over både sin egen og andres ledelse.

De store ledelsesteams betyder endvidere, at der umiddelbart er flere til at løfte de ledelsesmæssige opgaver. Derfor er arbejdsbyrden for den enkelte i nogle tilfælde blevet mindre, men det betyder ifølge skolelederne også, at der hurtigere kan træffes beslutninger på et givent område. Den korte beslutningsproces kan i visse tilfælde føre til en mere sikker drift og dermed en bedre skoleledelse.



Teamstrukturen betyder ifølge flere skoleledere også, at specialiseringsgraden bliver højere. De medarbejdere der indgår i teamet kan have kvalifikationer på et højt fagligt niveau på netop deres område. Det betyder, at ledelsesbeslutningerne på området ofte har en høj faglig kvalitet – og samtidig bliver mængden af fejlbehæftede beslutninger reduceret.

Endelig peger respondenterne også på, at et ledelsesteam, der består af flere medarbejdere også er mere demokratisk og derved sender et godt signal til den øvrige organisation.

#### ***Svagheder ved store ledelsesteams***

Ifølge respondenterne findes der generelt også nogle ulemper ved at have større ledelsesteams. Skolelederne fremhæver, at en teamstruktur forudsætter mange møder, hvor det er muligt at diskutere forskellige beslutninger. Det betyder, at nogle beslutninger bliver trukket i langdrag, fordi teamet skal træffe en beslutning i fællesskab – og fordi det kan være svært at finde tid til ledelsesmøderne. Samtidig bliver informationsudvekslingen i teamet også hurtigt stor og tidskrævende.

Skolelederne peger også på, at en ulempe ved de store ledelsesteams er, at organisationen ikke nødvendigvis har forstået, hvordan ansvars- og beslutningskompetencen i teamet er organiseret. Det kan eksempelvis medføre ekstra koordinering og uklarhed blandt medarbejderne om, hvem de skal kontakte. Men internt i ledelsesteamet kan der ifølge skolelederne også opstå problemer, hvis enkelte ledere ikke overholder kompetenceplanen for organisationen.

Nogle respondenter giver udtryk for, at det kan være vanskeligt at finde kvalificerede medarbejdere til ledelsesopgaverne i et team. Og det kan have store konsekvenser, hvis ikke alle lederne er kvalificeret til ledelsesansvaret.

*”Det kan godt være problematisk, hvis man får én ind, der ikke er dygtig nok. Det kan ødelægge teamet, stemningen”. [KOL]*

Enkelte skoleledere peger på, at det kan være problematisk, når lederne af en SFO indgår i ledelsesteamet. Problemerne kan opstå, fordi SFO-lederne ikke nødvendigvis accepterer den måde, hvorpå lederne for skolen arbejder.

*”SFO-kulturen køber ikke rigtigt lærernes og skolens præmis at arbejde under. Og omvendt”. [KOL]*

#### ***Styrker ved traditionelle ledelsesmodeller***

Styrkerne ved de traditionelle ledelser, som typisk består enten af én eller to ledere er, at lederkompetencen er klart placeret og kendes af alle i organisationen. Derfor er der ingen tvivl om, hvor medarbejderne skal henvende sig, hvis der er problemer. Og der er heller ikke tvivl om, hvem der har det sidste ord. Det betyder samtidig også, at beslutningerne typisk – hvis tiden er til stede – kan træffes hurtigt. Der skal ikke holdes møder, hvor flere personer skal involveres og sagen skal diskuteres – og måske udskydes til et senere tidspunkt, før den endelige beslutning bliver truffet.

De små ledelser har også den klare fordel, at lederen typisk har en mere direkte kontakt til medarbejderne og dermed måske har bedre føling med organisationen.

### ***Svagheder ved traditionelle ledelsesmodeller***

Svaghederne ved de små skoleledelser, der typisk består af én skoleleder og eventuelt en viceskoleleder er, at kvaliteten i selv helt centrale ledelsesbeslutninger nemt kan blive dårlig. Det hænger sammen med, at overvejelserne bag beslutningen udspringer af én persons vidensgrundlag. Og i mange tilfælde er den pågældende leder ikke nødvendigvis specialist på det område, som vedkommende er ansvarlig for.

*”Det er et alt for stort område, vi fagligt skal spænde over”.* [KOL]

Repræsentanterne fra de små skoleledelser peger også meget kraftigt på, at arbejdsmængden og den samlede opgaveportefølje til tider er næsten uoverkommelig. De har simpelthen ikke ressourcer og tid til at varetage alle de opgaver, der følger med jobbet. Ifølge skolelederne er konsekvensen derfor også, at mange beslutninger træffes for hurtigt og i nogle tilfælde alt for uovervejjet.

*”Der er en enorm arbejdsmængde, og det giver lavere kvalitet. Der er mange hovsa-løsninger og ambulanceudrykninger, når man kun er to”.* [KBH]

Endelig gør skolelederne også opmærksom på, at der ofte kan mangle dynamik og drive i de små ledelser.

Nedenfor præsenteres to tabeller, der uprioriteret viser de styrker og svagheder der er ved hhv. små og store skoleledelser.

#### **Store skoleledelser: styrker og svagheder**

<b>Styrker</b>	<b>Svagheder</b>
Høj kvalitet i beslutninger	Mange møder
Mulighed for gensidig sparring	Lange beslutningsprocesser
Plads til refleksion over ledelse	Svært at finde tid til møder
Flere ressourcer til opgaverne	Tidskrævende informationsarbejde
Mindre arbejdsbyrde	Uklar beslutningskompetence
Mere sikker skoledrift	Svært at overholde kompetenceplan
Højere specialiseringsgrad	Svært at finde kvalificerede folk
Færre ledelsesfejl	
Demokratisk ledelsesform	

#### **Små skoleledelser: styrker og svagheder**

<b>Styrker</b>	<b>Svagheder</b>
Lederkompetencen er kendt af alle	Lavere beslutningskvalitet
Ansaret er klart defineret	Kompetencer kun hos to personer
Hurtig beslutningsstruktur	Ikke specialister på alle områder
Direkte kontakt til medarbejderne	Stor arbejdsmængde
	Stor/bred opgaveportefølje
	Uovervejede beslutninger
	Mangler dynamik og drive

### **Skolelederens rolle**

Alle skolelederne i undersøgelsen har arbejdet som folkeskolelærere. De har derfor et godt billede af, hvilke udfordringer lærerne står overfor i hverdagen. Men flere af skolelederne gør også opmærksom på, at det kan være vanskeligt for dem at slippe identiteten som lærer, når de træder ind i lederjobbet. Det er en tilvænningsproces, som de skal gennemløbe. Den proces lederne skal igennem er bl.a., at de skal kunne træffe ubehagelige beslutninger, der kan ramme hårdt blandt lærerne.

Samtidig peger flere skoleledere på, at der generelt er sket et skifte i den måde skolelederne bliver opfattet og opfatter sig selv på. I langt højere grad end tidligere opfatter de nemlig sig selv som professionelle fuldtidsledere og ikke som lærere med en lederfunktion. Dette er en proces, som har taget fart de senere år bl.a. som en funktion af samfundsudviklingen, hvor der er kommet flere og mere komplekse krav til skoleledelserne.

Generelt opfatter skolelederne sig selv som skolens øverste chef med ansvar for hele skolen. Ifølge skolelederne er det dem, der skal have overblikket over, hvordan skolen skal udvikle sig på længere sigt. Ifølge skolelederne så skal de have det lange perspektiv for skolens udvikling – og de skal også fastlægge strategierne for, hvordan de når de langsigtede mål. Samtidig skal de fastholde, at netop dette er en central del af deres arbejdsopgave – også selvom det betyder, at de skal flytte nogle delopgaver til andre ledere og dermed ikke selv er involveret i alle beslutninger.

*”Det handler da om at få formidlet visioner og viden. Og få flyttet institutionen i den rigtige retning. Og komme op i helikopteren og se landskabet længere fremme. Men også fortælle historien om, hvordan der ser ud længere fremme”. [HOL]*

*”Arbejde i et helikopterperspektiv og have overblikket. Og turde sige fra”. [KBH]*

*”Det er vigtigt, at der er en, der insisterer på at tage det overordnede perspektiv på skolens udvikling”. [HOL]*

En af skolelederne peger på, at hans primære opgave er, at sikre kvaliteten i skolens arbejde overfor såvel elever og lærergruppen, som overfor forældrene.

*”Den anden ting er kvaliteten. Hvad er det for en kvalitet, hvordan vil vi sikre kvaliteten”. [KOL]*

#### **At være leder af et ledelsesteam**

Skolelederne er generelt glade for, at de indgår i et ledelsesteam, men de er samtidig også bevidste om, at de har det afgørende ansvar – og derved også er chef for de øvrige ledere. Ifølge skolelederne knytter der sig også en række svære opgaver til at skulle være leder for andre ledere. Først og fremmest er det i den sammenhæng vigtigt, at der er en klar forståelse af, at skolelederen altid er den øverste chef, hvis der opstår uenighed. Det kan ifølge flere skoleledere være en udfordring for en selv at få det formidlet klart og tydeligt. Skolelederen skal med andre ord opnå den helt afgørende legitimitet, der sikrer vedkommendes positiv som den ubestridte chef, hvis der er konflikter.

*"Det er vigtigt, at teamet har afklaret, hvem der er den allerøverste leder".*  
[HOL]

*"Jeg er slet ikke i tvivl om, at det er mig, der er leder".* [KOL]

Flere af skolelederne gør opmærksom på, at de økonomiske vilkår, der gælder for lederstillingerne betyder, at det kan være vanskeligt at få kvalificeret arbejdskraft. De påpeger, at lønnen simpelthen ikke er tilstrækkelig attraktiv til at tiltrække og fastholde kompetente og erfarne lederkræfter på skolerne.

*"Når man skal lede sådan en ledergruppe, så er man nødt til at have en tjekliste...men i det øjeblik én smutter, så frygter jeg, med den aflønning man vil give, at kunne rekruttere kvalificerede ledere".* [KOL]

Flere af skolelederne peger også på, at forudsætningerne for at håndtere et job som skoleleder er, at man er i besiddelse af nogle stærke personlige egenskaber, som kan støtte de faglige egenskaber. Og som en enkelt skoleleder udtrykker det, så betyder selve strukturen i ledelsesteamet ikke så meget, når blot man har de rigtige afdelingsledere.

*"Jeg vil sige, at jeg har nogle gode medledere, der kan løse opgaverne. Og så kan strukturen på en eller anden måde være ligegyldig".* [KOL]

*"Personlighed, energisk, og dynamik. Det er det, man kommer med som leder".* [HOL]

#### **Ledernetværk er vigtige**

Det er meget normalt, at skolelederne indgår i enten formelle eller selvetablerede fora, hvor de kan udveksle erfaringer med andre skoleledere. Disse ledernetværk danner ifølge respondenterne typisk ramme om såvel strategiske som helt jordnære og konkrete erfaringsudvekslinger. Disse netværk fungerer for nogle ledere næsten som et fristed, hvor de kan drøfte problemstillinger fra hverdagen og give hinanden såvel kontant rådgivning, som støtte af mere personlig karakter. Det bliver nævnt, at et godt netværk på en række områder kan erstatte en egentlig forvaltning.

*"Find dine netværker. Dine netværker er din overlevelse, ikke".* [KBH]

Flere af skolelederne i Københavns Kommune peger på, at de formaliserede netværk er organiseret på en uhensigtsmæssig måde. Det hænger sammen med, at de skoler der indgår i hinandens netværk på tværs af bydelene, har så forskellige udfordringer, at der er få fællestræk, som kan danne baggrund for erfaringsudveksling. Værdien af disse netværk er derfor ikke så stor, som den kunne være.

#### **Skoleledelsen og forvaltningen**

De tre kommuner, der indgår i undersøgelsen er bl.a. udvalgt med henblik på at få deltagelse af kommuner, der har klare forskelle mellem forvaltningernes involveringsgrad og indflydelse på skolernes organisering. I Holbæk Kommune udgør skolelederne så at sige deres egen forvaltning, mens forvaltningen i Københavns Kommune har fastlagt en række krav til skoleledelsernes organisering. I Kolding er der derimod relativt vide rammer for, hvordan skoleledelsen er organiseret, selvom der fra forvaltningens side er en forventning om en bestemt ledelsesstruktur.

Med andre ord varierer det altså meget i hvilket omfang den kommunale forvaltning har udtrykt eksplicit ønske om at involvere sig i skoleledernes arbejde. I Holbæk Kommune fastlægger skolelederne i vid udstrækning selv deres mål og rammer samt eventuelle indsatsområder. Ifølge skolelederne selv er de hinandens forvaltning ca. en dag hver måned – og altså dermed deres egen forvaltningschef. Det betyder, at skoleledernes vilkår er, at de selv skal udmønte driften af skolerne indenfor de økonomiske rammer. Det betyder i praksis, at det langt hen er op til de enkelte skoleledere, hvordan driften konkret bliver praktiseret.

*”Det decentrale system gør, at vi er enormt gode til at få lavet en drift inden for de midler, der er til rådighed”.* [HOL]

*”Der er ikke nogen, der har fingeren på pulsen centralt fra”.* [HOL]

Det hører ifølge respondenterne fra Holbæk til sjældenhederne, at kommunen opstiller nogle konkrete mål, selvom det alligevel er sket på en række områder. Og når det sker, så har opfølgningen og dermed kvalitetssikringen fra kommunen været mangelfuld. Ifølge flere respondenter er den yderste konsekvens, at det er muligt at køre en skole helt i sæk, uden at de kommunale embedsmænd ville opfatte det.

*”Den overordnede retning synes jeg, at de har været meget gode til at formulere, sådan at vi ved, hvor de skal hen”.* [HOL]

*”Jeg synes ind imellem, at man får nogle mål, nogle indsatsområder, men at man har været meget dårlig til at følge op på dem”.* [HOL]

#### **Forvaltningen i Københavns Kommune**

De københavnske skoleledere oplever, at forvaltningen involverer sig på udvalgte områder ved fx at opstille målsætninger for en given indsats. Men det kniber ofte med at få gennemført en egentlig evaluering på baggrund af disse målsætninger. Forvaltningen i Københavns Kommune har også udarbejdet nogle udviklingsprogrammer, som de ønsker, at lederne skal deltage i. Skolelederne var generelt meget positive overfor disse programmer.

Flere af skolelederne i Københavns Kommune undrer sig over, at forvaltningen ikke i højere grad ønsker at udstikke klarere målsætninger for kommunens skoler. Skolelederne i København efterlyser derfor, at forvaltningen er mere aktiv i forhold til at påpege områder for udviklingen af folkeskolerne i kommunen. Samtidig undrer de sig over, at skoleledelse og skoleudvikling er adskilt i kommunens forvaltning.

*”Jeg kan ikke fatte, at en forvaltning ikke vil styre sine skoler i en bestemt retning. Det kan så foregå i en fornuftig dialog”.* [KBH]

*”Hvorfor fylder de os ikke med kurser, hvor de fortæller os, hvilke forventninger, de har til os”.* [KBH]

Skolelederne fra København er ret markante i deres ønsker til en mere visionær og offensiv forvaltning, der stiller krav. Selvom de er glade for den frihed de har, så vil de gerne have en forvaltning, der er aktiv på et overordnet og principielt niveau.

*”Man kan ikke vække en skoleleder i Københavns Kommune og få ham til at svare på, hvad det er din kommune vil med din skole”. [KBH]*

*”Forvaltningen bringer aldrig noget visionært ind omkring, hvordan de skal forvalte skoleudviklingen”. [KBH]*

*”Vores forvaltning mangler stærkt en vision om, hvad er det egentlig de vil med skolen. Det er ad-hoc løsninger konstant”. [KBH]*

En af de københavnske skoleledere gør opmærksom på, at kontrollen fra forvaltningens side med andre aspekter af skolens drift end de rent økonomiske, ikke eksisterer i tilstrækkelig grad. Det betyder, ifølge skolelederen, at de københavnske skoler kan være dårligt administreret i årevis, uden forvaltningen reelt er klar over det.

*”Jeg er også meget chokeret over en forvaltning, der på intet tidspunkt spørger ind til, hvordan fungerer det på denne her skole. Jeg kan dybest set få nn skole til at køre fuldstændig i grus. De vil kun høre det på rygteplan”. [KBH]*

#### **Forvaltningen i Kolding Kommune**

Skolelederne i Kolding bliver også mødt med målsætninger og krav fra forvaltningen. Der bliver peget på, at forvaltningen er blevet bedre til at definere kravene til skolernes ledelse – det gælder fx omkring elevernes undervisningsmiljø.

*”Elevernes undervisningsmiljø har vi fået en tilbagemelding på”. [KOL]*

*”Jeg synes da, at de i de sidste par år er blevet ret gode til at melde ud”. [KOL]*

Lederne er i en række sammenhænge blevet bedt om at udfylde spørgeskemaer eller på anden måde give tilbagemeldinger om status på forskellige områder. Men en af skolelederne gør imidlertid eksplicit opmærksom på, at en række af de selvevalueringsopgaver, som forvaltningen pålægger lederne, er tidsspilde. De øvrige ledere udtrykker imidlertid ikke denne kritik ligeså direkte.

*”Jeg bliver nødt til at sige, at jeg har spildt gode år af mit liv med totalt ligegyldige stileøvelser... jeg har kun den tilføjelse, at det er blevet lidt bedre”. [KOL]*

Ifølge skolelederne i Kolding, så er der en række områder, hvor den systematiske opfølgning og kvalitetssikring fra forvaltningen ikke er optimal.

#### **Skoleledelsen og politikerne**

Skolelederne i alle tre kommuner arbejder under det fælles vilkår, at lokalpolitikkerne er med til at sætte økonomiske rammer og administrere forholdene for kommunens skoler samtidig med, at de løbende kommer med udmeldinger på skoleområdet.

Generelt undrer det skolelederne, at det politiske niveau ikke udviser en langt større interesse for skolernes ledere. Denne undren hænger sammen med, at skolelederne vurderer, at de udfylder en meget vigtig funktion i

kommunen samtidig med, at de er ansvarlige for at administrere en ganske betydelig del af kommunens samlede budgetter.

*"Jeg har undret mig over, at politikerne vil mødes så lidt med os. Vi sidder og brænder 10 pct. af kommunens budget af. Og de vil kun mødes med os 1,5-2 timer om året. Det forstår jeg ikke". [HOL]*

Når skoleledernes dialog med det politiske niveau generelt er fraværende, så har det ifølge flere skoleledere bl.a. den konsekvens, at nogle politikere kommer med udmeldinger på skoleområdet, som ikke er velovervejede. Det betyder, at politikerne kan igangsætte initiativer som ifølge skolelederne er langt fra den virkelighed og de problemer, der er på folkeskolerne.

*"Forbindelsen til politikerne røg også. Og det prøver de [forvaltningen] at tilgodese med nogle enkelte møder". [HOL]*

*"Der er ingen former for dialog". [KBH]*

#### **Skolelederne tolker selv politiske udmeldinger**

Skolelederne skal generelt selv tolke, hvordan de skal agere på politikernes udmeldinger. Og i den forbindelse er det vigtigt at have mange års erfaring med i bagagen. I modsat fald kan man – især som nystartet leder – bruge megen energi på at forholde sig til alle de udmeldinger, der kommer fra politisk hold.

*"Svært når man er ny i jobbet at filtrere, fordi man tror, at alt er lige vigtigt". [HOL]*

Skolelederne i Kolding peger imidlertid på, at deres skolepolitikere generelt har en rimeligt realistisk tilgang til deres område. Samtidig hjælper det også, at den centrale embedsmand i kommunen på skoleområdet ifølge respondenterne har en usædvanlig god føling med det politiske system og evner at omsætte politiske målsætninger og udspil til konkret handling på skolerne.

*"Det politiske niveau har forstået, at man ikke bare skal dænge servicemål ud". [KOL]*

*"Jeg synes, at skoledirektørens lærermæssige baggrund gør, at vi kan overleve i systemet. Han ved, hvad det drejer sig om". [KOL]*

*"Det er også en forholdsvis professionel politisk ledelse på området, som ikke mener, at de skal være sagsbehandlere". [KOL]*

Flere skoleledere gør opmærksom på, at de er under pres fra flere sider. Forvaltningen, politikerne og bestyrelserne vil gerne have et ord at skulle have sagt. Det er et vilkår, som betyder, at skolelederne i vid udstrækning selv skal filtrere og tolke i alle meldingerne.

*"Jeg oplever, at der simpelthen er kamp om det der beslutningsrum. Der er politikernes udmeldinger, der er skoledirektionens udmeldinger, der er lærernes udmeldinger. Og jeg har en aktiv skolebestyrelse, der også kommer med udmeldinger". [KOL]*

*"Vi skal i den grad filtrere i de meldinger, der kommer til skolen". [HOL]*

### **Forvaltningen som arbejdsgiver**

Forvaltningen i København og Kolding har en vis synlighed overfor skolelederne i forskellige sammenhænge. Men også i Holbæk er den personaleansvarlige for skolelederne aktiv. Det er fx i forbindelse med personalesamtaler med skolelederne, at kommunen i Holbæk er aktiv. Disse samtaler bruges typisk til at diskutere forskellige aspekter af lederjobbet. Det møder dog kritik, at kommunen har flere forskellige personer, der er personaleansvarlige og de personaleansvarlige typisk ikke har rod i skoleverdenen og derfor kan have vanskeligt ved at relatere sig til de udfordringer en skoleledelse står overfor.

Udover den nævnte støtte til skolelederne i Holbæk, så er kommunen ikke tilstedeværende.

*”Vi har lige fået et oplæg til personalesamtale. Og det var rigtig godt”.*  
[HOL]

*”Svagheden ved det her system er [skoler uden forvaltning], at man ikke kan hente støtten her på kommunen”.* [HOL]

I Kolding er der generelt stor opbakning og opmærksomhed fra forvaltningen. Opmærksomheden er særligt stor, hvis der fx er behov for juridisk assistance i forbindelse med personalesager, men også hvis skolelederne generelt har behov for sparring på forskellige områder.

*”De er enestående gode til at følge op på den slags sager”.* [KOL]

*”Hvis vi selv beder om det, så stiller vores forvaltning også op til det samt de pædagogiske dialogmøde”.* [KOL]

Skolelederne gør imidlertid opmærksom på, at forvaltningen er mest aktiv, når skolelederne selv tager kontakt for at få hjælp.

*”Man får sparring, hvis man har brug for det”.*[KOL]

*”Dybest set kan du jo godt sidde ude på din pind og drive skole ligesom du har lyst til”.* [KOL]

I Kolding tager forvaltningen jævnlige initiativ til faglige arrangementer. Der er også konsulentbistand fx i forbindelse med pædagogiske, økonomiske eller driftmæssige aspekter. Konsulenterne kan bidrage med støtte og vejledning på områder, hvor skolelederne har behovet.

Skolelederne i København har imidlertid været til udviklingssamtaler med deres chefer. Skolelederne er rimeligt positive overfor disse samtaler. Men gør samtidig opmærksom på, at de i praksis kan fremstille kvaliteten af deres arbejde præcis på den måde, der får dem til at fremstå mest professionel overfor forvaltningen.

I Københavns Kommune er der også konsulenter i forvaltningen, som arbejder med forskellige aspekter af ledelsen på kommunens skoler. Den måde kommunen har organiseret sin konsulentbistand på møder imidlertid en vis kritik. Det hænger sammen med, at konsulenterne er specialiserede på specifikke delelementer af driften på en folkeskole og dermed har forskellige



fokusområder, når de er på skolebesøg. Samtidig er de typisk kun stærke på pædagogik eller administration.

*”Der kommer flere hold af konsulenter, der spørger til forskellige dele, fordi de har forskellige områder og fokus”. [KBH]*

*”Vi kan sidde og køre vores skoler i sæk, og de vil hver for sig kun forholde sig til en lille del af det. Og det er utilfredsstillende, at der ikke er en, man kan tale med om den samlede organisation”. [KBH]*

Et andet vilkår omkring konsulentassistenten til skolelederne i København er, at den pædagogiske udvikling eksempelvis bliver varetaget af en konsulent, der ikke har ledelsesbeføjelser overfor dem. Det gør ifølge lederne samtalen mere uinteressant, selvom de betragter det som et væsentligt område.

### **Skolelederen og skolebestyrelsen**

Skolebestyrelserne er med til at fastlægge de grundvilkår, der skaber rammer og muligheder for skolernes ledelsesrum. I udgangspunktet er skolelederne fra alle tre kommuner positive overfor deres skolebestyrelser. Men der kan være stor forskel mellem, hvilke ressourcer der er til rådighed i de enkelte skolebestyrelser – og ikke mindst hvem der er skolebestyrelsesformand. Værdien af skolebestyrelserne er derfor, ifølge skolelederne, meget personafhængig. Det er skolebestyrelsesmedlemmernes personlige egenskaber og kompetencer, som i vid udstrækning er med til at præge skolebestyrelsernes værdi.

*”Det er enormt godt at have de der indspark fra forældrene”. [KBH]*

### **Skolebestyrelsesformanden**

Det er et generelt træk i interviewene, at skolelederne peger på vigtigheden af, at skolebestyrelsesformanden er en person, som de er i stand til at samarbejde med. Og ifølge skolelederne er det også væsentligt, at formanden har forstået sin rolle rigtigt.

*”Et godt samarbejde. Og et rigtig godt samarbejde med skolebestyrelsesformanden også”. [KOL]*

*”Jeg synes også, at det er altafgørende, at skolebestyrelsesformanden er habil og at man har et godt samarbejde med vedkommende”. [HOL]*

*Det er alt afgørende, at have en god skolebestyrelsesformand”. [KOL]*

### **Skolebestyrelsens opgaver**

Skolelederne er i udgangspunktet glade for deres bestyrelser. Men skolelederne kan også give eksempler på, at skolebestyrelses-medlemmerne fokuserer uforholdsmæssigt meget enten på deres eget barns situation eller på mindre betydelig ting. Skolelederne vil nemlig generelt gerne bruge bestyrelsen til sparring på værdidiskussioner, virksomhedsplanen og andre mere principielle spørgsmål – herunder ansættelser.

*”Jeg oplever skolebestyrelsen som en kvalificeret medspiller på flere felter”. [KOL]*

*”Jeg synes, at det er en kæmpe udfordring, at det ikke kommer til at handle om parkeringspladser og madordninger og alle de der ting, som man kan forholde sig til her og nu”. [HOL]*

*”Jeg synes, at skolebestyrelsens dilemma er, at man arbejder meget med principper. Man arbejder meget med abstrakte størrelser...det er når vi får fat i værdidiskussionerne, at der er noget at komme efter”. [HOL]*

Flere af lederne giver udtryk for, at det er dem, der fastlægger, hvilke sager der kommer på dagsordenen, når skolebestyrelserne holder møder. Det stykke hen ad vejen har lederne også et ønske om et bestemt resultat for mødet. Denne situation hænger ifølge flere skoleledere også sammen med, at nogle bestyrelser ikke er særligt aktive – hvilket i nogle situationer hænger sammen med, at arbejdsopgaverne er lidt for svære for medlemmerne af bestyrelsen.

*”Det er mig, der kører skolebestyrelsen. Det er mig der fodrer dem. Det er mig, der styrer dem på den måde”. [KBH]*

*”Det, der bliver lagt frem i skolebestyrelsen, er, hvis jeg skal se meget nøgternt på det, det, jeg sørger for, kommer på dagsordenen”. [HOL]*

*”Det er meget os, der kører skolebestyrelsens krav”. [KBH]*

#### **Rådgivning af skolebestyrelsen**

Flere skoleledere gør også en indsats for at rådgive bestyrelsesmedlemmerne om deres opgaver for at optimere samarbejdet og kvaliteten i de fælles beslutninger. Samtidig bruger flere skoleledere også bestyrelsen til at få diskuteret nye ideer og tiltag.

En af skolelederne har mange etniske forældre i skolebestyrelsen. Disse forældre har vanskeligt ved at tale dansk og alle møder foregår med tolkebistand. Denne skoleleder peger på, at man næsten kan føle sig tvunget til at tage ansvar for bestyrelsens arbejde, fordi bl.a. sprogvanskelighederne besværliggør samarbejdet.

*”Vi skal bare følge nogle formkrav, og vi får ikke en dyt ud af det”. [KBH]*

I nogle tilfælde kan det være vanskeligt for bestyrelsesmedlemmerne at kende grænserne for, hvad de både kan og skal beskæftige sig med. Det kan have som konsekvens, at de blander sig i sager, som ikke er deres ansvar. Skolelederne pointerer derfor, at det er afgørende, at skolebestyrelsen kender spillereglerne.

*”Det altafgørende er, at man kender spillereglerne. Hvad er ledelsens opgave og hvad er bestyrelsens opgave”. [HOL]*

*”Det letter utroligt meget, at skolebestyrelsen ved, hvad der er deres rolle”. [KBH]*

*”Hvis der er nogle af de der rabiate typer, så går det altså ikke godt”. [KOL]*

Skolelederne peger således på, at skolebestyrelsen både kan fungere som igangsætter, men også som stopklods for gode og fremadrettede tiltag. Men

det er som nævnt alt sammen særdeles afhængigt af kvalifikationerne hos bestyrelsesmedlemmerne – og dermed meget personafhængigt.

## **Relationer til omverdenen**

### ***Bindende trin- og slutmål***

Skolelederne blev bedt om at forholde sig til den problemstilling, at undervisningen skal lede hen imod en række bindende trin- og slutmål, men at de selv har vide frihedsgrader, når det handler om at nå målene. Holdningen til de bindende trin- og slutmål er generelt positiv, fordi der bliver angivet både en retning og nogle bestemte krav. Kombinationen af centraliserede krav og decentraliserede metodiske rammer, bliver altså generelt positivt vurderet.

*”Jeg synes, det er fint, at der nu kommer et styringsredskab. Nu får vi nogle guidelines og nogle mål, som vi skal arbejde hen imod”. [HOL]*

*”Jeg synes, det matcher hinanden meget godt. Både decentralisering og centralisering”. [KBH]*

Trin- og slutmål bliver anset som et vilkår for skoleledelse. Men når skolelederne vurderer de bindende trin- og slutmål, så er der imidlertid enkelte ledere, der peger på, at det kan være svært at nå de fælles mål. Det sætter skolen under pres og udgør et skisma, selvom man prøver at nå målene, så vidt det er muligt.

*”Det handler om lokale muligheder, og at vi udnytter dem til fulde”. [HOL]*

*”Det er bestemt et stort skisma”. [HOL]*

*”Vi kan ikke leve op til de fælles mål, der er i øjeblikket. Det er fuldstændig urealistisk...og det har man politisk ikke fundet ud af”. [HOL]*

### ***Dagspressen***

Skolelederne giver generelt udtryk for, at de meget ofte bliver udsat for kritik i pressen. Kritikken dukker fx op i forbindelse med offentliggørelsen af PISA-undersøgelser, eller når der er udmeldinger fra politikere eller eksperter på skoleområdet.

Skolelederne synes generelt, at det er helt på sin plads at blive udsat for kritik. De betragter det nærmest som et grundvilkår for jobbet. De peger da også selv på, at en del af den kritik, de udsættes for, kan være berettiget. Det ændrer imidlertid ikke ved, at pressen ifølge skolelederne ikke altid har forstået vilkårene for skoleledelse eller ganske simpelt beskæftiger sig med skolen ud fra forkerte forudsætninger.

*”Nogle gange må man møde det med en vis ironisk distance. For nylig var der en journalist, der ringede rundt til os alle sammen og spurgte, hvornår vi sidst havde gjort noget ved Clamydia”. [HOL]*

*”Det sårer mig dybt. Jeg synes, at det er irriterende. Det er trøls. Der bliver skudt fra alle vinkler i de store aviser: nu kan vores elever ikke læse, nu er de nærmest analfabeter alle sammen, så kan de ikke regne... du kan slet ikke nå at forholde dig til det her. Det bliver bare ved og ved. Jeg synes nogle gange, at det er svært at holde gejsten oppe på lærerværelset”. [KOL]*

*”Vi er plaget af opinionsmagerne, som egentlig også bare gerne vil i pressen”.* [HOL]

Flere af lederne peger på, at en PISA-rapport godt kan ramme hårdt blandt lærerpersonalet. Til gengæld skaber eksempelvis PISA-undersøgelserne opmærksomhed om det arbejde, der udføres på skolerne. Ifølge skolelederne har PISA været med til at pege på nogle reelle problemer, som skolelederne dog typisk arbejder med i forvejen. Ifølge skolelederne er deres lærere generelt meget optaget af faglighed, men der er også andre emner, de bliver pålagt at bruge undervisningstid på. Lærerne vil derfor meget gerne opfylde PISAs standarder og efterstræbe et højt fagligt niveau, men det er ikke altid, at hverdagen giver de bedste muligheder for det.

*”Mine lærere er i virkeligheden dybt optaget af faglighed”.* [HOL]

Alle de udmeldinger af forskellig karakter, der kommer fra eksempelvis pressen eller landspolitikerne er ifølge skolelederne med til at påvirke både lærere, forældre og elever. Men skolelederne gør også opmærksom på, at de ser det som deres opgave og rolle at påtage sig et ansvar i relation til lærerkorpset, når udmeldingerne skal kommenteres og fortolkes. Skolelederne vurderer, at det er en nødvendig opgave, fordi de kommunale forvaltninger typisk ikke påtager sig den type opgaver.

### **Skoleledelse og uddannelse**

Alle skolelederne er læreruddannede, mens deres videregående lederuddannelser er vidt forskellige. En del af lederne er aktuelt i gang med en uddannelse, skal til at påbegynde en, eller har netop afsluttet et uddannelsesforløb, der har haft til formål at opkvalificere deres lederegenskaber. Mange af lederne har taget en diplomlederuddannelse i ledelse. Men viften af uddannelser, som skolelederne samlet set har taget er lang. Det drejer sig bl.a. om kurser på Forvaltningshøjskolen, cand. pæd.-studiet, de kommunale lederkurser, MPA-uddannelse samt typisk en række kortere og specialiserede kurser.

Skolelederne er generelt enige om, at en almindelig læreruddannelse ikke er et tilstrækkeligt uddannelsesfundament, når man skal varetage lederjobbet. Læreruddannelsen skal suppleres med en eller anden form for lederuddannelse, hvor PD betragtes som et minimum.

*”Det er vigtigt, at vi udover at have en pædagogisk baggrund også får en ledelsesbaggrund. Redskaber til coaching, supervision og vejledning. Det er tilfældigt, om vi kan dem eller ej”.* [KOL]

*”Det er vigtigt både at kunne gå på et pædagogisk fagligt ben og et ledelsesfagligt ben”.* [KOL]

Uden dette fundament har man ifølge skolelederne vanskeligt ved at løse den brede opgaveportefølje, som knytter sig til lederjobbet. Opgaverne spænder fra administrativt flair, til konfliktløsning, organisationstalent og til pædagogiske og generelle ledelsesmæssige kompetencer. Dertil skal man som nævnt vide noget om coaching, supervision og vejledning.

*”Man kommer aldrig op i helikopteren, hvis ikke man har lært, hvordan man styrer sådan en”.* [HOL]

Nogle af lærerne synes, at det er for nemt at blive skoleleder. Derfor råder de også deres yngre kollegaer, der gerne vil være ledere, til at tage en lederuddannelse. I modsat fald står de nye ledere overfor en meget svær opgave. I Holbæk er der også før-lederkurser, hvor kandidaterne kan prøve sig selv af i forhold til lederjobbet. Også i Kolding har man kurser rettet mod kommende ledere – det hedder fra Lærer til leder.

*”Jeg undrer mig over, set i bakspejlet, hvor let det er at blive skoleleder. Man skriver en god ansøgning og kommer til en samtale. Og så var det, det”. [HOL]*

*”Jeg har tre unge lærere, der alle har en leder i maven. Og jeg råder dem vildt og inderligt til at komme i gang med noget lederuddannelse”. [HOL]*

#### **Finansiering af uddannelsesaktiviteter**

Det varierer meget, hvordan skoleledernes efteruddannelse bliver finansieret. Nogle ledere skal selv finde midlerne i skolens budget, mens andre har fået forhandlet sig til en uddannelse i dialog med forvaltningen. I København er det ifølge lederne Udviklingsafdelingen, der administrerer midlerne. Flere ledere undrer sig over, at man ikke bare kan få en PD, hvis man ønsker det. Men det er ifølge dem selv et vilkår, de må leve under.

I København og Kolding har nogle af skolelederne undervisningsforpligtigelse. Men de prøver så vidt muligt at planlægge sig ud af denne undervisning. Dels fordi de betragter sig selv som fuldtidsledere og dels fordi de har erfaret, at de alt for ofte skal aflyse undervisningen, fordi de skal deltage i møder. Samtidig rummer undervisningsforpligtigelsen også det paradoks, at skolelederne i det ene øje blik skal være leder overfor en kollega, mens de i det næste øjeblik skal arbejde i teams med vedkommende. Det kan ifølge skolelederne nemt give anledning til problemer.

*”Af hensyn til børnene prøver vi at undgå det”. [KOL]*

*”Jeg tror ikke, at det er med til at gøre os til bedre ledere, at vi har undervisningsforpligtigelse”. [KBH]*

## Bilag

### Om interviewmetoden

Fokusgruppeinterviewet indskrives sig metodisk i den kvalitative metoderetning. Fokusgruppeinterview bliver anvendt i mange forskellige sammenhænge, hvor målsætningen ikke er at generere statistisk kvantificerbar viden, men derimod dybdegående, autentisk og nuanceret viden. Metoden er særligt velegnet i de sammenhænge, hvor problemstillingen er kompleks. Derfor er fokusgrupper også en ideel metode til at undersøge skoleledernes oplevelse og erfaringer med forvaltning, politikere, teamledelse mv. Metoden åbner nemlig for dialog og refleksion blandt deltagerne. Og det er bl.a. i mødet med de øvrige deltagers synspunkter, at den enkelte bliver bevidst om sine overvejelser. Den gruppedynamik, som opstår i et interview, er et element i metodens styrke, idet synspunkter og holdninger ofte udvikles i mødet med andres overvejelser.

De kvalitative metoder opererer med nogle specifikke videnskabelige krav, som undersøgelserne skal opfylde. I den sammenhæng er validitet et centralt begreb. Fokusgruppemetodens validitet handler om at måle på det, man rent faktisk ønsker at måle på. Her skal det præciseres, at i udvælgelsen af fokusgruppemetoden er dennes styrker og svagheder blevet diskuteret og metoden er vurderet egnet i forhold til at løse denne opgave om vilkår for skoleledelse.

Validiteten og autenciteten er i disse interview bl.a. sikret ved, at moderator har spurgt ind til, hvad respondenterne siger under interviewet – altså validering i situationen. Samtidig er validiteten af interviewene søgt sikret ved, at der er to fortolkere, der har bidraget til at analysere interviewene og dermed søger at nå frem til så autentiske resultater som muligt. Samtidig er udsagnene vurderet i relation til eksisterende viden. Der udover er validiteten sikret ved at overholde de gængse metodekrav for kvalitativ research.

Der stilles ofte krav om, at undersøgelser skal belyse en problemstilling så objektivt som muligt. Men den kvalitative metode er hverken objektiv eller subjektiv, men derimod intersubjektivt orienteret. Der eksisterer altså ikke en entydig objektiv sandhed. Bl.a. fordi analysens resultater er afhængige af analytikerens erfaring og indsigt, som fortolker af kvalitativ data.

I denne type fokusgruppeundersøgelser er reliabilitetskravet – at andre analytikere skal kunne reproducere data ved anvendelse af samme metode – umiddelbart vanskeligt at opfylde. Det hænger sammen med, at interviewsituationen er unik og situationelt betinget. Reliabilitetskravet i denne undersøgelse er søgt opfyldt ved at beskrive de omstændigheder, hvorunder rekrutterings- dataindsamlings- og analysefasen er foregået samt ved kort at beskrive interviewsituationen. Ved at anvende den samme fremgangsmåde burde andre analytikere derfor ideelt kunne nå frem til de samme resultater. I forhold til tolkningen af de tre interview bidrager videooptagelser til, at andre analytikere kan tolke på det samme materiale.

I modsætning til kvantitative metoder er det sværere at generalisere fra det specifikke til det generelle ved anvendelse af fokusgrupper. Hvis man vil kunne generalisere fokusgrupperesultaterne forudsætter det derfor først og

fremmest, at metoden er anvendt på problemstillinger, der er egnede til denne metode. Derefter skal udvælgelsen af respondenterne være gennemtænkt efter gældende principper, og det skal være erfarne analytikere, der gennemfører undersøgelsen og tolker data efter alment accepterede retningslinier. Endelig er det hensigtsmæssigt, at der er afholdt flere fokusgrupper på samme målgruppe med ens karakteristika – i dette tilfælde tre. Men det skal præciseres, at fokusgruppemetoden ikke skaber generaliserbar viden, i kvantitativ forstand, selvom den kan bidrage til at få almene sammenhænge frem. Derfor vurderes fokusgrupperesultater også ofte i sammenhæng med kvantitative data, hvilket kan bidrage til at vurdere deres almen gyldighed. EVA gennemfører også en kvantitativ undersøgelse på skoleledelse, hvilket styrker den samlede undersøgelse.

### **Tolkning af data**

De tre fokusgruppeinterview er blevet gennemset på video for at opfange alle de nuancer og synspunkter, som bliver udtrykt. De enkelte synspunkter, er blevet vurderet og registreret. Materialet er samtidig blevet metalæst, dels i forhold til de udtrykte synspunkter, dels i forhold til temaerne i interviewet. På den måde har tolkningsprocessen haft et systematisk afsæt. Den egentlige tolkning og dybere forståelse af respondenternes udsagn er primært foregået på et common-sense-niveau, hvor data også bliver vurderet i forhold til en almen forståelsesramme. Respondenternes prioriteringer og holdninger er derfor blevet analyseret i forhold til hinanden – også på tværs af kommunerne – samt med udgangspunkt i almen viden. På den måde har de tre interview gennemløbet en systematisk analyseproces, før de formidles i denne rapport.

### **Skematisk præsentation af respondenterne**

Alle skoleledere i hhv. Holbæk og Kolding er kontaktet med henblik på at få dem med i interviewene. Alle de skoleledere der havde mulighed for at deltage har derfor været med. I København (BU3) er skolelederne kontaktet med den målsætning at få en spredning på bl.a. skolernes størrelser.

Københavns Kommune er valgt, fordi man her arbejder henimod en ensartet ledelsesstruktur. Holbæk Kommune er valgt, fordi der ikke er en central forvaltning i denne kommune. Skolelederne udgør derfor deres egen forvaltning. I Kolding Kommune er der visse frihedsgrader til at organisere sin egen ledelse, men fra forvaltningens side er der en bestemt forventning om en bestemt model.

På omstående side præsenteres i anonymiseret form den aktuelle ledelsesmodel på de skoler der deltog i undersøgelsen i de enkelte kommuner.

### Holbæk Kommune

Skoleleder	Viceskoleleder	Afdelingsleder(e)	Administrativ og el. pædagogisk leder	SFO-leder	Andet
1	1			1	
1	1				
1		2		1	1 åben skole leder
1	1			1	1 SFO souschef
1	1	1		1	1 SFO souschef
1	1			1	
1		2/2/2			Skole delt i 3 afd. 2 ledere i hver
1				1	1 stedfortræder
1	1	1			

### Københavns Kommune

Skoleleder	Viceskoleleder	Afdelingsleder(e)	Administrativ og el. pædagogisk leder	SFO-leder	Andet
1	1	1	1		
1	1	1			
1	1				
1					
1	1	1			
1	1		1		
1	1		1		
1	1				

### Kolding Kommune

Skoleleder	Viceskoleleder	Afdelingsleder(e)	Administrativ og el. pædagogisk leder	SFO-leder	Andet
1	1			1	
1	1			1	1 SFO souschef
1	1			1	1 souschef
1	1	1		1	
1	1			1	
1	1			1	1 SFO souschef
1	1				
1	1	1			