

# Skoleledelse



**Ledernes Hovedorganisation og  
Danmarks Skolelederforening  
September 2005**

## Indhold

<a href="#">Sammenfatning</a> .....	2
<a href="#">Konsekvenser af kommunalreformen</a> .....	3
<a href="#">Professionalisering af skoleledelsen</a> .....	8
<a href="#">Behovet for uddannelse i ledelse</a> .....	9
<a href="#">Ledelsesrum</a> .....	13
<a href="#">Lederens løn</a> .....	15
<a href="#">Evaluering og feed-back</a> .....	18
<a href="#">Fremtidens folkeskole</a> .....	20
<a href="#">Bilag: Om undersøgelsen</a> .....	22

## Sammenfatning

Hele den offentlige sektor står over for et helt nyt kapitel, når kommunalreformen træder i kraft pr. 1. januar 2007. De mange kommunesammenlægninger kan få stor betydning for organiseringen af folkeskolen i de nye storkommuner og dermed også betyde store udfordringer for skolelederne. Denne undersøgelse, der bygger på svar fra 964 medlemmer af Danmarks Skolelederforening, tager pejling på, hvordan rummet for ledelse er i folkeskolen i dag og hvilke udfordringer, der tegner sig i fremtiden.

Undersøgelsen peger på, at tendensen til skolesammenlægninger/-nedlæggelser vil blive forstærket af kommunalreformen, og resultaterne viser, at hver tredje skoleleder er i tvivl, om hans skole eksisterer om fem år. Det er ikke overraskende, at det er skolelederne på de små skoler i kommuner, der skal sammenlægges, der er mest usikre på deres skoles fremtid. Samtidig med, at skolelederne forudser skolelukninger i kølvandet på kommunalreformen, siger de i samme åndedrag, at en del af de lukkede skoler i de små lokalsamfund vil genopstå som privatskoler. Erfaringer fra Bornholm, hvor kommunesammenlægningerne har fundet sted, tyder på, at de kan få ret.

Et flertal af skolelederne mener, at større skoler også vil betyde højere fagligt niveau og bedre muligheder for at iværksætte specialundervisning, men især skolelederne på de mindre skoler er skeptiske over for de positive sider af skolelukninger.

I dag har stort set alle ledere i folkeskolen en baggrund som uddannet skolelærer, og der er ikke noget udbredt ønske om at åbne op for andre faggrupper til posten som skolernes øverste ledere. Lederne på skolerne ønsker sig til gengæld en styrkelse af deres ledelsesmæssige identitet og der efterlyses en obligatorisk lederuddannelse for skoleledere.

Skolelederne vurderer generelt, at de har væsentlig indflydelse på de ledelsesmæssige beslutninger og kun 3 procent erklærer sig helt enige i, at de savner reel indflydelse på de ledelsesmæssige beslutninger, mens yderligere 15 procent er delvis enige. Det vil omvendt sige, at 82 procent i større eller mindre omfang mener at have et reelt ledelsesrum. Det gælder især i forhold til såvel politiske og det administrative system i kommunerne samt ligeledes i forhold til forældrebestyrelserne. Derimod mener et flertal af skolelederne, at folketingspolitikkerne detailstyrer folkeskolen for meget.

En anden betydelig barriere for ledelse på skolerne ligger i aftalesystemet, hvor skolelederne peger på, at de nuværende arbejdstidsaftaler hæmmer mulighederne for ledelse.

Skolelederne savner kun i ringe grad opbakning fra det politiske og administrative system, ligesom de synes, deres medarbejdere har forståelse for nødvendigheden af ledelse. Derimod savner skolelederne i høj grad belønning for deres indsats i form af løn. Undersøgelsen viser, at når der tages højde for forskelle i ugentlig arbejdstid, er der kun en mindre forskel på lederens og medarbejdernes løn, og der er altså kun i ringe grad betaling for det ekstra ansvar og pres, der ligger i jobbet. Skolelederne mener, at der bør være et større spænd mellem deres og medarbejdernes løn, men de er tøvende overfor en mere resultatorienteret løn.

Undersøgelsen viser, at der er stor forskel på i hvilket omfang, skolerne styres og evalueres. Halvdelen af skolerne har resultatkontrakter eller andre aftalte mål mellem skolelederen og kommunen, men hver fjerde af dem svarer samtidig, at der slet ikke følges op på resultatkontrakterne. Endvidere foregår der kun en vis grad af systematisk evaluering, ligesom resultaterne af evalueringen ikke altid bruges aktivt til at forbedre skolen.

Der er i bilaget en nærmere beskrivelse af karakteristika for skolelederne i undersøgelsen.

## Konsekvenser af kommunalreformen

Med ikrafttrædelsen af kommunalreformen pr. 1. januar 2007 og overgangen til kun 98 stor-kommuner, vil der ske vidtgående ændringer i hele den kommunale sektor. Det gælder også folkeskoleområdet, men allerede igennem de seneste ti år er der sket markante ændringer i den danske folkeskolestruktur i retning af færre og større skoler. Mens antallet af folkeskoler fra 1995 til i dag er faldet fra 1.707 til 1.672, er antallet af folkeskoleelever steget fra godt 500.000 til knap 600.000 i samme periode. Det betyder, at det gennemsnitlige antal elever pr folkeskole er steget med 23 procent på bare 10 år.

**Tabel 1: Nøgletal<sup>1</sup> for grundskolerne**

	1995	2005	Ændring
Antal 7-16 årige	570.000	683.000	20%
Antal folkeskoleelever	500.460	596.259	19%
Antal privatskoleelever	69.540	86.741	25%
Andel af elever i privatskoler	12,2%	12,7%	-
Antal folkeskoler	1.707	1.672 <sup>2</sup>	-2%
Gns. skolestørrelse (folkeskoler)	293	357	23%

<sup>1</sup> Danmarks Statistik og Indenrigsministeriets kommunale nøgletal.

<sup>2</sup> Reelt er antallet af folkeskoler faldet med omkring 100 fra 1995-2005, men til gengæld er der åbnet en række 10 klasse-centre.

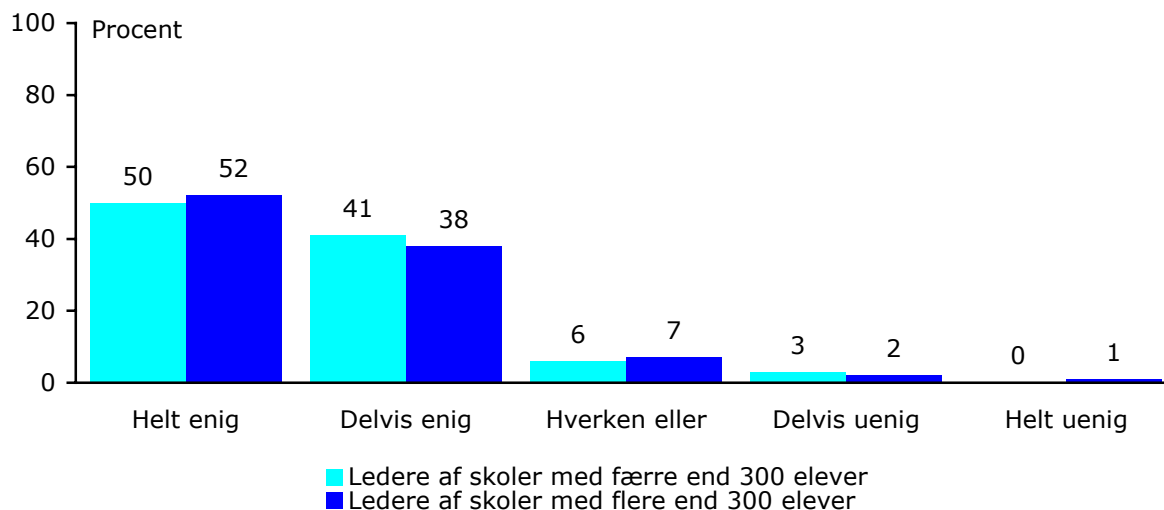
Sammenhængen mellem antallet af indbyggere og den gennemsnitlige skolestørrelse er tydelig, således at der er væsentlig flere elever på skolerne i de store kommuner end i de små. Det fremgår af tabel 2. Det skyldes primært, at mange af de små kommuner stadig har mange mindre skoler i de små lokalsamfund. Tallene kan dels tages som et udtryk for et ønske om at sikre, at der ikke er meget langt til skolen for børnene og dels måske også et politisk ønske om at sikre de mindre lokalsamfund bedre levedygtighed ved at bevare skolen.

**Tabel 2: Sammenhæng mellem kommunestørrelse og skolestørrelse**

Antal indbyggere i kommunen	Gennemsnitligt antal elever pr. skole
Under 10.000	312
10.000-20.000	396
20.000-50.000	442
Over 50.000	520

Spørgsmålet er, om kommunalreformen og de nye større kommuner vil skubbe yderligere til en tendens, hvor skolerne bliver færre og større. Skolelederne på de eksisterende skoler er ikke i tvivl. Som det fremgår af figur 1, er det 9 ud af 10, der mener, at reformen betyder færre og større skoler. Synspunktet deles både skoleledere på mindre skoler med færre end 300 elever og lederne på de større skoler med flere end 300 elever.

**Figur 1: Kommunalreformen vil betyde færre og større folkeskoler**



Der kan altså konstateres en ganske enig forventning om, at der vil komme skolelukninger i kølvandet på kommunalreformen. Som det ses af tabel 3, er der 2 procent, som forventer, at reformen betyder, at netop deres skole må lukke. Yderligere 7 procent er usikre på, om skolen eksisterer om fem år. Samtidig har 17 procent en forventning om, at deres skole bliver enten lukket eller slået sammen med andre skoler i løbet af de næste fem år, mens yderligere 16 procent ser det som et muligt scenarior. Det kan altså konstateres, at hver tredje skoleleder

mener, at deres skole muligvis bliver enten lukket eller lagt sammen med andre skoler i løbet af de næste fem år.

**Tabel 3: Skoleledernes vurdering af deres egen skoles fremtid**

	Tror du, at din skole er nedlagt om fem år?	Tror du, at din skole er nedlagt eller lagt sammen med en eller flere andre skoler om fem år?
Ja	2%	17%
Måske	7%	16%
Nej	91%	67%
Total	100%	100%

I tabel 4 er skoleledernes vurdering af skolernes fremtid foldet mere ud, således at der er lavet en opdeling af skolerne i små og større skoler, og samtidig er kommunerne delt op i dem, der skal sammenlægges som led i den kommende kommunalreform og dem, som fortsætter i deres nuværende form.

Mest i risikozonen er skoleledere på små skoler i de kommuner, som skal sammenlægges ved den nye reforms ikrafttræden. Her er det kun 25 procent, som helt afviser, at skolen måske skal lukkes eller sammenlægges. Omvendt er det ganske få af skolelederne på de store skoler i de kommuner, som ikke berøres af kommunalreformen, der anser det for sandsynligt, at skolen nedlægges eller sammenlægges.

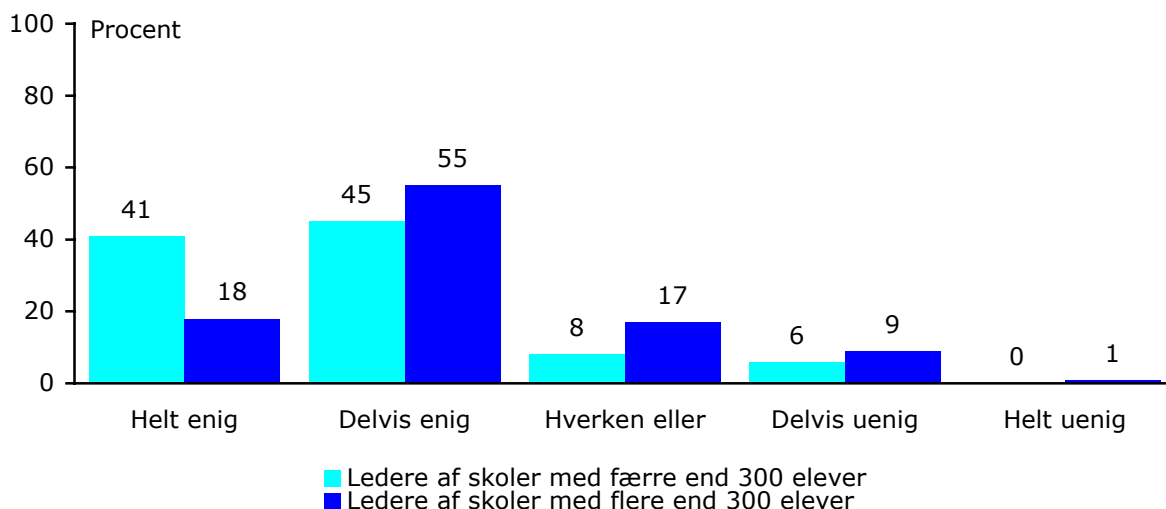
**Tabel 4: Vurdering af skolens fremtid afhængig af antal elever og placering i den nye kommunale struktur**

Er skolen nedlagt eller lagt sammen med andre skoler om fem år?	Antal elever					
	Under 150	150-300	301-500	501-700	Over 700	Alle skoler
<b>Skoler i kommuner som lægges sammen med andre kommuner i forbindelse med kommunalreformen</b>						
Ja	44%	30%	16%	11%	3%	21%
Måske	31%	25%	14%	6%	8%	17%
Nej	25%	45%	70%	83%	89%	62%
I alt	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Skoler i kommuner som ikke lægges sammen med andre kommuner i forbindelse med kommunalreformen</b>						
Ja	23%	15%	5%	1%	0%	5%
Måske	24%	27%	9%	8%	3%	11%
Nej	53%	58%	86%	91%	97%	84%
I alt	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Hidtil kan der på baggrund af undersøgelsen konkluderes, at skolelederne forventer at kommunalreformen vil forstærke en udvikling i retning af, at de små skoler lægges sammen med andre skoler eller nedlægges helt. Det gør sig især gældende i de kommuner, som berøres direkte af kommunalreformen.

Spørgsmålet er, hvilke konsekvenser eventuelle skolelukninger vil have. De knap 1.000 skoleledere i undersøgelsen er blevet bedt om at give deres vurdering af fire forhold. Resultaterne er vist i figur 2-5 nedenfor.

**Figur 2: Hvis man nedlægger de små skoler i lokalsamfundene, vil mange af dem genopstå som privatskoler**



De første spørgsmål, skolelederne er blevet bedt om at tage stilling til, er, om de små skoler, som eventuelt bliver lukket/sammenlagt, blot vil genopstå som privatskoler. Blandt lederne på de små skoler er der 41 procent, som er ret sikre på, at det vil blive konsekvensen, mens yderligere 45 procent betragter det som en mulighed. Også lederne på de større skoler ser en vækst i antallet af privatskoler som en sandsynlig konsekvens af skolelukninger. Hvis skolelederne, der må forventes at have en ganske god føling med, hvad der rører sig i lokalsamfundene, og hvilke ønsker indbyggerne har til folkeskolen, har ret i deres vurdering, ser det ud til, at en større del af befolkningen vil fravælge folkeskolen, hvis den forsvinder fra lokalsamfundene.

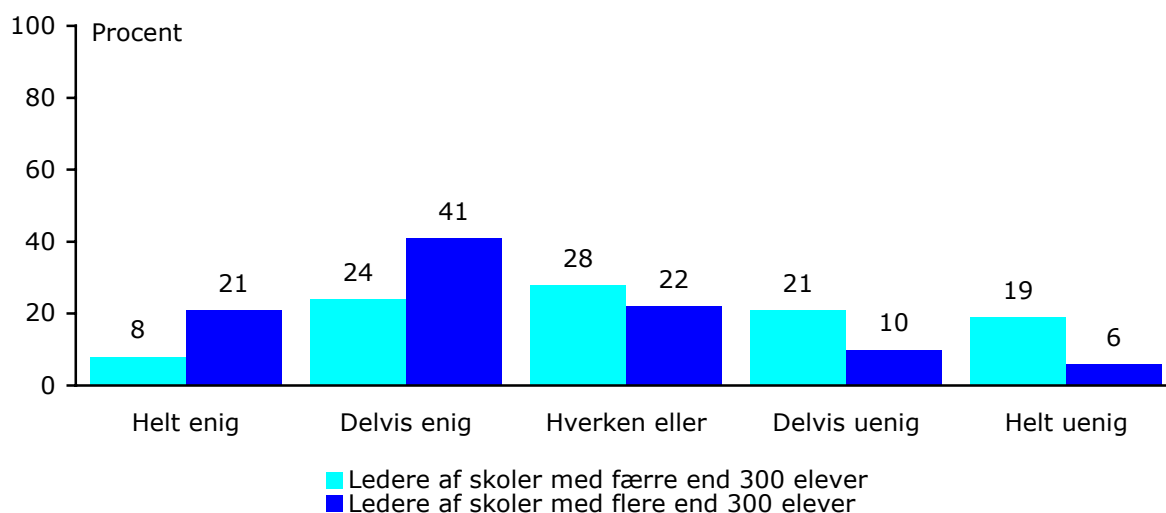
I forbindelse med diskussionen om, hvorvidt nedlagte folkeskoler vil genopstå som privatskoler, kan det nævnes, at man på Bornholm efter kommunesammenlægningen har sammenlagt/nedlagt 3 ud af 16 folkeskoler, og 2 af dem er genopstået som privatskoler.

At skolelukninger kan betyde tab af et naturligt omdrejningspunkt i lokalsamfundene og længere transporttid for eleverne, kan opvejes af en række andre forhold. Et af de ofte fremhævede fordele ved kommunalreformen er, at større enheder kan være med til at sikre et højere fagligt niveau generelt og en mere målrettet undervisning til de elever, som måtte have et særligt behov.

Der er langt fra enighed blandt skolelederne om, hvorvidt større skoler vil hæve elevernes faglige niveau i kraft af for eksempel en bredere vifte af liniefagslærere og bedre muligheder for tværfaglig undervisning. Som det fremgår af figur 3, er især skolelederne på de mindre skoler delte i spørgsmålet. Således er det 40 procent af lederne på de små skoler, som er uenige i, at

skolelukninger vil give faglige fordele, mens der på den anden side er 32 procent, der vurderer det som en fordel. Omvendt gælder det for lederne på de større skoler, at de ser mere positivt på de faglige gevinster af større enheder i folkeskolen.

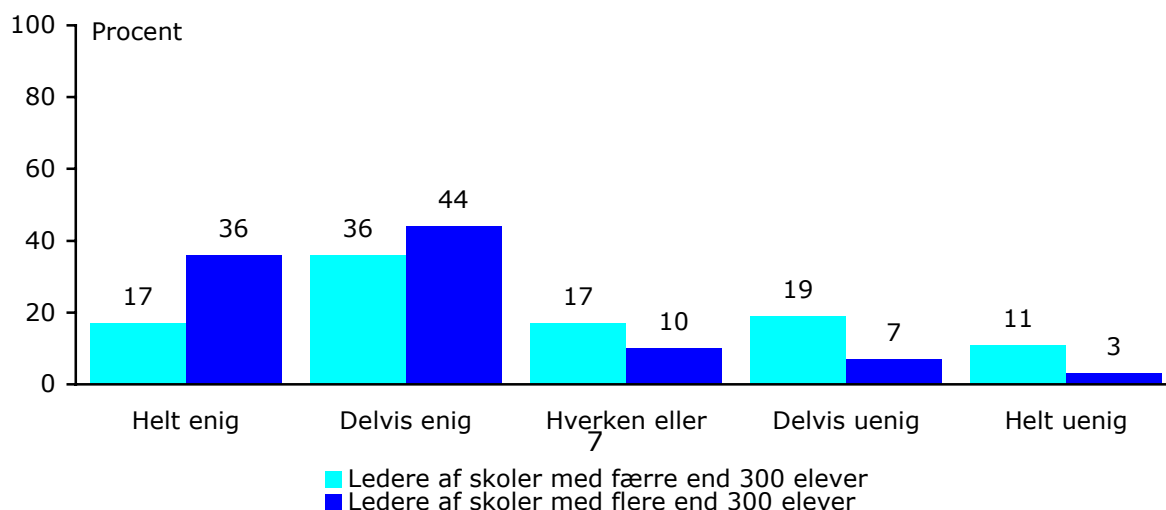
**Figur 3: Hvis skolerne bliver større end i dag, vil det generelle faglige niveau blive hævet**



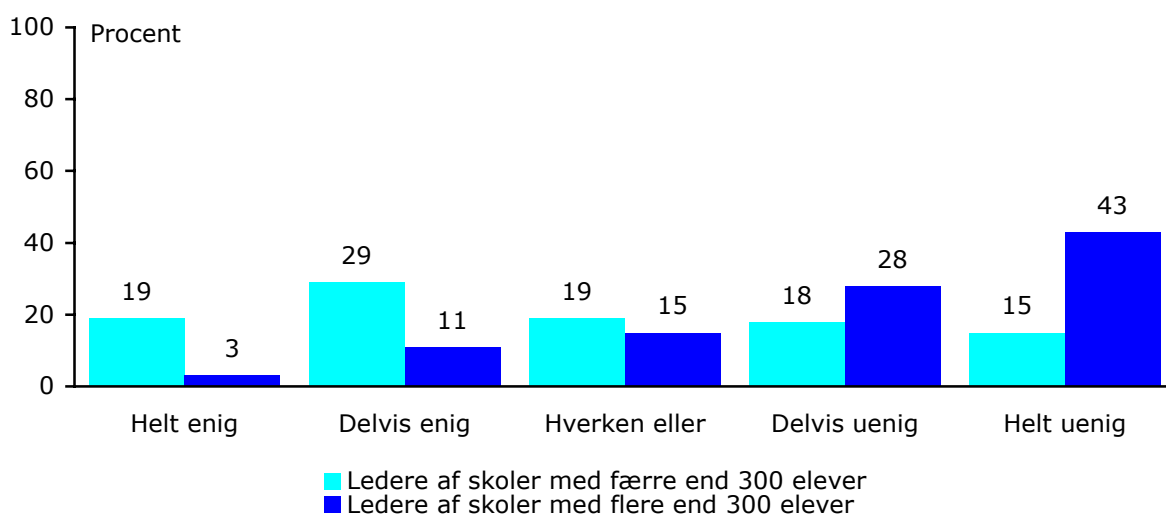
Med hensyn til forbedrede muligheder for specialundervisning til elever med særlige behov, ser flere skoleledere fordele i større skoler. Af lederne på de store skoler, mener 80 procent at det vil blive lettere at finde tilbud til elever med særlige behov, hvis skolerne bliver større, mens kun 10 procent er uenige. På de mindre skoler er forbeholdene noget større, men der er stadig et lille flertal, som kan se de positive effekter af større skoler på dette område.

En fjerde konsekvens af kommunalreformen og eventuelle skolelukninger i mindre lokalsamfund kan være en svækkelse af skole-hjem samarbejdet. Som det fremgår af figur 5 nedenfor, mener halvdelen (48 procent) af skolelederne på de små skoler, at det vil svække samarbejdet, hvis de små skoler forsvinder. Derimod tager skolelederne på de større skoler noget mere afslappet på problemstillingen, og langt størstedelen mener ikke, at større skoler betyder et dårligere skole-hjem samarbejde.

**Figur 4: Hvis skolerne bliver større end i dag, vil det blive lettere at finde tilbud til elever med særlige behov**



**Figur 5: Hvis skolerne bliver større end i dag, vil det svække skole-hjem samarbejdet**



## Professionalisering af skoleledelsen

I dag har langt de fleste skoleledere en baggrund som folkeskolelærere. Af de 590 deltagere i undersøgelsen som er øverste skoleleder, har de 96 procent en baggrund som folkeskolelærer.

På trods af at der ikke er noget formelt krav om, at skolelederen er uddannet folkeskolelærer, kan der altså konstateres, at der er skabt en meget stærk rekrutteringskultur, hvor det næsten udelukkende er blandt de uddannede lærere, at skolelederne findes.

**Tabel 5: Øverste skoleleders uddannelsesmæssige baggrund**

<b>Folkeskolelærer</b>	<b>96%</b>
Anden pædagogisk uddannelse	1%
Samfundsvidenskabelig uddannelse	0%
Anden videregående uddannelse	2%
Anden/ingen erhvervs- eller videregående uddannelse	1%
I alt	100%

En del af forklaringen på dominansen af folkeskolelærere blandt skolelederne, finder man i svarene, der er gengivet i tabel 6. Her fremgår det, at 95 procent af deltagerne i undersøgelsen er helt eller delvis enige i, at den øverste skoleleder som udgangspunkt bør have en baggrund som folkeskolelærer. Der synes dog at være en vis accept af, at skolelederen kan have en anden uddannelsesmæssig baggrund. 25 procent erklærer sig helt eller delvis enige i, at der skal være bedre muligheder for at rekruttere blandt andre faggrupper med en pædagogisk uddannelsesbaggrund. At skolelederen skulle kunne komme fra en helt anden faggruppe uden pædagogisk baggrund får derimod en noget lunken modtagelse. Kun 11 procent mener, at der skal være bedre muligheder for at rekruttere i andre faggrupper, mens 81 procent af skolelederne er decideret imod tanken.



Der kan altså ikke konstateres noget umiddelbart ønske om, at lederen skal kunne findes blandt ansøgere med for eksempel en administrativ eller juridisk baggrund, og resultaterne må fortolkes således, at et pædagogisk fundament stadig anses for helt afgørende blandt det store flertal af skoleledere.

**Tabel 6: Hvem skal stå i spidsen for den enkelte skole?**

	<b>Som udgangspunkt bør den øverste skoleleder have en baggrund som folkeskolelærer</b>	<b>Der skal være bedre muligheder for at ansætte andre faggrupper med pædagogisk uddannelsesbaggrund som øverste skoleleder</b>	<b>Der skal være bedre muligheder for at ansætte andre faggrupper uden pædagogisk uddannelsesbaggrund som øverste skoleleder</b>
Helt enig	74%	6%	3%
Delvis enig	21%	19%	8%
Neutral	2%	15%	8%
Delvis uenig	2%	21%	13%
Helt uenig	1%	39%	68%
I alt	100%	100%	100%

## Behovet for uddannelse i ledelse

Som det fremgik af tabel 6 ovenfor, er der en meget stærk faglig identitet knyttet til jobbet som skoleleder, hvilket blandt andet giver sig udtryk i, at deltagerne i undersøgelsen mener, at det klart er at foretrække, at skolelederen som minimum har en pædagogisk uddannelsesbaggrund og gerne en baggrund som folkeskolelærer. Undersøgelsen har også vist, at 96 procent af de øverste skoleledere har en baggrund som folkeskolelærer.

Spørgsmålet er, hvordan skoleledernes faglige/pædagogiske identitet harmonerer med deres identitet som ledere, og om de eventuelt har behov for en styrkelse af deres ledelsesmæssige kompetencer.

Som det fremgår af tabel 7, er deltagerne i undersøgelsen blevet spurgt, hvordan de vurderer balancen mellem den faglige og den ledelsesmæssige identitet i skolelederjobbet. 66 procent svarer, at der bør lægges mere eller endda meget mere vægt på den ledelsesmæssige side af jobbet. Omvendt er der kun 5 procent, der mener, at den pædagogiske del af jobbet er prioriteret for lavt. Et stort flertal af skolelederne vurderer altså, at den ledelsesmæssige side af skolelederjobbet bør opprioriteres i forhold til i dag.

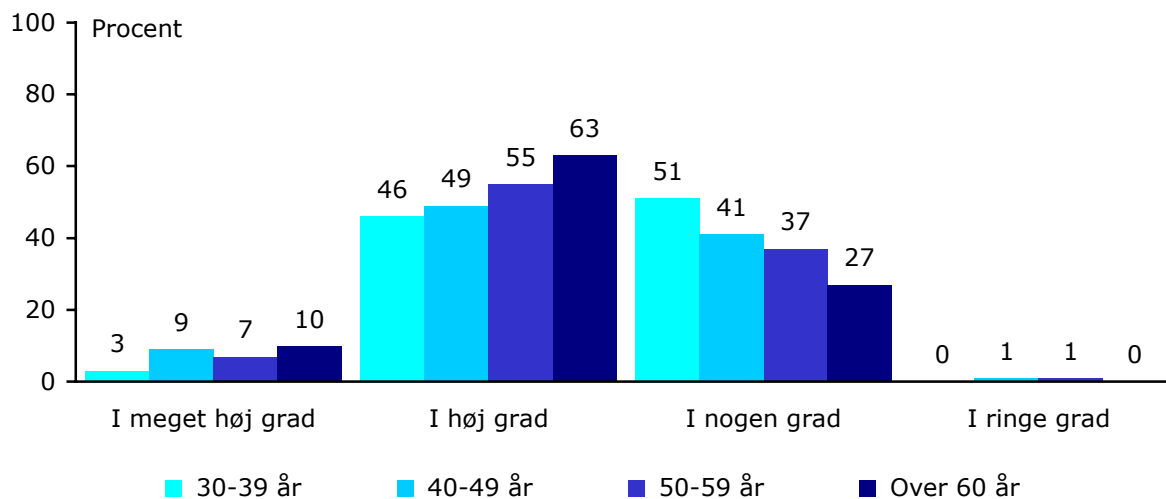
**Tabel 7: Hvordan vurderer du balancen mellem faglig og ledelsesmæssig identitet for skoleledere generelt?**

<b>Der skal lægges meget mere vægt på ledelse</b>	<b>18%</b>
Der skal lægges mere vægt på ledelse	48%
Den nuværende balance er god	27%
Der skal lægges mere vægt på den faglige identitet	4%
Der skal lægges meget mere vægt på den faglige identitet	1%
Ved ikke	2%
I alt	100%

At der er en dårlig balance mellem den ledelsesmæssige og den pædagogiske del af skolelederjobbet, kan for nogen komme til udtryk i, at det kan være vanskeligt at håndtere de udfordringer, de møder i lederjobbet.

Som det fremgår af figur 6, er der ganske vist et flertal af skoleledere, som i høj grad føler sig klædt på til at klare de udfordringer, de møder i jobbet, men en betydelig del af især de yngre ledere føler sig kun i nogen grad parat til at klare alle udfordringerne.

**Figur 6: Føler du dig tilstrækkelig klædt på til at klare de udfordringer, der er i dit lederjob (fordelt efter alder)?**



At et flertal af skolelederne mener, at den ledelsesmæssige side af deres job bør opprioriteres, er ikke det samme som at sige, at de ikke ved noget om ledelse – langt fra. Som det fremgår af tabel 8, har en meget stor del af skolelederne deltaget i forskellige former for lederuddannelse, har taget enkeltfag på lederuddannelse eller har deltaget i lederkurser. Samlet set er det under 2 procent af lederne, der slet ikke har deltaget i kurser eller uddannelse i ledelse.

Mest almindeligt er det at tage den kommunale lederuddannelse, som 80 procent enten har gennemført eller er ved at gennemføre. Herudover har 14 procent gennemført Diplomuddannelsen i ledelse, mens yderligere 12 procent er ved at gennemføre den. Ved siden af de egen-

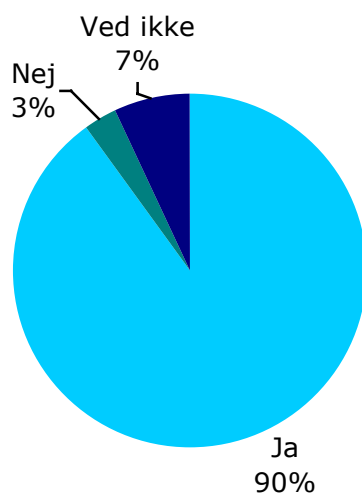
tlige uddannelser har en betydelig del af lederne gennemført kurser i ledelse eller taget enkeltfag på forskellige lederuddannelser.

**Tabel 8: Har du gennemført/er ved at gennemføre en lederuddannelse eller korterevarende efteruddannelse i ledelse?**

	Ja, har gennemført	Deltager i øjeblikket	Nej	I alt
Den kommunale lederuddannelse	76%	4%	20%	100%
Diplomuddannelsen i ledelse eller diplomlederuddannelsen	14%	12%	74%	100%
MBA eller lignende	1%	1%	98%	100%
Kortere kurser i ledelse	74%	3%	23%	100%
Enkeltfag fra lederuddannelse	11%	1%	88%	100%
Anden lederuddannelse	30%	2%	68%	100%

På trods af at langt størsteparten af skolelederne i større eller mindre omfang har gennemført eller er ved at gennemføre en lederuddannelse, mener hele 90 procent af deltagerne i undersøgelsen, at der er behov for en obligatorisk lederuddannelse for skoleledere. Det fremgår af figur 7 nedenfor.

**Figur 7: Er der behov for en obligatorisk lederuddannelse for skoleledere?**



Med den massive opbakning til en obligatorisk lederuddannelse i baghovedet, kan det være interessant at undersøge nærmere, hvordan ønskerne er til sådan en uddannelse med hensyn til såvel udformning som indhold.

Som det fremgår af tabel 9, er der ikke enighed om deltagersammensætningen. 32 procent foretrækker hold udelukkende bestående af skoleledere, mens 26 procent ser en fordel i, at

holdene er blandede med ledere fra andre dele af den offentlige sektor således, at der er mulighed for erfaringsudveksling på tværs af faggrænserne i sektoren. Den største gruppe, er de 37 procent, som mener, at der skal ske en fuldstændig sammenblanding af deltagerne således, at der deltager ledere fra både den offentlige og den private sektor.

Med hensyn til varigheden af uddannelsen vil godt halvdelen (55 procent) af skolelederne foretrække en obligatorisk lederuddannelse svarende til et årsværk, og de lægger sig dermed på linie med den nuværende Diplomuddannelse i ledelse. 22 procent ønsker en uddannelse svarende til et halvt årsværk, mens 11 procent foretrækker, hvad der svarer til en fjerdedel årsværk eller mindre.

**Tabel 9: Hvordan ville du foretrække deltagersammensætningen på en obligatorisk lederuddannelse?**

<b>Kun skoleledere</b>	<b>32%</b>
Skoleledere og andre offentligt ansatte ledere	26%
Blandede hold med offentligt og privat ansatte ledere	37%
Ved ikke	5%
I alt	100%

**Tabel 10: Hvor lang tid bør en obligatorisk lederuddannelse vare?**

<b>Svarende til et årsværk</b>	<b>55%</b>
Svarende til et halvt årsværk	22%
Svarende til en fjerdedel årsværk	9%
Mindre end en fjerdedel årsværk	2%
Ved ikke	12%
I alt	100%

Ud over rammerne for en lederuddannelse for skoleledere, er deltagerne i undersøgelsen blevet bedt om at angive hvilke ledelseskompetencer, de har behov for at få styrket. Svarene er vist i tabel 11 nedenfor. Det er bemærkelsesværdigt, at det er de mere traditionelle ledelsesværktøjer, der har det største behov for at blive styrket. Det drejer sig om økonomistyring samt mål- og resultatstyring. Omvendt er der ifølge skoleledernes egen vurdering mindre behov for en styrkelse af de blødere ledelseskompetencer så som kommunikation, konflikthåndtering og personaleledelse.

**Tabel 11: Hvilke kompetencer har du behov for at få styrket som leder?**

	I høj grad	I nogen grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Økonomistyring	26%	44%	28%	2%	100%
Mål og resultatstyring	23%	60%	15%	2%	100%
Forandringsledelse	16%	62%	19%	3%	100%
Projektledelse	15%	62%	19%	4%	100%
Strategisk ledelse	14%	65%	19%	2%	100%
Konflikthåndtering	11%	63%	24%	2%	100%
Kommunikation	9%	51%	38%	2%	100%
Analytisk evne	9%	48%	38%	5%	100%
Personale ledelse	8%	61%	30%	1%	100%
Personlig gennemslagskraft	4%	41%	50%	5%	100%
Bevidsthed om lederrolle	3%	30%	65%	2%	100%

## Ledelsesrum

En leder, der er uden reel mulighed for at manøvrere, vil også have vanskeligt ved at finde netop den sti, som sikrer, at skolen når sine forskellige målsætninger. En sådan leder må i højere grad betegnes som en administrator end en egentlig leder, og vil ifølge mange nyere ledelsesteorier ikke frembringe så gode resultater, som hvis der er et personligt ledelsesrum på den enkelte skole. Alligevel må man forvente, at der på trods af decentraliseringen altid vil være såvel lovgivningsmæssige krav som overordnede politiske målsætninger, der i et eller andet omfang vil give visse rammer for den enkelte skoleleders ledelsesrum. Derudover kan også aftaler og overenskomster være med til at styre ledelsen og dermed også begrænse ledelsesrummet. Det er derfor relevant at undersøge, hvordan den enkelte leder vurderer mulighederne for at udøve reel ledelse.

Som det fremgår af tabel 12 nedenfor, vurderer skolelederne generelt, at de har væsentlig indflydelse på de ledelsesmæssige beslutninger. Kun 3 procent erklærer sig helt enige i, at de savner reel indflydelse på de ledelsesmæssige beslutninger, mens yderligere 15 procent er delvis enige. Det vil omvendt sige, at 82 procent i større eller mindre omfang mener at have et reelt ledelsesrum.

I tabel 12 er der også spurgt nærmere ind til en række aktørers eventuelle begrænsning af skoleledernes handlefrihed, og det viser sig, at det primært er folketingspolitikkerne, som detailstyrer folkeskolen for meget. Mere end halvdelen (52 procent) af skolelederne er enige i at folketingspolitikkerne i højere grad skulle mindske detailstyringen af skoleområdet. Derimod er det kun et mindretal, som for alvor mener, at styringen af skolerne bliver hæmmet af den kommunale forvaltning, kommunalpolitikere eller forældrebestyrelserne.

**Tabel 12: Andre aktørers begrænsning af ledelsesrummet**

	Helt enig	Delvis enig	Neutral	Delvis uenig	Helt uenig	I alt
Jeg mangler reel indflydelse på de væsentlige ledelsesmæssige beslutninger	3%	15%	15%	32%	35%	100%
Forvaltningen blander sig for meget i mine ledelsesmæssige beslutninger	2%	9%	17%	25%	47%	100%
Kommunalpolitikere blander sig for meget i mine ledelsesmæssige beslutninger	1%	10%	18%	24%	47%	100%
Folketingspolitikere detailstyrer folkeskolen for meget	14%	38%	23%	17%	8%	100%
Forældrebestyrelserne blander sig for meget i de ledelsesmæssige beslutninger	3%	10%	14%	25%	48%	100%

Når det kommer til aftalesystemet, synes der at ligge noget større barrierer for ledelsen i folkeskolen og lederens ledelsesrum. Der skal ikke her tages stilling til, om det af andre årsager kan være hensigtsmæssigt at have aftaler om arbejdstid og time-/fagfordeling men blot konstateres, at det set ud fra et ledelsesmæssigt synspunkt i betydelig grad vanskeliggør ledelsen af folkeskolen. Som det fremgår af tabel 13, er der et ganske stort flertal af lederne på skolerne, der mener, at arbejdstidsaftaler/overenskomster er en barriere for ledelse i folkeskolen, lige som de mener, at de nuværende aftaler om time-/fagfordelingen i højere grad bør tage hensyn til lærernes liniefagskvalifikationer og i mindre grad til lærerkollegiets anciennitet.

**Tabel 13: Barrierer i aftalesystemet**

	Helt enig	Delvis enig	Neutral	Delvis uenig	Helt uenig	I alt
De nuværende arbejdstidsaftaler/overenskomster udgør en væsentlig barriere for at udøve ledelse i folkeskolen	34%	40%	11%	11%	4%	100%
Når time-/fagfordelingen foretages, bør det væsentligste kriterium være, at så mange lærere som muligt underviser i deres liniefag	31%	52%	8%	8%	1%	100%

Hidtil kan det altså konkluderes, at der eksisterer nogle aftalemæssige barrierer for en effektiv ledelse af folkeskolen, og at landspolitikerne er for detailorienteret i deres styring af området. Derudover er hovedparten af skolelederne tilsyneladende tilfredse med deres ledelsesrum.

Et andet aspekt af mulighederne for en god og effektiv ledelse er den opbakning, lederne har fra de forskellige aktører. Mangel på opbakning kan nemlig vanskeliggøre eller ligefrem umuliggøre lederens arbejde. Det gælder både den opbakning, der kommer fra ledere og politikere længere oppe i systemet, men også i høj grad den opbakning, som kommer fra medarbejderne. Generelt ser det ganske godt ud med opbakningen til skolelederne fra de forskellige sider i

systemet. Det fremgår af tabel 14, men der kan dog også konstateres mindre grupper, som ikke føler, de har den nødvendige opbakning fra arbejdsgiveren (øverste ledelse i forvaltningen) eller den politiske ledelse i kommunen. I begge tilfælde drejer det sig om knap 20 procent af skolelederne, der savner opbakning fra den kant. Der er i undersøgelsen ikke direkte spurgt til lederens opbakning blandt medarbejderne, men tabel 14 afslører, at 78 procent vurderer, at medarbejderne har stor forståelse for nødvendigheden af ledelse, og der kan altså ikke på den baggrund påvises, at der skulle være ledelsesforskrækkelse i folkeskolen.

**Tabel 14: Opbakning til skolelederen**

	Helt enig	Delvis enig	Neutral	Delvis uenig	Helt uenig	I alt
Som leder mangler jeg opbakning fra min arbejdsgiver (øverste ledelse i forvaltning eller lignende)	4%	14%	16%	20%	46%	100%
Som leder mangler jeg opbakning fra personalefunktionen i forvaltningen, hvis der er problemer i personalessager	1%	8%	13%	21%	57%	100%
Som leder mangler jeg opbakning fra den politiske ledelse	3%	16%	29%	23%	30%	100%
Medarbejderne på skolen har stor forståelse for nødvendigheden af ledelse	29%	49%	10%	10%	2%	100%

## Lederens løn

I sammenligning med mange brancher - ikke mindst den i private sektor - er der en beskedent lønspredning i folkeskolen. Som det fremgår af tabel 15, tjente en folkeskolelærer i gennemsnit 29.303 kroner brutto om måneden i maj 2005, mens det tilsvarende tal for en skoleleder var 38.891 kroner. Det er her værd at være opmærksom på, at der er tale om en fast månedsløn, og at der derfor ikke tages højde for forskellen i arbejdstid. Fra andre undersøgelser<sup>3</sup> ved man, at skolelederne i gennemsnit arbejder næsten 47 timer om ugen. Hvis der tages højde for skolelederens arbejdsuge i forhold til en 37-timers arbejdsuge, er der kun ganske lille forskel på lærerens og lederens løn, og der er altså også kun en ganske lille kompensation for det ekstra ansvar og pres, der hviler på en skoleleder.

**Tabel 15: Månedsløn for forskellige personalegrupper i folkeskolen<sup>4</sup>**

	Bruttoløn maj 2005
Lærere	29.303
Afdelingsledere	33.916
Souschef/viceskoleinspektører	34.552
Skoleledere/skoleinspektører	38.891

<sup>3</sup> Institutionslederen – En undersøgelse af vilkår for ledelse i kommunale institutioner. Klaudi og Michelsen, 2004.

<sup>4</sup> Det fælleskommunale Løndatakontor

I tabel 16 er skolelederne i undersøgelsen blevet bedt om at tage stilling til en række udsagn vedrørende deres løn. Der er om ikke utilfredshed så i hvert tilfælde udbredt enighed om, at den løn, en skoleleder oppebærer, ikke afspejler indsats og ansvar. Kun 13 procent mener, at der er en fornuftig balance mellem indsatsen og lønnen.

En mulig konstruktion af lønnen, som i højere grad kunne sikre en sammenhæng mellem skoleledernes indsats og deres aflønning, kunne være et mere præstationsafhængigt system, hvor en større del af lønnen afhang af de opnåede resultater. Der er dog langt fra ubetinget glæde blandt skolelederne. Således er det kun hver tredje, som er helt eller delvis enige i, at en større del af lønnen skal afhænge af de opnåede resultater. På den anden side er 48 procent uenige i forslaget. Det er værd at bemærke, at det især er de yngre skoleledere, der er interesseret i et mere resultatorienteret lønsystem. Således er der 53 procent af de 30-39 årige, som er fortalere for mere resultatløns.

Tilsvarende med modviljen mod øget brug af resultatløns er der også et flertal blandt skolelederne, der vender sig mod forslaget om, at en større del af lærernes løn skal afhænge af de opnåede resultater. Her er det kun 28 procent af skolelederne, der mener, at det er en god ide.

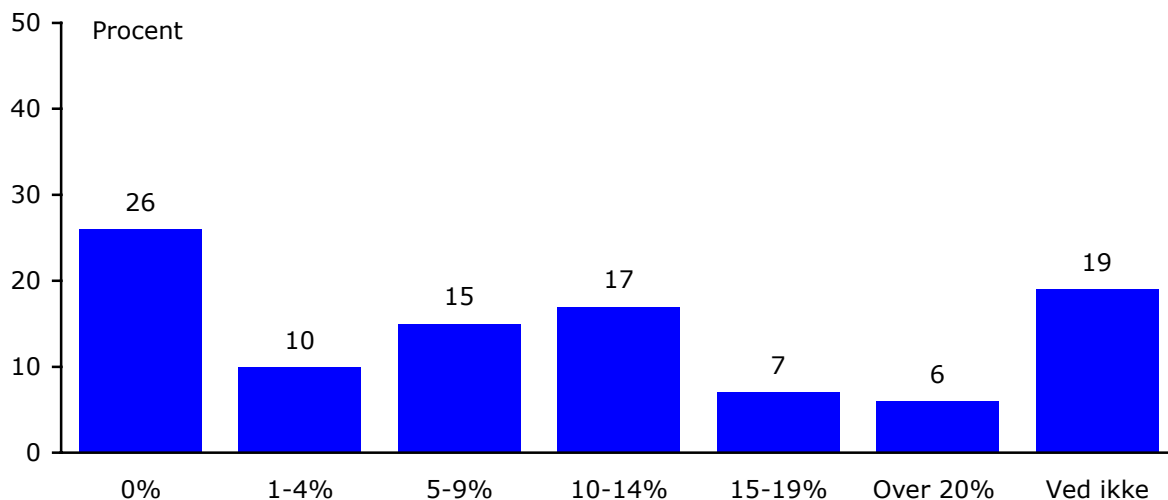
**Tabel 16: Skolelederens løn**

	Helt enig	Delvis enig	Neutral	Delvis uenig	Helt uenig	I alt
Lønnen som leder afspejler indsats og ansvar	4%	9%	6%	28%	53%	100%
En større del af skoleledernes løn skal afhænge af de opnåede resultater	4%	29%	19%	23%	25%	100%
En større del af lærernes løn skal afhænge af de opnåede resultater	3%	25%	21%	23%	28%	100%

For at skærpe informationen om skoleledernes ønsker til et præstationsafhængigt lønsystem, er de blevet bedt om at angive, hvor stor en del af lønnen, de ville foretrække bliver udgjort af en præstationsafhængig del. Svarene kan ses i figur 8 nedenfor. Hver fjerde (26 procent) af skolelederne ønsker en løn helt uden præstationsafhængig del. En anden fjerdedel ønsker, at under 10 procent af lønnen er afhængig af de opnåede resultater, mens 30 procent gerne ser, at mere end 10 procent udgøres af en bonusdel. De resterende 19 procent af skolelederne er ikke afklarede omkring spørgsmålet.

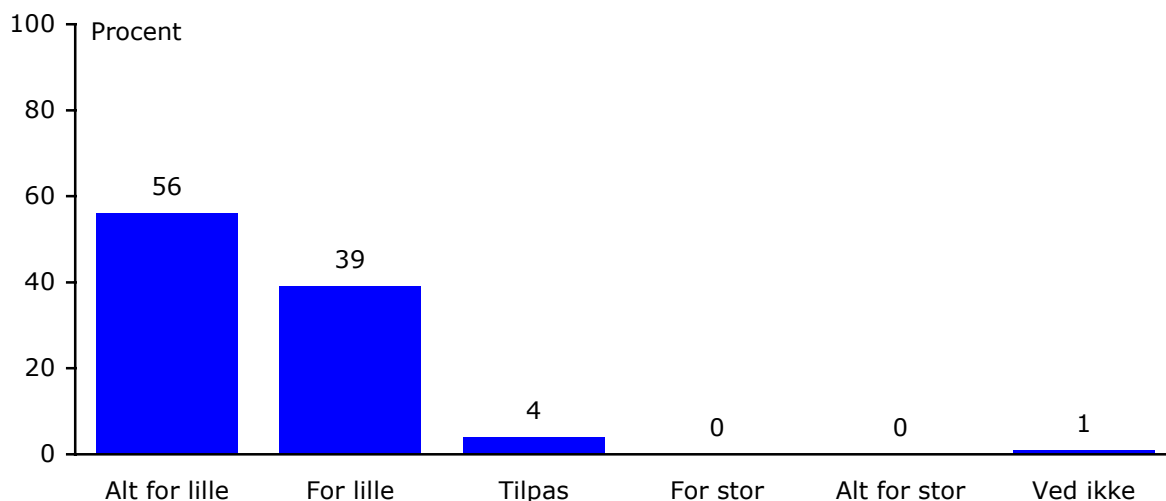


**Figur 8: Hvor stor en del af skoleledernes løn skal afhænge af de opnåede resultater?**



Som nævnt i forbindelse med diskussionen af tabel 15 ovenfor fremgik det, at der kun er ganske lille forskel på lønnen mellem en skoleleder og en lærer, når der tages højde for, at skolelederen har en betydelig længere arbejdsuge. Dermed kan den nuværende lønforskel i højere grad ses som en "overarbejdsbetaling" end som en betaling for større ansvar. Som det fremgår af figur 9, er der da også stor utilfredshed med den lønforskel, som er mellem leder og medarbejdere. 56 procent mener, at forskellen er alt for lille, mens 39 procent nøjes med at betegne den som for lille. Kun 4 procent af alle skoleledere finder lønforskellen tilpas. Kun 4 procent af alle skoleledere finder lønforskellen tilpas.

**Figur 9: Forskellen mellem min og medarbejdernes løn er:**



## Evaluering og feed-back

Som det fremgik af afsnittet om ledelsesrum (se tabel 12), oplever langt de fleste skoleledere, en udstrakt grad af decentralisering i tilrettelæggelsen af skolens aktiviteter. Kun et mindretal af lederne savner reel indflydelse på de ledelsesmæssige beslutninger eller synes, at der er for megen indblanding i deres arbejde fra det politiske eller administrative system i kommunen. Kun i forhold til folketingspolitikere pegede en betydelig del af skolelederne på, at politikerne detailstyrer folkeskolen for meget.

Spørgsmålet er så, om der er defineret mål i forhold til den enkelte skole, så lederne ved, hvilken retning den politiske ledelse har udstukket. Ligeledes er det interessant at undersøge, om der er rapporteringssystemer, der sikrer, at skolelederne får feed-back på deres arbejde i forhold til at nå målene.

Som det fremgår af tabel 17, er det kun 11 procent af skolerne, som har aftalte mål nedskrevet i en resultatkontrakt, mens 45 procent på anden måde har aftalt mål for skolen i samarbejde med kommunen. Den kontraktstyring, der har udviklet sig i dele af den offentlige sektor, er altså kun i begrænset omfang slået igennem på folkeskoleområdet. Der er dog i noget større omfang opstillet andre mål, men det er værd at bemærke, at over halvdelen af skolelederne (53 procent) arbejder uden at have aftalt overordnede mål med den politiske ledelse i kommunen. En særkørsel viser, at resultaterne gælder for såvel store som små skoler, men til gengæld er der en svag tendens til, at resultatkontrakter anvendes oftere i store kommuner end i små.

**Tabel 17: Mål- og resultatkontrakter**

	Ja	Nej	Total
Har du aftalte mål nedskrevet i en resultatkontrakt?	11%	89%	100%
Er der på anden måde aftalt mål for skolen mellem dig og kommunen?	45%	55%	100%
<b>Resultatkontrakt eller andre aftalte mål i alt</b>	<b>47%</b>	<b>53%</b>	<b>100%</b>

Undersøgelsen viser altså, at kun 47 procent af skolerne arbejder ud fra resultatkontrakter eller andre aftalte mål. Hertil kommer, at det langt fra er altid, at der følges op på kontrakten. Hver fjerde skoleleder med aftalte mål oplever, at der slet ikke følges op på målene, mens yderligere 53 procent vurderer, at der kun følges op i nogen grad.

**Tabel 18: Opfølgning på mål- og resultatkontrakter**

	I høj grad	I nogen grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Der følges op på mål-/resultatkontrakter	15%	53%	25%	7%	100%

I forlængelse af den relativt beskedne anvendelse af målstyring kan man også se, at det kun er 8 procent af alle folkeskoler, hvor der foregår en systematisk evaluering af skolens resulta-

ter, mens yderligere 74 procent anvender systematisk evaluering i nogen grad. 16 procent af skolerne evaluerer slet ikke skolens resultater. I forlængelse heraf er det kun en tredjedel af skolerne, hvor en systematisk evaluering anvendes aktivt til at forbedre skolen.

**Tabel 19: Systematisk evaluering**

	I høj grad	I nogen grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Foregår der systematisk evaluering af skolens resultater?	8%	74%	16%	2%	100%
Bruges resultaterne af de systematiske evalueringer aktivt til at forbedre skolen?	32%	64%	2%	2%	100%

På en del skoler gøres der brug af tilfredshedsundersøgelser blandt medarbejderne. 59 procent af skolelederne svarer, at der gennemføres generelle tilfredshedsundersøgelser på deres skole, mens 40 procent direkte får en vurdering af deres indsats som leder fra medarbejderne gennem en tilfredshedsundersøgelse. Det fremgår af tabel 20 nedenfor.

**Tabel 20: Hvordan måles skolelederen?**

	Ja	Nej	Total
Gennemføres der tilfredshedsundersøgelser blandt medarbejderne på skolen, hvor din indsats som leder vurderes?	40%	60%	100%
Gennemføres der tilfredshedsundersøgelser blandt medarbejderne på skolen, hvor det generelle tilfredshedsniveau måles?	59%	41%	100%

Også på en række andre områder har skolelederne mulighed for at få feed-back på deres ledelse eller erfaringsudveksle omkring ledelsesmæssige problemer og udfordringer. Det drejer sig især om netværk med andre skoleledere samt feed-back fra medarbejderne. Alligevel kan det ses af tabel 20, at 57 procent i høj eller nogen grad savner muligheden for sparring omkring lederrollen. Det er især i de mindre kommuner, at skolelederne savner sparring om ledelse. I kommuner med færre end 20.000 indbyggere, er det to ud af tre ledere, som mangler sparringsmuligheder.

**Tabel 21: Hvordan får skolelederen feed-back på indsatsen som leder?**

	I høj grad	I nogen grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Indgår du i netværk med andre skoleledere, hvor I diskuterer ledelsesmæssige problemer	37%	56%	7%	0%	100%
Har du muligheder for sparring omkring din lederrolle med en konsulent eller lignende fra kommunen	12%	34%	51%	3%	100%
Mangler du muligheder for sparring omkring lederrollen	11%	48%	36%	5%	100%
Får du feed-back fra medarbejderne på din indsats som leder	22%	74%	4%	1%	100%

En anden mulighed for at vurdere skolens arbejde og resultater er inddragelse af eksterne eksperter, der kan vurdere elevernes faglige niveau, undervisningen og den ledelsesmæssige indsats. Svarene er vist i tabel 22. Der er meget delte meninger om anvendelse af eksterne eksperter. Således er der 40 procent, som mener, at det er en god idé at lade eksterne eksperter vurdere elevernes faglige niveau, mens der tilsvarende er 37 procent, der mener, at det er en dårlig idé. Også når det gælder eksterne eksperters vurdering af undervisningen og den ledelsesmæssige indsats, er der stærkt delte meninger, om end der er en lidt mere positiv stemning omkring at få en udefrakommende vurdering af den ledelsesmæssige indsats.

**Tabel 22: Er det en god idé, med jævne mellemrum at lade eksterne eksperter vurdere:**

	Meget god idé	God idé	Neutral	Dårlig idé	Meget dårlig idé	Ved ikke	I alt
Elevernes faglige niveau	5%	35%	21%	28%	9%	2%	100%
Lærernes undervisning	6%	35%	21%	27%	10%	1%	100%
Den ledelsesmæssige indsats	8%	48%	25%	13%	5%	2%	100%

## Fremtidens folkeskole

Folkeskolen er vel et af de emner, der optager sindene allermest i samfundsdebatten, og det diskuteres jævnligt, hvordan man skaber den bedste skole for eleverne, så de står bedst muligt rustet til fremtiden. I undersøgelsen er skolelederne blevet bedt om at give deres bud på et par af de emner, der dukker op, når folkeskolens fremtid diskuteres.

For at være i stand til at matche fremtidens krav må også skolelederne være klar. Tabel 23 viser skoleledernes vurdering af, hvilke ledelseskompetencer der bliver de vigtigste i fremtidens folkeskole. Helt afgørende er evnen til at lede personale og dermed være i stand til at motivere, udvikle, coache og løse konflikter blandt medarbejderne. 88 procent af skolelederne mener, at det bliver en af de fem vigtigste ledelsesmæssige kompetencer i fremtiden.

Herefter følger evnen til at lede under forandringer og evnen til at formulere visioner og strategier. Begge ledelseskompetencer anses for blandt de vigtigste af mere end halvdelen af skolelederne. I den anden ende af skalaen finder man evnen til at overvåge og kontrollere, der ikke anses for vigtigt af nogen i denne undersøgelse, hvilket næppe kan overraske mange. Hvad der derimod kan være en smule overraskende er, at det kun er 4 procent, der anser det for en væsentlig kompetence at forstå kulturforskelle. I betragtning af, at (den dårlige) integration er en af de største udfordringer i dagens og fremtidens samfund, og at en væsentlig aktør på dette område er folkeskolen, er det forbavsende få skoleledere, der har sat det højt op på listen over, hvad der er vigtigt at kunne.

Det er også værd at bemærke, at lederne selv efterspørger opkvalificering indenfor mål- og resultatstyring samt økonomistyring (se tabel 11), selv om discipliner som organisering, koor-

dinering og administration alle optræder langt nede på listen over vigtige ledelseskompetencer.

**Tabel 23: Hvilke kompetencer vil være vigtigst for fremtidens skoleledere (Det har været muligt at angive de fem vigtigste kompetencer)**

<b>Evne til at lede personale (motivation, udvikling, teambuilding, coaching og konflikthåndtering)</b>	<b>88%</b>
Evne til at lede under forandringer	53%
Evne til at formulere vision og strategier	52%
Evne til at igangsætte innovation og udvikling	39%
Evne til at formidle skolens værdier og holdninger	36%
Evne til at kommunikere	33%
Evne til at træffe beslutninger	32%
Evne til at samarbejde	30%
Evne til at uddelegere	24%
Evne til at manøvrere i en politisk verden	22%
Evne til at udvikle sig selv	18%
Evne til at organisere og koordinere	16%
Evne til at være at resultatorienteret	15%
Evne til at løse problemer	9%
Evne til at være ambassadør for skolen	9%
Evne til at administrere	8%
Evne til at etablere netværk	4%
Evne til at forstå kulturforskelle	4%
Evne til at se nye trends og tendenser	4%
Evne til at overvåge og kontrollere	0%

En anden diskussion, der dukker op fra tid til anden, er lærernes kompetencer, og om de er dygtige nok til at klare især de ældste klassetrin. Hvis det står til skolelederne er der kun meget begrænset opbakning til at inddrage andre faggrupper på lærerværelset, så undervisningen i de ældste klasser bliver overtaget af personer med universitetsbaggrund. Kun 11 procent er positivt stemt for ideen. Lidt større tilslutning er der til tanken om at gøre læreruddannelsen til en universitetsuddannelse, idet 34 procent af skolelederne helt eller delvis kan tilslutte sig tanken. Der er dog stadig et flertal imod, idet 45 procent ikke mener, at det er en god idé at ændre læreruddannelsen fra en seminarieuddannelse til en universitetsuddannelse.

**Tabel 24: Skal uddannelseskravene til lærerne ændres**

	<b>Helt enig</b>	<b>Delvis enig</b>	<b>Neutral</b>	<b>Delvis uenig</b>	<b>Helt uenig</b>	<b>Ved ikke</b>	<b>I alt</b>
Undervisningen i de ældste klasser skal varetages af personer med universitetsuddannelse	2%	9%	12%	24%	52%	1%	100%
Læreruddannelsen skal gøres til en universitetsuddannelse	9%	25%	19%	17%	28%	2%	100%

## Bilag: Om undersøgelsen

Undersøgelsen er foretaget blandt 964 medlemmer af Danmarks Skolelederforening.

Undersøgelsen er gennemført som en internetbaseret spørgeskemaundersøgelse i august 2005.

### Bilagstabel 1: Undersøgelsesdeltagerne fordelt efter arbejdssted

<b>Kommunal folkeskole</b>	<b>98,2%</b>
Anden offentlig institution	1,3%
Privat skole	0,4%
Anden privat institution	0,1%
I alt	100,0%

### Bilagstabel 2: Undersøgelsesdeltagerne fordelt efter antal elever på skolen

<b>Under 150</b>	<b>10%</b>
150-300	23%
301-500	31%
501-700	25%
Over 700	11%
I alt	100%

### Bilagstabel 3: Undersøgelsesdeltagerne fordelt efter antal lærere på skolen

<b>Under 15</b>	<b>15%</b>
15-30	22%
31-50	36%
Over 50	27%
I alt	100%

### Bilagstabel 4: Undersøgelsesdeltagerne fordelt efter ledelsesniveau

<b>Skoleleder</b>	<b>62%</b>
Souschef	27%
Afdelingsleder	8%
Andet	3%
I alt	100%

### Bilagstabel 5: Undersøgelsesdeltagerne fordelt efter alder

<b>30-39 år</b>	<b>7%</b>
40-49 år	25%
50-59 år	58%
Over 60 år	10%
I alt	100%