



Undervisningsministeriet

# Efteruddannelse i forbindelse med gymnasiereformen

Rapport

Januar 2007

# Undersøgelse af efter- uddannelse i forbindelse med gymnasiereformen

Rambøll Management  
Nørregade 7A  
DK-1165 København K  
Denmark

Tlf: 3397 8200  
[www.ramboll-management.dk](http://www.ramboll-management.dk)

## Indholdsfortegnelse

<b>1.</b>	<b>Indledning</b>	<b>1</b>
1.1	Rammerne for undersøgelsen	1
1.2	Metode	3
1.3	Læsevejledning	4
<b>2.</b>	<b>Hovedkonklusioner</b>	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>Ressourcer til efteruddannelse</b>	<b>8</b>
3.1	Datagrundlag for ressourceforbruget på institutionerne	8
3.2	Ressourceforbruget på institutionerne	9
3.3	Amternes rolle i forhold til økonomi og styring	20
<b>4.</b>	<b>Strategisk efteruddannelse</b>	<b>23</b>
4.1	Et strategihjul for efteruddannelse	23
4.2	Efteruddannelsesstrategiens elementer og analysens resultater	24
4.3	Arbejder institutionerne strategisk med efteruddannelse?	28
4.4	Opstilling af mål for efteruddannelsesindsatsen	30
4.5	Afdækning af kompetencer og behov for efteruddannelse i forhold til mål	33
4.6	Udforme en plan for gennemførelsen	36
4.7	Gennemførelse af efteruddannelse	38
4.8	Opfølgning og evaluering	41
4.9	Strategiprofil for institutionerne	42
<b>5.</b>	<b>Status på efteruddannelse for lærere</b>	<b>44</b>
5.1	Hvad er lærerne blevet efteruddannet i?	45
5.2	Lærernes fortsatte behov for efteruddannelse	47
5.3	Efteruddannelsesudbuddet til lærerne	48
<b>6.</b>	<b>Status på efteruddannelse for ledere</b>	<b>59</b>
6.1	Hvad er lederne blevet efteruddannet i?	60
6.2	Ledernes fortsatte behov for efteruddannelse	61
6.3	Efteruddannelsesudbuddet til lederne	62

## 1. Indledning

Med nærværende rapport præsenterer Rambøll Management resultaterne fra en undersøgelse om efteruddannelsespraksis på gymnasieinstitutionerne gennemført for Undervisningsministeriet. Rapporten har følgende primære formål:

*At undersøge gymnasieinstitutionernes praksis omkring tilrettelæggelsen af efteruddannelsesaktiviteterne, herunder at belyse i hvilket omfang og med hvilke midler efteruddannelsen tilrettelægges ud fra strategiske udviklingshensyn.*

Rambøll Management gennemførte i efteråret 2005 en spørgeskemabaseret undersøgelse af gymnasieinstitutionernes praksis omkring efteruddannelsen af lærere og ledere. Spørgeskemaet belyste forskellige elementer omkring praksis, herunder økonomi, emner for efteruddannelse, praksis omkring udvælgelse af lærere til efteruddannelse, efteruddannelsesbehov mv.

I forlængelse af spørgeskemaundersøgelsen fra efteråret 2005 har Rambøll Management gennemført en opfølgende spørgeskemaundersøgelse af gymnasieinstitutionernes praksis omkring efteruddannelsen af lærere og ledere. Fokus her var ligeledes på økonomi, samt på hvor strategiske gymnasieinstitutionerne er i tilrettelæggelsen af deres efteruddannelsesaktiviteter.

Undersøgelsen inkluderede endvidere casestudier af seks institutioner. Casestudierne havde til formål yderligere at belyse praksis omkring tilrettelæggelsen af efteruddannelse på gymnasieinstitutionerne.

### 1.1 Rammerne for undersøgelsen

En hovedhjørnesten i garantien for det høje faglige niveau på de gymnasiale uddannelser er lærernes kandidatuddannelse på universitetsniveau. Dette er sammen med pædagogikum og den faglige supplerende af sidefaget de faglige og pædagogiske krav, som stilles til lærere på de gymnasiale uddannelser. Efteruddannelsens hovedformål er at fastholde og udbygge lærernes faglige og pædagogiske kompetence for derigennem at sikre kvaliteten af undervisningen.

Den enkelte lærer har et professionelt ansvar for at efteruddanne sig, men ingen overenskomstmæssig forpligtelse. Lærerne er derfor i betydeligt omfang selv ansvarlige for deres faglige og pædagogiske udvikling og derigennem for, at de faglige mål nås, og at institutionerne løbende kan tilpasse sig ændringer i ungdomskulturen og omgivelsernes forventninger, som fx større reformer.

Efteruddannelsen støtter lærernes egen indsats for at holde sig ajour på bl.a. det fagdidaktiske og almenpædagogiske område. Den er endvidere med til at befordre lærernes tilfredshed med institutionen som arbejdsplads, og den kan bidrage til udviklingen af institutionens uddannelsesmæssige profil. Efteruddannelsen omfatter en vifte af tilbud såsom kurser om lærersamarbejde, læreprocesser, evaluering, voksenpædagogik og forskellige færdighedsmæssige emner som fx brug af forskelligt udstyr. Deltagelse i efteruddannelse kommer normalt i stand på den enkelte lærers eget initiativ.<sup>1</sup>

Med gymnasireformen og de almene gymnasiers overgang til selveje, står de gymnasiale uddannelser over for en række nye udfordringer, der også får

---

<sup>1</sup> Undervisningsministeriet 1998: "Rapport om efteruddannelse af gymnasie- og Hflærere"

betydning for, hvordan efteruddannelsesindsatsen optimalt kan tilrettelægges. En af de større udfordringer for lærerne er, at gymnasireformen bidrager til at fremme nye lærerroller.

Blandt udfordringerne kan nævnes, at:

- Erfaringer fra tidligere efteruddannelsesmodeller viser, at videndelingen efter større udviklingsprojekter ikke har været optimal.
- Visse fag er knyttet til én uddannelse, andre er tværgående.<sup>2</sup>
- Institutionerne skal definere egen profil i konkurrencen om eleverne.

Foranlediget af bl.a. disse udfordringer reorganiserede Undervisningsministeriet i 2003 efteruddannelsen i hele sektoren. Reorganiseringen skulle sikre sammentænkning af forsøgs- og udviklingsprojekter og udvikling af efteruddannelsesaktiviteter. Den nye model – almindeligvis kendt som Kaskademodellen – blev i skoleåret 2004-05 implementeret på hele det gymnasiale skoleområde.

Med Kaskademodellen lægges der i starten vægt på at *uddanne centrale nøglepersoner* inden for reformens hovedområder og på at tage initiativ til udvikling af efteruddannelsesforløb og inspirationsmaterialer, der efterfølgende kan anvendes til kurser på institutioner eller i amtsligt regi. I forhold til tidligere er det nyt, at der gives støtte specifikt til udvikling af efteruddannelse. Hensigten er blandt andet at skabe nye, tættere netværk mellem institutioner, større sammenhæng mellem de enkelte fag og at knytte tættere forbindelser mellem lærere i de gymnasiale uddannelser og aftagerinstitutionerne. Dette betyder også, at konsortier, hvor institutioner og faglige forninger samarbejder om et samlet udviklingsprojekt, prioriteres.

Da væsentlige dele af reformen drejer sig om et øget samspil mellem fagene og mere forpligtende lærersamarbejde, er implementeringen af reformen stærkt forbundet til den enkelte institutions forudsætninger. Institutionernes forudsætninger kan variere mellem de forskellige institutionstyper. Fx har der i højere grad været tradition for samspil mellem fagene på hhx og htx end på stx.

Det er op til den enkelte institution selv at tilrettelægge den lokale udvikling og herunder prioritere efteruddannelsesindsatsen, så reformprocessen understøttes bedst muligt. Institutionerne opfordres derfor til at udarbejde en samlet skoleudviklingsplan. På denne måde kommer ledelserne på de enkelte institutioner til at spille en helt central rolle for udvikling og efteruddannelse og sikre en god kobling mellem lærerne og de lokale ressourcer. Den faglige udvikling skal m.a.o. nu ses i et organisationsperspektiv, hvor den tidligere i højere grad blev set i et individuelt fagligt perspektiv.<sup>3</sup> Undervisningsministeriets forventning er, at reformen medfører mere fokus på efteruddannelse af pædagogisk-didaktisk karakter snarere end fagfaglig efteruddannelse.

I forbindelse med gymnasireformen er der afsat 78 millioner årligt på det almene gymnasium og Hf til ekstra efteruddannelse af lærere og ledere. I de erhvervsgymnasiale uddannelser frigøres ca. 10 millioner ekstra pr. år til efteruddannelse, når reformen er fuldt implementeret. Pengene hentes på en besparelse på lærerlønnen til at rette det skriftlige arbejde. Disse rettemidler reduceres således med 20 % i det almene gymnasium og 10 % på de erhvervsgymnasiale uddannelser. Disse omtales også som rettemidler. Der har før reformen været givet tilskud til dele af kur-

---

<sup>2</sup> Undervisningsministeriet 2005: Rapport fra konferencen "Kaskademodellen - nyt koncept for udvikling og efteruddannelse", afholdt torsdag den 17. november 2005

<sup>3</sup> Ibid.

susudgifterne på stx/hf, mens hhx/htx har fået deres ressourcer til efteruddannelse gennem de generelle taxametre uden at midlerne her var øremærket specifikt til efteruddannelse.

Således medfører reformen følgende centrale forandringer, der relevante for efteruddannelsesindsatsen:

- Der er prioriteret flere midler til efteruddannelse end tidligere
- Der er skabt et fælles regelsæt på tværs af institutionstyperne
- Ledelsen forventes i højere grad aktivt at anvende efteruddannelse som et strategisk instrument i et organisationsudviklingsperspektiv
- Der forventes en sammentænkning af forsøgs- og udviklingsprojekter og udvikling af efteruddannelse. Tilskudsmodellerne er ændret, så der nu primært gives støtte til udviklingsaktiviteter, hvor der også tidligere blev givet støtte til afvikling af efteruddannelse inden for stx-området.

## 1.2 Metode

Rambøll Management har udsendt spørgeskemaer til 287 gymnasiale institutioner i 2005 og 2006. Der blev samtidig sendt spørgeskemaer ud til de 16 amtslige forvaltninger, herunder Københavns og Frederiksberg Kommuner samt til 48 faglige foreninger. Tabel 1.1 nedenfor angiver svarprocenter på spørgeskemaerne i 2005 og 2006 hos institutioner, amter og faglige foreninger. Tabellen viser også andel af institutioner, amter og faglige foreninger der svarede begge år.

**Tabel 1-1 Svarprocenterne på de gennemførte spørgeskemaundersøgelser.**

Svarprocenter	2005	2006	Begge år
Institutioner	55 %	51 %	36 %
Stx	73 %	59 %	47 %
Htx	45 %	40 %	26 %
Hhx	51 %	46 %	32 %
Hf	45 %	47 %	28 %
Amter	81 %	88 %	69 %
Faglige foreninger	58 %	65 %	48 %
	2005	2006	Begge år
Institutioner	159/287	147/287	103/287
Stx	107/147	87/147	69/147
Htx	29/65	26/65	17/65
Hhx	40/78	36/78	25/78
Hf	37/83	39/83	23/83
Amter	13/(14+2)	14/(14+2)	11/(14+2)
Faglige foreninger	28/48	31/48	23/48

Kilde: Spørgeskemaundersøgelser blandt faglige foreninger, institutioner og amter i henholdsvis 2005 og 2006.

Svarprocenterne for institutionerne og de faglige foreninger ligger mellem 40 % og 65 % i 2006. Hos amterne ligger svarprocenten på 81 % i 2005 og 88 % i 2006.

Det er Rambøll Managements vurdering, at en svarprocent på 40 % og derover er tilstrækkeligt høj til at tegne et overordnet billede af efteruddannelsespraksis i sektoren. Andelen af institutioner, der har besvaret spørgeskemaet begge år, er naturligvis lavere end svarprocenten for det enkelte år. Dette betyder, at sammenligning over tid behæftes med usikkerhed.

Når der henvises til forskellige institutionstyper eksempelvis i tabeller, refereres der til alle institutioner, der udbyder den givne uddannelse. Dvs. at når der henvises til hf-institutioner omfatter dette også alle de institutioner, der både udbyder stx og hf. Disse kombinerede institutioner medregnes således også under stx, mens hver institution i totalerne naturligvis kun medregnes én gang. Samme problemstilling gør sig gældende for hhx og htx, som også i nogle tilfælde udbydes af samme institution.

Undersøgelsen omfatter også casestudier på seks gymnasiale institutioner. Caseinstitutionerne er udvalgt ud fra hensyntagen til tre kriterier:

- *Strategisk tilgang til efteruddannelse.* De valgte institutioner har afgivet svar i spørgeskemaundersøgelsen 2006, der indikerer, at de arbejder strategisk med efteruddannelse.
- *Institutionstyper.* De seks caseinstitutioner er fordelt med 2 stx, 2 hhx og 2 htx.
- *Geografisk spredning.* Der er sikret en nogenlunde ligelig repræsentation af Jylland og øerne.

Det bør indgå i vurderingen af datagrundlaget for undersøgelsen, at datakilderne primært er institutionsledere, faglige foreninger og amtslige forvaltninger. Det vil sige, at analyseresultaterne stort set udelukkende er baseret på disse tre gruppers beskrivelser og vurderinger. Fx er det væsentligt at være opmærksom på, at analyserne af lærernes efteruddannelsesbehov fremadrettet bygger på institutionsledernes vurderinger heraf.

### **1.3 Læsevejledning**

Rambøll Management har valgt at opbygge rapporten efter følgende struktur:

- I kapitel 2 præsenteres undersøgelsens hovedresultater.
- I kapitel 3 analyseres institutionernes ressourceforbrug på efteruddannelse og udviklingen heri fra skoleåret 2003/04. Endvidere analyseres amternes rolle i forhold til økonomi og styring af efteruddannelse på stx- og hf-institutioner.
- I kapitel 4 analyseres, hvilke strategiske overvejelser, der gøres på gymnasieinstitutionerne med hensyn til tilrettelæggelsen af efteruddannelsesaktiviteterne, samt hvilke andre hensyn end de strategiske, der tages. Her analyseres ligeledes betydningen af forskellige barrierer, som institutionerne identificerer i forhold til at gennemføre den mest hensigtsmæssige efteruddannelse.
- I kapitel 5 og 6 analyseres status på efteruddannelse af henholdsvis lærere og ledere i relation til gymnasireformen. Det undersøges, hvilke emner lærerne og lederne primært er efteruddannet i, og i forhold til hvilke mener lærerne og lederne fortsat har behov for efteruddannelse. Endvidere undersøges udbuddet af efteruddannelse rettet mod lærere og ledere.

*Kapitlerne 3-6 indledes med en oversigt over de væsentligste konklusioner i kapitlet i kursiv som støtte til læserne. Resten af kapitlet har herefter til formål at udbygge og dokumentere kapitlets væsentligste konklusioner.*

## 2. Hovedkonklusioner

Dette kapitel opsummerer hovedkonklusioner fra Rambøll Managements undersøgelse af efteruddannelsespraksis på gymnasieinstitutionerne. Kapitlet belyser hovedkonklusionerne på de primære spørgsmål tilknyttet analysens fire kapitler:

1. Hvad gymnasieinstitutionernes ressourceforbrug på efteruddannelse?
2. Handler gymnasieinstitutionerne strategisk i forhold til deres efteruddannelsesindsats?
3. Hvordan er status på efteruddannelsen for lærere i relation til gymnasiereformen?
4. Hvordan er status på efteruddannelsen for ledere i relation til gymnasiereformen?

### Ressourcer til efteruddannelse

I forhold til ressourceforbruget er der i forbindelse med gymnasiereformen sket en forøgelse af ressourcer anvendt på efteruddannelse. Dette gælder for alle institutionstyper.

- Det gennemsnitlige ressourceforbrug på efteruddannelse var i 2005-06 på omkring 440.000 kr., hvilket svarer til omkring 9.000 kr. pr. fastansat lærer. Dette dækker dog over en stor spredning institutionerne imellem.
- De ekstraordinære ressourcer udgør i gennemsnit næsten 200.000 kr. svarende til 38 % af det samlede ressourceforbrug.
- Fra 2003/04 til 2005/06 er ressourceforbruget øget med 57 %, men det forventes at aftage til en vækst på 7 % fra 2005/06 til 2006/07.
- Der er en tendens til, at de institutioner, der har haft forholdsvis lave udgifter pr. lærer til efteruddannelse, har oplevet den største stigning i udgifterne. Udviklingen har således bidraget til at udjævne de forskelle i udgiftsniveau pr. lærer, der eksisterede i 2003/04.
- En beregning viser, at det samlede årlige forbrug i løbende priser på efteruddannelse for stx og hf er vokset fra omkring 60 mio. kr. i skoleåret 2003/04 til budgettal på omkring 101 mio. kr. for skoleåret 2006/07. Tilsvarende er det samlede årlige forbrug for hhx og htx vokset fra omkring 32 mio. kr. i skoleåret 2003/04 til 42 mio. kr. i skoleåret 2005/06 svarende til en årlig stigning på 10 mio. kr. sammenlignet med skoleåret 2003/04. I skoleåret 2006/07 forventes udgifterne dog at falde igen til omkring 37 mio. kr.

I forhold til efteruddannelsesressourcernes anvendelse viser undersøgelsen et billede der er nogenlunde ens for alle institutioner:

- Omkring 80 % af ressourcerne til efteruddannelse anvendes på efteruddannelse til lærerne. Resten fordeles mellem ledere og administration.
- Midlerne, der anvendes på lærernes efteruddannelse, fordeles nogenlunde ligeligt mellem: enkeltfag, samspillet mellem fag og overordnede pædagogiske emner.
- Midlerne der anvendes på lederne efteruddannelse fordeles mellem: Strategi og ledelse (29 %), økonomi og administration (22 %), personaleledelse (18 %), Evaluering og kvalitetsudvikling (15 %) og faglige og pædagogiske emner (13 %).

Gymnasieinstitutionerne som strategiske aktører i efteruddannelsesindsatsen  
Rambøll Management vurderer, at de fleste gymnasieinstitutioner kun i nogen grad agerer strategisk i deres efteruddannelsesindsats, når strategi defi-



neres som en styret proces med målsætning, kompetenceafklaring, planlægning, gennemførelse i overensstemmelse hermed og opfølgende evaluering.

- 50 % af de gymnasiale institutioner angiver at de har eksplicite mål for efteruddannelse. Casestudierne viser dog, at målene på nogle institutioner ikke er operationaliseret på en måde, så de har reel betydning for institutionens efteruddannelsespraksis. Generelt har caseinstitutionernes målsætninger været meget lig centrale temaer i gymnasireformen.
- Kompetenceafdækning sker primært gennem medarbejderudviklingssamtaler og ledelsens generelle kendskab til medarbejderne. Kun 21 % af institutionerne afdækker systematisk medarbejdernes kompetencer. Samtidig har mange ledere kun et begrænset overblik over institutionens samlede efteruddannelsesbehov. Her synes der efter Rambøll Managements vurdering at være et potentiale for forbedring i forhold til at sikre en mere organisatorisk tilgang til efteruddannelse.
- Efteruddannelse administreres *ad hoc*, som udfordringerne viser sig, eller kurserne dukker op. Planer for efteruddannelsesindsatsen udføres primært som hensigtserklæringer i forbindelse med medarbejderudviklingssamtalerne.
- Den endelige beslutning om, hvilke lærere der skal på hvilken efteruddannelse træffes ofte af ledelsen på baggrund ønsker fra medarbejderne (70 %) og på baggrund af MUS (63 %). I 1 ud af 3 tilfælde inkluderes institutionens udviklingsplan og en samlet analyse af, hvilke efteruddannelsesemaer og medarbejdergrupper institutionen har behov for at prioritere i ledelsens beslutning. Medarbejderønsker vægtes højst, når der vælges efteruddannelse hos lærerne (84 %). Derudover vægtes hensynet til lederens ønsker (63 %) og skolestrategier (60 %). For stx og hf spiller uddannelsesudbuddet desuden en rolle for lidt over 50 % af institutionerne.
- Casestudierne indikerer, at kun få institutioner foretager systematiske evalueringer af den overordnede efteruddannelsesindsats.
- 45 % af institutionerne har planlagt, hvordan udbyttet af en efteruddannelsesaktivitet efterfølgende udbredes til andre lærere på institutionen, fx gennem interne oplæg/kurser, videndeling i faggrupper og teams samt elektronisk registrering af medarbejdernes kompetencer og kursusaktiviteter.

#### Status for efteruddannelse for lærere

Status for lærernes efteruddannelse i relation til reformen er, at lærerne er blevet efteruddannet i flere emner af høj relevans for reformen. Der er dog stadig områder, der skal opprioriteres, især områder som evaluering og kvalitetsudvikling. Den primære barriere for at sikre den rette efteruddannelse, har ifølge mange faglige foreninger og institutionsledere været tid og ressourcer.

- Følgende tre emner har været prioriteret højt de foregående år og forventes fortsat at blive prioriteret højt i efteruddannelsesindsatsen de kommende år: Tværfagligt samarbejde, nye pædagogiske arbejdsmetoder og teamsamarbejde.
- Følgende emner har været prioriteret højt de foregående år, og forventes kun i begrænset omfang at blive prioriteret fremover: It og medier samt faglig udvikling
- Emner som kvalitetsudvikling, evaluering af undervisningen, teamledelse, evaluering af den enkelte elev og konflikthåndtering bør fremover prioriteres højere i efteruddannelsesindsatsen end hidtil ifølge institutionsledernes vurderinger.
- Generelt er institutionslederne hverken entydigt tilfredse eller utilfredse med efteruddannelsesudbuddet til lærere i forhold til de udbudte emner,

efteruddannelsens kvalitet samt fleksibilitet i efteruddannelsens varighed og form.

- De faglige foreninger vurderer, at der primært er tre barrierer for efteruddannelsesindsatsen. Disse er 1) økonomi og styring, 2) tid og prioritering samt 3) amternes organisering af efteruddannelse. Kritikken af de økonomiske rammer bakkes op af institutionslederne – især inden for hhx og htx. Problemer med tid og prioritering blev berørt af flere af de interviewede i forbindelse med casestudierne.

#### Status for efteruddannelse for ledere

Status for ledernes efteruddannelse i relation til reformen er ifølge ledernes vurderinger, at de er blevet efteruddannet i flere emner af høj relevans for reformen. Fremover forventer lederne at skulle efteruddannes yderligere indenfor de emner, der allerede er prioriteret, ligesom de mener, at der er behov for yderligere opkvalificering indenfor nye emner. De primære barrierer for at sikre den rette efteruddannelse har været at afsætte tid og ressourcer.

- Emner som strategi og ledelse generelt samt økonomi og administration har ifølge lederne været prioriteret højt de foregående år i efteruddannelsen af ledere, og lederne vurderer, at de fortsat har efteruddannelsesbehov i forhold til disse emner.
- Emner, der fremover bør prioriteres højere i efteruddannelsesindsatsen end hidtil er emner som personaleledelse, coaching og supervision samt evaluering og kvalitetsudvikling.
- Ledelsen vurderer generelt at udbuddet af efteruddannelse lever op til behovet for efteruddannelse. Enkelte påpeger, at det, der mangler, er tiden og de økonomiske ressourcer til at deltage.
- Det vurderes, at der er tre primære barrierer for efteruddannelsesindsatsen. Disse er 1) tid og ressourcer, 2) afgrænsede målgrupper for kurserne, der gør det svært at deltage som samlet ledelsesteam samt 3) institutionsledernes egen forståelse af, hvorvidt de har behov for efteruddannelse ifølge de amtslige forvaltninger.

### 3. Ressourcer til efteruddannelse

*Undersøgelsen viser, at institutionerne i gennemsnit brugte omkring 440.000 kr. pr. institution på efteruddannelse i skoleåret 2005-06. Ressourceforbruget er således steget med 57 % sammenlignet med skoleåret 2003-04 – dog kun 17 % på hhx-institutioner. Selv om der har været store stigninger i resourceforbruget i perioden, varierer udviklingen meget fra institution til institution. Fx har 17 % af hhx-institutionerne oplevet et faldende resourceforbrug i perioden. Efter en periode med kraftig vækst aftager stigningen til kun at udgøre 7 % fra 2005/06 til 2006/07. Udviklingen her dækker dog også over betydelig variation mellem institutioner. Fx forventer omkring hver femte institution, der udbyder hhx eller htx, et fald i udgifter til efteruddannelse på mere end 25 %.*

*Undersøgelsen viser, at der i gennemsnit blev anvendt omkring 9.000 kr. pr. fastansat lærer i skoleåret 2005/06. Dog lå forbruget på htx-institutionerne i dette år omkring 2.000 kr. højere pr. fastansat lærer. Imidlertid ligger forbruget på htx-institutioner ikke så meget over gennemsnittet, hvis det ses over flere år. Der er meget stor spredning i institutionernes efteruddannelsesudgifter pr. fastansat lærer, men de fleste institutioner bruger årligt mellem 6.000 og 12.000 kr. hertil. Undersøgelsen viser en tendens til, at de institutioner, der har haft forholdsvis lave efteruddannelsesudgifter pr. lærer, har oplevet den største stigning i perioden. Udviklingen har således bidraget til at udjævne forskellene i udgifterne til efteruddannelse.*

*Omkring 80 % af ressourcerne til efteruddannelse er blevet anvendt på lærere. De sidste 20 % blev primært anvendt på efteruddannelse af ledelserne, men også i nogen grad på det administrative personale.*

*En beregning viser, at det samlede årlige forbrug i løbende priser på efteruddannelse for stx og hf er vokset fra omkring 60 mio. kr. i skoleåret 2003/04 til budgettal på omkring 101 mio. kr. for skoleåret 2006/07. Tilsvarende er det samlede årlige forbrug for hhx og htx vokset fra omkring 32 mio. kr. i skoleåret 2003/04 til 42 mio. kr. i skoleåret 2005/06 svarende til en årlig stigning på 10 mio. kr. sammenlignet med skoleåret 2003/04. I skoleåret 2006/07 forventes udgifterne dog at falde igen til omkring 37 mio. kr.*

*For skoleåret 2005/06 var der tre amter, der disponerede over en del af retterreduktionsbesparelserne, mens institutionerne fik tildelt resten. Imidlertid er det i 2006/07 institutionerne, der disponerer over alle midlerne. 11-12 amter har i alt bevilget ekstraordinære midler til efteruddannelse på gymnasierne, men for 2006/07 har kun 6 amter, der bevilget ekstraordinære midler. I gennemsnit har amterne bevilget omkring 4.000 kr. pr. årsværk. De retningslinjer, der har været knyttet til de ekstraordinære midler, har primært været, at de skal anvendes på reformrelateret efteruddannelse. Endvidere har fire amter svaret ja til, at den amtslige forvaltning administrerer nogle midler til efteruddannelse på gymnasierne. Det drejer sig i gennemsnit omkring 2 mio. kr.*

#### 3.1 Datagrundlag for resourceforbruget på institutionerne

Rambøll Management vurderer, at undersøgelsens datagrundlag er egnet til at give en overordnet pejling af resourceforbruget på efteruddannelse og udviklingen heri. Datagrundlaget er således anvendeligt til at opfylde undersøgelsens formål, selv om der ikke er tale om præcise opgørelser på baggrund af reviderede regnskabsoplysninger.

Der er flere kilder til usikkerhed i forbindelse med dataindsamlingen om ressourceforbruget:

- Respondenterne har i mange tilfælde anvendt skøn snarere end præcise opgørelser. Endvidere forekommer det sandsynligt, at nogle respondenter har lavet tastefejl, ligesom definitionerne kan være forbundet med nogen grad af usikkerhed.
- Ikke alle institutioner har svaret, ligesom nogle har undladt at besvare spørgsmålene vedrørende deres ressourceforbrug. Det er vanskeligt at vurdere, i hvilket omfang dette frafald medfører skævhed i datagrundlaget.

Rambøll Management har gennemført en kvalitetssikring af datagrundlaget for at sikre så retvisende analyser som muligt. Kvalitetssikringen har bl.a. indebåret, at nogle ekstreme værdier er kategoriseret som usandsynlige outliers og dermed ikke medtaget i analyserne. Disse outliers er bl.a. identificeret ved at analysere institutionernes ressourceforbrug i forhold til antallet af ansatte.

På baggrund af dataenes karakter er beløbene i dette kapitel angivet med to betydende cifre, og alle beløb er angivet i løbende priser.

Der refereres samlet til stx/hf-institutioner i dette kapitel, da disse uddannelser oftest udbydes på samme institution. Disse institutioner omfatter således rene stx-institutioner, rene hf-institutioner samt kombinationer heraf.

## **3.2 Ressourceforbruget på institutionerne**

### *3.2.1 Samlet ressourceforbrug opgjort pr. institution samt spredningen og udviklingen heri*

Institutionerne er i spørgeskemaerne blevet bedt om at oplyse deres ressourceforbrug på efteruddannelse for fire skoleår. For skoleåret 2006-07 er tallene alene udtryk for institutionernes forventede ressourceforbrug. I praksis er institutionerne blevet bedt om at oplyse institutionens henholdsvis ordinære og ekstraordinære forbrug på efteruddannelse. I første omgang vælger vi imidlertid at analysere de samlede ressourcer pr. institution, som fremgår af tabellen herunder.

#### **De to opgørelsesmetoder i tabellen**

I tabellen er ressourceforbruget opgjort efter to forskellige metoder, der hver er forbundet med nogle fordele og ulemper. Generelt ligger afvigelse inden for 10 % mellem de to opgørelsesmetoder. Dog er der afvigelser på 15-16 % for hhx i 2004/05 og htx i 2004/05 og 2006/07.

- I tabellens første række er alle institutioner, der har oplyst deres ressourceforbrug for et givent skoleår, taget med. Denne metode giver det mest eksakte billede af det faktiske ressourceforbrug et givent år. Det skyldes, at beregningen medtager alle institutioner, der har oplyst deres ressourceforbrug for dette år.
- I tabellens anden række indgår kun de 108 institutioner, hvor ressourceforbruget er oplyst for alle fire år. Denne metode giver den mest valide viden om udviklingen over tid. Det skyldes, at metoden giver sikkerhed for, at ændringer i gennemsnit over tid ikke skyldes udskiftning i de institutioner, der indgår i beregningen.

**Tabel 3-1. Gennemsnitlige samlede ressourcer (alle personalegrupper) pr. institution til efteruddannelse. Opgjort efter institutionstype.**

Mio. kr.	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07 (budget)
1. Gennemsnit – opgjort med alle der har oplyst ressourceforbrug for et givent år (antal institutioner varierer fra år til år)	0,29 (141) Stx/hf: 0,30 (102) Hhx: 0,31 (30) Htx: 0,17 (19)	0,37 (154) Stx/hf: 0,39 (108) Hhx: 0,36 (36) Htx: 0,24 (26)	0,44 (162) Stx/hf: 0,48 (116) Hhx: 0,37 (36) Htx: 0,29 (26)	0,50 (132) Stx/hf: 0,56 (93) Hhx: 0,38 (31) Htx: 0,28 (21)
2. Gennemsnit – opgjort med institutioner der har oplyst ressourceforbrug for samtlige år (antal inst.=108)	0,32 Stx/hf: 0,33 Hhx: 0,35 Htx: 0,17	0,42 Stx/hf: 0,42 Hhx: 0,43 Htx: 0,28	0,49 Stx/hf: 0,52 Hhx: 0,41 Htx: 0,31	0,50 (108) Stx/hf: 0,56 (78) Hhx: 0,39 (24) Htx: 0,24 (12)

Kilde: Institutioner 2005 og 2006

Tabellen ovenfor viser, at institutionerne brugte omkring 440.000 kr. i gennemsnit på efteruddannelse i 2005-06. Der er dog en væsentlig spredning i forbruget mellem institutionstyper, så en institution, der udbyder stx/hf brugte 66 % mere end en institution, der udbyder htx i 2005-06. Generelt er det hf- og stx-institutioner, der har det største forbrug, mens htx i alle årene har det mindste forbrug. Det eneste brud på dette mønster er i 2003/04, hvor htx bruger lidt flere ressourcer end stx og hf.

Det er naturligvis væsentligt at have for øje ved tolkning af ressourceforbruget, at institutionernes størrelse varierer, og at nogle institutionstyper generelt kan være større end andre. Der er taget højde for institutionernes størrelse i det senere afsnit, hvor ressourceforbruget opgøres pr. fastansat lærer.

Institutionerne er blevet bedt om i spørgeskemaerne at opgøre deres ressourceforbrug til efteruddannelse fordelt på institutionernes ordinære og ekstraordinære ressourcer. Tabellen herunder viser institutionernes svar for skoleåret 2005/06.

**Tabel 3-2. Institutionernes ressourceforbrug på efteruddannelse i skoleåret 2005/06 – opgjort efter ordinære og ekstraordinære ressourcer.**

2005/06. Mio. kr.	Stx/Hf		Hhx		Htx		Total	
	Kr.	n	Kr.	n	Kr.	N	Kr.	n
Ordinære ressourcer – gennemsnit for alle institutioner	0,33	116	0,32	35	0,24	26	0,32	160
Ordinære ressourcer – gennemsnit for institutioner med ekstraordinære ressourcer	0,33	79	0,25	21	0,17	16	0,31	107
Ekstraordinære ressourcer	0,22	79	0,11	21	0,14	16	0,19	107
Andel ekstraordinære ressourcer af samlede ressourcer – institutioner med ekstraordinære ressourcer	40 %	79	31 %	21	45 %	16	38 %	107

Kilde: Institutioner 2005 og 2006

160 institutioner har oplyst deres ordinære ressourceforbrug for 2005/06. 107 institutioner heraf – svarende til 67 % - har endvidere oplyst at have anvendt ekstraordinære ressourcer på efteruddannelse. Denne andel på omkring to tredjedele er nogenlunde konstant for alle institutionstyper, da andelen kun varierer mellem 60 % og 69 %.

For stx- og hf-institutioner kan ekstraordinære ressourcer finansieres af amterne såvel som institutionerne selv, mens ekstraordinære ressourcer på de erhvervsgymnasiale uddannelser er tilvejebragt af institutionernes egne budgetter.

For hhx og htx er det især institutioner, der har oplyst et forholdsvis lavt ordinært ressourceforbrug, der har ekstraordinære ressourcer til efteruddannelse. Det ordinære forbrug blandt hhx- og htx-institutioner med et ekstraordinært forbrug er således lavere end gennemsnittet for disse institutioner – uanset om det ordinære forbrug opgøres pr. institution eller pr. fastansat lærer. Dette mønster gør sig ikke gældende for hf- og stx-institutioner. Her er der ingen sammenhæng mellem ekstraordinære ressourcer og niveauet for ordinære ressourcer.

Rambøll Management vurderer, at mønstret for hhx og htx-institutioner kan tolkes sådan, at institutioner, der har vurderet, at de har et stort efteruddannelsesbehov i særlig grad har prioriteret at afsætte ekstra midler til efteruddannelse.

De ekstraordinære ressourcer udgør i gennemsnit omkring 190.000 kr. for de 107 institutioner, som har oplyst, at de har modtaget ekstraordinære ressourcer. For disse 107 institutioner har de ekstraordinære ressourcer udgjort 38 % af deres samlede ressourceforbrug. De største ekstraordinære beløb pr. institution er givet til hf- og stx-institutioner, som i gennemsnit har oplyst beløb på omkring 220.000 kr. Hhx- og htx-institutionerne har til sammenligning oplyst at have fået ekstraordinære ressourcer på henholdsvis omkring 110.000 kr. og 140.000 kr. En analyse af, hvor stor en andel de ekstraordinære ressourcer udgør af institutionernes samlede ressourceforbrug, viser, at de ekstraordinære ressourcer udgør den største andel blandt

htx-institutioner med 45 %. Dette skyldes især, at htx-institutionerne har det laveste ordinære ressourceforbrug.

### 3.2.2 *Udviklingen over tid i ressourceforbruget pr. institution*

Rambøll Management har også analyseret udviklingen i institutionernes ressourceforbrug på efteruddannelse over tid. Analysen er opdelt i to perioder, dels skoleårene 2003/04 – 2005/06, dels skoleårene 2005/06 – 2006/07. Opdelingen skyldes, at der sker et databrud i skoleåret 2006/07, fordi disse oplysninger bygger på forventninger snarere end historiske data. Som det vil fremgå nedenfor er tendenserne i disse to perioder også meget forskellige.

Først analyserer vi udviklingen fra 2003/04 – 2005/06, jf. tabellen herunder.

**Tabel 3-3. Udvikling i institutionernes samlede ressourceforbrug på efteruddannelse (alle personalegrupper) fra skoleåret 2003/04 – 2005/06.**

	Stx/Hf	Hhx	Htx	I alt
Alle institutioner med oplysninger for begge år <sup>4</sup>	73 %	17 %	60 %	57 %
Baseret på antal institutioner	102	29	18	140

Kilde: Institutioner 2005 og 2006

Tabellen ovenfor viser, at der er sket markante stigninger i ressourceforbruget til efteruddannelse fra 2003/04 til 2005/06. Over denne toårige periode er ressourceforbruget øget med 57 % svarende til årlige stigningsrater på 25 %. Det er især institutioner med hf, stx og htx, der har drevet denne udvikling med stigninger i perioden på 60 – 76 %. Det er stx/hf, der har haft de største stigninger i perioden på 73 %. Hhx har derimod kun realiseret stigninger på 17 % over den toårige periode.

Selv om det overordnede billede viser en stærk vækst i ressourcer til efteruddannelse over den toårige periode, varierer udviklingen meget fra institution til institution. Dette kommer til udtryk i tabellen herunder.

---

<sup>4</sup> Note: Gennemsnittet er beregnet ud fra det samlede ressourceforbrug. Dvs. at de 140 institutioners samlede ressourceforbrug forventes at være 57 % større i 2005/06 end i 2003/04. Et gennemsnit af de enkelte institutioners stigningsprocenter ville give et andet billede, fordi et sådant gennemsnit ville være uvægtet i forhold til størrelsen af de enkelte institutioners ressourceforbrug.

**Tabel 3-4. Institutionerne fordelt efter udvikling i samlet ressourceforbrug til efteruddannelse (alle personalegrupper) fra skoleåret 2003/04 – 2005/06.**

	Stx/Hf	Hhx	Htx
>25 % fald	2 %	3 %	0 %
0 - 25 % fald	6 %	14 %	0 %
<25 % stigning	20 %	41 %	28 %
25 % - 49 % stigning	11 %	7 %	11 %
50 % - 99 % stigning	25 %	17 %	39 %
stigning på 100 % eller derover	36 %	17 %	22 %
Total	100 %	100 %	100 %
Antal institutioner	102	29	18

Kilde: Institutioner 2005 og 2006

Tabellen ovenfor viser hvordan ressourceudviklingen fordeler sig på institutioner. I perioden fra 2003/04 til 2005/06 har omkring to ud af tre institutioner (61 – 68 %), der udbyder hf, stx eller htx, haft stigninger på det samlede ressourceforbrug til efteruddannelse på 50 % eller derover. Udviklingen var mere afdæmpet for hhx-institutioner, hvor 41 % af institutionerne oplevede stigninger på under 25 %. Tabellen ovenfor viser også, at der er en gruppe af institutioner, der har oplevet fald i ressourceforbruget. Sådanne fald i ressourceforbrug gør sig især gældende blandt hhx-institutioner, hvor 17 % af institutionerne giver udtryk for et faldende ressourceforbrug i perioden.

#### **Større ressourceforbrug på efteruddannelse op til reform**

På Viby Gymnasium og Hf har reformen haft stor betydning for ressourceforbruget og hvordan midlerne har været brugt.

Op til reform brugte institutionen omkring dobbelt så mange timer på efteruddannelse end hvad der var normalt på institutionen. Efteruddannelsen var i høj grad intern, hvilket betød at der var færre dyre eksterne kurser, så økonomisk var forskellen ikke så stor. Lige for tiden falder ressourceforbruget, fordi lærerne ikke har tid til at deltage i kurser, med alt det nye der sker. Der er dog en forventning om stigning i ressourceforbruget næste år, efterhånden som det bliver mere klart hvilke kompetence der skal udvikles.

Mens perioden 2003/04 – 2005/06 har været præget af meget store stigninger i ressourceforbruget til efteruddannelse, ser billedet anderledes ud for den efterfølgende periode frem til skoleåret 2006/07, hvor oplysningerne bygger på institutionernes forventede ressourceforbrug.

**Tabel 3-5. Udvikling i institutionernes samlede ressourceforbrug på efteruddannelse (alle personalegrupper) fra skoleåret 2005/06 – 2006/07 (forventet forbrug).**

	Stx/Hf	Hhx	Htx	I alt
--	--------	-----	-----	-------



Alle institutioner med oplysninger for begge år <sup>5</sup>	12 %	0 %	-7 %	7 %
Baseret på antal institutioner	89	30	19	126

Kilde: Institutioner 2005 og 2006

Tabellen ovenfor viser, at væksten i ressourceforbruget til efteruddannelse er aftaget til en forventet vækst på 7 % fra 2005/06 til 2006/07. Den generelle vækst på 7 % dækker dog over forskelle mellem institutionstyperne. Mens hf- og stx-institutioner forventer vækst på 12 %, forventer hhx-institutionerne et uændret ressourceforbrug, mens ressourceforbruget blandt htx-institutioner forventes at falde med 7 %.

Også fra 2005/06 – 2006/07 dækker de generelle tal over en betydelig variation mellem institutioner. Denne variation kommer til udtryk i tabellen herunder.

**Tabel 3-6. Institutionerne fordelt efter udvikling i samlet ressourceforbrug til efteruddannelse (alle personalegrupper) fra skoleåret 2005/06 – 2006/07.**

	Stx/Hf	Hhx	Htx
>25 % fald	11 %	23 %	21 %
0 - 25 % fald	17 %	13 %	11 %
<25 % stigning	37 %	47 %	53 %
25 % - 49 % stigning	15 %	7 %	11 %
50 % - 99 % stigning	13 %	3 %	0 %
Stigning på 100 % eller derover	7 %	7 %	5 %
Total	100 %	100 %	100 %
Antal institutioner	89	30	19

Kilde: Institutioner 2005 og 2006

Tabellen ovenfor bærer præg af en periode med mindre stigninger end i de forudgående år. Mange institutioner forventer lavere vækstrater end tidligere, og en større andel af institutionerne forventer et fald i ressourcer. Hver femte stx/hf-institution forventer dog alligevel en stigning på mindst 50 %. Omvendt forventer godt hver femte institution (hhv. 21 % og 23 %), der udbyder hhx eller htx, et fald i udgifter til efteruddannelse på mere end 25 %.

### 3.2.3 Samlet ressourceforbrug opgjort pr. lærer samt spredningen og udviklingen heri

I dette afsnit analyseres institutionernes ressourceforbrug opgjort pr. fastansat lærer på baggrund af institutionernes oplysninger herom i spørgeskemaerne. Det rummer den fordel i forhold til afsnittet ovenfor, at det giver bedre mulighed for at sætte beløbsstørrelserne i en kontekst. Omvendt er det forbundet med den ulempe, at det ikke er alle institutioner, der har oplyst antallet af fastansatte lærere, og disse institutioner kan ikke inddrages i analyserne i dette afsnit.

<sup>5</sup> Gennemsnittet er beregnet ud fra det samlede ressourceforbrug. Dvs. at de 126 institutioners samlede ressourceforbrug forventes at være 7 % større i 2006/07 end i 2005/06. Et gennemsnit af de enkelte institutioners stigningsprocenter ville give et andet billede, fordi et sådant gennemsnit ville være uvægtet i forhold til størrelsen af de enkelte institutioners ressourceforbrug.

Tabellen herunder viser de gennemsnitlige samlede ressourcer pr. fastansat lærer til efteruddannelse.

**Tabel 3-7. Gennemsnitlige samlede ressourcer til efteruddannelse (alle personalegrupper) opgjort pr. fastansat lærer. Opgjort efter institutionstype.**

<i>1.000 kr.</i>	<b>2003-04</b>	<b>2004-05</b>	<b>2005-06</b>	<b>2006-07 (budget)</b>
Gennemsnit for samlede ressourcer til efteruddannelse pr. fastansat lærer (antal inst.=) – opgjort med alle der har oplyst ressourceforbrug og antal fastansatte lærere for et givent år	6,3 (119) Stx/Hf: 5,8 Hhx: 7,2 Htx: 6,3	7,6 (127) Stx/Hf: 7,1 Hhx: 7,9 Htx: 8,4	9,0 (140) Stx/Hf: 8,7 Hhx: 8,8 Htx: 11	9,7 (117) Stx/Hf: 9,9 Hhx: 9,0 Htx: 9,0
Gennemsnit for samlede ressourcer til efteruddannelse pr. fastansat lærer (antal inst.=86) – opgjort med institutioner der har oplyst ressourceforbrug og antal fastansatte lærere for samtlige år	6,3 Stx/Hf: 5,7 Hhx: 7,2 Htx: 7,2	7,8 Stx/Hf: 7,2 Hhx: 8,9 Htx: 11	9,5 Stx/Hf: 9,3 Hhx: 9,5 Htx: 13	9,9 Stx/Hf: 9,7 Hhx: 9,0 Htx: 11

Kilde. Institutioner 2005 og 2006

Tabellen viser, at der i gennemsnit blev anvendt omkring 9.000 kr. pr. fastansat lærer i 2005/06 på de 140 svarende institutioner. Ressourceforbruget ligger nogenlunde ensartet på mellem 8.700 kr. og 8.800 kr. for institutioner, der udbyder hf, stx og hhx, mens htx-institutioner anvendte omkring 2.000 kr. mere pr. fastansat lærer. Udgiftsmønstret har dog varieret en del mellem institutionstyperne over tid. I 2003/04 viser undersøgelsen, at det var hhx-institutionerne, der havde det største ressourceforbrug pr. fastansat lærer, mens det er stx/hf-institutioner, der forventer det største ressourceforbrug i 2006-07.

Resultaterne afviger i nogle tilfælde en del efter opgørelsesmetode. Generelt er afvigelserne begrænsede, da de holder sig på under 10 %. Det gælder dog ikke for htx, hvor resultaterne varierer med opgørelsesmetoden på op til 24 %. Dette kan skyldes, at der kun er 7 htx-institutioner, der har oplyst både ressourceforbrug og antal fastansatte for alle fire år.

Udover gennemsnitstallene har Rambøll Management analyseret, i hvilket omfang der er store forskelle mellem institutioner på ressourceforbruget pr. fastansat lærer, jf. tabellen herunder.

**Tabel 3-8. Samlet ressourceforbrug (alle personalegrupper) pr. fastansat lærer i skoleåret 2006/07 opgjort på intervaller.**

Samlet ressourceforbrug pr. fastansat lærer - 06/07 - indeks	Stx/hf	Hhx	Htx
0 - 2.999 kr.	12 %	4 %	13 %
3.000 -5.999 kr.	16 %	17 %	20 %
6.000 -8.999 kr.	13 %	33 %	13 %
9.000 -11.999 kr.	28 %	25 %	33 %
12.000 -14.999 kr.	13 %	8 %	7 %
>15.000 kr.	18 %	13 %	13 %
Total	100 %	100 %	100 %
Antal institutioner	87	24	15

Kilde: Institutioner 2005 og 2006

Tabellen ovenfor viser, at der er meget stor spredning i institutionernes ressourceforbrug pr. fastansat lærer. Det er mest udbredt, at institutionerne årligt bruger mellem 6.000 og 12.000 kr. pr. fastansat lærer på efteruddannelse, men der er også en del institutioner i begge ender af spektret. Fx har 13 % af htx-institutionerne angivet beløb på under 3.000 kr. pr. fastansat lærer, mens eksempelvis 18 % af stx/hf-institutionerne forventer at anvende over 15.000 kr. pr. fastansat lærer i skoleåret 2006/07.

#### **Økonomiske ressourcer er ikke altid det største problem**

Lærere og ledere på flere af caseinstitutionerne gav udtryk for, at ressourcer i form af økonomi til efteruddannelse, ikke blev opfattet som et stort problem. Således har flere ledere givet udtryk for, at når medarbejdere efterspørger kurser, som er relevante og ikke alt for dyre, så får de som regel lov. Det er sjældent, der siges nej.

I flere tilfælde er der også ordninger, hvor en egentlig opkvalificering i form af mastergrader etc. finansieres delvist gennem medarbejderen selv og delvist gennem institutionen. Ordningen er her fx, at medarbejderen ikke kompenseres for timer, men at institutionen betaler kursusudgifter og eventuelt bøger m.m. Medarbejderne er dog selv i høj grad bevidste om de økonomiske aspekter. De ved at de ikke får lov at komme på dyre kurser, og de ved at de ikke kommer på kursus, hvis de er i overtid etc. Desuden mener en del medarbejdere at de mangler tiden til at sætte sig ind i kursusudbud og afsætte timer til at tage på kursus. Så den opfattede ressourceilstrækkelighed kan i nogle tilfælde hænge sammen med, at efterspørgslen er begrænset.

Som det er fremgået af afsnittet ovenfor, var der meget store stigninger i ressourceforbruget på efteruddannelse i perioden fra skoleåret 2003/04 til 2005/06. I det følgende sammenkobles disse oplysninger om udviklingen i ressourceforbrug for den enkelte institution med institutionens ressourceforbrug pr. lærer i udgangssituationen. Med andre ord har vi undersøgt, om stigningen primært er kommet institutioner til gode med et højt eller lavt ressourceforbrug som udgangspunkt.

**Tabel 3-9. Gennemsnitligt ressourceforbrug (alle personalegrupper) pr. fastansat lærer i skoleåret 2003/04 fordelt efter institutionens udvikling i efteruddannelsesressourcer fra 2003/04 til 2005/06.**

1.000 kr.	Gennemsnitligt ressourceforbrug pr. fastansat lærer i 2003/04
>25 % fald	12
0 - 25 % fald	8,5
<25 % stigning	7,4
25 % - 49 % stigning	5,2
50 % - 99 % stigning	6,9
stigning på 100 % eller derover	4,5
Institutioner, hvor udviklingen ikke kan opgøres	3,3
Alle institutioner	6,3

Kilde: Institutioner 2005 og 2006

Tabellen ovenfor viser, at der er en sammenhæng mellem stigningstakterne i institutionernes udgifter til efteruddannelse og institutionernes udgifter til efteruddannelse i 2003/04. Der er således en tendens til, at de institutioner, der har haft forholdsvis lave udgifter pr. lærer til efteruddannelse, har oplevet den største stigning i udgifterne i perioden. Udviklingen har således bidraget til at udjævne de forskelle i udgiftsniveau pr. lærer, der eksisterede i 2003/04.

#### 3.2.4 Prioriteringen af efteruddannelsesemner

Institutionerne er blevet bedt om at oplyse, hvordan de har fordelt ressourcerne til efteruddannelse internt på institutionen – bl.a. i forhold til forskellige målgrupper for efteruddannelse samt emner for efteruddannelse.

Tabellen herunder viser, hvordan institutionerne har fordelt midlerne i 2005/06 mellem lærere, ledelser og administrative medarbejdere.

**Tabel 3-10. Fordeling af ressourcer til efteruddannelse mellem forskellige målgrupper i 2005/06.**

2005/06	Stx/hf	Hhx	Htx	Total
Lærere	81 %	81 %	77 %	81 %
Ledelse	12 %	15 %	20 %	13 %
Administrative medarbejdere	7 %	4 %	3 %	6 %
Andet	1 %	0 %	0 %	0 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Kilde: Institutioner 2005 og 2006

Tabellen viser, at omkring 80 % af ressourcerne til efteruddannelse anvendes på efteruddannelse til lærerne, hvilket er et meget stabilt niveau på tværs af de forskellige institutionstyper. Den resterende femtedel af ressourcerne fordeles til gengæld lidt forskelligt mellem ledelsen og administrative medarbejdere afhængigt af institutionstype. På htx-institutionerne afsættes 20 % af efteruddannelsesressourcerne til efteruddannelse af ledelsen, mens der kun anvendes 3 % på efteruddannelse af administrative medarbejdere. Omvendt forbruges kun 12 % af ressourcerne til efteruddannelse af ledelsen

på stx/hf-institutioner, hvor de administrative medarbejdere til gengæld tildeles 7 % af ressourcerne til efteruddannelse.

De ressourcer, institutionerne anvender på efteruddannelse af lærere, kan fordeles på forskellige emner. Institutionernes oplysninger om prioriteringen af diverse emner fremgår af tabellen herunder.

**Tabel 3-11. Fordeling af ressourcer til efteruddannelse til lærerne på emner.**

2005/06	Stx/hf	Hhx	Htx	Total
Enkeltfag	31 %	30 %	30 %	31 %
Samspillet mellem flere fag	34 %	33 %	33 %	34 %
Overordnede pædagogisk didaktiske emner	31 %	27 %	23 %	30 %
Andre temaer	7 %	10 %	13 %	8 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 % (123)

Kilde: Institutioner 2005 og 2006

Tabellen viser, at der er en forholdsvis ligelig vægtning på institutionerne i skoleåret 2005/06 mellem de tre emner, som institutionerne præsenteres for i spørgeskemaet, og at institutionernes prioritering af emner er forholdsvis ensartet på tværs af institutionstyper.

Midlerne til ledernes efteruddannelse er også blevet fordelt mellem en række temaer. Institutionerne er blevet bedt om at oplyse, hvordan de fordeler deres efteruddannelsesressourcer mellem temaerne i tabellen herunder.

**Tabel 3-12. Fordeling af ressourcer til efteruddannelse til lederne på emner.**

2005/06	Stx/hf	Hhx	Htx	Total
Strategi og ledelse generelt	27 %	30 %	36 %	29 %
Økonomi og administration	26 %	12 %	13 %	22 %
Personaleledelse, coaching og supervision	16 %	22 %	15 %	18 %
Evaluerings og kvalitetsudvikling	14 %	16 %	11 %	15 %
Faglige og pædagogiske emner	12 %	17 %	16 %	13 %
Andre temaer	3 %	3 %	9 %	3 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 % (122)

Kilde: Institutioner 2005 og 2006

Tabellen ovenfor viser, at strategi og ledelse generelt er det emne i undersøgelsen, der er blevet prioriteret højest i 2005/06, idet 29 % af ressourcerne til efteruddannelse er anvendt herpå. Herefter er 22 % af ressourcerne anvendt til problemstillinger i relation til økonomi og administration, og 18 % af ressourcerne er anvendt til emner som personaleledelse, coaching og supervision. Opdelt på institutionstyper har især htx-lederne prioriteret efteruddannelse i relation til generel ledelse og strategi højt, mens lederne på

hhx- og htx-institutioner har brugt en mindre andel af ressourcerne på økonomi og administration end stx og hf-institutioner. Rambøll Management vurderer, at en mulig forklaring herpå kan være, at hhx- og htx-institutionerne allerede har status af selvejende institutioner, hvilket indebærer, at lederne derfor allerede har kendskab til ejerformens økonomiske og administrative krav, mens stx-institutionernes grad af autonomi varierede fra amt til amt.

### 3.2.5 *Stigningen i det samlede forbrug for alle institutioner*

I forbindelse med forliget om de gymnasiale uddannelser, indgået maj 2003, blev det aftalt, at udgifterne til retning af elevernes skriftlige arbejde skulle reduceres med 20 % på stx/hf og ca. 10 % på hhx/htx. Provenuet skulle forblive i amterne/på skolerne og anvendes til efteruddannelse af lærere og ledere.

I lovbemærkningerne til stx-loven (februar 2004) er under økonomiske konsekvenser anført, at gennem en reduktion af de skriftlige opgaver etableres et økonomisk råderum på i alt 78 mio. kr. pr. år (2003-priser) til efteruddannelse af lærere og ledere på det almene gymnasium og hf.

De nævnte beløb er tallene, når reformen er fuldt indfaset, dvs. fra skoleåret 2007/08. Da det skriftlige arbejde i de fleste fag ikke er jævnt fordelt over de tre år, men har en hovedvægt på højniveauerne 2. og 3. år, vil der ifølge Undervisningsministeriet ikke blive frigivet 33 % pr. skoleår. Undervisningsministeriet skønner, at den realiserede besparelse vil fordele sig med 25 % første år, 35 % andet år og 40 % tredje år – akkumuleret 25 % første år, 60 % andet år og 100 % tredje år. I 2003-priser svarer det således til henholdsvis 19,5 mio. kr. og 46,8 mio. kr. for stx i de to første skoleår og derefter naturligvis 78 mio. kr.

Rambøll Management har foretaget en beregning af, hvordan det samlede ressourceforbrug til efteruddannelse har udviklet sig siden skoleåret 2003/04 i løbende priser for hhv. stx/hf og htx/hhx. Beregningen tager udgangspunkt i spørgeskemaoplysningerne om institutionernes samlede ressourceforbrug til efteruddannelse. Disse tal er herefter opskaleret til alle institutioner med udgangspunkt i antallet af svarende institutioner. Udsving i institutionernes lærertal i perioden indgår ikke i analysen.

Resultatet af beregningerne fremgår af tabellerne herunder. Tabel 3-13 viser resultaterne samlet for stx og hf, mens resultaterne samlet for htx og hhx fremgår af tabel 3-14. Da beregningerne er en opskallering af svarene til hele populationen er de forbundet med nogen usikkerhed, men Rambøll Management vurderer, at beregningerne er egnede til at vise det overordnede niveau for udgifterne.

**Tabel 3-13. Beregning af stx- og hf-institutionernes samlede forbrug på efteruddannelse (alle personalegrupper) på baggrund af spørgeskemaundersøgelse. Løbende priser.**

	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07
1. Antal institutioner med data for samtlige år	78	78	78	78
2. Gennemsnitligt samlet ressourceforbrug pr. institution med data for samtlige år (mio. kr.)	0,33	0,42	0,52	0,56
3. Antal institutioner i alt - baseret på respondentdatabase	182	182	182	182
4. Beregnet samlet ressourceforbrug for alle institutioner (mio. kr.) (række 2 X række 3)	60	76	95	101

**Tabel 3-14. Beregning af hhx- og htx-institutionernes samlede forbrug på efteruddannelse (alle personalegrupper) på baggrund af spørgeskemaundersøgelse. Løbende priser.**

	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07
1. Antal institutioner med data for samtlige år	30	30	30	30
2. Gennemsnitligt samlet ressourceforbrug pr. institution med data for samtlige år (mio. kr.)	0,31	0,41	0,40	0,36
3. Antal institutioner i alt - baseret på respondentdatabase	103	103	103	103
4. Beregnet samlet ressourceforbrug for alle institutioner (mio. kr.) (række 2 X række 3)	32	42	42	37

Beregningerne i tabel 3-13 viser, at det samlede årlige forbrug i løbende priser på efteruddannelse for stx og hf er vokset fra omkring 60 mio. kr. i skoleåret 2003/04 til budgettal på omkring 101 mio. kr. for skoleåret 2006/07. Det vil sige, at der forventes anvendt omkring 40 mio. kr. mere målt i løbende priser i skoleåret 2006/07 end i skoleåret 2003/04.

Undervisningsministeriet har oplyst, at det i 2003 opfordrede amterne til at fremrykke midler til efteruddannelse for at forberede reformen, da de ekstraordinære midler til efteruddannelse først ville blive frigivet i løbet af skoleåret 2005/06, så en del af efteruddannelsen kunne finde sted inden reformen trådte i kraft. Undervisningsministeriet vurderer på baggrund heraf, at udgifterne i 2003/04 og især 2004/05 vil ligge på et relativt højt niveau. Da skoleåret 2003/04 er udgangsåret for beregningerne ovenfor, bør Undervisningsministeriets opfordring indgå i fortolkningen af udviklingen.

Beregningerne i tabel 3-14 viser, at det samlede årlige forbrug i løbende priser på efteruddannelse for hhx og htx er vokset fra omkring 32 mio. kr. i skoleåret 2003/04 til 42 mio. kr. i skoleåret 2005/06 svarende til en årlig stigning på 10 mio. kr. sammenlignet med skoleåret 2003/04. I skoleåret 2006/07 forventes udgifterne dog at falde igen til omkring 37 mio. kr.

### 3.3 Amternes rolle i forhold til økonomi og styring

#### 3.3.1 Disponering over retterreduktionsbesparelser

Rambøll Management har bedt amterne om at redegøre for, hvem der disponerer over de øgede ressourcer fra retterreduktionsbesparelser i skoleåret

2005-06 samt i det nuværende skoleår (2006-2007) indtil 31. december 2006.

Her har alle 14 amter, der har svaret på undersøgelsen i 2006, oplyst, at de har lagt samtlige midler ud til institutionerne for skoleåret 2006/07. I det foregående skoleår 2005/06 var der imidlertid 3 amter, der valgte en model, hvor institutionerne fik nogle midler, mens amterne disponerede over resten. Et enkelt amt har uddybet besvarelsen med, at amtet besluttede at låne institutionerne den forventede besparelse på forhånd, så de kunne komme i gang med at uddanne lærerne til de nye arbejdsformer.

### 3.3.2 Ekstraordinære midler til efteruddannelse bevilget af amterne

Amterne er endvidere blevet bedt om, at oplyse, om de har bevilliget institutionerne ekstraordinære midler målrettet lærere og lederes efteruddannelse.

**Tablet 3-15. Ekstraordinære midler bevilget af amterne**

	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07
Antal amter, der bevilger ekstraordinære midler	8	12	11	6
Gennemsnitligt beløb for ekstraordinære midler pr. årsværk (1.000 kr.)	4,5	4,0	4,2	3,2

Kilde: Amter 2005 og 2006

Tabellen ovenfor viser, at der i perioden er et stigende antal amter, der bevilger ekstraordinære midler til efteruddannelse på gymnasierne. For skoleåret 2003/04 var det således kun otte af de 16 amtslige forvaltninger<sup>6</sup>, der bevilgede ekstraordinære midler til efteruddannelse, mens tallet steg til tolv amter i 2004/05. Sidst i perioden faldt antallet af amter, der bevilgede ekstraordinære midler imidlertid igen. Det er således kun 6 ud af de svarende 14 amter, der har oplyst, at de har bevilget ekstraordinære ressourcer for første halvdel af skoleåret 2006/07, indtil strukturreformen træder i kraft.

Amterne er blevet bedt om at opgøre de ekstraordinære midler i forhold til antallet af årsværk. Amternes oplysninger indikerer her, at de gennemsnitlige beløb pr. årsværk har været ret stabile gennem perioden på omkring 4.000 kr. pr. årsværk. Den gennemsnitlige beløbsstørrelse falder dog for 2006/07, men her er det væsentligt at have in mente, at dette kun vedrører en periode på et halvt år. Selv om den gennemsnitlige beløbsstørrelse er forholdsvis stabil, dækker det over en stor spredning mellem amterne fra 100 kr. pr. årsværk til 10.000 kr. pr. årsværk.

Amterne er blevet spurgt om, hvorvidt de har udarbejdet retningslinjer for institutionernes anvendelse af de ekstraordinære midler. Fem amter har svaret, at de har udarbejdet sådanne retningslinjer, som de herefter er blevet bedt om at beskrive nærmere. For fire af disse fem amter består retningslinjerne i en præcisering om, at midlerne skal anvendes til reformrelateret efteruddannelse.

Et enkelt amt har dog udarbejdet en mere omfattende beskrivelse:

*"Princippet for efteruddannelsen er: Den tager udgangspunkt i den enkelte deltagers undervisning (praksisorienteret) Den foregår i teams (lærersamarbejde) · Den er skolebaseret med muligheder for samarbejde på tværs af*

<sup>6</sup> Med amtslige forvaltninger refereres til de 14 amter såvel som Københavns og Frederiksberg Kommuner.



*institutioner · Den er modulopdelt og et modul svarer i arbejdsbelastning til to dages arbejde. Efteruddannelsen organiseres gennem ACU og UK-forvaltningen. Vejledning af deltagerne foretages af et korps af lærere, som har udviklet modulerne. De fleste moduler starter med en fællesdag med eksterne oplæg.”*

### 3.3.3 *Midler til efteruddannelse administreret af amter*

Rambøll Management har ligeledes spurgt amterne, om de i øvrigt administrerer midler til efteruddannelse på gymnasierne for 2006-07. Fire amter har svaret ja til dette. De fire amter administrerer gennemsnitligt 2.025.000 kr.

For alle fire amter, er disse midler helt eller delvist bundet til særlige indsatsområder. Disse områder er hhv. "ledelse, lærersamarbejde og teambuilding", "særlige forløb for hele personalet", "den reformrelaterede efteruddannelse" og "efteruddannelse af alle ledere og alle lærere". To af amterne har desuden svaret, at dele af de midler, de administrerer til efteruddannelse, ikke er bundne til bestemte indsatsområder. Det drejer sig om beløb på hhv. 200.000 kr. og 4.200.000 kr.

## 4. Strategisk efteruddannelse

I spørgeskemaundersøgelsen har 60 % af institutionerne angivet, at de har en skriftlig strategi for efteruddannelse. De skriftlige strategier er mest udbredte blandt hhx- og htx-institutioner og indeholder oftest overordnede mål for efteruddannelsen og kompetencer, som institutionerne finder vigtige for lederne. Skoleledelsen har i høj grad været involveret i at udarbejde strategien, mens tillidsrepræsentanter, pædagogiske råd, teams og faggrupper har været inddraget i ca. 1/3 af tilfældene.

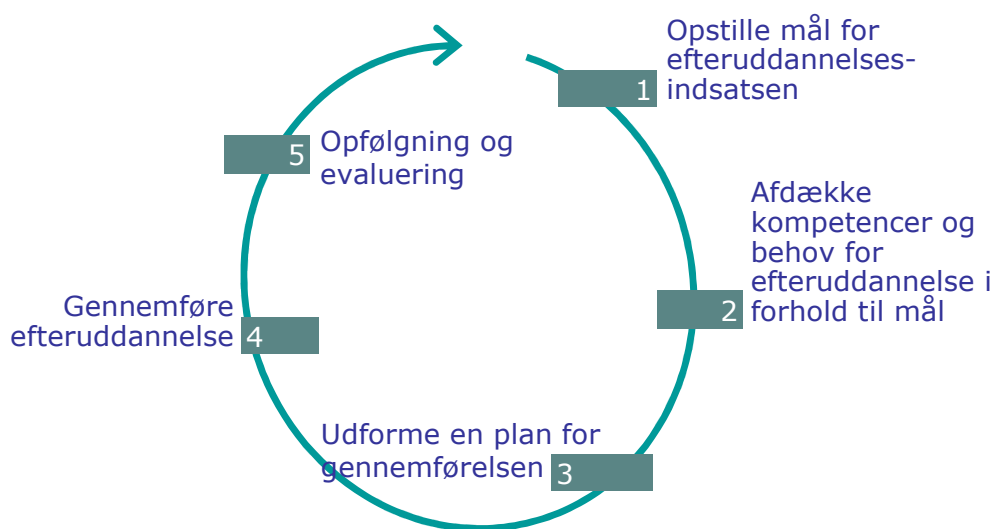
Alligevel er det Rambøll Managements vurdering, at gymnasieinstitutionerne kun i meget begrænset omfang arbejder strategisk med efteruddannelse. Undersøgelsen indikerer, at målene ofte er meget overordnet definerede uden tilstrækkelig konkretisering til at kunne anvendes, og at kun få institutioner systematisk afdækker kompetencer for at identificere institutionens efteruddannelsesbehov i forhold til målene. Derudover er det stadig i høj grad medarbejdernes ønsker, der er det primære hensyn i udvælgelsen af konkrete efteruddannelsesaktiviteter. Dertil vælges meget efteruddannelse ad hoc, afhængigt af hvilke udfordringer og muligheder der byder sig.

Der er en bevægelse i retning af, at institutionerne bliver mere strategiske, og at ledelsen i højere grad anser efteruddannelse som noget, der skal komme institutionen og ikke kun den enkelte lærers faglige udvikling til gode.

### 4.1 Et strategihjul for efteruddannelse

I indeværende kapitel belyses det, i hvilket omfang gymnasieinstitutionerne arbejder strategisk med efteruddannelse. Kapitlet er struktureret således, at hvert punkt i strategihjulet præsenteret i figur 4.1 nedenfor, er belyst i et underafsnit.

**Figur 4.1 Strategihjul for efteruddannelsesindsatser<sup>7</sup>**



<sup>7</sup> Strategihjulet er inspireret af idealmodellen for udvikling af uddannelsernes kvalitet, beskrevet i "Vejledning til bekendtgørelse nr. 23. af 11. januar 2005 om Kvalitetsudvikling og resultatvurdering inden for de gymnasiale uddannelser"

Strategihjulet illustrerer den proces, der ideelt set skal gennemløbes for, at en institution arbejder strategisk med efteruddannelse. Det skal pointeres, at en strategi er en proces, der ikke nødvendigvis gennemløbes stringent. Der vil i den konkrete proces ske en konstant udvikling og tilpasning, hvor institutionen bevæger sig frem og tilbage mellem punkterne i strategihjulet. I dette kapitel tages der dog udgangspunkt i strategi som en lineær proces.

Med en strategisk tilgang til efteruddannelse placeres efteruddannelsesindsatsen i den større kontekst, som institutionens vision og udviklingsplan udgør. Tilgangen er dermed med til at støtte op om den ønskede udvikling. Formålet med at arbejde strategisk med efteruddannelse er således, at dette giver mulighed for systematisk at anvende efteruddannelse som et middel til at støtte op om nye indsatsområder eller markere særlige profiler.

En belysning af gymnasieinstitutionernes strategiske tilgang til efteruddannelse er af særlig interesse i en tid, hvor flere store reformer kræver større omstillingsprocesser på de gymnasiale uddannelser. På de gymnasiale uddannelser har valg af efteruddannelse traditionelt primært været den enkelte lærers ansvar, og emnerne har været bestemt af den enkelte lærers faglige interesser. I nogle tilfælde har pædagogisk råd eller mindre fora også spillet en rolle i at fastlægge en linie for efteruddannelsesaktiviteterne.

Enkelte af de institutioner, Rambøll Management har talt med, har med reformerne grebet bolden og sikret en mere strategisk tilgang til efteruddannelsesindsatsen på institutionen. Nedenfor præsenteres en sådan case.

#### **Strategisk efteruddannelse i Viby**

På Viby Amtsgymnasium og Hf havde der gennem mange år været en tradition for, at lærerne i meget høj grad selv bestemte, hvornår og i hvad de skulle efteruddannes. Den model vurderede ledelsen ikke var optimal i forhold til at anvende efteruddannelse til at støtte op om institutionens mål og udviklingsplaner.

Som forberedelse til gymnasireformen udarbejdede institutionen et spørgeskema til alle lærere, hvor de skulle tilkendegive, hvilke efteruddannelsesbehov de havde for at kunne leve op til reformens krav. Spørgeskemaet var inddelt i emner baseret på de nye lærerroller og områder i reformen.

På baggrund heraf kom der en samlet kompetenceplan for institutionen, der blev forelagt Samarbejdsudvalget. Planen indeholdt en præcisering af, hvilke kurser lærerne nødvendigvis skulle følge, og hvor mange midler der skulle afsættes.

#### **4.2 Efteruddannelsesstrategiens elementer og analysens resultater**

Tabel 4.1 nedenfor gengiver strategihjulets fem punkter. For hvert punkt præsenteres en definition og analysens resultater i forhold til de konkrete spørgsmål, der er blevet belyst. Herefter præsenteres Rambøll Managements overordnede vurderinger af gymnasieinstitutionernes arbejde med strategisk efteruddannelse.

Table 4-1 Undersøgelsens resultater i forhold til strategihjulet

Definition	Tilknyttede spørgsmål	Resultater	Rambøll Managements vurderinger
<p><u>Opstilling af mål for efteruddannelsesindsatsen</u></p> <p>Hermed menes overordnede målsætninger for, hvor institutionen ønsker at stå fagligt og pædagogisk set fremadrettet. Målene skal ideelt set være specifikt knyttet til institutionens udviklingsplan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har institutionen beskrevet overordnede mål for efteruddannelse i en skriftlig strategi?</li> <li>• Har institutionerne defineret kompetencer, som er vigtige for deres lærere?</li> <li>• Har institutionerne defineret kompetencer, som er vigtige for deres ledere?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 % af gymnasieinstitutionerne har skriftlige strategier om efteruddannelse, der inkluderer overordnede mål. Det er især Stx og Hf, der har det.</li> <li>• 70 % af institutionerne har defineret kompetencer, som er vigtige for deres lærere.</li> <li>• 71 % af institutionerne har defineret kompetencer, som er vigtige for deres ledere.</li> </ul>	<p>Rambøll Management vurderer, at et af de store, hvor gymnasieinstitutionerne har et stort arbejde foran sig, er i forhold til at kompetenceafklare mere systematisk og skabe et overblik over institutionens samlede efteruddannelsesbehov. Kompetenceafklækning gennem Medarbejderudviklingssamtaler og ledelsens generelle kendskab til medarbejderne gør det muligt at vurdere, om den enkelte medarbejders efteruddannelsesønsker er relevante, men er muligvis ikke nok til at give et overordnet indblik i institutionens kompetencebehov. Dette kan være en vigtig og givtig start på det strategiske arbejde med efteruddannelse.</p>
<p><u>Afdækning af kompetencer og behov for efteruddannelse i forhold til mål</u></p> <p>Ideelt set menes der hermed en systematisk afdækning af, hvilke kompetencer den enkelte medarbejder besidder, og en efterfølgende analyse af hvilke kompetencer institutionen mangler for at kunne nå sine mål.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afdækker institutionerne systematisk medarbejdernes kompetencer?</li> <li>• Har ledelsen overblik over medarbejdernes kompetencer?</li> <li>• Har ledelsen overblik over institutionens samlede efteruddannelsesbehov?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 21 % af institutionerne afdækker systematisk medarbejdernes kompetencer. Det er i høj grad Hxh (42 %) og Htx (39 %), der gør det.</li> <li>• 70 % af lederne mener i meget høj eller høj grad at have overblik over medarbejdernes kompetencer. Htx ligger højest med 84 % og Stx lavest med 61 %</li> <li>• Kun 4 % af lederne mener, at de i meget høj grad har overblik over institutionens samlede efteruddannelsesbehov. 46 % svarer i høj grad og 42 % i nogen grad.</li> </ul>	<p>Rambøll Management vurderer, at et af de store, hvor gymnasieinstitutionerne har et stort arbejde foran sig, er i forhold til at kompetenceafklare mere systematisk og skabe et overblik over institutionens samlede efteruddannelsesbehov. Kompetenceafklækning gennem Medarbejderudviklingssamtaler og ledelsens generelle kendskab til medarbejderne gør det muligt at vurdere, om den enkelte medarbejders efteruddannelsesønsker er relevante, men er muligvis ikke nok til at give et overordnet indblik i institutionens kompetencebehov. Dette kan være en vigtig og givtig start på det strategiske arbejde med efteruddannelse.</p>
<p><u>Udforme en plan for gennemførelsen</u></p> <p>Hermed menes en konkret handlingsplan for, hvordan institutionen når sine mål. Det vil konkret sige en plan for hvem der skal efteruddannes i hvad, for at målene er nået.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er der plan om, at efteruddannelse af de lærere og ledere, der ikke besidder de definerede kompetencer?</li> <li>• I hvilken grad har kompetencedefinitioner vedrørende lærere og ledere været styrende for institutionens efteruddannelsesindsats?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 66 % af institutionerne har planer om at efteruddanne lærere, der ikke besidder kompetencer, som er vigtige. Hf og Stx ligger her lavest med 54 % og 62 %. Htx ligger højest med 89 %.</li> <li>• 59 % af institutionerne har planer om at efteruddanne ledere, der ikke besidder kompetencer, der er vigtige.</li> <li>• 50 % af institutionerne angiver, at kompetencedefinitioner vedrørende lærere i meget høj eller høj grad har været styrende for institutionens efteruddannelsesindsats.</li> </ul>	<p>Det er Rambøll Managements vurdering at mange institutioner ikke har egentlige planer for efteruddannelsesindsatsen ud over de henholdsvis sigtskerklæringer, der ligger i medarbejderudviklingssamtalerne. Efteruddannelse administreres <i>ad-hoc</i>, som udfordringerne viser sig eller kurerne dukker op. Rambøll Management vurderer, at mange institutioner med fordel kan afsætte en større andel af midlerne rettet mod nærmere definerede kompetencer. Det er dog samtidig naturligt, at en del af ressourcerne anvendes ad hoc, da dette også giver institutionerne en positiv fleksibilitet.</p>

Definition	Tilknyttede spørgsmål	Resultater	Rambøll Managements vurderinger
<p><u>Gennemførelse af efteruddannelsen</u></p> <p>Hermed menes den konkrete praksis på institutionerne</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvordan forventer institutionen at træffe beslutning om, hvilke lærere, der skal på hvilken efteruddannelse?</li> <li>Hvilke hensyn tages der i beslutningen om, hvilke lærere der skal på hvilken efteruddannelse?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>44 % af institutionerne angiver, at kompetencedefinitioner vedrørende lærere i meget høj eller høj grad har været styrende for institutionens efteruddannelsesindsats.</li> <li>Den endelige beslutning, om hvilke lærere der skal på hvilken efteruddannelse, træffes af ledelsen på baggrund af efteruddannelsesudbuddet og ønsker fra medarbejdere (70 %) og på baggrund af MUS (63 %). I 1 ud af 3 af tilfælde inkluderer institutionens udviklingsplan og analyse af behov. Stx træffer oftest beslutninger på baggrund af udbud og medarbejderønsker. Htx træffer oftest beslutningen på baggrund af MUS.</li> <li>Medarbejderønsker vægtes højest på alle uddannelser, når der vælges efteruddannelse hos lærerne. Derudover vægtes hensynet til lederens ønsker og skolestrategier i den rækkefølge hos Hlx og Htx, men i omvendt rækkefølge hos Stx og Hf. De sidste vægter desuden uddannelsesudbuddet.</li> </ul>	<p>Rambøll Managements vurdering er, at institutionerne i forbindelse med reformen bevæger sig i en retning, hvor ledelsens behov og institutionens strategi får stadig større betydning. Der er stadig mange institutioner, hvor lærerne har næsten frie hænder med hensyn til deres efteruddannelse, men det bliver færre. Knappe ressourcer, behovet for at profilere sig og de krav, der stilles i reformerne, spiller her en rolle.</p>
<p><u>Opfølgning og evaluering</u></p> <p>Hermed menes en analyse af, om institutionen er nået nærmere målene, og om målene stadig skal være de samme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I hvilket omfang evalueres efteruddannelsesindsatsen?</li> <li>Har institutionerne planlagt hvordan udbyttet af en efteruddannelsesaktivitet efterfølgende udbredes til andre lærere på institutionen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kun en af de institutioner Rambøll Management har talt med, har en årlig vurdering af efteruddannelsesindsatsen. Fokus her er økonomi, og om alle har modtaget efteruddannelse.</li> <li>45 % af institutionerne har planlagt, hvordan udbyttet af efteruddannelsesaktiviteterne udbredes til andre lærere på institutionen. 37 % forventer at planlægge det.</li> </ul>	<p>Det er Rambøll Managements vurdering, at der kun på få institutioner foretages overordnede evalueringer af efteruddannelsesindsatsen. Det kan hænge sammen med, at få institutioner arbejder fuldt strategisk med efteruddannelse. De fleste institutioner har dog planer for, hvordan den nye viden spredes til resten af institutionen, når en medarbejder har været på et større kursus eller et kursus, der er relevant for flere.</p>

Rambøll Managements analyse viser, at de fleste institutioner ikke kan siges at have en strategisk tilgang til efteruddannelse. 50 % opstiller mål og 21 % afdækker systematisk medarbejdernes kompetencer. Imidlertid har kun meget få egentlige planer for efteruddannelsesindsatsen, og medarbejderønsker synes i høj grad at være et styrende hensyn i ledelsens beslutning om, hvilke lærere der skal på hvilken efteruddannelse. Kun 22 % har en skriftlig strategi specifikt om efteruddannelse.

Casematerialet giver det samme billede af, at institutionerne ikke i særligt stort omfang handler strategisk i forhold til efteruddannelse. Efteruddannelse er stadig i udpræget grad noget, den enkelte lærer efterspørger, og så træffer ledelsen en beslutning baseret på forskellige hensyn, herunder institutionens behov. Et af de steder, hvor gymnasieinstitutionerne helt tydeligt har et stort arbejde foran sig, er i forhold til at kompetenceafklare mere systematisk og skabe et overblik over institutionens samlede efteruddannelsesbehov. Gymnasireformen gør det oplagt at gå i gang med dette, fordi der så tydeligt er helt nye kompetencekrav, som lærere og ledere skal opkvalificeres i. Men det er ikke mange institutioner, der har grebet bolden med helt systematisk at få afdækket, hvilke medarbejderressourcer der er til rådighed, og hvilke der skal opprioriteres.

Casen fra Viby Gymnasium er et eksempel på, hvordan dette kan gøres på en god måde. Flere ledere peger dog på, at det er vigtigt at huske på, at efteruddannelse er andet og mere end at sikre, at institutionen når sine mål. Efteruddannelse er også personalepleje i form af anerkendelse af en god indsats eller en saltvandsindsprøjtning til en medarbejder, der er ved at køre træt. En del medarbejdere giver udtryk for, at især det sidste er en vigtig dimension i efteruddannelsen.

Casematerialet viser dog også et andet billede: De seks caseinstitutioner har valgt at agere mere strategisk end tidligere i forhold til efteruddannelsesindsatsen<sup>8</sup>. Dette er sket i meget forskelligt omfang fra at opstille en efteruddannelsesplan baseret på en analyse af kravene i reformen og behovene hos medarbejderne til, at ledelsen i højere grad påtager sig ansvaret med at beslutte og definere, hvilke kurser der er relevante.

De fleste skoler har valgt en mere "topstyret" tilgang end tidligere, men en af skolerne har valgt en 'bottom up tilgang' til kompetenceudvikling. Hermed menes, at de ikke har valgt en strategisk tilgang til efteruddannelse med en klar retningsangivelse, jf. strategihjulet. Alligevel synes institutionernes ledere ifølge Rambøll Managements vurdering at handle i forhold til nogle overordnede mål. For ledelsen er det således en strategi i sig selv at have en skolekultur, hvor alt skal vokse nedefra. Strategien er med andre ord langsomt at skabe rammer, drage erfaringer ind og skabe diskussioner. Dermed opstiller ledelsen rammerne for udviklingen af "bottom-up tilgangen". I forbindelse med reformen nedsatte de en gruppe af ildsjæle blandt lærerne, der over en årrække har arbejdet koncentreret med reformen. Der blev dannet et slags "åbent brainstorming rum", hvor alle kunne følge og deltage i processen med at få defineret de nye opgaver i reformen. På den måde har lærerne selv været med til at definere deres opgaver og dermed deres kompetencebehov.

Endeligt er det værd at bemærke, at en stor del af de lærere Rambøll Management har talt med er meget positivt indstillet overfor, at ledelsen i højere grad definerer overordnede strategier for efteruddannelsesindsatsen. Desu-

---

<sup>8</sup> Det skal her huskes, at caseinstitutionerne bl.a. er udvalgt ud fra, at de i deres spørgeskemabesvarelse indikerer, at de arbejder strategisk med efteruddannelse.

den mener mange, at det kan være en inspiration til nye områder, de kan efteruddanne sig indenfor. Der synes altså på nogle institutioner at være opbakning blandt medarbejdere for overordnede strategier. På Nakskov Gymnasium, hvor lærerne har oplevet mindre valgfrihed i efteruddannelsesindsatsen som følge af reformen, er det rektors fornemmelse, at der er forståelse herfor blandt medarbejderne, selv om det selvfølgelig også skaber en del frustration.

#### 4.3 Arbejder institutionerne strategisk med efteruddannelse?

Institutionerne er blevet bedt om at angive, hvorvidt de har en strategi om efteruddannelse, og hvilken form denne i så fald antager. Institutionernes svar herpå er angivet i tabellen nedenfor. Som det kan ses af tabellen, angiver 88 af gymnasieinstitutionerne (60 %), at de har en skriftlig strategi om efteruddannelse. 32 % har drøftet en strategi mundtligt, men har ikke nedskrevet den. Efteruddannelsesstrategier er dermed noget, der i et vist omfang berøres på 92 % af gymnasieinstitutionerne. Det høje tal skal ses i sammenhæng med den meget brede definition af efteruddannelsesstrategi, som her også inkluderer mundtlige drøftelser.

**Tabel 4-2 Har institutionen udarbejdet en strategi for institutionens efteruddannelse?**

	Hf	Stx	Hhx	Htx	I alt
Ja, en skriftlig strategi specifikt om efteruddannelse.	18 %	17 %	31 %	24 %	22 %
Ja, en skriftlig strategi om efteruddannelse, som indgår i andre dokumenter.	28 %	33 %	56 %	52 %	38 %
Ja, vi har mundtligt drøftet en strategi for efteruddannelse, men den er ikke nedskrevet.	44 %	40 %	8 %	12 %	32 %
Nej	10 %	9 %	3 %	4 %	7 %
Ved ikke	0 %	0 %	3 %	8 %	1 %
I alt	39	87	36	25	145

Kilde: Institutioner 2006

Selv på nogle af de institutioner, der har udarbejdet skriftlige strategier, er der tale om strategi i en meget bred forståelse af begrebet. Således viser de casestudier Rambøll Management har gennemført, at en del af de skriftlige efteruddannelsesstrategier eksempelvis består af overordnede hensigtserklæringer om, at lærerne har pligt til at holde sig ajour på deres felt. På en af caseinstitutionerne bestod strategien mest af alt i en beslutning truffet i samarbejdsudvalget om, at der skulle tages følgende hensyn i valget af efteruddannelse:

- Institutionens behov
- Den enkeltes behov
- Alle skal have tilbud om efteruddannelse

En sådan strategi er holdt på et meget overordnet niveau og specificerer eksempelvis ikke institutionens behov nærmere. Der er dermed ikke tale om strategier på det detaljeringniveau, som strategihjulet lægger op til.

Tabel 4.2 viser samtidig, at de skriftlige strategier om efteruddannelse primært udarbejdes på hhx- og htx-institutionerne. På hhx har 31 % af institu-

tionerne eksempelvis udarbejdet en skriftlig strategi specifikt om efteruddannelse. Det samme har 18 % af hf-institutionerne og 17 % af stx-institutionerne. Også skriftlige strategier om efteruddannelse, som indarbejdes i andre dokumenter udarbejdes i højere grad på hhx og htx end på hf og stx.

Årsagerne hertil kan være, at hhx og htx i længere tid har været selvejende og afhængige af taxametre. Det betyder, at midlerne til efteruddannelse på disse institutioner anvendes mere fokuseret i forhold til organisationens overordnede udvikling. Det betyder også, at institutionerne har en lang tradition for at profilere sig for derigennem at tiltrække elever. Efteruddannelse kan indgå som en del af denne profilering. Endeligt giver det at være selvejende større incitament til selv at formulere strategier med overordnede målsætninger og planer for at nå disse. Dette er mindre oplagt på det almen gymnasium, hvor de overordnede mål i nogle tilfælde defineres af amter og ministerier, hvorefter institutionerne har som primært mål at vurdere, hvordan disse bedst implementeres hos dem selv.

På den anden side har stx gennem tiden haft et ekstra incitament til at lave en strategi om efteruddannelse, idet 43 % af amterne angiver, at de har opstillet eksplicite krav om, at institutionerne skal have en strategi for efteruddannelse.

#### 4.3.1 *Indholdet i de udarbejdede strategier*

87 institutioner har udarbejdet en skriftlig strategi om efteruddannelse. Indholdet af strategierne er gengivet i tabel 4.3 nedenfor.

**Tabel 4-3 Hvilke emner er beskrevet i den skriftlige strategi for efteruddannelse?**

	Hf	Stx	Hhx	Htx	I alt
Overordnede mål for efteruddannelse	83 %	91 %	74 %	74 %	85 %
Kompetencer, som institutionen finder vigtige for lærerne	67 %	77 %	81 %	90 %	77 %
Kompetencer, som institutionen finder vigtige for lederne	22 %	25 %	36 %	16 %	29 %
Principper for udvælgelse af lærere til efteruddannelse	39 %	61 %	16 %	16 %	43 %
Principper for evaluering af efteruddannelsesforløb	6 %	23 %	13 %	26 %	18 %
Andet, skriv hvad:	6 %	5 %	7 %	5 %	5 %
I alt	18	44	31	19	87

Kilde: Institutioner 2006

Tabellen viser, at især de overordnede mål for efteruddannelsesindsatsen og kompetencer, som institutioner finder vigtige, er gennemgående elementer, der berøres i henholdsvis 85 og 77 % af strategierne. Som det blev berørt i afsnit 4.1, er det dog ikke ensbetydende med, at 85 % af strategierne indeholder præcise og overordnede strategiske mål. Casestudierne viser, at målene i praksis kan være meget brede og dermed vanskelige at bruge i praksis i forhold til strategisk organisationsudvikling.

Tabellen viser også, at der er forskel på, hvad institutionerne inkluderer i de skriftlige strategier. Hf og Stx beskriver således primært overordnede mål for efteruddannelse og kun i mindre omfang kompetencer som institutionen



finder vigtige for lærerne. På Hhx og Htx er det omvendt. Stx berører i langt højere grad end de andre principper for udvælgelse af lærere til efteruddannelse. Det berøres i 61 % af strategierne på Stx, men kun i 16 % af strategierne udformet af Hhx og Htx. 39 % af Hf-institutionerne har beskrevet principper for udvælgelse af lærere til efteruddannelse, men det gælder kun for 14 % af de hf-institutioner, der ikke samtidig udbyder stx. Dette er typisk VUC-institutioner. Her adskiller hf-institutionerne sig således fra stx-institutionerne. Hf-institutionerne er også den institutionstype, der mindst hyppigt har beskrevet principper for evaluering af efteruddannelsesforløb.

#### 4.3.2 Hvem er involverede i udarbejdelsen af strategierne?

Som tabellen nedenfor viser, er det især skoleledelsen, der er pennefører på strategierne. Skoleledelsen er således i meget høj grad eller i høj grad blevet involveret i udarbejdelsen af 97 % af strategierne. Ud over skoleledelsen inddrages teams, tillidsrepræsentanter og pædagogiske råd i et mindre omfang. Amtslige forvaltninger, elevråd og bestyrelser inddrages nærmest ikke.

**Tabel 4-4 Andel institutioner der i meget høj eller høj grad har involveret følgende i udarbejdelsen af skriftlige efteruddannelsesstrategier**

	Hf	Stx	Hhx	Htx	Total
Amtslige forvaltning	6 %	6 %	0 %	0 %	4 %
Bestyrelsen	6 %	8 %	11 %	0 %	8 %
Skoleledelsen	100 %	98 %	100 %	91 %	97 %
Teams, teamledere	40 %	25 %	35 %	32 %	31 %
Tillidsrepræsentanter, faglige organisationer	40 %	28 %	41 %	45 %	36 %
Pædagogiske råd	46 %	43 %	18 %	23 %	34 %
Faggrupperne	29 %	26 %	18 %	18 %	25 %
Elevråd	3 %	1 %	0 %	0 %	1 %

Kilde: Institutioner 2006

Ud over de i skemaet nævnte muligheder peger flere institutionsledere på, at også samarbejdsudvalg og medarbejderudvalg betragtes som naturlige samarbejdspartnere ved udarbejdelsen af strategierne. Dette har også været tilfældet på en del af caseinstitutionerne.

## 4.4 Opstilling af mål for efteruddannelsesindsatsen

### 4.4.1 Skriftlige mål for efteruddannelse

Som det fremgår af tabel 4-5 nedenfor angiver 85 % af de 87 gymnasieinstitutioner, der i 2006 har en skriftlig strategi for efteruddannelse, at strategien indeholder overordnede mål for efteruddannelsen. I det samlede billede svarer det til, at 50 % af alle respondenterne har opstillet overordnede og skriftlige mål for efteruddannelsesindsatsen.

**Tabel 4-5 Andel institutioner med overordnede mål for efteruddannelsesindsatsen nedskrevet i en skriftlig strategi.**

	Hf	Stx	Hhx	Htx	I alt
Overordnede mål for efteruddannelse	83 %	91 %	74 %	74 %	85 %
I alt	18	44	31	19	87

Kilde: Institutioner 2006

Det er især stx og hf, der har overordnede mål for efteruddannelses beskrevet i de skriftlige strategier (henholdsvis i 91 og 83 % af tilfældene). Hos hhx og htx er det 74 % af institutionerne med skriftlig strategi, der har inkluderet overordnede mål.

Erfaringerne fra de casestudier, Rambøll Management har gennemført, viser, at begrebet "overordnede mål for efteruddannelsesindsatsen" opfattes meget bredt på gymnasieinstitutionerne. For de fleste institutioner Rambøll Management har talt med, er målet i dag reelt at opnå de nødvendige kompetencer til implementeringen af gymnasireformen. De færreste institutioner har formuleret dette eksplicit som et mål, men en del har specificeret, at efteruddannelse kun kan komme på tale, hvis det er reformrelateret. Enkelte har opstillet mere eksplicite mål, og casen herunder er et eksempel fra en sådan institution.

#### **Eksplicite mål for efteruddannelsen på Vibehus Htx**

På Vibehus Htx har de formuleret to strategiske indsatsområder for uddannelsen: Brug af it i undervisningen og teamsamarbejde.

*Brug af it i undervisningen* er valgt som indsatsområdet, fordi ledelsen vurderer, at institutionen har haltet bag ud i forhold til at bruge it i undervisningen, og fordi Undervisningsministeriet presser på for integration af it i undervisningen. Bl.a. overgår mange eksamener til at skulle løses via it. For efteruddannelsesindsatsen betyder det, at alle lærere gennemfører et kursus i Gymnasie-IT.

*Teamsamarbejde* er blevet et indsatsområde, som følge af at teamene med gymnasireformen får lagt flere ansvarsområder ud, som man er forpligtet til at tage sig af. For efteruddannelsesindsatsen har det betydet, at der har været afholdt to pædagogiske dage for alle lærere om samarbejde. En konsulent fra DEL holdt oplæg om teamsamarbejde og hvad det kræver. Formålet med dagene var, at teamene selv skulle lave deres egen strategi for, hvad de vil opnå, og hvordan de vil arbejde i det kommende år.

Således har langt fra alle institutioner konkrete målsætninger for efteruddannelsen. Dette kan hænge sammen med, at de lige nu ikke oplever behov for sådanne mål i en tid, hvor de er nødt til at prioritere reformimplementering. Det er erfaringen fra casestudierne, at alle seks caseinstitutioner reelt prioriterer efteruddannelse inden for emner, der er snævert knyttet til reformerne. Det gælder uanset om institutionerne i deres egen opfattelse har formuleret mål.

#### **4.4.2 Definition af vigtige kompetencer**

Rambøll Management har bedt gymnasieinstitutionerne angive, i hvilket omfang de definerer nogle kompetencer, som er vigtige for lærere og ledere i forskellige opgavefunktioner eller med forskellige fag. Sådanne kompetence-definitioner kan fungere som overordnede målsætninger for den efterfølgende prioritering af efteruddannelsesindsatsen og er derfor også interessante som målsætning for efteruddannelsesindsatsen.

Som det fremgår af tabel 4-6, har 70 % af gymnasieinstitutioner defineret kompetencer, som er vigtige for lærere i forskellige fag eller med forskellige opgaver.

**Tabel 4-6 Har institutionen defineret nogle kompetencer, som er vigtige for lærere i forskellige fag eller med forskellige opgaver?**

	Respondenter	Procent
Ja, men kompetencerne er ikke knyttet til enkelte fag/opgaver	62	43 %
Ja, der er defineret kompetencer for alle fag/opgaver	10	7 %
Ja, der er defineret kompetencer for nogle fag/opgaver	29	20 %
Nej	40	27 %
Ved ikke	5	3 %
I alt	146	100 %

Kilde: Institutioner 2006

43 % af institutionerne har defineret overordnede kompetencer, der ikke er knyttet til enkelte fag eller opgaver. 20 % har defineret kompetencer for nogle fag / opgaver, mens 7 % har defineret vigtige kompetencer for *alle* fag og opgaver. Denne fordeling er nogenlunde den samme på alle institutions-typer.

I forhold til at definere vigtige kompetencer for ledere med forskellige ansvarsområder gøres dette i forskellig omfang på 71 % af institutionerne, som det ses af tabel 4-7 nedenfor.

**Tabel 4-7 Er der defineret nogle kompetencer, som er vigtige for ledere med forskellige ansvarsområder?**

	Respondenter	Procent
Ja, men kompetencerne er ikke knyttet til enkelte ansvarsområder	34	23 %
Ja, der er defineret kompetencer for alle ansvarsområder	23	16 %
Ja, der er defineret kompetencer for nogle ansvarsområder	46	32 %
Nej	40	27 %
Ved ikke	3	2 %
I alt	146	100 %

Kilde: Institutioner 2006

For lederne er der i højere grad defineret vigtige kompetencer direkte tilknyttet bestemte ansvarsområder. Det er således kun 23 % af institutionerne, der angiver, at de har defineret kompetencer, der *ikke* er tilknyttet enkelte ansvarsområder.

En stor del af institutionerne har dermed defineret vigtige kompetencer for ledere og lærere, der kan fungere som retningsgivende for en vurdering af disses efteruddannelsesbehov. Om der rent faktisk sker en kompetenceafdækning i forhold til mål og kompetencedefinitioner analyseres i afsnit 4.2 og 4.3.

#### 4.4.3 *Amterne som rammesættende*

For stx og hf fungerer amterne frem til 2006 som rammesættende for institutionerne. Derfor er det også relevant at se på, i hvilket omfang amterne opstiller strategier for efteruddannelse på institutionerne, da disse må forventes at blive adopteret af institutionerne. Af de 14 amtslige forvaltninger, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, har 6 angivet, at de har udformet en skriftlig strategi for efteruddannelse på institutionerne. Emnerne i strategien fremgår af tabellen nedenfor.

**Tabel 4-8 Emner der er beskrevet i amternes skriftlige strategi for efteruddannelse**

	Respondenter	Procent
Overordnede mål for efteruddannelse	4	67 %
Kompetencer, som amtet finder vigtige for lederne	3	50 %
Kompetencer, som amtet finder vigtige for lærerne	4	67 %
Principper for udvælgelse af lærere til efteruddannelse	0	0 %
Principper for evaluering af efteruddannelsesforløb	3	50 %
Ved ikke	0	0 %
I alt	6	100 %

Kilde: Amter 2006.

Amternes strategier berører emner som overordnede mål for efteruddannelse, kompetencer som amterne finder vigtige for lærerne, kompetencer som amterne finder vigtige for lederne og principper for evaluering af efteruddannelsesforløb. To af amterne berører alle fire emner i deres strategi. Amterne berører ikke principper for udvælgelse af lærere.

For en del stx- og hf-institutioner er der dermed givet nogle overordnede mål og rammer, som kan gøre det mindre oplagt, at institutionerne selv udformer en skriftlig strategi indeholdende disse elementer.

#### 4.5 **Afdækning af kompetencer og behov for efteruddannelse i forhold til mål**

##### 4.5.1 *Omfanget af systematisk kompetenceafdækning*

Tabel 4-9 viser, at 21 % af institutionerne systematisk afdækker medarbejdernes kompetencer. De 30 institutioner, der systematisk afdækker medarbejdernes kompetencer, bruger dette redskab som supplement til medarbejderudviklingssamtalerne (90 %) og deres generelle kendskab til medarbejdere (60 %). Tabellen viser også, at kompetenceafdækningen på institutionerne primært sker gennem medarbejderudviklingssamtaler (91 %) og ledelsens generelle kendskab til medarbejderne (78 %). Ofte anvendes begge dele.

**Tabel 4-9 Hvordan får du overblik over medarbejdernes kompetencer?**

	Hf	Stx	Hhx	Htx	I alt
Gennem mit generelle kendskab til medarbejderne	84 %	82 %	72 %	69 %	77 %
Gennem Medarbejderudviklingssamtaler	97 %	92 %	83 %	89 %	91 %
Vi har systematisk afdækket medarbejdernes kompetencer	15 %	12 %	42 %	39 %	21 %
Andet, skriv hvad:	3 %	10 %	6 %	4 %	8 %
I alt	39	87	36	26	146

Kilde: Institutioner 2006

Dette billede stemmer godt overens med erfaringerne fra de gennemførte casestudier. En enkelt, af de institutioner Rambøll Management har undersøgt, har gennemført en systematisk afdækning af efteruddannelsesbehov, som det tidligere har været omtalt. Ingen af caseinstitutionerne har dog gennemført egentlig kompetenceafdækning. En enkelt institution overvejer at gøre det fremadrettet, men man er usikker på, om det bliver gennemført, da det er et følsomt område. Derudover frygter man, hvordan en sådan afdækning vil blive anvendt. Konkret overvejer de at løse problemstillingen gennem mere dialog mellem samarbejdsudvalg, ledelse og tillidsmænd.

Det gennemgående billede fra casestudierne er, at overblikket over medarbejdernes kompetencer sker gennem medarbejderudviklingssamtaler og lederens generelle kendskab til medarbejderne.

#### **Brug af medarbejderudviklingssamtaler til kompetenceafklaring**

Ribe Handelsskole er et godt eksempel på en institution, der aktivt anvender medarbejderudviklingssamtaler og det generelle kendskab til medarbejderne til at kompetenceafdække. Rektor giver selv udtryk for, at medarbejderudviklingssamtalerne er det vigtigste værktøj for ham.

*“Der hvor jeg kommer meget på banen er jo medarbejderudviklingssamtaler. Dem har vi jo bevidst kørt hvert år, og det er jo for at opnå drive og pædagogisk innovation. Det vigtigste værktøj for mig er Medarbejderudviklingssamtaler.”*

Medarbejderudviklingssamtalerne bruges aktivt, men medarbejderne føler ikke, at de skal vente til de årlige samtaler for at diskutere efteruddannelsesønsker eller behov. Som en medarbejder udtrykker det: *“Rektor taler man bare med – det kan være i alle mulige sammenhænge at man gør det – vi føler ikke man skal stå i en kø for at snakke med ham.”* Meget sker altså gennem det generelle kendskab, som også souschefen nævner.

*“Hvis man så på det med en meget stor virksomheds øjne, der er man nødt til at have nogle præcise værktøjer i en HR-afdeling. Men det her hus er ikke større, end at rektor kender medarbejdernes kompetencer 100 %, og medarbejderne ved også, hvor de har styrker og svagheder, så vi behøver ikke lave de der meget fine skrivebordsplaner. Så vi gør det helt underforstået. Og det er den del af kulturen, som er underforstået, som ville være meget anderledes andre steder.”*

På caseinstitutionerne peger ledere og lærere selv på, at kompetenceafklaring gennem generelt kendskab primært er mulig på mindre institutioner med en flad organisationskultur. Datamaterialet viser dog ikke en sammenhæng mellem institutionens størrelse målt i antal lærere, og hvorvidt ledelsen systematisk afdækker medarbejdernes kompetencer. Derimod synes der at være en forskel institutionstyperne imellem, som det fremgår af tabel 4-9 ovenfor.

Tabellen viser, at hhx og htx systematisk afdækker medarbejdernes kompetencer på henholdsvis 42 og 39 % af institutionerne. På hf og stx er det henholdsvis 15 % og 12 %, der systematisk afdækker medarbejdernes kompetencer.

Den manglende systematiske afdækning af kompetencer, synes dog ikke at resultere i, at lederne mener, at de mangler et systematisk overblik over lærernes kompetencer. Dette fremgår af afsnittet nedenfor.

#### 4.5.2 *Ledelsens overblik over medarbejdernes kompetencer og efteruddannelsesbehov*

Tabel 4-10 herunder viser, at 69 % af lederne mener, at de i høj eller meget høj grad har et systematisk overblik over medarbejdernes kompetencer. Billedet støttes op af, at de lærere, vi har talt med, generelt mener, at ledelsen overordnet set har et godt indblik i, hvilke kompetencer den enkelte har, især på det formelle plan.

**Tabel 4-10 I hvilken grad ledelsen har systematisk overblik over medarbejdernes kompetencer**

	Hf	Stx	Hhx	Htx	I alt
I meget høj grad	13 %	8 %	8 %	15 %	10 %
I høj grad	62 %	53 %	69 %	69 %	60 %
I nogen grad	23 %	33 %	17 %	8 %	25 %
I mindre grad	0 %	5 %	3 %	4 %	3 %
Slet ikke	0 %	0 %	3 %	4 %	1 %
Ved ikke	3 %	1 %	0 %	0 %	1 %
I alt	39	87	36	26	146

Kilde: Institutioner 2006

Det er dog stadig tilfældet på 28 % af gymnasieinstitutionerne, at ledelsen kun i nogen eller mindre grad føler, at den har et systematisk overblik over medarbejdernes kompetencer. Her er det vært at bemærke, at for de, der systematisk afdækker medarbejdernes kompetencer, er dette tal kun 7 %. Dermed kan en systematisk afdækning af kompetencer som et supplement til medarbejderudviklingssamtaler være en hjælp til at skaffe overblik.

Det er især på stx- og hf-institutioner, at ledelserne mangler systematisk overblik over medarbejdernes kompetencer. På stx er der således 38 %, der angiver kun i nogen eller mindre grad at have systematisk overblik over medarbejdernes kompetencer. Dette fordeler sig med 23 % på hf, 20 % på hhx og 12 % på htx. På hhx og htx er der dog i enkelte tilfælde nogle, der har angivet slet ikke at have systematisk overblik over medarbejdernes kompetencer.

Rambøll Management har ligeledes bedt ledelsen om at vurdere, i hvilken grad de synes, at de havde et tilstrækkeligt overblik over institutionens samlede efteruddannelsesbehov. Resultatet heraf ses af tabel 4-11.

**Tabel 4-11 I hvilken grad har ledelsen et tilstrækkeligt overblik over institutionens samlede efteruddannelsesbehov?**

	Respondenter	Procent
I meget høj grad	7	4 %
I høj grad	73	46 %
I nogen grad	66	42 %
I mindre grad	12	8 %
Slet ikke	1	1 %
Ved ikke	0	0 %
I alt	159	100 %

Kilde: Institutioner 2005

Som det fremgår af tabellen, mener ledelsen på 42 % af institutionerne, at den kun i nogen grad har et tilstrækkeligt overblik over institutionens samlede efteruddannelsesbehov.<sup>9</sup> Dette stemmer fint overens med erfaringerne fra casestudierne, hvor ledelsen ofte pegede på, at medarbejderne selv er de nærmeste til at vurdere hvilke kompetencebehov de har.

#### 4.6 Udforme en plan for gennemførelsen

Som beskrevet tidligere i kapitlet har en stor del af institutionerne defineret kompetencer, som er vigtige for lærere og ledere. I forhold hertil er det interessant, at kun 66 % af de institutioner, der har defineret vigtige kompetencer for lærerne, har planer om at efteruddanne lærere, der *ikke* besidder de definerede kompetencer.

**Tabel 4-12 Er der plan om efteruddannelse af lærere, der ikke besidder de definerede kompetencer?**

	Hf	Stx	Hhx	Htx	I alt
Ja	54 %	62 %	74 %	89 %	66 %
Nej	43 %	35 %	19 %	11 %	30 %
Ved ikke	4 %	4 %	7 %	0 %	4 %
I alt	28	55	27	18	100

Kilde: Institutioner 2006

Der er dog store forskelle mellem institutionstyperne. Kun 11 % af htx institutionerne og 19 % af hhx institutionerne har *ikke* planer om at efteruddanne lærere, der ikke besidder de definerede kompetencer. Dette gælder derimod for 43 % af hf-institutionerne og 35 % af stx-institutionerne.

Billedet er langt fra så forskelligt, når det kommer til institutionernes planer om at efteruddanne ledere, der ikke besidder de definerede kompetencer, som det ses af tabel 4-13 nedenfor.

<sup>9</sup> Tallet varierer i forhold til institutionstype.

**Tabel 4-13 Er der plan om efteruddannelse af ledere, der ikke besidder de definerede kompetencer?**

	<b>Hf</b>	<b>Stx</b>	<b>Hhx</b>	<b>Htx</b>	<b>I alt</b>
Ja	60 %	64 %	50 %	56 %	59 %
Nej	40 %	36 %	38 %	39 %	38 %
Ved ikke	0 %	0 %	13 %	6 %	3 %
I alt	30	61	24	18	103

Kilde: Institutioner 2006

Her har 59 % af institutionerne planer om at efteruddanne ledere, der ikke besidder de definerede kompetencer. Det er et lidt lavere antal end hos lærerne.

Rambøll Managements generelle indtryk fra de seks casestudier støtter op om dette billede af, at mange institutioner ikke planlægger efteruddannelsesindsatsen direkte i forhold til vurderinger af ledernes behov. I de fleste tilfælde er det noget der arrangeres ad hoc, efterhånden som forskellige udfordringer melder sig, eller vigtige kurser byder sig til. På en anden caseinstitution deltog ledelsen i et efteruddannelsesprogram, som var fælles for alle ledere på den meget store institution, som den gymnasiale uddannelse var en del af.

Vejle Handelsskole fandt, at det var vanskeligt at operere med handlingsplaner for efteruddannelse på et højt organisatorisk niveau, og derfor har man nu valgt at organisere planlægningsarbejdet på teamniveau, jf. boksen herunder.

#### **Opgør med efteruddannelsesplaner på Vejle Handelsskole**

På Vejle Handelsskole har de tidligere haft handlingsplaner for efteruddannelsesindsatsen. Problemet var, at det ofte viste sig, at de valgte områder ikke var relevante, da det endeligt kom til stykket. Derfor er man her gået væk fra de mere specificerede handlingsplaner.

Ifølge ledelsen hænger manglen på en overordnet handlingsplan også sammen med måden gymnasireformen er struktureret på. I dag har man organiseret sig efter fire studieretninger. For hver studieretning er der et team, hvor lærerne har valgt sig ind. Efteruddannelse er struktureret heromkring, hvor teamlederen har ansvaret. Det tværgående er også uddelegeret til teamledere og forventes at tage form som følge af koordinering teamledere imellem.

De institutioner, der har defineret nogle kompetencer, som er vigtige for lærere og ledere, er også blevet bedt om at vurdere, i hvilket omfang disse kompetencedefinitioner har været styrende for institutionens efteruddannelsesindsats. Institutionernes besvarelser vedrørende lærerne ses af tabel 4-14 nedenfor.



**Tabel 4-14 I hvilken grad har kompetencedefinitioner vedrørende lærere været styrende for institutionens efteruddannelsesindsats?**

	Hf	Stx	Hhx	Htx	I alt
I meget høj grad	11 %	6 %	15 %	17 %	10 %
I høj grad	57 %	40 %	37 %	44 %	40 %
I nogen grad	29 %	47 %	37 %	33 %	42 %
I mindre grad	4 %	7 %	4 %	0 %	6 %
Slet ikke	0 %	0 %	4 %	0 %	1 %
Ved ikke	0 %	0 %	4 %	6 %	1 %
I alt	28	55	27	18	100

Kilde: Institutioner 2006

Halvdelen af de institutioner, der har defineret kompetencer som er vigtige for lærerne, har i høj eller meget høj grad ladet kompetencedefinitionerne være styrende for institutionens efteruddannelsesindsats. Den konkrete efteruddannelsesindsats er dermed ikke i særligt høj grad baseret på de definerede mål og behov. Her synes der at være en forskel mellem hf og stx-institutionerne. Da 68 % af hf-institutionerne har svaret, at kompetencedefinitioner har været styrende i høj eller meget høj grad for institutionens efteruddannelsesindsats, mens kun 46 % af stx-institutionerne har svaret dette.

Blandt de institutioner, der har defineret kompetencer vigtige for ledere, er der 44 %, der angiver, at disse kompetencedefinitioner i høj grad eller i meget høj grad har været styrende for institutionens efteruddannelsesindsats. Heller ikke her er der mærkbar forskel mellem institutionstyperne.

Dette stemmer godt overens med den tidligere analyse, der viste, at kun 66 % af institutionerne havde planer om at efteruddanne lærere, og at der manglede de definerede kompetencer. For lederne var det 59 %. Lægges der planer for efteruddannelsen, er de dermed ikke i særligt høj grad styret af definerede kompetencer, som vurderes vigtige for ledere og lærere.

#### **4.7 Gennemførelse af efteruddannelse**

Tabel 4-15 giver et indblik i, hvilke hensyn der tages, når der skal træffes beslutning om, hvilke lærere der skal på hvilken efteruddannelse.

**Tabel 4-15 Hvordan forventer I at tage beslutning om, hvilke lærere der skal på hvilken efteruddannelse i det nuværende skoleår?**

	Stx	Hhx	Htx	I alt
Ledelsen beslutter på baggrund af institutionens udviklingsplan	41 %	31 %	32 %	38 %
Ledelsen beslutter på baggrund af viden om efteruddannelsesbehovene fra medarbejderudviklingssamtalerne (MUS)	53 %	78 %	95 %	63 %
Ledelsen beslutter løbende, hvem der skal på hvilken efteruddannelse gennem skoleåret, på baggrund af efteruddannelsesudbuddet og ønsker fra institutionens medarbejdere	71 %	81 %	42 %	70 %
Ledelsen beslutter på baggrund af en systematisk indsamling af skemaer med medarbejdernes ønsker for efteruddannelse 1-2 gange årligt.	15 %	9 %	5 %	13 %
Ledelsen beslutter på baggrund af en samlet analyse af, hvilke efteruddannelsesemaer og medarbejdergrupper institutionen har behov for at prioritere.	31 %	41 %	37 %	33 %
Ledelsen beslutter på baggrund af indstillinger fra fagledere og/eller teamledere	10 %	16 %	21 %	13 %
Det er op til de enkelte team selv at beslutte, hvem der skal på hvilken efteruddannelse.	6 %	10 %	5 %	6 %
Det er op til institutionens faggrupper at beslutte, hvem der skal på hvilken efteruddannelse inden for det givne fagområde	10 %	6 %	11 %	9 %
Andet. Skriv venligst hvad:	14 %	6 %	5 %	11 %
I alt	108	32	19	159

Kilde: Institutioner 2005

Tabellen viser en klar tendens til, at beslutninger om efteruddannelse træffes løbende af ledelsen primært på baggrund af medarbejderudviklingssamtaler, ønsker fra medarbejderne og det udbud, der er. Her er der dog en vis forskel institutionerne imellem, således at stx ikke i særligt høj grad anvender medarbejderudviklingssamtaler, mens htx ikke i særlig høj grad anvender en løbende vurdering baseret på udbud og medarbejderønsker.

De mere strategiske redskaber, fx institutionens udviklingsplan og analyser af konkrete kompetencebehov, anvendes som del af beslutningen på ca. 1/3 af institutionerne. Det er meget sjældent (omkring 10 % af tilfældene), at det enkelte team eller den enkelte faggruppe selv beslutter, hvem der skal på hvilken efteruddannelse.

Lederne er også blevet spurgt om, hvis ønsker der vægtes i beslutningen om, hvilke lærere, der skal på kursus. Det generelle billede er her, at medarbejdernes ønsker vægtes meget højt, jf. tabel 4-16.

**Tabel 4-16 I hvilken grad spiller følgende hensyn en rolle, når der vælges efteruddannelse til lærerne? Andel, der har svaret i høj eller meget høj grad.**

	Hf	Stx	Hhx	Htx	Total
Medarbejderønsker	82 %	83 %	92 %	80 %	84 %
Mine ønsker som leder	56 %	56 %	72 %	68 %	63 %
Bestyrelsens ønsker	0 %	2 %	6 %	0 %	0 %
Skolestrategier	62 %	60 %	53 %	44 %	60 %
Krav og ønsker fra amtet	8 %	6 %	0 %	0 %	4 %
Tradition	8 %	6 %	3 %	8 %	6 %
Uddannelsesudbuddet	54 %	51 %	22 %	24 %	42 %
Hensyn til, hvornår lærerne sidst var på efteruddannelse	10 %	16 %	3 %	8 %	12 %

Kilde: Institutioner 2006.

84 % af institutionerne angiver således, at medarbejderønsker i meget høj eller høj grad spiller en rolle, når der vælges efteruddannelse til lærerne.<sup>10</sup> Herudover er det lederens ønsker, institutionens strategi og udbuddet, der tages hensyn til. Især hhx og htx vægter lederens ønsker, hvorimod hf og stx har større tendens til at vægte institutionens strategi og uddannelsesudbuddet.

Aspekter som bestyrelsen, traditioner, hvornår lærerne sidst var på efteruddannelse og ikke mindst amterne spiller en langt mindre rolle. Her er der kun små forskelle institutionerne imellem.

Erfaringerne fra casestudierne er, at det primært er medarbejdernes ønsker, der tages hensyn til, når der skal træffes beslutning om efteruddannelse. Det kan hænge sammen med en kultur på institutionerne om, at det er medarbejderne, der henvender sig til ledelsen med ønsker om efteruddannelse. Dermed bliver medarbejdernes ønsker naturligt et vigtigt hensyn.

De fleste institutioner, Rambøll Management har talt med, nikker dog genkendende til, at der generelt set er forskellige procedurer tilknyttet forskellige typer af efteruddannelsesforanstaltninger. Casestudiet på Nakskov Gymnasium er et eksempel herpå, jf. boksen nedenfor.

<sup>10</sup> Der er en mindre forskel institutionerne imellem på denne variabel. Hf og Stx har i over 40 % af tilfældene at have markeret at de i *meget* høj grad vægter medarbejderønskerne. Hos Hhx og Htx er det kun omkring 25 % af institutionerne der i *meget* høj grad tager hensyn til medarbejderønsker.

### **Tre veje til efteruddannelse for lærere på Nakskov Gymnasium**

Rektor på Nakskov gymnasium nævner tre forskellige procedure omkring efteruddannelsesinitiativerne:

Mulighed 1: Der udbydes en række kurser, som lærerne kan tilmelde sig. Nogle er fagkurser og andre er mere metodiske kurser. Her melder lærerne sig selv til kurserne. Det kan også være faggrupperne, som tager initiativ til efteruddannelsesinitiativ.

Mulighed 2: Kurser, som defineres som obligatoriske for lærerne. Det kan være skolebaseret efteruddannelse, pædagogiske dage m.m.

Mulighed 3: En gråzone, hvor institutionen opfordrer lærerne til at deltage, fordi institutionen mener, at der er et kompetencebehov. Men det er frit, om man vil tage med på kurserne.

Selv om det ofte er medarbejderhensyn, der tæller, er billedet således mere komplekst. Ofte kan medarbejderønsker også være initieret af ledelsen alene ved at sætte emner på dagsordenen. Som en medarbejder på Ribe Handelsgymnasium udtrykker det: *"Det handler også lidt om, hvor ens ledere går hen. Når topledelsen går derhen så marcherer man som trofast soldat selv derhen."*

Såvel cases som tabellen ovenfor viser, at selv om medarbejderønsker vægtes højt, så er det ikke ensbetydende med, at skoleledelsen ikke opfordrer til eller ligefrem kræver medarbejdernes deltagelse i specifikke efteruddannelseskurser. Ofte er der også en gråzone her. Som det formuleres af en leder, så opfordrer han engang imellem medarbejderne til at deltage i et kursus. Det sker "med et glimt i øjet", men det ændrer ikke ved, at en sådan opfordring forventes at blive fulgt op af handling fra medarbejderen.

Billedet er således, at ledere kun i nogen grad tilskynder lærere til efteruddannelse, men at lærerne i det omfang, det sker, følger opfordringen. Dette kan hænge sammen med, at medarbejderne generelt er motiverede for at deltage i efteruddannelse. 76 % af lederne vurderer således, at medarbejderne på deres institutioner i meget høj grad eller i høj grad er motiverede for at deltage i relevant efteruddannelse. 22 % vurderer, at medarbejderne i nogen grad er motiverede. Det synes altså ikke at være et problem at få medarbejderne til at deltage i efteruddannelsesinitiativ. Dog fremgår det af kapitel 5, at lærerne ikke altid er motiverede for efteruddannelse, hvis de oplever ikke at have tid til det.

#### **4.8 Opfølgning og evaluering**

Rambøll Management har ikke talt med institutioner, der systematisk følger op på og evaluerer efteruddannelsesindsatsen set i forhold til institutionens overordnede mål. Dette er noget overraskende taget i betragtning af, at 6 ud af 14 amter, svarende til 43 % oplyser, at de har stillet eksplicitte krav om, at institutionerne skal evaluere deres efteruddannelsesindsats. Alligevel synes dette ikke at have været systematiseret på de institutioner, Rambøll Management har talt med.

Undersøgelsen viser, at en del institutioner går en indsats for, at udbyttet af efteruddannelsen nyttiggøres bredt på institutionen. 45 % af institutionerne angiver, at de har planlagt, hvordan udbyttet af en efteruddannelsesaktivitet

efterfølgende udbredes til andre lærere på institutionen. 37 % angiver at de forventer at starte en sådan planlægning af efteruddannelsens udbredelse.

**Tabel 4-17 Har I planlagt, hvordan udbyttet af en efteruddannelsesaktivitet efterfølgende udbredes til andre lærere på institutionen?**

	Respondenter	Procent
Ja	71	45 %
Nej	23	15 %
Nej, men det forventer vi at gøre	58	37 %
Ved ikke	7	4 %
I alt	159	100 %

Kilde: Institutioner 2005

De primære metoder hertil angives at være interne oplæg/kurser, videndeling i faggrupper og teams samt elektronisk registrering af medarbejdernes kompetencer og kursusaktiviteter.

#### **Hvordan deles erfaringer fra efteruddannelse med kollegaer?**

På Dalum Uddannelsescenter (htx) planlægger de ikke på forhånd, hvordan udbyttet af en efteruddannelsesaktivitet udbredes til andre lærer på institutionen. Men det sker dog alligevel. Hvis det er et dyrt kursus, der er relevant for flere, så sørger ledelsen for, at den viden medarbejderen får deles med andre. Det gør de ved at indkalde til internt kursus. Formålet her er også i høj grad at tænke i ressourcebesparelser. Desuden mener både rektor og medarbejdere, at institutionen er lille nok til, at man lige som kollega kan stikke hoveder sammen. De billige eller meget fagspecifikke kurser overlades dermed til intern videndeling. Med hensyn til gymnasireformen har rektor nogle gange sendt to af sted til samme kursus. Da disse kurser ofte handler om at tolke reformen, mener han, at det er bedst med to ører og to perspektiver, hvis den viden de får skal videre ud på institutionen.

#### **4.9 Strategiprofil for institutionerne**

Problemstillingerne i dette kapitel har indtil videre været knyttet til temaer i strategihjulet. For hvert tema er det fremgået, at nogle institutioner agerer strategisk i forhold til temaet, mens andre ikke gør.

Men herudfra kan vi ikke tolke, hvordan svarene fordeler sig på konkrete institutioner. Er det sådan, at nogle institutioner generelt agerer strategisk i forhold til mange temaer? Eller er det de samme institutioner, som agerer strategisk i forhold til alle temaerne?

For at besvare disse spørgsmål har Rambøll Management konstrueret et indeks for institutionernes svar, som viser hvor strategiske de enkelte institutioner er. Indekset tager udgangspunkt i de spørgsmål, der er analyseret i dette kapitel, og de enkelte svar er tildelt 0-2 point alt efter i hvor høj grad svaret indikerer en strategisk anvendelse af efteruddannelse. Til baggrund for denne vurdering ligger primært overvejelser over, hvor forpligtigende spørgsmålene er. At opstille mål vurderes eksempelvis at være mindre forpligtigende end at opstille definitioner for vigtige kompetencer. Det højeste mulige pointtal er 35.

Resultatet af analysen med dette indeks kan ses af tabel 4-18 nedenfor.

**Tabel 4-18 Strategiprofil fordelt på institutionstype**

	Intervaller for samlet score				Gennemsnit af samlet score
	0-9 point	10-19 pint	20-29 point	30-35 point	
Hf	13 (33 %)	22 (56 %)	4 (10 %)	0	12,0
Stx	35 (40 %)	43 (49 %)	9 (10 %)	0	11,5
Hhx	10 (28 %)	23 (64 %)	2 (6 %)	1 (3 %)	13,5
Htx	8 (31 %)	16 (62 %)	2 (8 %)	0	12,3
Total	52 (35 %)	80 (54 %)	14 (10 %)	1 (1 %)	12,1

Kilde: Institutioner 2006

Med gennemsnit omkring 12,0-13,5 point, giver tabellen dermed det overordnede billede, at institutionerne ikke i særligt høj grad er strategiske i deres anvendelse af efteruddannelse. Ses der på forskellene institutionstyperne imellem, er billedet ikke entydigt og forskellene ikke store. Gennemsnitstallene indikerer, at hhx-institutionerne er de mest strategiske, men det skyldes primært, at der er én hhx-institution, der scorer meget højt. Hvis der ses bort fra denne ene institution, har hhx et gennemsnit, der er ubetydeligt højere end de øvrige institutionstypers.

Rambøll Management vurderer, at de 35 %, der har fået mindre end 10 point stort set ikke arbejder strategisk. Herefter er der en stor mellemgruppe på 54 %, der med 10-19 point arbejder strategisk med efteruddannelse på udvalgte områder. Endelig kan de 11 % med 20 point og derover siges at være langt i retning af at anvende efteruddannelse i et strategisk udviklingsperspektiv, selv om casestudierne indikerer, at der også er institutioner i denne gruppe, der kun har et delvist strategisk perspektiv på efteruddannelse.

## 5. Status på efteruddannelse for lærere

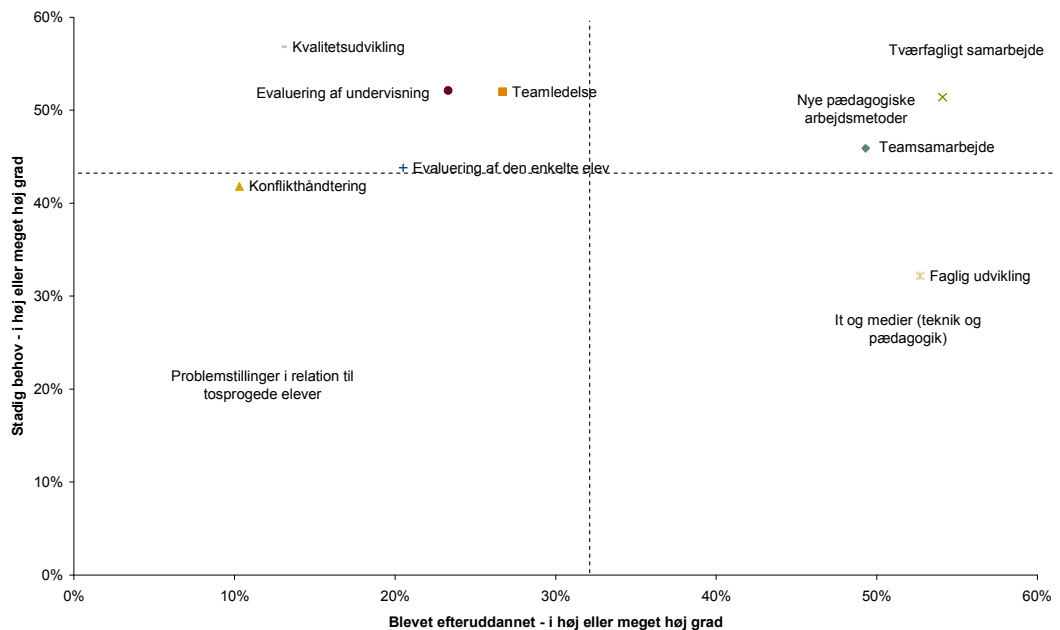
Undersøgelsen viser, at lærerne ifølge skolelederne er blevet efteruddannet på områder, som relaterer sig til gymnasiereformen, men at der stadig er behov for efteruddannelse på flere områder, der er centrale for reformens implementering.

Emner som tværfagligt samarbejde, nye pædagogiske arbejdsmetoder og teamsamarbejde er blevet højt prioriteret i lærernes efteruddannelse de senere år. På disse områder er der desuden stadig et stort behov for efteruddannelse ifølge institutionslederne.

Der har også været satset meget på efteruddannelse inden for it og medier, ligesom mange lærere er blevet efteruddannet for at understøtte deres faglige udvikling, men her er efteruddannelsesbehovet ifølge lederne mindre de kommende år.

Besvarelsen leder også opmærksomheden mod en række emner, der fremover bør prioriteres højere i efteruddannelsesindsatsen end hidtil. Det er emner som kvalitetsudvikling, evaluering, teamledelse og konflikthåndtering. Undersøgelsen viser endelig, at der har været begrænset fokus på problemstillinger i relation til tosprogede elever, og at der også vurderes at være et begrænset behov herfor fremover.

Figur 5.1 Status for efteruddannelse af lærere



Kilde: Institutioner 2006

Institutionerne er også blevet bedt om at vurdere, i hvilket omfang efteruddannelsesudbuddet opfylder institutionernes behov. Generelt er institutions-

lederne hverken entydigt tilfredse eller utilfredse med efteruddannelsesudbuddet til lærere i forhold til de udbudte emner, efteruddannelsens kvalitet samt fleksibilitet i efteruddannelsens varighed og form. Det er primært for emner som konflikthåndtering, evaluering af den enkelte elev, problemstillinger i relation til tosprogede elever, evaluering og kvalitetsudvikling, at lederne har vurderet, at udbuddet af efteruddannelse slet ikke eller i mindre grad opfylder lærernes behov for efteruddannelse. Der kan også være grund til at være opmærksom på udbuddet af kurser i teamledelse. Her vurderer institutionerne, at udbuddet aktuelt opfylder behovet i nogen grad, og at lærerne har et stort behov for efteruddannelse heri fremover.

De faglige foreninger vurderer, at der primært er tre barrierer for efteruddannelsesindsatsen. Disse er 1) økonomi og styring, 2) tid og prioritering samt 3) amternes organisering af efteruddannelse. Kritikken af de økonomiske rammer bakkes også op af institutionslederne – især inden for hhx og htx.

## 5.1 Hvad er lærerne blevet efteruddannet i?

Som et led i spørgeskemaundersøgelsen har Rambøll Management undersøgt, inden for hvilke områder lærerne er blevet efteruddannet i siden 2004. En stor del af disse områder relaterer sig til gymnasireformen.

**Tabel 5-1: I hvilken grad er institutionens lærerstab blev efteruddannet inden for følgende emner siden 2004? - I høj eller meget høj grad**

	Hf	Stx	Hhx	Htx	I alt
Problemstillinger i relation til tosprogede elever	10 %	7 %	6 %	4 %	6 %
Konflikthåndtering	15 %	11 %	8 %	8 %	10 %
Kvalitetsudvikling	18 %	11 %	14 %	8 %	13 %
Evaluering af den enkelte elev	26 %	20 %	28 %	12 %	21 %
Evaluering af undervisning	31 %	23 %	22 %	20 %	23 %
Teamledelse	28 %	30 %	17 %	12 %	27 %
Nye pædagogiske arbejdsmetoder	64 %	53 %	36 %	24 %	48 %
It og medier	62 %	54 %	36 %	24 %	48 %
Teamsamarbejde	49 %	55 %	33 %	40 %	50 %
Faglig udvikling	54 %	55 %	50 %	48 %	52 %
Tværfagligt samarbejde	67 %	66 %	33 %	36 %	55 %

Kilde: Institutioner 2006

Tabel 5.1 viser, at lærerne siden 2004 er blevet efteruddannet i områder, hvor af en del relaterer sig til reformen. Lærerne er således i stor udstrækning blevet uddannet inden for emnerne teamsamarbejde, faglig udvikling og tværfagligt samarbejde samt nyere undervisningsmetoder som it og medier og nye pædagogiske arbejdsmetoder. Samlet set har omkring halvdelen af institutionerne svaret, at institutionens lærerstab i høj eller meget høj grad er blevet efteruddannet på disse områder. Tabellen viser ligeledes, at der i mindre grad er blevet satset på efteruddannelse i forhold til kvalitetsredskaber som kvalitetsudvikling, evaluering af den enkelte elev og evaluering af undervisning.



På de fleste institutioner er lærerne kun i 'nogen grad' blevet uddannet i teamledelse. Dette skal ses i sammenhæng med, at kun en mindre del af lærerne vil skulle fungere som teamledere. Endelig er institutionerne blevet spurgt om, i hvor høj grad lærerne er blevet uddannet inden for problemstillinger i relation til tosprogede elever og konflikthåndtering. Besvarelserne viser her tydeligt, at disse emner ikke har haft høj prioritet de sidste par år.

Inden for emnerne som faglig udvikling, evaluering af undervisning, evaluering af den enkelte elev og kvalitetsudvikling har efteruddannelsesindsatsen været meget ens for alle tre typer institutioner. Forskellene mellem institutionerne er imidlertid tydelige, hvis man ser på de forskellige institutionstypers indsats inden for teamsamarbejde og tværfagligt samarbejde og teamledelse. Efteruddannelsesindsatsen har været væsentligt større på stx-institutionerne inden for disse tre områder end på hhx og htx. Denne del af reformen har derfor ikke nødvendigvis krævet den samme opkvalificering på htx og hhx som på stx. Det samme gør sig gældende for de nye undervisningsformer, repræsenteret ved nye pædagogiske arbejdsmetoder samt it og medier.

#### **Erfaringer med tværfagligt samspil på Htx**

På Dalum Uddannelsescenter (htx) er vurderingen, at de som teknisk gymnasium har haft mindre behov for opkvalificering inden for tværfagligt samspil og teamsamarbejde end kollegaer på almene gymnasier. Institutionen har derfor især fokuseret på at efteruddanne lærerne inden for det nye faglige indhold i deres fag.

Institutionens leder forklarer deres forspring på området med, at de som htx allerede længe før reformen var vant til at arbejde med projektarbejde. Bl.a. har de brugt htx-faget 'Teknologi' til at kombinere elevernes viden fra andre fag i projektarbejde. Derfor har institutionens lærere ikke skullet starte fra bunden med tværfaglig undervisning.

Også på Vibehus Htx oplever man, at de som htx allerede har gode traditioner for tværfagligt samspil. De nye studieretninger og den nye fokus på kompetencer i stedet for pensum kræver imidlertid mere koordinering mellem lærere end før. Derfor har institutionen haft teamsamarbejde som et væsentligt indsatsområde for efteruddannelsen.

Der er således en klar tendens til, at lærere på stx har modtaget mere efteruddannelse inden for tværfagligt samarbejde, teamarbejde og nye undervisningsmetoder end lærere på hhx og htx. Samtidig har efteruddannelsesindsatsen på de tre institutionstyper været ens inden for faglig udvikling og nye metoder til kvalitetssikring. Samlet set har efteruddannelsesindsatsen således været større på stx end på hhx og htx, hvilket stemmer godt overens med, at stx-institutionerne som beskrevet udtrykte at have flere ressourcer til rådighed end de andre institutioner.

### **Fokus på de konkrete ændringer**

Som spørgeskemaundersøgelsen har vist, er lærerne de sidste år i høj grad blevet efteruddannet i samarbejde og faglig udvikling og i mindre grad i kvalitetsudvikling og evaluering. Det forklarer flere af caseinstitutionerne med, at målet først og fremmest har været at forstå og være i stand til at praktisere reformen.

Som lederen af Dalum Uddannelsescenter (htx) formulerer det, så har fokus de sidste år i stort omfang været på de nye fagelementer og faglige samspil. Det har handlet om at sikre, at lærerne ved, hvordan de skal tolke og praktisere de nye bekendtgørelser, og hvordan de skal gennemføre de nye undervisningsformer. Derfor har efteruddannelsesindsatsen på institutionen drejet sig om de konkrete ændringer i fag og tværfaglighed i stedet for de overordnede ideer med reformen.

## **5.2 Lærernes fortsatte behov for efteruddannelse**

Rambøll Management har undersøgt, inden for hvilke områder lederne vurderer, at lærerstaben stadig har behov for efteruddannelse. Resultatet ses i tabel 5.2.

**Tabel 5-2 I hvilken grad har institutionens lærere på nuværende tidspunkt stadig behov for efteruddannelse inden for disse emner? - I høj eller meget høj grad**

	<b>Hf</b>	<b>Stx</b>	<b>Hhx</b>	<b>Htx</b>	<b>I alt</b>
Problemstillinger i relation til tosprogede elever	26 %	13 %	17 %	20 %	19 %
It og medier	26 %	24 %	36 %	44 %	30 %
Faglig udvikling	21 %	32 %	31 %	52 %	32 %
Konflikthåndtering	41 %	49 %	25 %	32 %	41 %
Evaluering af den enkelte elev	36 %	43 %	47 %	48 %	43 %
Teamsamarbejde	44 %	47 %	45 %	48 %	46 %
Nye pædagogiske arbejdsmetoder	31 %	41 %	64 %	64 %	50 %
Tværfagligt samarbejde	33 %	47 %	61 %	64 %	51 %
Teamledelse	39 %	60 %	47 %	48 %	52 %
Evaluering af undervisningen	44 %	54 %	47 %	52 %	52 %
Kvalitetsudvikling	64 %	62 %	39 %	52 %	57 %

Kilde: Institutioner 2006

Som nævnt, har efteruddannelsesindsatsen siden 2004 været lav inden for kvalitetsudvikling og evaluering af undervisningen. Dette giver nu udslag i, at over halvdelen af institutionerne i dag mener, at lærerne i høj grad har behov for mere efteruddannelse inden for netop disse felter.

Men også inden for flere af de områder, hvor lærerne i høj grad er blevet efteruddannet, er der stadig behov for mere efteruddannelse. Det drejer sig

først og fremmest om de nye samarbejdsformer og arbejdsmetoder; tværfagligt samarbejde, teamledelse og nye pædagogiske arbejdsmetoder. Derimod er behovet for efteruddannelse i noget højere grad dækket inden for faglig udvikling samt it og medier. Endelig vurderer størstedelen af lederne, at lærerne kun i nogen eller mindre grad har behov for efteruddannelse inden for problemstillinger relateret til tosprogede elever, konflikthåndtering og evaluering af den enkelte elev.

Der er en del områder, hvor behovet for fortsat efteruddannelse varierer med institutionstyperne. Inden for kvalitetsudvikling og konflikthåndtering, ses således et større behov for fortsat efteruddannelse på stx-institutionerne, og desuden har htx-institutionernes lærer i dag større behov for efteruddannelse inden for faglig udvikling.

Som beskrevet, er stx-institutionerne i højere grad blevet efteruddannet inden for tværfagligt samarbejde, nye pædagogiske arbejdsmetoder og it og medier, end det er tilfældet for hhx- og htx-institutioner. På disse områder har hhx-institutionerne og htx-institutionerne i dag et større behov for efteruddannelse end stx-institutionerne.

Der er også nogle forskelle mellem stx- og hf-institutionerne i vurderingerne af lærernes fortsatte behov for efteruddannelse. Således vurderer hf-institutionerne i højere grad end stx-institutionerne, at lærerne har behov for efteruddannelse i problemstillinger vedrørende tosprogede elever. Omvendt er der færre blandt hf-institutionerne, der vurderer, at der er behov for efteruddannelse i tværfagligt samarbejde og teamledelse. I forhold til teamledelse har kun 14 % af de rene hf-institutioner vurderet, at der fortsat er behov for efteruddannelse for lærerne.

#### **Føler lærerne sig klædt på til at implementere reformen?**

Både lærere og ledere på en af caseinstitutionerne vurderer, at lærerne i dag rent fagligt er klædt på til at undervise i reformens nye fagindhold – især i grundforløbet. Manglerne i forhold til at implementere reformen drejer sig for dem mindre om efteruddannelse end om forberedelse og fordybelse.

En af institutionens lærere peger på, at han mangler tid og rum til at planlægge og videndele på en struktureret måde. Det handler således ikke så meget om kurser og klassisk efteruddannelse som sparring med lærere, der underviser i samme fag. Og det har været svært på flere af gymnasierne. Som en lærer fra en anden institution udtrykker det, er lærerne vant til at være deres egne herrer – derfor kræver det særlig meget forberedelse og organisering, når mere nu skal koordineres. Læreren oplever derfor, at meget tid bliver spildt på ineffektive møder.

På institutionen er der derfor et voksende behov for mere klare ansvarsfordelinger i teamene og mere effektivitet ved møderne. Derfor forventer lederen, at han i den kommende tid vil sende flere lærere på efteruddannelse i teamledelse.

### **5.3 Efteruddannelsesudbuddet til lærerne**

#### *5.3.1 Faglige foreningers og amters udbud af lærerefteruddannelse*

Ud af de 31 faglige foreninger, der har besvaret spørgeskemaet i 2006, har 26 svaret, at de udbyder efteruddannelse til lærere i 2006-07. Som det

fremgår af tabellen nedenfor, udbyder næsten alle disse efteruddannelse relateret til det faglige og fagdidaktiske område, mens 17 af de faglige foreninger udbyder efteruddannelse inden for det fællesfaglige område. 10 af foreningerne har svaret, at de udbyder efteruddannelse i relation til det pædagogiske område, mens nogle få udbyder efteruddannelse om organisatoriske emner. Dette mønster er praktisk taget uændret i forhold til de faglige foreningers svar i 2005.

**Tabel 5-3 Hvilke efteruddannelsestemaer tilbyder din forening lærere på gymnasiale uddannelsesinstitutioner i skoleåret 2006-2007?**

	Respon- denter	Procent
Det faglige og fagdidaktiske område som følge af nye læreplaner	23	89 %
Det fællesfaglige område som følge af krav om tværgående forløb (almen studieforberedelse, almen sprogforståelse og naturvidenskabeligt grundforløb, kravene om progression i elevkompetencer på tværs af fag)	17	65 %
Det pædagogiske område som følge af bl.a. nye krav til progression i arbejdsformer, evalueringsmetoder og eksamensformer	10	39 %
Det organisatoriske område som følge af kravene om bl.a. nye samarbejdsformer mellem lærere og elever, mellem lærere og faggrupper indbyrdes og mellem ledelse og lærere.	2	8 %
Det organisatoriske område som følge af krav om etablering af teams, herunder eksempelvis uddannelse indenfor teamledelse	1	4 %
Andet, skriv hvad:	3	12 %
Ved ikke	0	0 %
I alt	26	100 %

Kilde: Faglige foreninger 2006

For amternes vedkommende har 8 ud af de 14 svarende amter oplyst, at de udbyder efteruddannelse til lærerne. Tabellen herunder viser, at amterne især udbyder efteruddannelse i emner som teamsamarbejde, tværfagligt samarbejde, evaluering, kvalitetsudvikling og nye pædagogiske arbejdsmetoder. Der gennemføres således amtslige kurser i de nævnte temaer i 5-6 amter.

**Tabel 5-4 Inden for hvilke emner har amtet udbudt kurser til lærere?  
(Sæt evt. flere kryds)**

	Respon- denter	Procent
Teamsamarbejde	6	75 %
Tværfagligt samarbejde	6	75 %
Evaluering af undervisning	5	63 %
Kvalitetsudvikling	5	63 %
Nye pædagogiske arbejdsmetoder	5	63 %
It og medier (teknik og pædagogik)	3	38 %
Teamledelse	2	25 %
Faglig udvikling	2	25 %
Evaluering af den enkelte elev	2	25 %
Problemstillinger i relation til tosprogede elever	2	25 %
Konflikthåndtering	1	13 %
Andet	1	13 %
Ved ikke	0	0 %
I alt	8	100 %

Kilde: Amter 2006

### 5.3.2 Vurderinger af efteruddannelsesudbuddet

*Generelt er institutionslederne hverken entydigt tilfredse eller utilfredse med efteruddannelsesudbuddet til lærere i forhold til de udbudte emner, efteruddannelsens kvalitet samt fleksibilitet i efteruddannelsens varighed og form. Det er primært for emner som konflikthåndtering, evaluering af den enkelte elev, tosprogede, evaluering og kvalitetsudvikling, at lederne har vurderet, at udbuddet af efteruddannelse slet ikke eller i mindre grad opfylder lærernes behov for efteruddannelse.*

Tabel 5.5 viser, hvor mange institutioner, der har svaret, at udbuddet af efteruddannelse i mindre grad eller slet ikke opfylder deres behov.

**Tabel 5-5 I hvilken grad vurderer du, at udbuddet af efteruddannelse for lærere opfylder institutionens behov for efteruddannelse i relation til følgende emner?**

<i>Andele, der har svaret "i mindre grad" eller "slet ikke"</i>	<b>Hf</b>	<b>Stx</b>	<b>Hhx</b>	<b>Htx</b>	<b>I alt</b>
Konflikthåndtering	38 %	47 %	17 %	24 %	39 %
Evaluering af den enkelte elev	28 %	38 %	42 %	40 %	37 %
Problemstillinger i relation til tosprogede elever	26 %	30 %	22 %	28 %	29 %
Evaluering af undervisning	15 %	25 %	31 %	36 %	26 %
Kvalitetsudvikling	18 %	30 %	20 %	24 %	26 %
Nye pædagogiske arbejdsmetoder	21 %	14 %	22 %	44 %	21 %
Teamledelse	23 %	20 %	14 %	8 %	19 %
Teamsamarbejde	21 %	14 %	17 %	20 %	17 %
Tværfagligt samarbejde	5 %	8 %	14 %	16 %	12 %
It og medier (teknik og pædagogik)	8 %	9 %	6 %	8 %	8 %
Faglig udvikling	3 %	3 %	3 %	4 %	3 %

Kilde: Institutioner 2006

De emner, hvor flest institutioner ikke får dækket deres behov af det aktuelle udbud, er konflikthåndtering, evaluering, problemstillinger i relation til tosprogede og kvalitetsudvikling. Det er især på hf og stx, det vurderes, at udbuddet af efteruddannelse konflikthåndtering ikke opfylder institutionens behov. Omvendt er det især hhx og htx, der vurderer, at institutionens behov for efteruddannelse ikke opfyldes af udbuddet af efteruddannelse om evaluering. Meget få institutionsledere er kritiske over for udbuddet i relation til it og medier samt faglig udvikling.

To ledere uddyber i kommentarer, at udbuddet af efteruddannelsesstilbud er tilstrækkeligt, og at udfordringen i stedet er at kunne afsætte de nødvendige ressourcer hertil.

Herudover er der spredte eksempler fra ledere, der efterlyser efteruddannelsesstilbud i emner som stress-styring, kontaktlærerrollen, kurser i omstillingsparathed, samspil mellem fagene med særlig vægt på fagenes videnskabssteori. Enkelte af de nævnte emner er brede i form af progression i fagene eller bedre "fag-faglige" efteruddannelsesstilbud.

Tabel 5.6 opsummerer henholdsvis for hvert af efteruddannelsesområderne:

- I hvor høj grad fokus har været på emnet siden 2004
- Det fortsatte behov for efteruddannelse
- Vurderingen af efteruddannelsesudbuddet inden for emnet.

Som tabellen viser, er der fem områder, som kan have behov øget opmærksomhed blandt efteruddannelsesudbydere: Konflikthåndtering, evaluering af den enkelte elev, evaluering af undervisningen og teamledelse. Her vurderes efteruddannelsesudbuddet at være utilstrækkeligt, hvilket kan udgøre et problem fremover, da der netop på disse områder vurderes at være et fortsat behov for efteruddannelse. Ligeledes kan der inden for kvalitetsudvikling være behov for et større efteruddannelsesudbud fremover, da behovet for efteruddannelse her større end hidtil, og udbuddet kun i nogen grad dækker behovet.

**Tabel 5-6: Efteruddannelsesindsats, fortsat behov og vurdering af udbuddet på 11 udvalgte områder**

	<b>Blevet efteruddannet siden 2004</b>	<b>Stadig behov for efteruddannelse</b>	<b>Vurdering af efteruddannelsesudbuddet</b>
Problemstillinger i relation til tosprogede elever	Lav grad af fokus i efteruddannelse hidtil	Begrænset behov fremover	Udbuddet opfylder i nogen grad behovet
Konflikthåndtering	Lav grad af fokus i efteruddannelse hidtil	Nogen behov fremover	Udbuddet opfylder ikke behovet
Kvalitetsudvikling	Lav grad af fokus i efteruddannelse hidtil	Stort behov fremover	Udbuddet opfylder i nogen grad behovet
Evaluering af den enkelte elev	Nogen grad af fokus i efteruddannelse hidtil	Nogen behov fremover	Udbuddet opfylder ikke behovet
Evaluering af undervisning	Nogen grad af fokus i efteruddannelse hidtil	Stort behov fremover	Udbuddet opfylder i nogen grad behovet
Teamledelse	Nogen grad af fokus i efteruddannelse hidtil	Stort behov fremover	Udbuddet opfylder i nogen grad behovet
Nye pædagogiske arbejdsmetoder	Høj grad af fokus i efteruddannelse hidtil	Nogen behov fremover	Udbuddet opfylder i høj grad behovet
It og medier	Høj grad af fokus i efteruddannelse hidtil	Begrænset behov fremover	Udbuddet opfylder i høj grad behovet
Teamsamarbejde	Høj grad af fokus i efteruddannelse hidtil	Nogen behov fremover	Udbuddet opfylder i nogen grad behovet
Faglig udvikling	Høj grad af fokus i efteruddannelse hidtil	Begrænset behov fremover	Udbuddet opfylder i høj grad behovet
Tværfagligt samarbejde	Høj grad af fokus i efteruddannelse hidtil	Stort behov fremover	Udbuddet opfylder i høj grad behovet

Kilde: Rambøll Managements bearbejdning af institutionernes svar, 2006.

Institutionerne vurderede i 2005 efteruddannelsesudbuddet, herunder kvaliteten, varigheden og formen af de udbudte tilbud, jævnfør tabellen herunder. Svarene er ikke specielt markante. Faktisk er det slående, at der på to af spørgsmålene er omkring 60 %, der ikke tager klart stilling ved at svare 'i nogen grad' eller 'ved ikke'.

I forhold til de tre vurderede aspekter af udbuddet er respondenterne mest positive i deres vurderinger af, om udbuddet er tilstrækkeligt i forbindelse med gymnasireformen. Her vurderer 36 %, at udbuddet i høj eller meget høj grad er tilstrækkeligt.

**Tabel 5-7 I hvilken grad er du enig i følgende udsagn om efteruddannelse til lærere?**

	Der er et tilstrækkeligt udbud af lærerefteruddannelse i forbindelse med gymnasiereformen	Den lærerefteruddannelse, der udbydes i forbindelse med gymnasiereformen, er af tilfredsstillende kvalitet	Den lærerefteruddannelse, der udbydes i forbindelse med gymnasiereformen, er tilstrækkelig fleksibel i varighed og form
I meget høj grad	5 %	3 %	2 %
I høj grad	31 %	23 %	15 %
I nogen grad	36 %	45 %	47 %
I mindre grad	17 %	13 %	16 %
Slet ikke	9 %	3 %	8 %
Ved ikke	3 %	15 %	14 %
I alt	100 %	100 %	100 %

Kilde: Institutioner 2005

De faglige foreninger blev i spørgeskemaundersøgelsen år 2006 bedt om at vurdere efteruddannelsesudbuddet i forhold til institutionernes behov i forhold til implementering af gymnasiereformen, jf. tabellen herunder. Det overordnede mønster i de faglige foreningers svar ligner meget svarene ovenfor fra institutionerne, da 22 af de faglige foreninger – svarende til 71 % - ikke giver et klart svar på spørgsmålet. De svarer således enten 'i nogen grad' eller 'ved ikke'.

**Tabel 5-8 I hvilken grad vurderer du, at udbuddet af efteruddannelser svarer til uddannelsesinstitutionernes behov i forhold til implementering af gymnasiereformen?**

	Respondenter	Procent
I meget høj grad	0	0 %
I høj grad	4	12 %
I nogen grad	19	61 %
I mindre grad	4	12 %
Slet ikke	1	3 %
Ved ikke	3	9 %
I alt	31	100 %

Kilde: Faglige foreninger 2006.

De uddybende svar identificerer ikke entydigt et ændret behov for udbud af efteruddannelse, da svarenes fokus er meget forskelligt. Herunder fremgår tre eksempler på svar herom:

- "Der er behov for flere eksperimentelle kurser."
- "Der er mere behov for enkeltfaglige kurser nu end tidligere. Det kræver megen faglig styrke at kunne se sit fag i tværfaglig sammenhæng."
- "Der bliver arrangeret gode kurser af de faglige foreninger, men da tilskudet fra Staten er faldet bort, bliver kurserne ofte ret dyre med færre deltagere som resultat. Desuden bruges der megen tid og energi på udviklingsprojekter, da det er her man kan få penge fra UVM. Men der er lang vej in-



*den disse projekter havner som egentlig efteruddannelse for 'de mange'. Og det er her og nu, der er behov for inspiration (hvis lærerne overhovedet har tid og energi til at tage på kurser!)"*

Fra de casestudier Rambøll Management har gennemført synes et emne at være særligt efterspurgt af lærerne: Kursus i teamarbejde, teamorganisering og teamledelse. Igen er det dog en særlig type kurser, der efterspørges. Lærerne ønsker en form, hvor eksterne, der har prøvet at arbejde med reformen, kommer ind og sparrer med dem i de konkrete situationer hvor de arbejder i teams. Der efterspørges ikke i samme omfang egentlige kurser i emnet. Casestudierne efterlader det billede, at det generelt er konkret sparring i konkrete situationer, der lige nu efterspørges.

### 5.3.3 Udbredelse af viden om efteruddannelsesudbud

*10 af de faglige foreninger havde ultimo 2005 planlagt, hvordan udbyttet af deres efteruddannelsesaktiviteter udbredes til andre lærere i Danmark. Planerne bestod primært i at synliggøre efteruddannelsen og dens indhold på emu.dk, Gymnasieskolen, foreningernes egne blade, hjemmesider, årskurser og regionsmøder. De faglige foreninger og institutionerne er hverken entydigt tilfredse eller utilfredse med efteruddannelseskataloget emu.dk.*

Tabellen nedenfor viser, at 10 af de 27 faglige foreninger, der svarede, havde ultimo 2005 planlagt, hvordan udbyttet af deres efteruddannelsesaktiviteter skulle udbredes til andre lærere i Danmark.

**Tablet 5-9 Har din forening planlagt, hvordan udbyttet af en efteruddannelsesaktivitet udbredes til andre lærere i Danmark?**

	Respondenter	Procent
Ja	10	37 %
Nej	13	48 %
Nej, men det forventer vi at gøre	4	14 %
Ved ikke	0	0 %
I alt	27	100 %

Kilde: Faglige foreninger 2005.

De faglige foreninger har efterfølgende uddybet, at planerne primært bestod i at synliggøre efteruddannelsen og dens indhold på emu.dk, Gymnasieskolen, foreningernes egne blade, hjemmesider, årskurser og regionsmøder. Overordnet kan disse indsatser inddeles i to hovedområder; hhv. annoncering og udbredelse gennem de faglige foreningers organisationer.

En af de nævnte kanaler til at udbrede efteruddannelsesindsatsen er [www.emu.dk](http://www.emu.dk). De faglige foreninger vurderer ikke efteruddannelseskataloget på [www.emu.dk](http://www.emu.dk) entydigt positivt eller negativt. 48 % af foreningerne vurderer således i 2006, at hjemmesiden i nogen grad giver et godt overblik over udbuddet af lærerefteruddannelse. I 2005 er billedet af de faglige foreningers svar overordnet det samme, da halvdelen af foreningerne ikke tager klart stilling for eller imod emu.dk.

**Tabel 5-10 I hvilken grad vurderer du, at hjemmesiden [www.emu.dk](http://www.emu.dk) giver et godt overblik over udbuddet af lærerefteruddannelse?**

	Responden-ter	Procent
I meget høj grad	2	7 %
I høj grad	7	23 %
I nogen grad	15	48 %
I mindre grad	5	16 %
Slet ikke	1	3 %
Ved ikke	1	3 %
I alt	31	100 %

Kilde: Faglige foreninger 2006

Nogle af de faglige foreninger, der har forholdt sig kritisk til emu.dk, har uddybet deres synspunkter. De peger blandt andet på, at det er besværligt for udbyderne at bruge, fordi udbyderne afkræves for detaljerede oplysninger, når de skal registrere deres efteruddannelsesstilbud.

Andre faglige foreninger har oplevet, at det giver langt større effekt i forhold til flere kursustilmeldinger at annoncere på anden vis. Disse faglige foreninger mener, at dette kan skyldes, at efteruddannelseskataloget enten blev startet for sent, eller at det for nogle kan være uoverskueligt at søge i det. En enkelt peger på, at et problem med emu.dk er, at det forudsætter lærerne aktivt går ind på siden for at undersøge efteruddannelsesmulighederne, mens eksempelvis en annonce i Gymnasieskolen kan inspirere en bredere gruppe af lærere.

På linie med de faglige foreninger er institutionerne heller ikke entydigt positive eller negative over for efteruddannelseskataloget på [www.emu.dk](http://www.emu.dk). Samlet set har 62 % således svaret enten 'i nogen grad' eller 'ved ikke'. Det er en usædvanlig høj andel, der ikke klart tager stilling til spørgsmålet. Det kan tolkes på mindst to måder:

- 1) At institutionerne ikke har forholdt sig klart til hjemmesiden – måske fordi de ikke bruger den så ofte eller slet ikke er opmærksomme på efteruddannelseskataloget.
- 2) At institutionerne kender og bruger hjemmesiden, men at de både finder stærke og svage sider ved den.

**Tabel 5-11 I hvilken grad er du enig i at Hjemmesiden [www.emu.dk](http://www.emu.dk) giver godt overblik over udbuddet af lærerefteruddannelse?**

	Stx	Hhx	Htx	I alt
Ja, i meget høj grad	6 %	0 %	0, %	4 %
Ja, i høj grad	29 %	9 %	16 %	23 %
Ja, i nogen grad	32 %	44 %	32 %	35 %
Ja, men i mindre grad	4 %	16 %	16 %	8 %
Nej, slet ikke	5 %	0 %	5 %	4 %
Ved ikke	25 %	31 %	32 %	27 %
I alt	108	32	19	159

Kilde: Institutioner 2005

En enkelt htx-institution har valgt at uddybe svaret om [www.emu.dk](http://www.emu.dk). Respondenten opfatter emu.dk som en database primært for "ministerielle" efteruddannelsesstilbud, og respondenten finder disse utilstrækkelige og ofte alt for ambitiøst lagt an i forhold til et realistisk ressourceforbrug på efteruddannelse. Undervisningsministeriet har dog oplyst, at der er åben adgang til at anvende databasen.

#### 5.3.4 Barrierer for udbud af efteruddannelse

*De faglige foreninger vurderer, at der primært er tre barrierer for efteruddannelsesindsatsen i form af 1) økonomi og styring, 2) tid og prioritering samt 3) amternes organisering af efteruddannelse. Kritikken af de økonomiske rammer bakkes også op af institutionslederne – især inden for hhx og htx.*

Herunder uddybes undersøgelsens resultater om de tre oplevede barrierer.

##### 1) Økonomi og styring:

Utilstrækkelige efteruddannelsesressourcer i såvel de faglige foreninger som institutionerne udgør ifølge mange faglige foreninger en væsentlig barriere. 52 % af de faglige foreninger har svaret, at de finder de økonomiske rammer dårlige eller meget dårlige for at udvikle efteruddannelse til lærere målrettet gymnasireformen. De faglige foreninger påpeger også, at de nu står med større økonomiske risici end før, fordi de ikke kan være sikre på, hvor stor tilslutningen bliver til kurserne.

I en uddybende besvarelse anerkender en faglig forening, at der er afsat flere midler til efteruddannelse på det gymnasiale område. Respondenten finder dog, at dette skal ses i lyset af en periode på 4-5 år med løbende nedskæringer på efteruddannelsesområdet, og at efteruddannelsesbehovet nu er meget stort, eftersom reformen har indført undervisningsområder, som ingen lærere er uddannede til, ligesom mange fags bekendtgørelser er radikalt ændrede.

#### **Barrierer for lærernes efteruddannelse**

På de institutioner Rambøll Management har talt med, nævnes ressourcerne ofte som en barriere i en bisætning. Lige nu synes barriererne at være nogle helt andre, som det bl.a. påpeges på Viby Gymnasium:

*Det er her sjældent at ledelsen må afvise et efteruddannelsesønske fra lærerne, så det er ikke så meget ressourcerne der mangler. Først og fremmest er det en barriere, at behovet for efteruddannelse endnu ikke er specifikt nok defineret. Lærerne er endnu ikke bevidste om, hvilke konkrete kompetenceudviklingsbehov de har. Dernæst er der for tiden en arbejdspresset belastning, der ikke giver tid til efteruddannelse.*

Som tidligere nævnt, er der dog generelt meget bevidsthed omkring økonomi og de få ressourcer blandt lærerne, og dette kan betyde, at efterspørgslen automatisk indrettes herefter.

På en del htx- og hhx-institutioner nævnes desuden problemer i forhold til udbuddet. Det er her opfattelsen, at for mange kurser er rettet mod stx og hf, og dermed er mindre anvendelige for htx og hhx.

Foreningerne finder også Undervisningsministeriets tilskudsmodel uhenigtsmæssig, fordi de udover udviklingsaktiviteter også ønsker tilskud til

gennemførelse af efteruddannelse, som tidligere var udgangspunktet for den statslige støtte for stx og hf<sup>11</sup>. En forening finder endvidere, at ministeriets forestillinger om kaskader og konsortier er vanskelige at implementere i praksis, da de lægger op til en urealistisk udstrakt koordination og videndeling.

Endelig efterlyser flere af de faglige foreninger flere ressourcer til efteruddannelse inden for det enkelte fag. Flere faglige foreninger fremhæver, at de begrænsede økonomiske muligheder virker hæmmende for motivationen for det frivillige arbejde i foreningerne, og at der går for meget tid med planlægning og ansøgninger.

Institutionslederne deler i øvrigt opfattelse med de faglige foreninger om, at der er afsat for få ressourcer til lærerefteruddannelse i forbindelse med gymnasireformen. Kritikken er især udbredt blandt hhx- og htx-institutioner. 55 % af institutionslederne vurderer således, at der i mindre grad eller slet ikke er afsat tilstrækkeligt med ressourcer til lærerefteruddannelse. Blandt hhx- og htx-institutioner er det 79-81 %, der svarer dette.

## 2) Tid og prioritering:

Flere faglige foreninger giver udtryk for, at efteruddannelse ikke prioriteres tilstrækkeligt på grund af travlhed, bl.a. afledt af de mange forandringer som følge af reformer. Det kan enten være den enkelte lærer, der selv vurderer, at han/hun ikke har tid til at deltage i efteruddannelse, eller det kan være institutionen, der nedprioriterer det i forhold til driftsopgaverne. Flere faglige foreninger har oplevet, at institutioner kræver, at lærerne selv finder timerne til nogle typer efteruddannelsesaktiviteter, fx årsmøder, hvor institutionen så alene betaler for kurset. Casematerialet understøtter analysen af, at lærernes tid er en af de primære barrierer for efteruddannelse. De fleste lærere angiver, at det er svært at finde tid til at identificere relevante efteruddannelseskurser og ikke mindst at deltage i dem. Især nu hvor der sker så mange nye ting i hverdagene.

### **Behov for tid til fordybelse og sparring – ikke nødvendigvis kurser**

Flere af de lærere, som Rambøll Management har talt med, har nævnt, at mangel på tid udgør en barriere – både for deltagelse i efteruddannelsesaktiviteter og for i hverdagen at kunne fordybe sig og diskutere praksis sammen med kollegaer:

*Viby Gymnasium: Lige nu har man måske mest behov for at tale med egne kollegaer og have tid til at fordybe sig med, i det man gør. Så kan man nå langt. Den tid får man på kurser, fordi den ikke eksisterer i hverdagen. Men den kunne eventuelt udnyttes bedre ved at give plads, tid og ro og tid til udvikling i hverdagen.*

*Dalum Uddannelsescenter (htx): Vil gerne have noget mere efteruddannelse i bl.a. de nye bekendtgørelser i fagene, og hvordan det skal udføres i praksis. Det der er givtigt i den forbindelse er, at lærerne selv udveksler erfaringer. Det er ikke kurset i sig selv, der er givtigt, men at kurserne giver tid og rammer for udveksling af erfaringer om, hvordan kan det her gøres.*

<sup>11</sup> Tidligere var Undervisningsministeriets tilskud for stx og hf rettet mod at finansiere en andel af kursusudgiften til efteruddannelsen. Restbeløbet samt udgiften til lærerløn blev der ikke ydet statslig støtte til.

3) Amternes organisering af efteruddannelse:

En enkelt faglig forening vurderer, at det er svært for de faglige foreninger at organisere landsdækkende kursusudbud, fordi amterne hver især selv etablerer efteruddannelse for lærerne i amtet med amternes egne undervisere.

## 6. Status på efteruddannelse for ledere

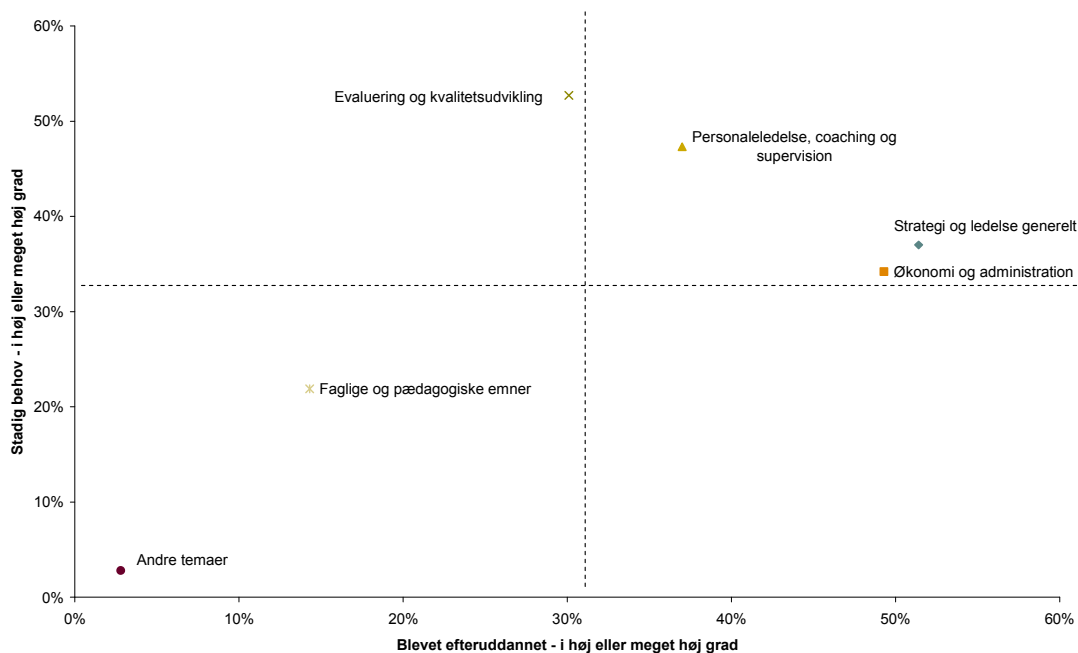
Status for ledernes efteruddannelse i relation til reformen er, at de er blevet efteruddannet i flere emner af høj relevans for reformen, men at der stadig i et vist omfang er et behov for yderligere efteruddannelse.

Undersøgelsen viser, at ledernes efteruddannelse i høj grad har været fokuseret på områderne "Personaleledelse, coaching og supervision", "Strategi og ledelse generelt" og "Økonomi og administration". Og på disse områder, er der stadig behov for efteruddannelse.

Ligesom for lærernes vedkommende har evaluering og kvalitetsudvikling kun i nogen grad været prioriteret de sidste par år, men institutionernes besvarelser understreger, at der fremover i høj grad er et efteruddannelsesbehov på området. Besvarelserne viser desuden, at faglige og pædagogiske emner heller ikke har været et prioriteret område for ledernes efteruddannelse de seneste år, og at der stadig kun i begrænset omfang er behov for efteruddannelse på området.

Ifølge amternes besvarelser har 6 ud af 14 amter selv udbudt kurser til gymnasieludere relateret til gymnasireformen. Desuden er der kun få institutionerne, som mener, at udbuddet af efteruddannelse for ledere er utilstrækkeligt.

Figur 6.1 Status for efteruddannelse af ledere



## 6.1 Hvad er lederne blevet efteruddannet i?

Rambøll Management har i forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen i 2006 spurgt, i hvor høj grad institutionernes ledere er blevet efteruddannet inden for 5 forskellige områder af relevans for reformen. Resultatet ses af tabel 6.1.

**Tabel 6-1 I hvilken grad er institutionens ledere blev efteruddannet inden for følgende emner siden 2004? - I høj eller meget høj grad**

	Hf	Stx	Hhx	Htx	I alt
Strategi og ledelse generelt	62 %	59 %	31 %	52 %	52 %
Økonomi og administration	69 %	64 %	20 %	16 %	50 %
Personaleledelse, coaching og supervision	38 %	41 %	25 %	36 %	37 %
Evaluering og kvalitetsudvikling	41 %	36 %	14 %	16 %	30 %
Faglige og pædagogiske emner	15 %	15 %	20 %	12 %	15 %
Andre temaer	5 %	3 %	3 %	4 %	3 %

Som det fremgår af tabellen, er det især de overordnede ledelsesmæssige og administrative opgaver, lederne er blevet uddannet i. Således har omkring halvdelen af institutionerne besvaret, at deres ledelser i høj eller meget høj er blevet uddannet inden for "Strategi og ledelse generelt" og "Økonomi og administration" og lidt over en tredjedel inden for "Personaleledelse, coaching og supervision".

Som nævnt i foregående kapitel er institutionernes lærere kun i mindre omfang blevet efteruddannet inden for metoder til kvalitetssikring, herunder evaluering og kvalitetssikring. Denne mindre grad af efteruddannelse inden for området gør sig også gældende for ledernes vedkommende, idet kun 30 % af ledelserne i høj eller meget høj grad har modtaget efteruddannelse på området. Endelig er ledelsen i modsætning til lærerne kun i lille omfang blevet efteruddannet inden for "Faglige og pædagogiske emner".

Det fremgår også af tabellen for de fleste emner, at ledere på stx-institutioner i højere grad vurderer at være blevet efteruddannet i emnerne end ledere på hhx og htx.

Dette stemmer godt overens med analysen af institutionernes ressourcebrug på efteruddannelse, som netop også konkluderede, at stx-institutionerne havde prioriteret lederuddannelse højere. Som nævnt skyldes dette sandsynligvis, at hhx-institutionerne og htx-institutionerne allerede har status af selvejende institutioner, mens stx-institutionerne først overgår til selveje ved årsskiftet 2006/2007.

### Nye krav til ledelsen på stx-institutioner

Ledelsen på ét af de almene gymnasier har deltaget i et udviklingsprojekt i amtsligt regi, som har givet dem professionel hjælp til at opkvalificere institutionens ledelse. Alligevel mener lederen ikke, at de i dag er fuldt ud klædt på til at varetage deres ledelsesroller.

Problemet skyldes især de øgede krav, som overgangen til selveje stiller til ledelsen på de almene gymnasier. For overgangen til selveje giver stx-institutionerne mange nye administrative byrder. Hvor ledelsen på gymnasiet tidligere har haft mange pædagogiske opgaver, bruger de i dag det meste af tiden på administrativt arbejde.

Derfor oplever lederen, at det er svært at hjælpe lærerne med det nye indhold i undervisningen. Fremover vil det derfor ifølge lederen være en stor udfordring for ledelsen at vise pædagogisk lederskab og ansvar, med mindre det i højere grad lykkes at uddelegere administrative opgaver til teams og teamledelser.

## 6.2 Ledernes fortsatte behov for efteruddannelse

For at få et mere fremadrettet bud på, hvor der stadig er mangler i ledernes uddannelse, har Rambøll Management i spørgeskemaundersøgelsen for 2006 spurgt institutionerne om, hvor der stadig er behov for lederuddannelse inden for.

**Tabel 6-2 I hvilken grad har institutionens ledere på nuværende tidspunkt stadig behov for efteruddannelse inden for disse emner? - I høj eller meget høj grad**

	Hf	Stx	Hhx	Htx	I alt
Evaluering og kvalitetsudvikling	46 %	55 %	50 %	60 %	52 %
Personaleledelse, coaching og supervision	31 %	44 %	56 %	64 %	47 %
Strategi og ledelse generelt	26 %	38 %	39 %	40 %	37 %
Økonomi og administration	33 %	44 %	14 %	20 %	34 %
Faglige og pædagogiske emner	13 %	22 %	22 %	44 %	22 %
Andre temaer	0 %	2 %	6 %	4 %	3 %

Kilde: Institutioner 2006

Som det fremgår af tabel 6.2, er det særligt på de områder, hvor efteruddannelsesindsatsen hidtil ikke har været stor, der nu er behov for yderligere efteruddannelse. Det drejer sig først og fremmest om "Personaleledelse, coaching og supervision" og "Evaluering og kvalitetsudvikling".

Henholdsvis 34 % og 37 % af besvarelsener vurderer, at der stadig i høj eller meget høj grad er behov for efteruddannelse inden for "Strategi og ledelse generelt" og "Økonomi og administration". Således vil der også fremover være et behov for kompetenceløft af ledere inden for typiske ledelsesmæssige funktioner. Trods den lille grad af lederefteruddannelse inden for



”Faglige og pædagogiske emner”, vurderer kun 22 %, at der i dag i høj eller meget høj grad er behov for efteruddannelse på dette område.

Tabellen viser, at hf-institutionerne for samtlige emner i lavere grad end stx-institutionerne vurderer, at institutionens ledere har behov for efteruddannelse. Disse forskelle er større, når der alene ses på institutioner, der udbyder hf, men ikke stx.

### 6.3 Efteruddannelsesudbuddet til lederne

#### 6.3.1 *Amternes udbud af efteruddannelse til ledere*

Ud af de 14 amter, der har besvaret undersøgelsen, har 6 amter svaret, at de selv har udbudt kurser rettet mod ledere efter gymnasireformen. Tabellen herunder viser i hvilke emner, amterne har udbudt kurser til ledere.

**Tablet 6-3 Inden for hvilke emner har amtet udbudt kurser til ledere? (Sæt evt. flere kryds)**

	Respondenter	Procent
Strategi og ledelse generelt	3	50 %
Økonomi og administration	3	50 %
Personaleledelse, coaching og supervision	3	50 %
Evaluering og kvalitetsudvikling	2	33 %
Faglige og pædagogiske emner	0	0 %
Andre temaer	0	0 %
Ved ikke	0	0 %
I alt	6	100 %

Kilde: Amter 2005 og 2006

Det fremgår af tabellen, at amterne har fokuseret på forskellige kursusemner. Der er ingen emner, hvor mere end 2-3 amter har udbudt lederuddannelse.

I tabellen herunder fremgår det, hvordan det amtslige udbud af efteruddannelse udviklede sig fra 2004/05 til 2005/06 opdelt på fire emner. For tre af de fire emner blev den amtslige efteruddannelse mindre udbredt fra 2004/05 til det efterfølgende skoleår. Det gælder i forhold til erfaringsudveksling med andre institutioners ledelser samt efteruddannelse i personlige lederkvalifikationer og teamledelse. Derimod er der flere amter, der udbød kurser om institutionens kvalitetsudvikling og/eller selvevaluering i 2005/06 end skoleåret forinden. Kategorien andre temaer omfatter bl.a. efteruddannelse i forhold til at drive en selvejende institution.

**Tabel 6-4 Hvilke temaer omhandlede amtets efteruddannelse til ledere på gymnasiale uddannelsesinstitutioner sidste skoleår?(sæt gerne flere krydser)**

	2004/05		2005/06	
	Respon- denter	Procent	Respon- denter	Procent
De enkelte ledesers personlige lederkvalifikationer	6	75 %	4	57 %
Teamledelsens indbyrdes samarbejde og opgavevaretagelse	8	100 %	6	86 %
Institutionens kvalitetsudvikling og/eller selvevaluering	1	13 %	4	57 %
Erfaringsudveksling med andre institutioners ledelser	6	75 %	4	57 %
Andre temaer	3	38 %	3	43 %
I alt	8	100 %	7	100 %

Kilde: Amter 2005 og 2006

Fleere amter beskriver et forløb om efteruddannelsen, hvor der har været et samspil mellem institutionernes ledelser og de amtslige forvaltninger i at definere efteruddannelsesbehovet. For nogle amter er behovene blevet defineret gennem et længere forløb. Et amt beskriver eksempelvis, at der først blev holdt to seminarer med henblik på at identificere ledelsesteamenes ønsker og behov. Dernæst blev der gennemført et forløb over et skoleår, hvor hvert ledelsesteam havde en coach, som hjalp med at afdække ledelsesteamets kompetencer og satte fokus på teamets udviklingsbehov. Hvert team skulle også formulere en lokal ledelsesprofil. Resultatet af disse forløb blev en kompetenceudviklingsplan for teamet. Med udgangspunkt i alle teams udviklingsplaner gennemfører amtet i dette skoleår efteruddannelsesforløb, som imødekommer teamenes ønsker. Sideløbende har rektorer fået tilbud om individuel ledelsesudvikling f.eks. i form af kurser, personlig coaching eller videreuddannelse (master).

### 6.3.2 Institutionernes vurderinger af udbud

*Der er generelt få institutionsledere, der vurderer, at udbuddet af efteruddannelse til ledere er et væsentligt problem. Institutionslederne vurderer således i højere grad, at udbuddet af lederefteruddannelse opfylder institutionernes behov end udbuddet af lærerefteruddannelse. Fleere af institutionslederne uddyber deres besvarelser med, at LUP-kurserne er så gode, at de dækker lederens behov for efteruddannelse.*

15 % af lederne – og 26 % blandt hf-institutionerne - vurderer, at udbuddet af efteruddannelse for ledere i mindre grad eller slet ikke opfylder institutionens behov for efteruddannelse i relation til faglige og pædagogiske emner. Det er således det emne, hvor flest ledere efterlyser et bedre efteruddannelsesudbud, jf. tabellen herunder. Der er nuanceforskelle i vurderingen af udbuddet på tværs af institutionstyper. Blandt htx-institutionerne er der således 24 %, der vurderer, at udbuddet i relation til økonomi og administration i mindre grad eller slet ikke opfylder institutionens behov for efteruddannelse.

Der er generelt færre respondenter, der udpeger udbudsproblemer i relation til ledelse end i forhold til lærerefteruddannelse. Der er flest respondenter, der ønsker et bedre udbud i forhold til faglige og pædagogiske emner.

**Tabel 6-5 I hvilken grad vurderer du, at udbuddet af efteruddannelse for ledere opfylder institutionens behov for efteruddannelse i relation til følgende emner?**

<i>I mindre grad eller slet ikke</i>	<b>Hf</b>	<b>Stx</b>	<b>Hhx</b>	<b>Htx</b>	<b>I alt</b>
1. Strategi og ledelse generelt	8 %	2 %	11 %	8 %	5 %
2. Økonomi og administration	10 %	5 %	11 %	24 %	9 %
3. Personaleledelse, coaching og supervision	13 %	3 %	8 %	12 %	8 %
4. Evaluering og kvalitetsudvikling	13 %	7 %	6 %	16 %	9 %
5. Faglige og pædagogiske emner	26 %	13 %	8 %	20 %	15 %
6. Andre temaer	13 %	9 %	11 %	8 %	10 %

Kilde: Institutioner 2006

Institutionerne har haft mulighed for at uddybe besvarelsene. Her svarer nogle, at det ikke er udbuddet af lederuddannelse, der mangler, men tiden og de økonomiske ressourcer til at deltage.

I forhold til udbuddet nævner en del, at der er behov for efteruddannelse rettet mod inspektorer. En enkelt respondent skriver, at det ville være rart, hvis det var muligt at tilmelde hele ledelsesteamet til flere kurser, som i dag ofte er forbeholdt en afgrænset målgruppe som eksempelvis rektorer, inspektorer mv.

Fire af respondenterne uddyber endvidere besvarelsen med, at LUP-kurserne (tre kurser under Undervisningsministeriets LedelsesUdviklingsProjekt) er så gode, at de dækker deres behov for efteruddannelse. LUP-kurserne sætter fokus på strategisk ledelse af uddannelsesinstitutioner, udviklings- og kvalitetsledelse samt ledelse af selvejende institutioner.

Tabel 6.6 viser hhv. fokus i efteruddannelsen hidtil, behovet fremover og vurderingen af udbuddet set i forhold til de 5 undersøgte emner. Som nævnt, er det institutionernes generelle vurdering, at udbuddet af efteruddannelse matcher behovet. Derfor er der ikke behov for øget opmærksom omkring udbuddet på nogle af områderne set i forhold til de fremtidige behov.

**Tabel 6-6 Efteruddannelsesindsats, fortsat behov og vurdering af udbuddet på 5 udvalgte områder**

	<b>Blevet efteruddannet siden 2004</b>	<b>Stadig behov for efteruddannelse</b>	<b>Vurdering af efteruddannelsesudbuddet</b>
Faglige og pædagogiske emner	Lav grad af fokus i efteruddannelsen hidtil	Begrænset behov fremover	Udbuddet opfylder i nogen grad behovet
Evaluering og kvalitetsudvikling	Nogen grad af fokus i efteruddannelse hidtil	Stort behov fremover	Udbuddet opfylder i nogen grad behovet
Personaleledelse, coaching og supervision	Nogen grad af fokus i efteruddannelse hidtil	Stort behov fremover	Udbuddet opfylder i høj grad behovet
Strategi og ledelse generelt	Stor grad af fokus i efteruddannelse hidtil	Nogen behov fremover	Udbuddet opfylder i høj grad behovet
Økonomi og administration	Stor grad af fokus i efteruddannelse hidtil	Nogen behov fremover	Udbuddet opfylder i høj grad behovet

### 6.3.3 Barrierer for udbud af efteruddannelse

*De barrierer for lederefteruddannelse, som amter og/eller institutionsledere beskriver, kan samles i tre typer: 1) Manglende tid og ressourcer. 2) Kurserne har for snævre målgrupper. 3) Institutionsledernes selvopfattelser. De tre barrierer uddybes i det følgende.*

#### 1) Tid og ressourcer:

Flere amter og institutioner har svaret, at ledernes manglende tid er den største barriere for ledernes efteruddannelse. Flere oplyser, at lederne er hårdt belastet med implementeringen af gymnasireformen og overgangen til selveje. Et enkelt amt nævner også, at der mangler økonomiske ressourcer til lederefteruddannelse, men flere fremhæver ledernes travlhed som problemet.

#### 2) Kursernes målgrupper:

Flere institutionsledere påpeger som en barriere, at en del kurser er forbeholdt en afgrænset målgruppe som eksempelvis rektorer, inspektorer mv. Hvis det var muligt, ville de gerne deltage i nogle kurser som samlet ledelsesteam, men det vanskeliggøres af disse afgrænsninger i deltagerkredsen.

#### 3) Institutionsledernes selvopfattelser:

Et amt fremhæver, at det ikke er alle institutionsledere, der har den tilstrækkelige selvindsigt til at erkende, at vedkommende har et uddannelsesbehov i forhold til de kommende udfordringer.