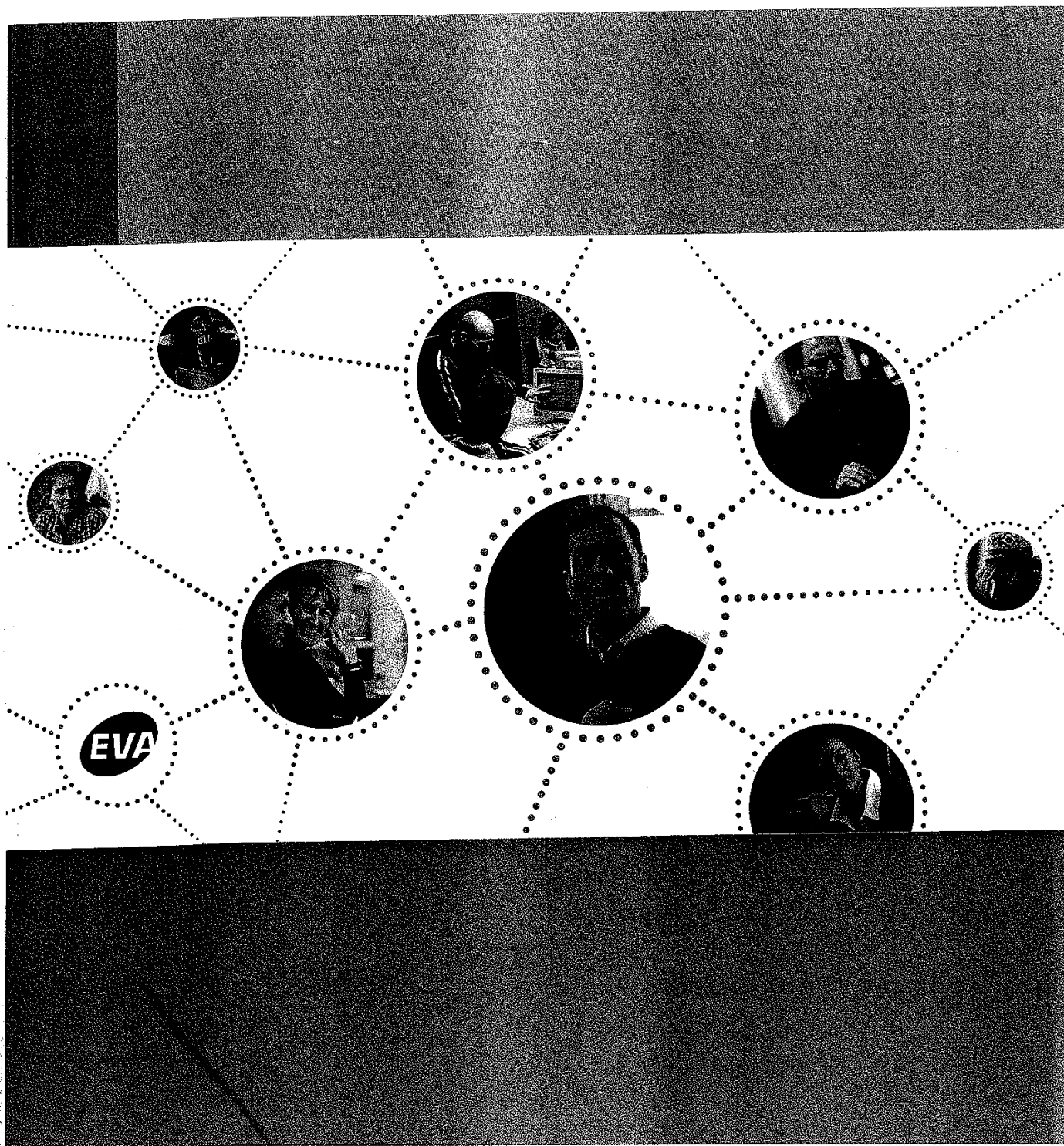


# Ledelse af et gymnasium i forandring

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



# Indhold

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

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

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