

ORGANISERING, LEDELSE OG EFFEKTIVITET I DE DANSKE UNGDOMSUDDANNELSER

DATARAPPORT

Christian Bøtcher Jacobsen
Camilla Denager Staniok
Thorbjørn Sejr Nielsen
Jeppe Pedersen
Lotte Bøgh Andersen

Oktober 2013

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. INTRODUKTION.....	3
2. FORSKNINGSFORMÅL.....	4
3. TEORETISKE BEGREBER.....	5
4. FORSKNINGSDESIGN.....	10
5. DEN KVALITATIVE UNDERSØGELSE.....	12
6. SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN.....	15
7. KOMBINERING AF SPØRGESKEMADATA OG REGISTERDATA.....	18
8. BIBLIOGRAFI.....	19
9. APPENDIX.....	21

1. Introduktion

Denne rapport indeholder en detaljeret beskrivelse af det datamateriale og de metoder, som er blevet anvendt i delprojekt II.a under Forskningsprojektet *Organisering, ledelse og effektivitet i de danske ungdomsuddannelser*. Formålet med projektet er at få et bredt billede af de danske ungdomsuddannelser efter de seneste års reformer samt viden om, hvad der kan forklare forskelle i organisering, kvalitet og effektivitet mellem de danske ungdomsuddannelsesinstitutioner.

Forskningsprojektet består af tre delprojekter, som beskæftiger sig med forskellige aspekter af ungdomsuddannelsesområdet organisering og ledelse. Rapporten beskriver først og fremmest de data, der anvendes specifikt til delprojekt II.a, som omhandler forholdet mellem organisering, ledelse og kvalitet i de danske ungdomsuddannelser. Delprojektets omdrejningspunkt er betydningen af lederes adfærd og indstilling, skolernes institutionelle indretning og forholdet mellem ledere og lærere. En mindre del af data er genereret til anvendelse i delprojekt II.b, som tager udgangspunkt i det formelle fundament for ungdomsuddannelserne, herunder betydningen af love, regler, overenskomster for styringen af ungdomsuddannelserne. Delprojekt I, hvor der er fokus på forholdet mellem omkostninger, kvalitet og effektivitet i de danske ungdomsuddannelser, anvender alene registerdata vedrørende eksempelvis karakterer og gennemførelse. Koblingen til disse data beskrives i slutningen af rapporten.

Det samlede forskningsprojektet er hovedsageligt finansieret af Rockwool Fonden og er et samarbejde mellem forskere fra Aarhus Universitet, Copenhagen Business School, KORA (Det Nationale Institut for Kommuner og Regioners Analyse og Forskning) og Rockwool Fondens forskningsenhed. Forskningsprojekterne ledes og koordineres af forskningschef Torben Tranæs, professor Peter Bogetoft og professor Jørgen Grønnegaard Christensen. Projektgruppen består endvidere af professor Lotte Bøgh Andersen, programleder (ph.d.) Jesper Wittrup, seniorforsker Eskild Heinesen, professor Peter Bjerre Mortensen, lektor Mads Leth Felsager Jakobsen, lektor Jesper Rosenberg Hansen, adjunkt Christian Bøtcher Jakobsen og ph.d.-stipendiat Camilla Denager Staniok. Derudover har 5 studentermedhjælpere Thorbjørn Sejr Nielsen, Jeppe Pedersen, Christina Østergaard, Katharina Fisker og Johannes Christensen fra Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet deltaget i forskningsprojektet. Til at understøtte projektgruppens arbejde er der endvidere nedsat en referencegruppe bestående af videnspersoner fra forskning, embedsværket samt institutionerne.

Efter denne introduktion til forskningsprojektet redegøres der for projektets formål, herunder de teoretisk forventede kausalrelationer, som projektets undersøgelse bygger på (afsnit 2). De

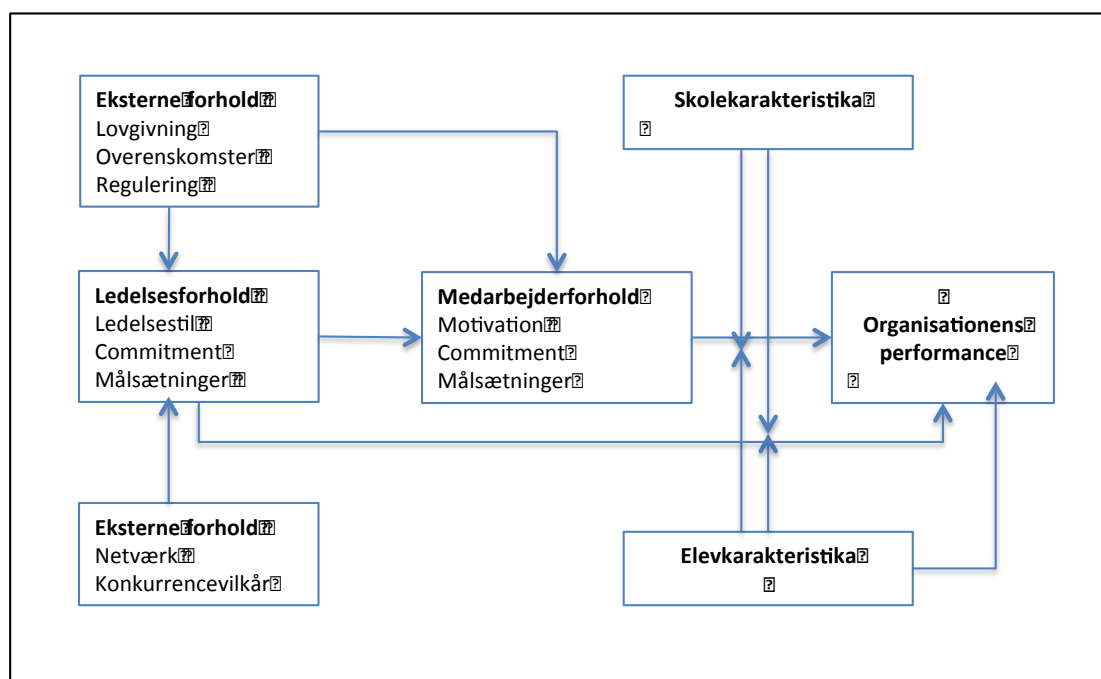
teoretiske begreber, som ligger til grund for projektets undersøgelser præsenteres nærmere i afsnit 3, mens afsnit 4 diskuterer undersøgelsens forskningsstrategi og design. Afsnit 5 beskriver den kvalitative del af projektets undersøgelse og det efterfølgende afsnit den kvantitative del (afsnit 6). Afslutningsvist behandler rapportens afsnit 8 de valg og overvejelser, der er blevet foretaget i forbindelse med kombineringen af spørgeskemadata og registerdata. Endelig består rapporten af en bibliografi (afsnit 9) og et appendiks (afsnit 10), der giver et detaljeret indblik i indholdet af udvalgte dele af det kvalitative interviewmateriale samt spørgeskemaerne.

2. Forskningsformål

Det overordnede formål med forskningsprojektet er at undersøge, hvordan ledelse og organisering påvirker ungdomsuddannelsesinstitutionernes performance. Dette afsnit af rapporten redegør for de teoretiske forventninger vedrørende forholdet mellem ledelse, organisering og organisatorisk performance, herunder kausalrelationerne mellem disse variable, som også fremgår af figur 1 nedenfor.

Ledelsen af de danske ungdomsuddannelser forventes at have en væsentlig påvirkning på organisationernes performance. Indførelsen af selvejete har tildelt rektorerne et væsentligt ledelsesansvar, og på mange skoler spiller rektorerne i dag en mere central rolle som ledere, end de gjorde under den tidligere amtslige organisering. Undersøgelsen har til formål at undersøge, hvilken betydning rektorernes ledelsesstil og commitment til henholdsvis skolen og skolens målsætninger har for skolens performance. Det er forventningen, at ledernes adfærd ikke blot har en direkte effekt på den samlede performance, men også en indirekte effekt, idet de potentielt kan påvirke lærernes commitment, prioritering og motivation.

Figur 1. Ledelse, organisering og performance



Organiseringen af de danske ungdomsuddannelser og eksterne forhold omkring institutionerne som eksempelvis de formelle regler, skolernes konkurrencevilkår og netværk forventes ligeledes at have en indirekte effekt organisationernes performance, idet de forventes at påvirke både ledernes og lærernes arbejdsvilkår. Organisationens performance forstås som skolernes bidrag til fastholdelse og læring. Performance måles på baggrund af registerdata om elevernes fravær og gennemførelse samt som elevernes faglige præstationer (karakterniveau), når der tages højde for de øvrige forhold, som kan forventes at påvirke elevernes resultater, såsom forældrenes sociale, uddannelsesmæssige og økonomiske baggrund.

3. Teoretiske begreber

Dette afsnit beskriver de centrale teoretiske begreber, der indgår i projektets undersøgelser.

De centrale teoretiske begreber er:

- Organisatorisk commitment
- Målcommitment
- Målprioritering
- Ledelsestil (transaktionel og transformativ)
- Jobtilfredshed
- Public service motivation
- Red tape
- Indflydelse
- Mistillid/tillid
- Netværk

Organisatorisk commitment

Organisatorisk commitment omhandler individers tilknytning til den organisation, hvor de arbejder. I projektet undersøges ledere og læreres commitment til den skole, hvor de er ansat og der differentieres i overensstemmelse med Meyer og Allens' definition mellem tre dimensioner: affektiv, normativ og kontinuativ commitment (Meyer & Allen, 1993; 1997). Dimensionerne er nærmere beskrevet i tabel 1 nedenfor. (*Spørgsmål 5 til 14 i lærerspørgeskema og spørgsmål 2 til 11 i lederspørgeskema*).

Tabel 1. Beskrivelse af commitment dimensioner

	Definition og beskrivelse
Affektiv commitment	Affektiv commitment defineres som en følelsesmæssig tilknytning og involvering i en organisation. Affektiv commitment indebærer, at individer identificerer sig med den organisation, hvor de arbejder.
Normativ commitment	Normativ commitment defineres som en pligtoplevelt tilknytning til en organisation. Normativ commitment indebærer, at individer føler sig stærkt forpligtiget overfor den organisation, hvor de arbejder.
Kontinuativ commitment	Kontinuativ commitment defineres som en nødsaget tilknytning til en organisation. Kontinuativ commitment indebærer, at individer på grund af mangel på alternativer forbliver sig i den organisation, hvor de arbejder.

Mål commitment

Mål-commitment er ifølge Locke og Latham en afgørende forudsætning for målopfyldelse (Locke & Latham, 1990). Mål-commitment kan i forlængelse af organisatorisk commitment defineres som individers tilknytning til en given målsætning. I projektet undersøges lærere og ledere commitment til to politisk højt prioriterede målsætninger, om at opnå henholdsvis et højt fagligt niveau på skolen og en høj gennemførelsesprocent. Der skelnes også her mellem affektiv, normativ og kontinuativ mål-commitment (Meyer & Herscovitch, 2001), og det undersøges således, om det er lyst, pligt eller nød, der driver både lærere og ledere mod opfyldelsen af disse centrale målsætninger (*Spørgsmål 5 til 14 i lærerspørgeskema og spørgsmål 2 til 11 i lederspørgeskema*).

Målprioritering og -konflikt

Målprioritering omhandler i projektet, hvordan ledere og lærer prioriterer en række relevante organisatoriske målsætninger. Konkret undersøges det, hvordan lærer og ledere rangerer følgende syv målsætninger:

- 1) almen dannelse
- 2) studieforbereelse
- 3) et højt fagligt niveau
- 4) en høj gennemførelsesprocent
- 5) at undgå underskud på regnskabet
- 6) lærertrivsel
- 7) elevtrivsel.

(Spørgsmål 45 i lærerspørgeskema og spørgsmål 42 i lederspørgeskema).

Målkonflikt kan ifølge den klassiske litteratur om målstyring være en væsentlig barrierer for organisatorisk performance. I projektet undersøges det, om lærere og ledere oplever, at der er en konflikt imellem målsætningerne om at skabe et højt fagligt niveau på uddannelserne og samtidig opretholde en høj gennemførelsesprocent (*Spørgsmål 47-50 i lærerspørgeskema og spørgsmål 43-46 i lederspørgeskema*). I forlængelse heraf undersøges det, om lærerne oplever, at de har indflydelse på skolens målsætninger (*Spørgsmål 46 i lærerspørgeskema*).

Ledelsesstil

Litteraturen om ledelsesstil stammer fra studier i den private sektor (Burns, 1978; Bass, 1985), men den grundlæggende sondring mellem transaktionelle ledere og transformativ ledere har gennem de senere år også fundet en vis udbredelse i den offentlige sektor (Van Wart, 2012; Moynihan et al., 2012). Transaktionelle tilgange dækker over mere klassiske ledelsestiltag baseret på en rationel, instrumentel tilgang til ledelse med brug af krav, overvågning, belønning og straf (Moynihan et al., 2012; Trottier, Van Wart & Wang 2008: 319). Transformativ ledere vil derimod inspirere og øge sine medarbejderes bevidsthed om organisationens værdier og produkt, og transformativ ledere understøtter medarbejdere, hvis mål kongruerer med organisationens, mens de søger at transformere medarbejdere med divergerende mål og præferencer til at dele organisationens mål og præferencer (Van Wart, 2012; Moynihan et al., 2012). I spørgeskemaet arbejdes der med to dimensioner for transaktionel ledelsesstil: 1) Belønningsledelse (*Spørgsmål 23-27 i lærerspørgeskema og spørgsmål 20-24 i lederspørgeskema*) og 2) undtagelsesvis ledelse (*Spørgsmål 28-32 i lærerspørgeskema og spørgsmål 25-29 i lederspørgeskema*)

og to dimensioner for transformativ ledelsestil: 1) visionsledelse (*Spørgsmål 15-18 i lærerspørgeskema og spørgsmål 12-15 i lederspørgeskema*) og 2) inspirerende ledelse (*Spørgsmål 19-22 i lærerspørgeskema og spørgsmål 16-19 i lederspørgeskema*).

Jobtilfredshed

Jobtilfredshed defineres som "a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences" (Locke (1976) citeret i Vandenberg, 2009: 14). (*Spørgsmål 51 i lærerspørgeskema og spørgsmål 47 i lederspørgeskema*).

Public service motivation

Public service motivation handler om den motivation, der er knyttet til at indgå i leveringen af offentlige serviceydelser med henblik på at gøre godt for den enkelte og for samfundet. I projektet bygger vi på Hondeghem and Perrys (2008: 3) definition af begrebet som "an individual's orientation to delivering service to people with the purpose of doing good for others and society". (*Spørgsmål 52-57 i lærerspørgeskema og spørgsmål 48-53 i lederspørgeskema*).

Red tape

Regler er en væsentlig styringsmekanisme i størstedelen af den offentlige sektor. Selvom reglerne (oftest) har et formål, kan de for de offentligt ansatte fremstå som unødigt bureaukratiske, fordi de enten gør arbejdet meget besværligt, eller fordi de ligefrem forhindrer opfyldelse af organisationens mål. I projektet forstår vi generelt red tape som "rules, regulations, and procedures that require compliance but do not meet the organization's functional objective for the rule (Bozeman & Feeney, 2011), men vi fokuserer rent praktisk på den opfattede grad af red tape. Dette afspejles også i de anvendte items, som dels er etableret i litteraturen og dels udviklet til en dansk kontekst (Hjelmar et al., 2013). (*Spørgsmål 78-83 og spørgsmål 87 i lærerspørgeskema og spørgsmål 82-88 i lederspørgeskema*).

Indflydelse

Der er en relativt stærk tradition for inddragelse af berørte interesser på danske arbejdspladser, og det gælder i særdeleshed på skolerne, hvor lærerråd og fagforeninger traditionelt har spillet en stærk rolle. Derudover er bestyrelserne sikret en stærk formel post i forhold til mange centrale beslutninger. Formel inddragelse er dog én ting, mens egentlig indflydelse kan være noget andet. Vi har derfor spurgt til, hvordan lærere, tillidsrepræsentanter og bestyrelse opleves at have indflydelse på fem forskellige typer beslutninger: 1) Ressourcefordeling, 2) opgavefordeling, 3) skolens overordnede mål, 4) ansættelser og 5) afskedigelser. Lederne er spurgt i

forhold til alle aktører, tillidsrepræsentanter (TR) ift. lærere og TR, mens lærerne alene er spurgt om lærergruppens indflydelse. (*Spørgsmål 68-77 i lærerspørgeskema og spørgsmål 63-81 i lederspørgeskema*).

Mistillid/tillid

De kvalitative undersøgelser viste, at der var store forskelle på samarbejdsklimaet mellem skolens ledelse og lærerne. Ved hjælp af tre items måler vi derfor i hvilken grad, samarbejdsrelationen er præget af enten mistillid eller tillid. (*Spørgsmål 64-66 i lærerspørgeskema og spørgsmål 60-62 i lederspørgeskema*).

Netværk

Der argumenteres ofte for, at det er vigtigt for offentlige ledere, at de er aktive i netværk til andre beslutningstagere og ledere i deres omgivelser. I denne sammenhæng forstås netværk som "structures of interdependence involving multiple organizations or parts hereof, where one unit is not merely the formal subordinate of the others in some larger hierarchical arrangement" (O'Toole, 1997). Der lægges således vægt på, at netværk er flade strukturer uden en øvre myndighed, som kan træffe en unilateral beslutning. (*Spørgsmål 93-102 i lederspørgeskema*).

Baggrundsvariable

Foruden de teoretiske begreber, vi har præsenteret ovenfor, undersøges lærere og lederes baggrund og personlige karakteristika, herunder lærere og lederes alder, køn, uddannelse, anciennitet og fagforeningstilhørsforhold (*henholdsvis spørgsmål 99-104 og 117-119 i lærerspørgeskema og spørgsmål 111-113 og 117-123 i lederspørgeskema*). Undersøgelsen indeholder endvidere information om, hvad lærerne underviser i, og om de er studievejleder, tillidsrepræsentant eller suppleant for tillidsrepræsentanten (*henholdsvis spørgsmål 67, 115 og 116*). Ligeledes indeholder undersøgelsen information om ledernes ledelseserfaring (*spørgsmål 117-121*) og konkrete ledelsesansvar (*spørgsmål 1*). Endelige inkluderes ledere og læreres opfattelse af omfanget af lærernes forberedelsestid også i undersøgelsen (*spørgsmål 124-127 i lederspørgeskema*).

I de følgende to afsnit redegøres der først for projektets forskningsstrategi og herefter projektets forskningsdesign. Detaljerede beskrivelser af projektets kvalitative og kvantitative undersøgelser præsenteres i datarapportens afsnit 6 og 7.

4. Forskningsdesign

Både den kvantitative og den kvalitative del af undersøgelsen dækker ungdomsuddannelsesområdet bredt set. Rent praktisk dækker undersøgelsen de 212 skoler, som ifølge Undervisningsministeriets Institutionsregister udbyder disse uddannelsestyper. Af disse skoler udbyder 135 STX, og disse er primært monofaglige (kun tre skoler udbyder andet end STX). De 77 erhvervsskoler er noget mere sammensatte, og de fleste udbyder såvel erhvervsuddannelser (inkl. hg) som erhvervsgymnasial uddannelse (hvx og/eller htx).

Der er foretaget kvalitative interviews med lærere, ledere, tillidsrepræsentanter, bestyrelsesmedlemmer, fagforeningsformænd, kommunale ungdomsuddannelsesvejledere og repræsentanter fra Ministeriet for Børn og Undervisning samt Moderniseringsstyrelsen. De kvantitative data består af to spørgeskemaundersøgelser (en til lærere og en til ledere på alle danske STX skoler, HHX skoler, HTX skoler og erhvervsuddannelser) samt registerdata fra Danmarks Statistik. Interviewene havde primært til formål at give et detaljeret indblik i organiseringen og ledelsen af de danske ungdomsuddannelser (se også afsnit 6). For at højne spørgeskemaundersøgelsens målingsvaliditet blev interviewene dog også anvendt til at undersøge lærere og lederes opfattelse af de centrale teoretiske begreber, der indgik i spørgeskemaundersøgelserne. Alle interviewene blev udført på baggrund af semistrukturerede interviewguides, som fremgår af Appendiks A. Herudover blev der gennemført en pilotundersøgelse af de to spørgeskemaer på to udvalgte skoler (en STX skole og en skole med HHX, HTX og erhvervsuddannelser). I forbindelse med udsendelsen af pilotspørgeskemaet til lærerne blev der udlovet en præmie til lodtrækning blandt lærerne på STX skolen for deltagelse i undersøgelsen. Lederne på de to pilotskoler gav efter spørgeskemaudsendelsen desuden en mundtlig tilbagemelding på spørgeskemaets indhold og opsætning.

Forskningsprojektet gennemføres over en cirka to-årig periode fra april 2012 til foråret 2014. En mere detaljeret plan for projektets gennemførelse kan ses nedenfor af tabel 2.

Tabel 2. Oversigt over projekt- og forskningsforløb

	April 2012	Maj 2012	Juni 2012	Juli 2012	Aug. 2012	Sep. 2012	Okt. 2012	Nov. 2012	Dec. 2012	Jan. 2013	Feb. 2013	Forår 2013	Efterår 2013	Forår 2014
Dokumentstudier og udvælgelse af interviewpersoner	X	X												
Gennemførelse af interview			X	X	X									
Åben kodning og analyse af kvalitative data						X	X							
Udarbejdelse af spørgeskemaer							X	X						
Kontakt med skoler og rekvirering af e-mailadresser							X	X						
Pilot-spørgeskemaundersøgelser								X						
Spørgeskemaundersøgelser								X	X	X				
Data bearbejdelse										X	X			
Kombinering af data											X	X		
Analyser											X	X	X	X
Udarbejdelse af internationale artikler samt dansk bog												X	X	X

5. Den kvalitative undersøgelse

I projektet er der gennemført en større kvalitativ undersøgelse, som tjener tre formål i projektet. For det første skal undersøgelsen i sig selv afdække sammenhænge mellem ledelse, organisering og en række forhold hos medarbejderne som eksempelvis motivation og commitment. For det andet fungerer undersøgelsen som forberedelse af spørgeskemaundersøgelsen, og endelig for det tredje bidrager undersøgelsen med en bedre forståelse af den faktiske ledelse på ungdomsuddannelsesinstitutionerne, end hvad der kunne opnås gennem survey og registre alene. Undersøgelsen er derfor tilrettelagt, således at den både giver mulighed for en eksplorativ tilgang og for hypotesetestning i forhold til ledelsens betydning.

Tabel 3: Respondenttyper i interviewundersøgelsen

Respondenttype	Kriterier for udvælgelse
1. Fagforeningsrepræsentanter (DJØF, GL og LO)	<ul style="list-style-type: none">Foreningstyper (GL, DJØF, Uddannelsesforbundet)
2. Lederforeninger (Rektorforeningen, Danske Erhvervsskoler)	<ul style="list-style-type: none">Foreningstyper (Rektorforeningen, Danske Erhvervsskoler)
3. Embedsmænd (UVM og Moderniseringsstyrelsen)	<ul style="list-style-type: none">Funktioner (UVM og Moderniseringsstyrelsen)Opgaver (afdelingsleder, takstfinansiering, indholdsstyring)
4. Bestyrelsesmedlemmer	<ul style="list-style-type: none">Skoletype (STX og erhvervsskole), status (formand og menige)
5. Rektorer og skoledirektører	<ul style="list-style-type: none">Skoletype (STX, HHX, HTX, erhvervsskole)SkolestørrelseKonkurrencesituation (stor by vs. resten af landet)
6. Mellemledere (uddannelsesledere og inspektorer)	<ul style="list-style-type: none">Skoletype (STX, HHX, HTX, erhvervsskole)
7. Lærere	<ul style="list-style-type: none">Skoletype (STX, HHX, HTX, erhvervsskole)SkolestørrelseFagErfaringKøn
8. Tillidsrepræsentanter	<ul style="list-style-type: none">Skoletype (STX, HHX, HTX, HF, erhvervsskole)Fagforening (delvist overlappende med type)
9. Uddannelsesvejledere (UU)	<ul style="list-style-type: none">By/land

Den kvalitative undersøgelse består af data fra to kilder – interviews og dokumenter. Der er gennemført 45 kvalitative interviews. Respondenterne er strategisk udvalgt, så de dækker de

relevante aspekter for projektet. Eksempelvis er fagforeningsrepræsentanterne udvalgt, så de dækker de forskellige lærertyper, lærerne er udvalgt, så alle uddannelsestyper er dækket osv. Kriterierne for udvælgelse kan ses ovenfor i Tabel 3.

Alle interviews er tilrettelagt som individuelle interviews, men der har ved enkelte interviews deltaget to interviewpersoner og/eller to interviewere. I de indledende interviews deltog to interviewere i enkelte interviews af koordinationshensyn for at sikre en nogenlunde ensartet interviewstil på tværs af interviewerne. I andre (enkelte) interviews deltog to interviewpersoner, hvis de dækkede forskellige områder. Det har typisk været tilfælde, hvor en overordnet har siddet med viden om forhandlingsprocesser og generelle hensyn, mens en underordnet har siddet med en detailviden, som vi har været interesseret i at få med i interviewene (eksempelvis en foreningsformand med stor viden om forhandlingsprocesser, men med mindre detailviden eller en kontorchef og en fuldmægtig).

Der er udarbejdet semistrukturerede interviewguides, som er delvist overlappende. Overordnet har vi haft fokus på to overordnede temaer i interviewene: 1) formel organisering og 2) ledelsesstil og ledeses commitment. Under den sidste del har vi også været interesseret i forhold for medarbejderne. Temaerne for de forskellige typer interviews kan ses nedenfor i Tabel 4. Alle interviews er optaget elektronisk, transskriberet og kodet i NVIVO. Interviewene er i første omgang kodet ud fra relationer mellem forskellige organisationer og aktører. Således er der oprettet et kodeskema med koder for de forskellige typer af relationer (se Appendiks B).

Tabel 4. Interviewemner for kvalitative interviews

Respondent-type (antal)	Overens- komst- forhand- ling	Økonomi- styring	Ind- holdssty- ring	Arb.- tid	Løn	Output og mål	Samarb. ml. stat og for- eninger	Skolers organi- sering	Fag- lig/led elsens organi- sering	Ledelse	Resultat- kontrak- ter	Samar- bejde ml. ledelse og lære- re	Elever	Konkur- rence	Besty- relse	Ledelse og commit- ment
Fagforenings- repræsentanter	X		X	X	X	X	X					X				
Lederforenings- repræsentanter	X	X	X	X	X	X	X					X				
Ministerielle em- bedsmænd	X	X	X	X	X	X				X	X		X	X	X	
Bestyrelses- medlemmer		X	X			X		X			X			X	X	
Rektorer og skoledirektører		X	X	X	X	X		X	X			X				X
Mellemledere		X		X	X	X		X				X				X
Lærere						X		X	X				X			X
Tillids- repræsentanter				X	X	X			X			X				
UU vejledere			X			X							X	X		

Formålet med dokumentundersøgelsen er primært at skaffe baggrundsviden om den formelle styring af området, om skolernes organisering og om den eksisterende viden på området i Danmark. Af tidshensyn har vi indledningsvist fokuseret på lovgivningen, overenskomsterne og de eksisterende relevante forskningsresultater. Forud for hvert interview har vi gennemgået dokumentarisk materiale om eksempelvis skolens størrelse, strategi og økonomi, ledernes resultatkontrakter samt opgørelser af årlige tilfredshedsundersøgelser blandt skolens elever og lærer. Der indsamles løbende dokumentarisk materiale af følgende typer:

- Lovgivning
- Overenskomster
- Ministerielle rapporter
- Formelle dokumenter fra lederorganisationer
- Formelle dokumenter fra faglige foreninger
- Budget- og regnskabsmateriale på landsplan
- Nøgletal på skoleplan for interviewskoler (master)
- Øvrige forskningsrapporter og -artikler

6. Spørgeskemaundersøgelsen

I dette afsnit beskriver vi processen omkring udarbejdelsen af spørgeskemaundersøgelsen. Denne proces er tredelt. Først beskrives proceduren for indsamling af respondentoplysninger. Herefter følger processen omkring opsætning og afprøvning af spørgeskemaet, og endelig beskrives den konkrete datasamlingsproces.

Indsamlingsproceduren

Da alle lærere og ledere i ungdomsuddannelserne er forsøgt kontaktet, kan spørgeskemaundersøgelsen betragtes som en populationsundersøgelse. Populationslisten for undersøgelsen er udarbejdet med udgangspunkt i Undervisningsministeriets opgørelse over ungdomsuddannelser (STX, HHX, HTX og erhvervsuddannelser) i Danmark. Alle 212 skoler, som udbyder de udvalgte typer ungdomsuddannelser, er blevet kontaktet pr. mail d. 11. oktober 2012 med to formål. For det første informerede vi om den nærværende undersøgelses formål og omfang, og for det andet bad vi skolerne udlevere kontaktoplysninger på institutionernes ansatte ledere og undervisere. En stor del af institutionerne var behjælpelige med at udlevere disse oplysninger på baggrund af mailhenvendelsen. De institutioner, der ikke reagerede på henvendelsen, blev efterfølgende kontaktet telefonisk, hvorefter endnu flere institutionerne fremsendte de relevante oplysninger. En del af institutionerne afviste dog også forespørgslen med henvisning til, at

det var for tidskrævende en opgave. Kontaktoplysninger for disse institutioners ansatte blev indhentet manuelt fra institutionernes respektive hjemmesider. Enkelte institutioner afviste helt at deltage i undersøgelsen, hvilket er blevet respekteret. 12 skoler erklærede således direkte, at de ikke ønskede at deltage i undersøgelsen, og 3 skoler, som ikke responderede på vores henvendelser, havde ikke lærernes kontaktoplysninger liggende tilgængeligt på deres hjemmeside. Disse 15 skoler er derfor ikke en del af undersøgelsen. Seks skoler, som ikke sendte os en liste med kontaktoplysninger, havde kun lederens kontaktoplysninger liggende tilgængeligt, og på disse skoler indgår kun lederen i undersøgelsen. Indsamlingen af kontaktoplysninger på lærere og ledere blev foretaget af projektets studentermedhjælpere.

Opsætning af spørgeskema

Sideløbende med indsamlingen af respondentoplysninger til populationslisten er to spørgeskemaer for henholdsvis ledere og undervisere blevet sat op i den web-baserede surveyløsning, SurveyXact, med henblik på at gennemføre spørgeskemaundersøgelserne som online surveys. Det var muligt at rekvirere spørgeskemaet i papirform, men ingen respondenter benyttede denne mulighed.

I forhold til selve opsætningen af spørgeskemaet var en række generelle principper styrende. For det første er "Ved ikke"-kategorier i de fleste tilfælde udeladt for at motivere respondenterne til at besvare så mange spørgsmål som muligt. Kun i forhold til de enkelte spørgsmål, som vedrører faktiske forhold, er det vurderet nødvendigt at give respondenterne mulighed for at svare "ved ikke". Der er ikke indlagt valideringsregler med krav om at besvare enkelte spørgsmål for at undgå, at respondenterne forlader spørgeskemaet, hvis de ikke har følt sig i stand til at svare et specifikt spørgsmål. De har således haft mulighed for at springe det pågældende spørgsmål over.

For det andet er spørgsmål, der berører de samme temaer, blevet stillet samme sted i spørgeskemaet, og alle respondenter har modtaget spørgsmålene i den samme rækkefølge. Pilottesten, som beskrives nærmere nedenfor, viste nemlig, at respondenterne blev forvirrede over, hvad der egentlig blev spurgt til, når spørgsmålene om commitment og ledelsesstil kom i en tilfældig rækkefølge. De manglede med andre ord den sammenhæng, spørgsmålene blev stillet i. Derfor er der i spørgeskemaet også gjort en del ud af at give en klar og kortfattet forklaring af den generelle kontekst for hvert batteri af spørgsmål.

For det tredje er der indlagt en række spring i spørgeskemaet på basis af baggrundsoplysninger angående institutionstype. Undervisere og ledere på gymnasieskolerne er således blevet stillet andre baggrundsspørgsmål end deres kolleger på erhvervsskolerne angående bl.a. undervisningsfag og uddannelsesmæssig baggrund. Dertil kommer spring i spørgeskemaet som følge af respondenternes svar. Hvis en respondent har svaret, at vedkommende er tillidsrepræsentant, er vedkommende fx blevet stillet en række uddybende spørgsmål om deres arbejde som tillidsrepræsentant, som de øvrige deltagere er blevet ført udenom. Ved at differentiere spørgsmålene efter baggrund og besvarelser sikres det, at respondenterne ikke har brugt unødigt tid på at besvare spørgsmål uden relevans for den pågældende deltager. Endvidere har det været nødvendigt for at kunne konstruere udtømmende svarkategorier for alle deltagere.

For det fjerde er der benyttet et simpelt, ensartet og let forståeligt layout i begge spørgeskemaer. Det blev besluttet at indføre en statusbjælke i bunden af spørgeskemaet, der skulle indikere, hvor respondenterne var nået i spørgeskemaet. Dette blev valgt for at give deltagerne en fornemmelse af, hvor langt de var kommet i spørgeskemaet. Samtidig blev deltagerne i startteksten gjort opmærksomme på, at de første spørgsmål i skemaet ville være hurtigere at besvare end de sidste for at motivere deltagerne til at gennemføre hele spørgeskemaet. Der blev endvidere udarbejdet en mailskabelon med information om projektets formål og med opfordring til at deltage. Desuden blev deltagerne informeret om, at deres besvarelse ville blive brugt fuldstændig anonymt.

Før udsendelsen af spørgeskemaet til alle ledere og undervisere på ungdomsuddannelserne, blev skemaet grunddigt testet dels af en række professorer og lektorer og dels i en pilottest på to institutioner (en gymnasieskole og en erhvervsskole). På gymnasieskolen blev der udlovet en præmie til lodtrækning blandt lærerne for deltagelse i undersøgelsen for at sikre, at et tilstrækkeligt antal personer på denne ret lille skole deltog, således at det var muligt at anvende faktoranalyse på datamaterialet fra pilotundersøgelsen. I pilotundersøgelsen indgik der også en række åbne spørgsmål angående deltagernes forståelse af en række af spørgeskemaets kernebegreber med henblik på at validere kvaliteten af de stillede spørgsmål. Efter spørgeskemaudsendelsen gav de to ledere på pilotskolerne desuden en udførlig mundtlig tilbagemelding på spørgeskemaets indhold og opsætning. Disse gennemtestninger gav anledning til en række ændringer i spørgeskemaet. Blandt andet blev et antal spørgsmål udeladt for at gøre spørgeskemaet kortere og dermed mere overskueligt at besvare for deltagerne.

Indsamling af besvarelser

Da pilottesten var afsluttet og spørgeskemaerne rettet til deres endelige version blev der udsendt kontaktemails med individuelle links til spørgeskemaerne til alle ledere og undervisere på ungdomsuddannelserne. Mailen blev udsendt d. 28. november 2012. Der blev efterfølgende udsendt rykkere d. 4. december, d. 10. december og d. 14. december. I januar 2013 blev der endvidere foretaget en telefonisk opfølgning på spørgeskemaundersøgelsen til lederne. Alle topledere på STX skolerne og udvalgte HHX, HTX og erhvervsuddannelser, som ikke havde besvaret spørgeskemaet eller kun delvist besvaret spørgeskemaet, blev kontaktet igen med tilbud om at besvare spørgeskemaet.

I kontaktemailen var der angivet en mailadresse, som deltagerne kunne skrive til, hvis de havde tvivlsspørgsmål eller forbedringsforslag til undersøgelsen. Mailadressen er blevet brugt flittigt, og vi har forsøgt at besvare de fleste henvendelser i samme uge, som vi har modtaget dem. De typiske spørgsmål omhandlede formålet med undersøgelsen, spørgeskemaets indhold samt omfanget og længden af spørgeskemaet. Desuden henvendte en del ledere og undervisere sig for at informere om, at de pga. tidspres havde svært ved at deltage i undersøgelsen. Vi respekterede de undervisere og ledere, der har takket nej til at deltage i undersøgelsen, og stoppede med at sende dem rykkere. En del har også været i tvivl om, hvorvidt de var en del af målgruppen for undersøgelsen. Her har vi foretaget en konkret vurdering af, hvorvidt vedkommende lever op kriterierne for at deltage ved enten at være underviser på en ungdomsuddannelse eller ansat i leder/direktørstilling i forbindelse med undervisningsaktiviteterne på en ungdomsuddannelse. En sidste type henvendelser er gået på deltagere, der fejlagtigt har fået tilsendt lederskemaet, selvom de er undervisere, eller som fejlagtigt har fået tilsendt lærerskemaet, selvom de er ledere. Dette kan til dels skyldes forfremmelser eller organisationsændringer, som ikke fremgår af institutionernes hjemmesider. De relevante deltagere er efterfølgende blevet tilsendt det rette skema.

7. Kombineret af spørgeskemadata og registerdata

I forbindelse med delprojekt I samles en mængde registerdata vedrørende output og kvalitet på skolerne, eksempelvis gennemførelse og karakterniveauer. Disse data forefindes på individniveau (eleverne), men de aggregeres også på skoleniveau. De surveydata, som er beskrevet i denne rapport, vil for en stor dels vedkommende kunne kobles til disse registeroplysninger med henblik på analyser af, hvordan organisationspecifikke forhold som eksempelvis ledelses-

stil, commitment og motivation har betydning for output og kvalitet på skolerne. Data kan relativt nemt kobles på baggrund af skolernes institutionsnummer.

8. Bibliografi

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bozeman B. & M. K. Feeney (2011). *Rules and Red Tape. A Prism for Public Administration Theory and Research*. Armonk, London: M.E. Sharpe.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Hjelmar, U., L. H. Pedersen, and M. J. Bordacconi (2013). *Det unødige bureaukrati – sammenhængen med motivation, innovation og organisatoriske forhold*. København: KORA. http://kora.dk/media/192299/5186_det_unoedige_bureaukrati.pdf
- Locke, E.A., and Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., and Smith, C. A. (1993): "Commitments to organizations and occupations: Extension and test of a three component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, No. 78, pp. 538–551.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., and Herscovitch, L. (2001): "Commitment in the workplace: Toward a general model", *Human Resource Management Review*, No. 11, pp. 299–326.
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2012). Setting the table: How transformational leadership fosters performance information use. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 143–164.
- O'Toole Jr, L. J. (1997). Treating networks seriously: Practical and research-based agendas in public administration. *Public administration review*, 45-52.
- Perry, J.L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. New York, NY: Oxford Univ. Press.
- Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. (2008). Examining the nature and significance of leadership in government organizations. *Public Administration Review*, 68(2), 319–333.
- Van Wart, M. (2012) *Leadership in Public Organizations* (2nd ed.). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Vandenabeele, Wouter (2009): "The Mediating Effect of Job-satisfaction and Organizational Commitment on Self-reported Performance: More Robust Evidence of the PSM-

Performance Relationship. *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 75, pp. 11-34.

9. Appendix

Se bilag.

Appendiks A: Interviewguides

Appendiks B: Kodeskema til analyse af interviews

Appendiks C: Spørgeskema, ledere

Appendiks D: Spørgeskema, lærere

Appendiks E: Svarfordelinger og opsummerende statistik på spørgeskemaundersøgelsen

