

## APPENDIX A – Interviewguides

i. ARBEJDSTAGERORGANISATIONER.....	2
ii. LEDERORGANISATIONER .....	5
iii. MINISTERIELLE EMBEDSMÆND (UD AF FEM VERSIONER) .....	8
iv. SKOLELEDERE (REKTORER OG DIREKTØRER) .....	11
v. LÆRERE .....	15
vi. TILLIDSREPRÆSENTANTER .....	19
vii. UU VEJLEDNING .....	21

## **i. ARBEJDSTAGERORGANISATIONER**

### **1. Briefing og kort introduktion til projektet**

*Først og fremmest tak fordi du har valgt at afsætte tid til at deltage i dette interview. Undersøgelsen, vi er i gang med, er en del af et større projekt på Statskundskab, Århus Universitet, omkring organisering og effektivitet i de danske ungdomsuddannelser. Overordnet set er vi interesseret i at undersøge, hvordan ungdomsuddannelser bedst indrettes, således at både kvalitet og effektivitet tilgodeses. Vi vil bl.a. se på en række forhold omkring ledelsens betydning for elevernes resultater, herunder ledelsesstil, målsætninger og regulering. Jeg optager interviewet på bånd for at kvalitetssikre vores videre arbejde. Du skal endelig sige til undervejs i interviewet, hvis du har nogle spørgsmål eller hvis der er nogen af mine spørgsmål, som du ikke synes giver mening.*

### **2. Intro (kort)**

Hvordan er din organisation opbygget?

Hvem varetager hvilke interesser?

Hvordan fungerer samarbejdet med de lokale foreninger?

Hvordan klædes tillidsrepræsentanterne på til de lokale forhandlinger?

- I hvilket omfang indgås der lokale aftaler med de enkelte arbejdspladser?
- Hvilken rolle spiller i i udformningen af de lokale aftaler?

### **3. Overenskomstforhandlinger**

Kan du prøve at beskrive processen omkring jeres forberedelser til OK11 forhandlingerne?

Vil du prøve at beskrive et typisk forløb under selve overenskomstforhandlingen?

Hvordan forbereder organisationen sig til de kommende OK13 forhandlinger?

- Hvad vil være de vigtigste punkter at komme igennem med til OK13?

Hvem er jeres væsentligste forhandlingspartner i forhold til overenskomsterne?

- Undervisningsministeriet?
- Finansministeriet?
- Skolernes lederforeninger?

### **4. Indholdsstyring**

Hvordan ser i på regelstyringen gennem bekendtgørelser af undervisningens indhold?

Hvad er vigtigst for jer at arbejde for i forhold til udarbejdelsen af fagbeskrivelser?

Hvordan arbejder i på at få jeres synspunkter inddraget på dette område?

- Hvad har i haft succes med at få igennem?
- Hvad er det ikke lykkedes at få igennem?

*HHX og erhvervsskoler:* I hvor høj grad forsøger de erhvervsrettede uddannelser at differentiere sig? (ift. konkurrence – de skal indgive ansøgning til undervisningsministeren - godkendelse kan ligeledes tilbagekaldes)

Hvilke tiltag har i gjort i forhold til:

- Optagelseskrav til elever
- Antal elever i klasserne
- Eksamensbekendtgørelser

### **5. Arbejdstid**

Hvordan ser i på de nuværende arbejdstidsregler?

- Hvad er vigtigst for jer at bevare i de nuværende regler?
- Hvad vil i helst ændre i de nuværende regler?

Hvad har jeres organisation gjort på arbejdstidsområdet?

- I hvilken retning vil i gerne have lavet arbejdstidsreglerne på jeres område om?
- Har i forsøgt at gøre dette?

Sker der noget lige nu på arbejdstidsområdet? Hvad?

Hvad gør i for, at jeres medlemmer får mest muligt ud af de nuværende arbejdstidsregler?

## 6. Løndannelse

Hvordan ser i på sammensætningen af jeres medlemmers nuværende lønpakke?

Hvad har organisationen gjort de seneste år for at forbedre aflønningen for medlemmerne?

- Hvilke af disse tiltag er lykkedes?
- Hvilke er mislykkedes?

Hvordan ser i på forholdet mellem grundløn og tillæg?

- Hvordan ser i på mulighederne for at øge grundlønnen inden for de kommende år?
- Hvad er mulighederne for at øge tillæggene inden for de kommende år?

Hvordan ser din organisation på brugen af lokal løndannelse? (herunder især resultatløn)

- Hvilke argumenter ser du for brugen af lokal løndannelse?
- Ser du nogen argumenter i mod?

## 7. Outputstrategier

Hvad er det vigtigste mål jeres medlemmer skal forfølge i deres arbejde?

Hvordan ser i på forholdet mellem at få flest mulige elever igennem og opretholde et højt fagligt niveau i skolerne?

- Oplever i, at der er et modsætningsforhold mellem at få flest mulige elever igennem og opretholde et højt fagligt niveau i skolerne?
- Hvornår vil det være særligt vanskeligt for lederne at forfølge disse to mål?
- *Lad os tage et tænkt eksempel: Hvis man forestiller sig en lærer, som står i klasseværelset og skal prioritere mellem at gentage en pointe, som allerede er gennemgået, eller gennemgå en ny del af pensum, som man ellers ikke kan nå ordentligt, hvordan vil du så mene, læreren bør prioritere?*

Hvordan ser du på udviklingen i de krav, der stilles fra centralt hold til, hvilke målsætninger lærerne skal prioritere?

Hvad har gjort for at få jeres synspunkter igennem på dette område?

Hvordan forholder i jer til brugen af målstyring på skolerne/uddannelsesinstitutionerne?

## 8. Ministeriet

Foregår der ud over overenskomsterne et løbende samarbejde med ministerierne (FM og UVM)?

Hvor ofte forhandler i med ministerierne (FM og UVM)?

Hvilke forhold forhandler i med ministerierne om?

Hvordan er jeres muligheder for at få synspunkter i gennem i forhold til ministerierne?

STX: Er der forskel, hvis du sammenligner med dengang gymnasierne var amtsligt drevet?

## 9. Samarbejde mellem lærere og ledere

Hvordan er jeres samarbejde med skolelederne?

Hvordan arbejder i for at få jeres synspunkter i gennem i forhold til lederorganisationen på området?

Hvad er efter jeres opfattelse en god skoleleder?

Hvad er efter jeres opfattelse en god lærer?

#### **10. Debriefing og eventuelle spørgsmål fra interviewperson**

*Interviewer afrunder interviewet og giver interviewpersonen mulighed for at stille spørgsmål eller komme med uddybninger af tidligere udsagn.*

**Tak for din tid!**

## ii. LEDERORGANISATIONER

*Kort intro til IP om projektet.*

### 1. Intro og organisationen

Hvordan er din organisation opbygget?

Hvem varetager hvilke interesser?

Hvordan fungerer samarbejdet med de enkelte rektorer og direktører?

Hvordan klæder i rektorerne/direktørerne på til de lokale forhandlinger?

- I hvilket omfang indgås der lokale aftaler på de enkelte arbejdspladser?
- Hvilken rolle spiller i i udformningen af de lokale aftaler?

### 2. Overenskomstforhandlinger

Kan du prøve at beskrive processen omkring jeres forberedelser til OK11 forhandlingerne?

Vil du prøve at beskrive et typisk forløb under selve overenskomstforhandlingen?

Hvordan forbereder organisationen sig til de kommende OK13 forhandlinger?

- Hvad vil være de vigtigste punkter at komme igennem med til OK13?

Hvem er jeres væsentligste forhandlingspartner i forhold til overenskomsterne?

- Undervisningsministeriet?
- Finansministeriet?
- Lærernes foreninger?

### 3. Økonomistyring

Hvordan oplever i den ministerielle styring af skolernes/institutionernes økonomi?

Hvilke frihedsgrader har skolerne i forhold til at planlægge deres økonomi?

Hvilke begrænsninger ligger der på skolerne i forhold til at planlægge deres økonomi?

STX: Hvad mener du er de væsentligste forskelle sammenlignet med dengang gymnasierne var drevet amtsligt?

### 4. Indholdsstyring

Hvordan ser i på regelstyringen gennem bekendtgørelser af undervisningens indhold?

Går i ind i arbejdet med fagbeskrivelser?

*Hvis nej: Ved i, om jeres medlemmer gør det? Hvordan?*

Hvordan arbejder i på at få jeres synspunkter inddraget på dette område?

Hvordan forholder i jer til skolernes muligheder for at udbyde studieretninger og fag?

Hvordan forholder i jer til ministeriernes styring af skolernes udbud af studieretninger og fag?

*HHX og erhvervsskoler: I hvor høj grad forsøger de erhvervsrettede uddannelser at differentiere sig? (ift. konkurrence – de skal indgive ansøgning til undervisningsministeren - godkendelse kan ligeledes tilbagekaldes)*

Hvilke tiltag har i gjort i forhold til:

- Optagelseskrav til elever
- Antal elever i klasserne
- Eksamensbekendtgørelser

## 5. Arbejdstid

Hvordan ser i på de nuværende arbejdstidsregler?

- Hvad er vigtigst for jer at bevare i de nuværende regler?
- Hvad vil i helst ændre i de nuværende regler?

Hvad har jeres organisation gjort på arbejdstidsområdet?

- I hvilken retning vil i gerne have lavet arbejdstidsreglerne på jeres område om?
- Har i forsøgt at gøre dette?

Sker der noget lige nu på arbejdstidsområdet?

Hvad gør i for, at jeres medlemmer får mest muligt ud af de nuværende arbejdstidsregler?

## 6. Løndannelse

Hvordan ser i på sammensætningen af jeres medlemmers nuværende lønpakke?

Hvordan ser i på forholdet mellem grundløn og tillæg?

- Hvad er mulighederne for at øge grundlønnen inden for de kommende år?
- Hvad er mulighederne for at øge tillæggene inden for de kommende år?

Hvad har organisationen gjort de seneste år for at ændre ledernes aflønning?

- Hvilke af disse tiltag er lykkedes?
- Hvilke er mislykkedes?

Hvordan ser din organisation på brugen af lokal løndannelse for lederne?

- Hvilke argumenter ser du for brugen af lokal løndannelse?
- Ser du nogen argumenter i mod?

Hvordan går i ind i udarbejdelsen af resultatlønskontrakter for jeres medlemmer?

Hvordan forholder i jer til ledernes muligheder for at bruge lokal løn for lærerne?

## 7. Outputstrategier og målstyring

Hvad er det vigtigste mål jeres medlemmer skal forfølge i deres arbejde?

Oplever i, at der er et modsætningsforhold mellem at få flest mulige elever igennem og opretholde et højt fagligt niveau i skolerne?

- Hvornår vil det være særligt vanskeligt for lederne at forfølge disse to mål?

Hvordan ser du på udviklingen i de krav, der stilles fra centralt hold til, hvilke målsætninger lederne skal prioritere?

Hvad har i gjort for at få jeres synspunkter igennem på dette område?

Hvordan forholder i jer til målstyring på uddannelsesinstitutionerne?

## 8. Ministeriet

Foregår der ud over overenskomsterne et løbende samarbejde med ministerierne (FM og UVM)?

Hvor ofte forhandler i med ministerierne (FM og UVM)?

Hvilke forhold forhandler i med ministerierne om?

Hvordan er jeres muligheder for at få synspunkter i gennem i forhold til ministerierne?

STX: Hvad mener du er de væsentligste forskelle sammenlignet med dengang gymnasierne var drevet amtsligt?

### **9. Forholdet mellem lærere og ledere**

Hvordan er jeres samarbejde med lærerorganisationerne?

Hvordan arbejder i for at få jeres synspunkter igennem i forhold til lærerorganisationen på området?

Hvad er efter jeres opfattelse en god skoleleder?

Hvad er efter jeres opfattelse en god lærer?

**Tak for din tid!**

### **iii. MINISTERIELLE EMBEDSMÆND (UD AF FEM VERSIONER)**

#### **Interviewguide, ministerielle embedsmænd (gymnasieområdet)**

*Kort intro til IP om projektet.*

#### **1. Briefing og kort introduktion til projektet**

*Interviewer fortæller kort om interviewpersonens muligheder for anonymitet, baggrunden for optagelse af interviewet og projektets formål.*

#### **2. Intro**

Hvor længe har du været ansat i ministeriet?

Hvad lavede du før du tiltrådte denne stilling?

Vil du fortælle lidt om Undervisningsministeriet generelt, og hvad din funktion er?

#### **3. Overenskomster (kun til forhandlere)**

Har du deltaget i forhandlinger med eksterne interessenter eller i forberedelsen af sådanne forhandlinger? (hvis ja, gå videre i dette punkt og ellers videre til næste punkt)

Hvilke muligheder giver overenskomsterne for ministeriets styring af institutionerne?

Hvilke begrænsninger giver overenskomsterne for ministeriets styring af institutionerne?

Kan du prøve at beskrive processen omkring ministeriets forberedelse til OK11 forhandlingerne?

Hvordan forbereder ministeriet de kommende OK13 forhandlinger?

Hvad vil være de vigtigste punkter at komme igennem med til OK13?

Ved du, hvad modpartens væsentligste hensyn er?

Hvordan ser ministeriet på brugen af lokal løndannelse? (herunder især resultatløsn)

Hvad er institutionernes argumenter for brugen af lokal løndannelse?

Hvad er deres argumenter i mod?

#### **4. Konkurrencesituationen**

I forlængelse af indførelsen af taksameterstyringen, kan man sige, at institutionerne står i en øget konkurrencesituation. I hvilken grad har det været et mål i sig selv at øge konkurrencen mellem institutionerne?

Hvad gør ministeriet for at påvirke konkurrencen mellem uddannelsesinstitutionerne?

Hvilken betydning har det store efterspørgselsfokus i erhvervsuddannelserne for ministeriets muligheder for styring?

#### **5. Rekruttering og fastholdelse af elever (til faglige)**

Hvad gør ministeriet for at sikre, at flest mulige elever påbegynder en ungdomsuddannelse?

Loven lægger op til, at UVM kan fastsætte regler om fastholdelsesarbejdet. Hvad gør ministeriet for at sikre, at institutionerne arbejder for fastholdelsesarbejdet?

Hvad gør ministeriet for, at sikre at flest mulige elever gennemfører deres uddannelse?

Hvordan foregår samarbejdet og koordineringen mellem erhvervsuddannelserne ift. til optag og udbud?

Er der begrænsninger for optag på erhvervsskolerne i relation til praktikpladser?



Loven kræver, at institutionerne skal udarbejde retningslinjer for fastholdelsesarbejde, men hvilke krav stilles der centralt på dette område? (jf. GL § 18 stk. 2).

GL § 18. stk. 4 siger at undervisningsministeren kan fastsætte nærmere regler om fastholdelsesarbejdet. I hvilken grad er der udarbejdet sådanne regler?

Rektor/direktør er forpligtiget til at gribe ind overfor elevens fravær, men hvilke sanktioner kan komme i spil?

Har ministeren udstukket retningslinjer for, hvordan rektorerne skal udforme studie- og ordensregler?

## **6. Kvalitet og tilsyn (til faglige)**

Hvad forstår du ved høj kvalitet på uddannelsesinstitutionerne?

Hvilke muligheder har ministeriet for at sikre en høj kvalitet på institutionerne?

Hvordan kan man sikre en ensartet høj kvalitet på tværs af institutioner?

Hvordan udføres tilsyn på institutionerne?

Hvordan bruges tilsyn efterfølgende i ministeriets samarbejde med institutionerne?

Hvilke krav stilles der til kvalitetsudviklingssystemer på institutionerne?

Undervisningsministeren fastsætter regler om kvalitetsudvikling og kvalitetskontrol, herunder om skolernes handlingsplaner for øget gennemførelse og lærerkvalifikationer. Hvordan er denne udformet? (jf. GL §4 stk. 3)

Hvordan gennemføres den?

Hvilken betydning har uddannelsesplanen for fastholdelse og fagligt udbytte?

Hvad er den bagvedliggende hensigt med uddannelsesplanen? (jf. GL § 13)

## **7. Målstyring (til faglige)**

Hvilke mål er det vigtigst for ministeriet, at institutioner forfølger?

Hvordan sikres det, at institutioner efterlever de centralt fastsatte målsætninger?

- Hvilke målstyringsredskaber anvender ministeriet i forhold til ungdomsuddannelserne?
- Anvender ministeriet benchmarking?
- Under hvilke omstændigheder vil ministeriet reagere på resultater (gode eller dårlige)?
- Hvad er konsekvenserne for institutionerne, hvis de har for dårlige resultater?

Hvordan drøftes resultaterne med institutionerne?

Stiller ministeriet krav om målstyring på institutionerne?

- Hvilke?
- Hvordan sikrer i så, at institutionerne efterlever de centralt fastsatte målsætninger?

## **8. Indholdsstyring (til faglige)**

Hvordan udarbejder ministeriet fagbeskrivelser og krav til undervisning i de enkelte fag?

- Hvad er vigtigt for ministeriet i forbindelse med fagbeskrivelserne?
- Hvordan forholder institutionerne sig til indholdsstyringen?
- Hvordan forholder lærernes organisationer sig til indholdsstyringen?
- Ledernes organisationer?

Hvilke hensyn har ministeriet i forhold til de udbudte studieretninger?

- Hvem bestemmer de enkelte institutioners udbud af studieretninger?
- Hvordan sikres fagudbuddet inden for geografiske områder?

- Hvordan sikres der variation i studieretninger?
- Hvor udbredt er det, at rektorer ønsker bemyndigelse til at lave alternative studieforløb?
- Hvor svært er det at få lov at gennemføre (ift. konkurrence)? (jf. GL § 13 stk. 6)
- Loven kræver, at alle stx gymnasier skal udbyde fire studieretninger. Betyder det, at der kræves stor kapacitet, hvis der skal udbydes flere? (jf. GL § 14)

I hvor høj grad forsøger de erhvervsrettede uddannelser at differentiere sig? (ift. konkurrence – de skal indgive ansøgning til undervisningsministeren - godkendelse kan ligeledes tilbagekaldes)

Hvilke har i gjort ift. administrative byrder?

### **9. Ledere og ledelse (til faglige)**

Forholder ministeriet sig til, hvem der er rektorer og direktører på institutionerne?

Forholder ministeriet sig til, hvordan de udfører ledelsesopgaven på de enkelte institutioner?

- Hvordan?

Hvad gør ministeriet for at sikre udbuddet af studieretninger på de enkelte institutioner?

Hvordan foregår den interne evaluering af lærernes undervisning? (jf. GL §19)

Hvordan foregår den interne evaluering af elevernes kompetenceudvikling?

Rektor/direktør fastlægger systemer til kvalitetsudvikling og resultatvurdering i forbindelse med uddannelse og undervisningen og undervisningsministeren fastsætter nærmere regler herom. Hvilke nærmere regler er der konkret fastsat?

- Hvordan anvendes disse i praksis?
- Kan du give eksempler?

Hvilken betydning har det, at indholdet på uddannelserne tilrettelægges efter prognoser vedr. kvalifikationsbehov? (jf. ESL § 21)

- Hvordan organiseres dette?

Har rådet for de grundlæggende erhvervsrettede uddannelser samme rolle som rådet for de gymnasiale uddannelser?

- Umiddelbart fremstår det som at de spiller en noget større rolle ift. fastlæggelse af struktur, indhold mv. Kan du uddybe dette?

Hvilken betydning har de faglige udvalg på uddannelsesinstitutionerne?

- Uddannelsesudvalget?
- Udviklingsudvalget?

### **10. Debriefing og eventuelle spørgsmål fra interviewperson**

*Interviewer afrunder interviewet og giver interviewpersonen mulighed for at stille spørgsmål eller komme med uddybninger af tidligere udsagn.*

**Tak for din tid!**

## **iv. SKOLELEDERE (REKTORER OG DIREKTØRER)**

### **1. Briefing og kort introduktion til projektet**

*Interviewer fortæller kort om interviewpersonens muligheder for anonymitet, baggrunden for optagelse af interviewet og projektets formål.*

### **2. Indledende faktuelle spørgsmål**

*Hvor længe har du været ansat på skolen/gymnasiet?*

*Hvad lavede du før du tiltrådte denne stilling?*

### **3. Organisering**

*Hvordan er skolen organiseret?*

*Hvor stor er en typisk klasse/hold her på skolen?*

*Hvordan foregår optagelsen af elever?*

- *Hvilke krav stiller i til eleverne for at de kan blive optaget?*

*Hvordan er skolens muligheder for at få de elever, man ønsker?*

- *I hvilken udstrækning konkurrerer i med de andre skoler om eleverne?*

*Hvilke studieretninger udbydes her på skolen?*

- *Hvad er afgørende for hvilke studieretninger I udbyder?*
- *Hvilke muligheder har I for, at bruge studieretningerne strategisk?*
- *Hvem har indflydelse på udbuddet af studieretninger på jeres skole?*

### **4. Økonomistyring**

*Hvordan styres skolens økonomi?*

*Hvordan ser du på mulighederne for at skubbe overskud hen over årene?*

*Hvilke muligheder har du for at øge indtægterne?*

*Hvilke muligheder har du så for at begrænse omkostningerne?*

*Hvilke muligheder har I for langsigtet planlægning af økonomien?*

- *Har I indenfor de sidste 5 år gennemført markante investeringer?*
  - *Hvis nej: Hvad skyldes det?*
  - *Hvis ja: Hvad har formålet været?*

*Hvilken rolle spiller taksameterstyringen for dine muligheder for den økonomiske drift af skolen?*

*Hvordan samarbejder du med bestyrelsen om den økonomiske styring af skolen?*

- *Hvordan inddrages bestyrelsen i udarbejdelsen af budget og regnskab?*
- *Hvilke muligheder har bestyrelsen for at gribe ind, hvis de er uenige?*
- *Hvordan bruger de disse muligheder?*
- *I hvilken grad forsøger bestyrelsen at påvirke udformningen af budgettet?*

### **5. Forholdet mellem leder og medarbejdere**

*Hvilken rolle spiller lærernes overenskomster for, hvilke tiltag du kan gøre som leder overfor dine medarbejdere?*

- *Har du oplevet at lærerne aktivt har brugt overenskomsterne til at få deres synspunkter igennem?*

*Hvordan foregår ledelsens samarbejde med tillidsrepræsentanterne?*

- *Hvordan forløber den daglige samtale?*
  - o *Hvilke typer sager drøfter du med tillidsrepræsentanterne?*
  - o *Hvor ofte drøfter du arbejdsrelaterede sager med tillidsrepræsentanterne?*
  - o *Hvad oplever du, at tillidsrepræsentanterne gør for at øge deres indflydelse på ledelsens beslutninger?*
  - o *Hvordan foregår samarbejdet omkring begivenheder som ansættelser? Lønforhandlinger?*
- *Hvordan foregår arbejdet med tillidsrepræsentanterne omkring de mere formelle aspekter?*
  - o *Eks. samarbejdsudvalgene*

*På store skoler: Hvordan fungerer samarbejdet mellem de forskellige ledere og tillidsrepræsentanterne?*

*Hvilken rolle spiller tillidsrepræsentanterne for dit samarbejde med skolens lærere?*

- *Hvordan oplever du at fagforeningerne forsøger at få deres interesser igennem?*

*Har skolen nemt ved at rekruttere lærere?*

- *Hvad er de vigtigste overvejelser du gør dig, når I skal ansætte en ny lærer?*
- *Har I økonomisk råderum til at ansætte de lærere I har behov for?*

*Hvornår bruger du rektorforeningen?*

- *Kan komme med konkrete eksempler?*

## **6. Målstyring**

*Målopfattelse og prioritering:*

- *Hvad er ifølge dig det vigtigste mål for jeres skole?*
- *Hvilke andre mål arbejder skolen for?*
- *Oplever du nogle barrierer i forhold til at forfølge disse mål*
  - o *Hvis ja: Hvornår? Hvordan?*
- *Oplever du en konflikt imellem at få flest mulig elever igennem og opretholde et højt fagligt niveau?*
  - o *Hvis ja: Kan du prøve at beskrive hvordan det kommer til udtryk?*
- *Oplever du, at dine mål for skolen/gymnasiet er i overensstemmelse med de overordnede politiske mål på området?*
  - o *Hvilken betydning har det?*

*Målstyringsredskaber:*

- *Hvad gør du, som leder, for at nå de mål du nævner?*
  - o *(Spørg ind til tiltag på organisationsniveau)*
- *Hvad gør du for at sikre, at de enkelte lærere forfølger de mål, du nævner?*
  - o *(Spørg ind til tiltag på individniveau)*
- *Hvordan ser du på brugen af lokal løndannelse for lærerne?*
  - o *Er det et ledelsesredskab, som du anvender?*
  - o *Hvis Ja: Kan du fortælle lidt om hvordan du bruger det?*
  - o *Hvis nej: Hvorfor ikke?*
- *Hvordan bruger bestyrelsen lokal løndannelse ift. dig som leder?*
- *Hvordan er resultatkontrakten blevet forhandlet mellem dig, bestyrelsen og evt. andre aktører?*  
*[Spørgsmål om indholdet i den konkrete resultatkontrakt]*
- *Hvilken indflydelse har bestyrelsen på de målsætninger, skolen forfølger?*
  - o *Hvordan forløber udarbejdelsen af målbeskrivelser for skolen rent praktisk?*

## 7. Organisatorisk commitment

Jeg vil nu beskrive fire forskellige leders forhold til den skole / det gymnasium de arbejder på og så kunne jeg godt tænke mig, at du bagefter fortalte mig, hvilke af de fire beskrivelser du føler du bedst kan nikke genkendende til og hvorfor. De fire beskrivelser fremgår også af planchen her [brug A4 planche med beskrivelser].

1. Den første leder ser skolen som sin familie. Skolen er lederens andet hjem og de problemer, som skolen måtte have, oplever lederen som sin egne. Den første leder er stærkt følelsesmæssigt knyttet til skolen og kunne ikke forestille sig at arbejde på andre skoler.
2. Den anden leder føler en stærk forpligtigelse og loyalitet overfor skolen. Denne leder bliver på skolen, fordi lederen føler, at vedkommende skylder skolen at gøre et godt stykke arbejde. Den anden leder har en følelse af at skolen fortjener en ubetinget loyalitet.
3. Den tredje leder bliver på skolen, fordi han eller hun er nødt til det. Hvis lederen kunne ville lederen have valgt at arbejde på en anden skole af enten faglige eller personlige årsager. Den tredje leder føler ikke, at der et reelt alternativ eller at omkostninger ved at skifte arbejdsplads er for store.
4. Den fjerde leder er godt tilfreds med sin arbejdsplads, men føler ikke nogen særlig tilknytning til skolen. For denne leder handler det ofte om at komme hjem og være der for familien eller i det hele taget om at have et liv ved siden af arbejdet. Den fjerde leder kunne på mange måde lige såvel arbejde på en anden skole.

Det var de fire beskrivelser. Hvilken giver det bedste billede af dit forhold til skolen?

- Hvad kan du genkende i beskrivelsen?
- Hvordan adskiller dit forhold til skolen sig fra beskrivelsen?

### EVT. Adskillelse af normativ og affektiv commitment:

- Som beskrevet kunne særligt lærertype 1 ikke forestille sig at arbejde på en anden skole / et andet gymnasium? Kunne du det?

- o Hvis ja: Hvad er det især, som holder dig her på skolen?
- o Hvis nej: Hvad skyldes det?

- Hvis IP ikke selv kommer ind på det:

Den første leder type jeg beskrev kunne ikke forestille sig at arbejde på en anden skole, idet ville have store personlige omkostninger for lederen selv. Lederen vil tabe en del af det, som han eller hun så som sin identitet. Den anden leder type ville ligeledes heller ikke ønske at arbejde på en anden skole, men her ville årsagen i højere grad den skyldfølelse, som lederen ville føle overfor fx sine kollegaer eller elever ved at skifte arbejdsplads. Det vil altså ikke så meget være de personlige omkostninger for lederen selv, men de omkostninger det måtte have for eksempelvis lederens kollegaer.

- Igen, hvilke af de to ledertyper føler du bedst beskriver dig?

### Hvis IP ikke kan genkende nogen af beskrivelserne:

- Kan du beskrive med dine egne ord, hvordan du oplever dit forhold til skolen?
- Føler du en loyalitet overfor skolen? Hvad knytter din loyalitetsfølelse sig til? (andre targets: kolleger, profession, faggruppe ...)

## 8. Ledelsesstil (skære ned eller i hvert fald nedpriorité)

Hvordan ser du på din rolle som leder?

*Hvor vigtigt er det for dig at påvirke lærernes opfattelse af, hvad det vil sige at være lærer?*

*Ser du dig selv som et godt eksempel for lærerne?*

*Hvor vigtigt er det for dig at belønne de lærere, som har gjort et godt stykke arbejde?*

- *Kan du give eksempler på situationer, hvor du har belønnet enkelte lærere?*

*I hvilken grad stiller du individuelle krav til, hvad lærerne skal opnå?*

*Hvordan griber du ind over for de lærere, der ikke udfører deres arbejde tilfredsstillende?*

- *Kan du give eksempler?*

### **9. Afsluttende åbne spørgsmål**

*Hvad mener du er den væsentligste udfordring, du som rektor/direktør står overfor på nuværende tidspunkt?*

*Hvad er kvalitet efter din opfattelse et udtryk for på gymnasiet/HHX/HTX/erhvervsuddannelserne?*

### **10. Debriefing og eventuelle spørgsmål fra interviewperson**

*Interviewer afrunder interviewet og giver interviewpersonen mulighed for at stille spørgsmål eller komme med uddybninger af tidligere udsagn.*

## **v. LÆRERE**

### **1. Briefing og kort introduktion til projektet**

*Først og fremmest tak fordi du har valgt at afsætte tid til at deltage i dette interview. Undersøgelsen, vi er i gang med, er en del af et større projekt på Statskundskab, Århus Universitet, omkring organisering og effektivitet i de danske ungdomsuddannelser. Overordnet set er vi interesseret i at undersøge, hvordan ungdomsuddannelser bedst indrettes, således at både kvalitet og effektivitet tilgodeses. Vi vil bl.a. se på en række forhold omkring ledelsens betydning for elevernes resultater, herunder ledelsesstil, målsætninger og regulering. Jeg optager interviewet på bånd for at kvalitetssikre vores videre arbejde. Vi vil eventuelt anvende udvalgte citater fra interviewet, men vi vil ikke gengive nogen navne, således at det for udenforstående ikke vil være muligt at identificere, hvem jeg har talt med. Du skal endelig sige til undervejs i interviewet, hvis du har nogen spørgsmål eller hvis der er nogen af mine spørgsmål, som du ikke synes giver mening.*

### **2. Indledende faktuelle spørgsmål**

*Hvor længe har du været ansat på skolen/gymnasiet?*

*Hvad er dine fagområder?*

*Hvor gammel er du?*

### **3. Arbejdsforhold**

*Hvor store er klasserne her på skolen / gymnasiet?*

- *Er det en passende størrelse, synes du?*
- *Hvilken betydning har det for dig som lærer?*

*Har skolen / gymnasiet de faciliteter du har behov for, for at kunne gøre dit arbejde godt?*

- *Hvis nej: Hvad mangler der?*

*Oplever du, at du, eller dine kolleger, mangler ressourcer?*

- *Hvis ja: Hvilke?*

*Hvordan oplever du dine muligheder er for at påvirke tilrettelæggelsen af dit eget arbejde?*

*Hvordan oplever du dine muligheder er for at få indflydelse på de beslutninger, som træffes på skolen?*

*Oplever du, at fagbeskrivelserne i dine fag er en begrænsning for, at du kan udføre god undervisning?*

*Oplever du, at fagbeskrivelserne hjælper dig til at gøre undervisningen god?*

*Hvordan foregår samarbejdet med dine kolleger konkret?*

### **4. Mål**

*Hvad er ifølge dig skolens / gymnasiets væsentligste målsætninger?*

*Hvad gør du som lærer for at bidrage til opfyldelsen af disse målsætninger?*

- *Kan du komme med et konkret eksempel?*
- *Hvilken betydning har det for dig at opnå disse mål?*
  - *Mål commitment indikationer: [stor personlig tilfredsstillelse ("organisationens mål er mine egne"), faglig tilfredsstillelse og ansvar ("det er mit job / min forpligtigelse") eller nødvendighed ("omkostninger er for store, hvis jeg ikke arbejder mod målet")]*

Hvilke mål oplever du, at skolens / gymnasiets ledelse lægger mest vægt på?

- Hvordan kommer det til udtryk?

Hvordan oplever du, at skolens / gymnasiets leder / rektor formidler disse mål?

- Hvilken indflydelse har det på dig?

Oplever du som lærer en konflikt i forhold til at udfordre de meget dygtige elever og samtidig fastholde de meget svage elever?

- Hvis ja: Kan du prøve at beskrive en situation, hvor du har oplevet det?
- Hvis nej: Er det fordi du mener, at der ikke er en konflikt eller fordi det ikke relevant netop her på skolen / gymnasiet?

#### 4. Organisatorisk commitment

Jeg vil nu beskrive fire forskellige lærers forhold til den skole / det gymnasium de arbejder på og så kunne jeg godt tænke mig, at du bagefter fortalte mig, hvilke af de fire beskrivelser du føler du bedst kan nikke genkendende til og hvorfor. De fire beskrivelser fremgår også af planchen her [brug A4 planche med beskrivelser].

5. Den første lærer ser skolen som sin familie. Skolen er lærers andet hjem og de problemer, som skolen måtte have, oplever læreren som sin egne. Den første lærer er stærkt følelsesmæssigt knyttet til skolen og kunne ikke forestille sig at arbejde på andre skoler.
6. Den anden lærer føler en stærk forpligtigelse og loyalitet overfor skolen. Denne lærer bliver på skolen, fordi læreren føler, at vedkommende skylder skolen at gøre et godt stykke arbejde. Den anden lærer har en følelse af at skolen fortjener en ubetinget loyalitet.
7. Den tredje lærer bliver på skolen, fordi han eller hun er nødt til det. Hvis læreren kunne ville læreren have valgt at arbejde på en anden skole af enten faglige eller personlige årsager. Den tredje lærer føler ikke, at der er et reelt alternativ eller at omkostninger ved at skifte arbejdsplads er for store.
8. Den fjerde lærer er godt tilfreds med sin arbejdsplads, men føler ikke nogen særlig tilknytning til skolen. For denne lærer handler det ofte om at komme hjem og være der for familien eller i det hele taget om at have et liv ved siden af arbejdet. Den fjerde lærer kunne på mange måder lige såvel arbejde på en anden skole.

Det var de fire beskrivelser. Hvilken giver det bedste billede af dit forhold til skolen?

- Hvad kan du genkende i beskrivelsen?
- Hvordan adskiller dit forhold til skolen sig fra beskrivelsen?

#### EVT. Adskillelse af normativ og affektiv commitment:

- Som beskrevet kunne særligt lærertype 1 ikke forestille sig at arbejde på en anden skole / et andet gymnasium? Kunne du det?
  - Hvis ja: Hvad er det især, som holder dig her på skolen?
  - Hvis nej: Hvad skyldes det?
    - Hvis IP ikke selv kommer ind på det:  
Den første lærer type jeg beskrev kunne ikke forestille sig at arbejde på en anden skole, idet ville have store personlige omkostninger for lærer selv. Læreren vil tabe en del af det, som han eller hun så som sin identitet. Den anden lærer type ville ligeledes heller ikke ønske at arbejde på en anden skole, men her ville årsagen i højere grad den skyldfølelse, som læreren ville føle overfor fx sine kollegaer eller elever ved at skifte



arbejdsplads. Det vil altså ikke så meget være de personlige omkostninger for læreren selv, men de omkostninger det måtte have for eksempelvis lærerens kollegaer.

- Igen, hvilke af de to ledertyper føler du bedst beskriver dig?

Hvis IP ikke kan genkende nogen af beskrivelserne:

- Kan du beskrive med dine egne ord, hvordan du oplever dit forhold til skolen?
- Føler du en loyalitet overfor skolen? Hvad knytter din loyalitetsfølelse sig til? (andre targets: kolleger, profession, faggruppe ...)

## 5. Opfattelse af ledelsesstil

Vil du fortælle lidt om, hvordan din rektor/direktør/leder leder gymnasiet/institutionen på?

- [Uddyb og eksemplificer hvis læreren siger noget relevant for de fire ledelsestyper (TA/TF/Begge/Ingen af delene)].

Er der noget, du synes, rektor/direktøren/lederen lægger særligt vægt på i sin ledelse af jer lærere?

- Kan du give et eksempel, som beskriver hvordan din rektor/direktør/leder er leder på?

Transaktionel

Nogle ledere lægger meget vægt på at belønne medarbejdere, der gør et særligt godt stykke arbejde, med f.eks. positiv feedback, ekstra timer, udnævnelser, kursus eller løn (eks. løntillæg). Er det noget, din rektor/direktør/leder gør?

Hvis ja:

- Hvor meget gør han/hun det?
- Kan du give et eksempel på, hvornår rektor/direktøren/lederen sidst gav en ekstra belønning for et veludført arbejde?

Nogle ledere gør også deres medarbejdere opmærksomme på områder, hvor arbejdet kan gøres lidt bedre ved f.eks. at give kritik, give henstillinger eller bede folk om at opkvalificere sig på egen hånd. Er det også noget, din rektor/direktør/leder gør?

- Kan du give et eksempel på, hvornår han sidst gav negativ feedback eller gjorde en medarbejder opmærksom på, hvordan vedkommende kunne gøre sit arbejde lidt bedre?

Ikke-ledelse

Andre ledere overlader i højere grad medarbejderne til sig selv, og blander sig kun i begrænset omfang i deres arbejde. Er det noget, der kendetegner din rektor/direktør/leder?

Hvis ja:

- Er det i forhold til særlige områder, eller er det generelt for din leders tilgang?
- Kan du give et eksempel på, hvornår han sidst handlede sådan?

Transformativ:

En anden type ledere fokuserer meget på værdier og visioner i ledelsen af organisationen og på at medarbejderne skal forstå og dele organisationens værdier og vision. Er det noget, din rektor gør?

Hvis ja:

- Hvor meget gør han det?
- Hvordan forsøger han at gøre værdierne og visionen for gymnasiet klart (eks. kommunikation, personalemøder el. lign.)?
- Kender du de vigtigste værdier for GYMNASIETS/INSTITUTIONENS NAVN?
- Har du oplevet, at din leder har forsøgt at påvirke din opfattelse af, hvad en god lærer er?
- I hvilken grad ser du, at din leder er et godt eksempel for lærerne?

## **6. Faglig organisering**

*Vil du prøve at beskrive dit forhold til din fagforening?*

*Hvilken rolle spiller tillidsrepræsentanten på din arbejdsplads?*

*Hvordan er dit forhold til tillidsrepræsentanten?*

*Hvordan inddrages medarbejderne på din arbejdsplads i det faglige arbejde?*

- *Ift. medarbejderudvalg*
- *Ift. overenskomster*
- *Ift. øvrige tiltag fra fagforeningen*

## **7. Arbejdstid, lønforhold og øvrige overenskomstmæssige forhold**

*Hvordan ser du på reglerne for din arbejdstid?*

- *Hvad er særligt godt ved de nuværende regler?*
- *Hvad ville du helst ændre i de nuværende regler?*

*Hvad betyder arbejdstidsreglerne for dine muligheder for at udføre dit arbejde?*

*Hvad synes du om din nuværende løn?*

*Hvad med andre typer belønninger?*

*Hvordan bruger ledelsen på din arbejdsplads individuelle løntillæg?*

- *Hvilke argumenter ser du i mod brugen af individuelle tillæg?*
- *Ser du nogen argumenter for?*

*Er der andre overenskomstmæssige forhold, som har en indvirkning på, hvordan du kan udføre dit arbejde?*

## **9. Debriefing og eventuelle spørgsmål fra interviewperson**

*Interviewer afrunder interviewet og giver interviewpersonen mulighed for at stille spørgsmål eller komme med uddybninger af tidligere udsagn.*

## **vi. TILLIDSREPRÆSENTANTER**

### **1. Briefing og kort introduktion til projektet**

*Først og fremmest tak fordi du har valgt at afsætte tid til at deltage i dette interview.*

*Undersøgelsen, vi er i gang med, er en del af et større projekt på Statskundskab, Århus Universitet, omkring organisering og effektivitet i de danske ungdomsuddannelser. Overordnet set er vi interesseret i at undersøge, hvordan ungdomsuddannelser bedst indrettes, således at både kvalitet og effektivitet tilgodeses. Vi vil bl.a. se på en række forhold omkring ledelsens betydning for elevernes resultater, herunder ledelsesstil, målsætninger og regulering.*

*Det jeg i dag særligt vil spørge ind til er forhold omkring dine funktioner og opgaver som tillidsrepræsentant her på [indsæt skole navn]. Interviewet vil tage omtrent en time og jeg optager interviewet på bånd for at kvalitetssikre vores videre arbejde. Du skal endelig sige til undervejs i interviewet, hvis du har nogle spørgsmål eller hvis der er nogen af mine spørgsmål, som du ikke synes giver mening.*

### **2. Indledende spørgsmål**

*Hvor gammel er du?*

*Hvilke fag underviser du i?*

*Hvor længe har du været ansat på skolen?*

### **3. Opfattelse af hvervet som tillidsrepræsentant**

*Hvor længe har du været tillidsrepræsentant her på skolen?*

*Hvilke opgaver varetager du som tillidsrepræsentant?*

- *Hvilke opgaver fylder mest?*

*Hvorfor valgte du at blive tillidsrepræsentant?*

*Hvor mange tillidsrepræsentanter er der her på skolen?*

- *(Spørg evt. ind til om der er flere fagforbund repræsenteret?)*

*Hvis flere tillidsrepræsentanter:*

- *Hvordan foregår samarbejdet med de øvrige tillidsrepræsentanter?*
- *Har det nogen særlige fordele, at I er flere i forhold til jeres samarbejde med ledelsen?*
- *Har det nogen særlige ulemper, at I er flere i forhold til jeres samarbejde med ledelsen?*

### **3. Forholdet til lærerne**

*Lærerne som faggruppe:*

- *Vil du beskrive dit samarbejde med lærergruppen?*
- *Hvordan sikrer du, som tillidsrepræsentant at overenskomsten bliver overholdt?*
  - *I forhold til lærernes lønninger?*
  - *I forhold til lærernes arbejdstid?*

*Lærerne som individer:*

- *Oplever du, at lærerne bruger dig som tillidsrepræsentant?*
  - *Hvornår oplever du typisk, at lærerne henvender sig til dig?*
  - *Kan du komme med et eksempel, hvor du som tillidsrepræsentant har spillet en særlig rolle for en lærer?*
- *Hvad er den væsentligste funktion du har i forhold til skolens lærer som tillidsrepræsentant?*
  - *Oplever du nogen barrierer i forhold til at udfylde den funktion?*

#### **4. Forholdet til ledelsen**

*Vil du beskrive dit samarbejde med ledelsen?*

- *Hvad består samarbejdet i?*
  - o *Hvordan forløber samarbejdet omkring lønforhandlinger?*
  - o *Hvordan forløber samarbejdet omkring ansættelser?*
- *Hvordan forløber det daglige samarbejde?*
- *Hvilke sager drøfter du typisk med ledelsen?*
- *Oplever du, at du bliver hørt som tillidsrepræsentant?*
  - o *Af rektor/lederen? Af bestyrelsen?*

#### **5. Forholdet til fagforeningen og øvrige organisationer**

*Hvordan samarbejder du med fagforeningen?*

- *Kan du komme med et eksempel på en situation, hvor du involverede fagforeningen i en sag?*
- *Hvor ofte er du i kontakt med fagforeningen?*

*Føler du, at fagforeningen i tilstrækkelig grad har klædt dig på til at varetage funktionen som tillidsrepræsentant?*

- *Hvis nej: Hvad savner du?*
- *Hvis ja: Hvordan har de gjort det?*

*Oplever du at fagforeningen forsøger at påvirke, hvad du som TR skal være særligt opmærksom på?*

*Er der andre organisationer, som du samarbejder med i forbindelse med dit tillidsmandhverv?*

#### **6. Afsluttende og åbne spørgsmål**

*Hvad oplever du i dag er den væsentligste udfordring som tillidsrepræsentant?*

*Hvad tror du fremadrettet bliver særligt udfordrende?*

*Hvilke kvaliteter har en god tillidsrepræsentant, ifølge dig?*

#### **7. Debriefing**

*Interviewer afrunder interviewet og giver interviewpersonen mulighed for at stille spørgsmål eller komme med uddybninger af tidligere udsagn.*

## **vii. UU VEJLEDNING**

### **1. Briefing og kort introduktion til projektet**

*Først og fremmest tak fordi du har valgt at afsætte tid til at deltage i dette interview.*

*Undersøgelsen, vi er i gang med, er en del af et større projekt på Statskundskab, Århus Universitet, omkring organisering og effektivitet i de danske ungdomsuddannelser. Overordnet set er vi interesseret i at undersøge, hvordan ungdomsuddannelser bedst indrettes, således at både kvalitet og effektivitet tilgodeses. Vi vil bl.a. se på en række forhold omkring ledelsens betydning for elevernes resultater, herunder ledelsesstil, målsætninger og regulering. Jeg optager interviewet på bånd for at kvalitetssikre vores videre arbejde.*

*Vi vil eventuelt anvende udvalgte citater fra interviewet, men vi vil ikke gengive nogen navne, således at det for udenforstående ikke vil være muligt at identificere, hvem jeg har talt med.*

*Du skal endelig sige til undervejs i interviewet, hvis du har nogen spørgsmål eller hvis der er nogen af mine spørgsmål, som du ikke synes giver mening.*

### **2. Indledende faktuelle spørgsmål**

*Hvor længe har du været ansat som UU vejleder?*

*Hvad er din baggrund?*

*Hvor gammel er du?*

### **3. Praktiske forhold**

*Hvordan er UU vejledningen i din kommune bygget op?*

*Hvordan er du placeret i UU vejledningen?*

*Hvordan er opgaverne fordelt mellem vejlederne?*

*Hvordan er de unge i dit område sammenlignet med kommune samlet set?*

*Har du den tid til at vejlede de unge, som du har behov for?*

*- Hvornår har du især behov for flere ressourcer?*

### **4. Vejlederarbejdet**

*Kan du fortælle lidt om dine arbejdsopgaver?*

*Hvordan vejleder du de unge?*

*Hvilke unge vejleder du individuelt?*

*Hvad lægger du vægt på, når du skal vejlede en ung til en bestemt uddannelse?*

*Hvad har betydning for, hvor du vejleder de unge hen?*

*Hvordan håndterer man som vejleder de unge, der gerne vil noget andet, end det, du som vejleder finder mest hensigtsmæssigt?*

*Hvordan foregår den fælles vejledning af de unge?*

*Følger du op på, hvilke uddannelser de unge i dit område kommer ind på?*

### **5. Mål**

*Hvad er målet med dit arbejde?*

*- Hvad er succeskriteriet for, at du har udført dit arbejde godt?*

*Hvad gør du for at arbejde hen mod de/det mål?*

- Kan du komme med et konkret eksempel?
- Hvilken betydning har det for dig at opnå disse mål?
  - Mål commitment indikationer: [stor personlig tilfredsstillelse ("organisationens mål er mine egne"), faglig tilfredsstillelse og ansvar ("det er mit job / min forpligtigelse") eller nødvendighed ("omkostninger er for store, hvis jeg ikke arbejder mod målet")]

Oplever du, at din leder taler med dig om, hvad du skal opnå med dit arbejde?

Hvilke mål oplever du, at din ledelse lægger mest vægt på?

- Hvordan kommer det til udtryk?

Hvordan oplever du, at din leder formidler disse mål?

- Hvilken indflydelse har det på dig?

Hvordan forholder du dig til de mål, politikerne opstiller for uddannelsesområdet?

Oplever du nogen gange en konflikt mellem at vejlede unge ind i deres drømmeuddannelse, og sikre at de kan gennemføre uddannelsen?

- Hvis ja: Kan du prøve at beskrive en situation, hvor du har oplevet det?

## 6. Statslig styring

Hvilke krav stiller lovgivningen til dit vejledningsarbejde?

I hvilken udstrækning har du mulighed for at handle frit inden for disse love?

Hvornår oplever du lovgivningen som en begrænsning?

## 7. Samarbejde med skolerne

Hvordan forløber samarbejdet med skolerne i dit område?

Hvem har du primært kontakt til på skolerne?

Hvilken betydning har skolen for din vejledning af de unge?

Hvordan samarbejder du med ungdomsuddannelsesinstitutionerne i området?

Hvordan taler du med ungdomsuddannelserne om den måde, du vejleder de unge?

## 8. Debriefing og eventuelle spørgsmål fra interviewperson

Interviewer afrunder interviewet og giver interviewpersonen mulighed for at stille spørgsmål eller komme med uddybninger af tidligere udsagn.

**Tak for din tid!**