

Lyst til ledelse

Evaluering
2010



Lyst til ledelse

© 2010 Danmarks Evalueringsinstitut

Citat med kildeangivelse er tilladt

Bemærk:

Danmarks Evalueringsinstitut sætter komma
efter Dansk Sprognævn's anbefalinger

Publikationen er kun udgivet i elektronisk form
på: www.eva.dk

ISBN (www) 978-87-7958-573-7

Indhold

1	Indledning	5
1.1	Resume	5
1.2	Om Lyst til ledelse	5
1.3	Om evalueringen	7
2	Motivation for forløbet	9
2.1	Deltagerne	9
2.2	Rekruttering og opfølgning	10
3	Det oplevede udbytte af forløbet	11
3.1	Overordnet målopfyldelse	11
3.2	Forløbets elementer	12
4	Tilfredshed med forløbet	15
4.1	Indhold	15
4.2	Rammer	16

1 Indledning

Partnerskabet om ledelse af uddannelsesinstitutioner har i samarbejde med konsulentfirmaet Resonans udviklet pilotforløbet Lyst til ledelse for lærere på selvejende uddannelsesinstitutioner. Forløbet skal dels introducere deltagerne til en række ledelsesværktøjer og -problemstillinger, dels fungere som personlige afklaringsforløb hvor deltagerne får lejlighed til at overveje om de er interesseret i at forfølge en ledelsesvej i deres videre karriere.

Partnerskab for ledelse overvejer efter pilotforløbet om forløbet skal videreføres. For at have et grundlag for at foretage denne vurdering har Partnerskab for ledelse bedt Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) om at evaluere pilotforløbet. Formålet med evalueringen er at identificere evt. problemer og udviklingsmuligheder med henblik på at understøtte partnerskabets overvejelser om den fremtidige indsats for talentudvikling på skolerne.

Evalueringen er gennemført af specialkonsulent Rikke Sørup der i dette notat præsenterer baggrunden for og resultaterne af evalueringen.

1.1 Resume

Pilotforløbet Lyst til ledelse er gennemført planmæssigt for i alt 40 deltagere. Evalueringen viser at det har været et succesfuldt forløb. Målene er opfyldt i den forstand at deltagerne er blevet afklarede i forhold til om de har lyst til at gå ledelsesvejen, og i langt de fleste tilfælde har denne afklaring været bekræftende. Deltagerne er meget tilfredse med forløbet og oplever også et umiddelbart udbytte.

Umiddelbart anbefaler de parter der har deltaget i evalueringen (deltagere, konsulenter fra Resonans og ledere fra deltagernes hjemskoler), at forløbet videreføres uændret bortset fra enkelte justeringer og præciseringer. Justeringerne handler især om at sikre gennemførelsen og kvaliteten af de elementer i forløbet der foregår før, efter og imellem kursusgangene. Selve kurset opfattes som hjørnestenen i forløbet, og hvad det angår, ytrer deltagerne stor tilfredshed med både form, indhold og undervisere.

Evalueringen sætter imidlertid spørgsmålstegn ved udbyttet af de konkrete ledelsesredskaber som deltagerne stifter bekendtskab med på det andet kursusmodul. Dette skal ses i lyset af at deltagerne ikke nødvendigvis kan bruge disse redskaber i praksis på deres hjemskoler fordi de ikke får en ledelsesfunktion umiddelbart efter at forløbet er afsluttet. Dette forhold kan muligvis skabe et tomrum eller en vis utålmodighed hos den enkelte deltager og stiller store krav til den enkelte leder om at udarbejde en opfølgings- eller karriereplan for de lærere der har deltaget. Det stiller også krav til Partnerskab for ledelse om at afveje det langsigtede behov for et større rekrutteringsgrundlag med behovet for ledere her og nu og dimensionere indsatsen, i form af forløbet Lyst til ledelse, i overensstemmelse hermed.

1.2 Om Lyst til ledelse

Som opfølgning på OECD-projektet Improving School Leadership har bestyrelses- og lederforeningerne for selvejende uddannelsesinstitutioner og Undervisningsministeriet i 2008 etableret Partnerskabet om ledelse af uddannelsesinstitutioner. Partnerskabet er en ramme for en dialog om udvikling og forbedring af betingelserne for ledelse i uddannelsessektoren. Partnerskabet har iværksat en række initiativer til udvikling af ledelse, herunder pilotforløbet Lyst til ledelse der beskrives som et udviklings- og afklaringsforløb for lærere der har lyst til at gå ledelsesvejen.

Pilotforløbet blev gennemført i efteråret 2009. To hold a hhv. 18 og 22 personer har gennemført forløbet der dels består af to kursusmoduler a to dages varighed, dels af elementer før, efter og imellem kursusmodulerne. Kursusmodulerne fandt sted på Hotel Storebælt i Nyborg på følgende datoer:

- Hold 1: 15.-16. september og 24.-25. november 2009
- Hold 2: 26.-27. oktober og 9.-10. december 2009

Formålet med pilotforløbet

Baggrunden for pilotforløbet er en bekymring i partnerskabet for at det i fremtiden kan blive vanskeligt at rekruttere kvalificerede ledere på skolerne – ikke mindst ud fra en vurdering af at interessen blandt lærere for at gå ledelsesvejen ikke er stor. For at skabe et større rekrutteringsgrundlag til fremtidige lederstillinger har Partnerskab for ledelse derfor bedt konsulentfirmaet Resonans om at udvikle og gennemføre et forløb for potentielle ledere.

I sit oplæg til forløbet beskriver Resonans følgende formål med kurset:

- At identificere en større gruppe lærere der har interesse for ledelse, og hjælpe disse lærere med at afklare om de ønsker at gå ledelsesvejen
- At bidrage til styrket ledelse på ungdomsuddannelserne og dermed skabe bedre vilkår for arbejdsmiljø, faglighed og tværfagligt samarbejde
- At skabe et forum for videndeling og dialog om lederrollen så lærere på tværs af ungdomsuddannelserne får mulighed for at lade sig inspirere af andre
- At styrke og synliggøre de karriereveje der findes i ungdomsuddannelserne
- At styrke den enkelte deltagers evner til at påtage sig en lederrolle.

I forhold til den enkelte deltager har Resonans arbejdet med følgende målsætninger:

- At skabe personlig afklaring
- At skabe lyst til ledelse.

Indhold og opbygning

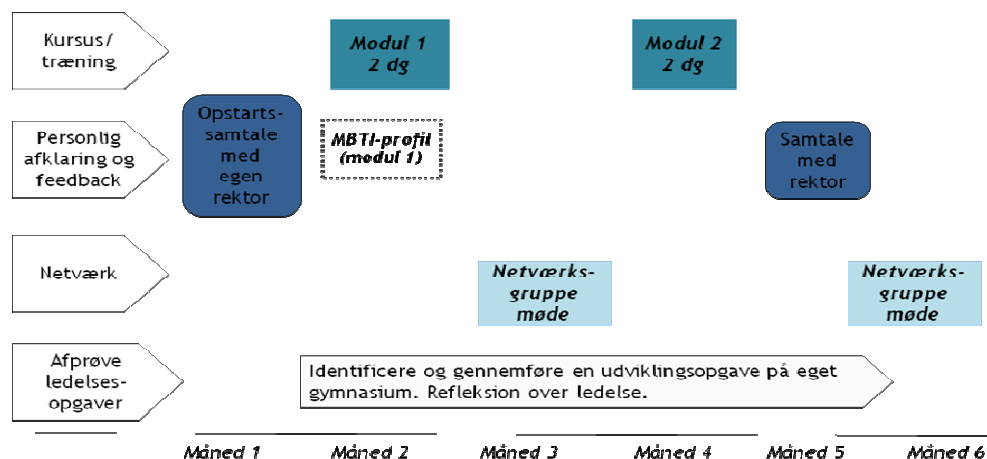
Kurset er i høj grad bygget op om de to ovenstående målsætninger. De første to sammenhængende kursusdage (modul 1) handler om at skabe personlig afklaring, mens det efterfølgende modul rummer forskellige redskaber der kan give lyst til og indsigt i ledelse.

Ud over kursusmodulerne har følgende elementer skullet indgå i forløbet:

- Samtaler med egen leder før og efter kursusmodulerne – som led i den personlige refleksion
- Netværksgrupper blandt kursusdeltagerne der mødtes imellem og efter kursusmodulerne
- Udviklingsprojekt på egen skole – primært imellem kursusmodulerne.

Det samlede forløb er i Resonans' oplæg skitseret i figur 1:

Figur 1
Model over forløb



Kilde: Resonans

1.3 Om evalueringen

Evalueringen er igangsat umiddelbart efter afslutningen af pilotforløbet, dvs. efter at det andet hold havde afsluttet sidste kursusdag. Dokumentationen er indsamlet i perioden fra midten af december til begyndelsen af februar, og resultaterne i form af dette notat vil blive overdraget til Partnerskab for ledelse i midten af februar. Herefter offentliggøres notatet på EVA's hjemmeside www.eva.dk. Projektbeskrivelsen for evalueringen ligger ligeledes på EVA's hjemmeside.

Vurderingsgrundlag

Evalueringen har vurderet forløbet ud fra følgende tre dimensioner:

- Motivation og rolle: Hvilken motivation har deltagere og ledere for at benytte kursustilbudet? Hvilken rolle spiller kurset for hhv. deltagere og ledere?
- Læringsudbytte: Hvordan vurderer hhv. deltagere, ledere og undervisere, dvs. konsulenterne fra Resonans, udbyttet af kurset i forhold til forventningerne og de opstillede læringsmål?
- Tilfredshed: I hvilken grad oplever deltagere, ledere og undervisere kursusstrukturen (2 kursusgange a 2 dage (internat)) som hensigtsmæssig? Hvordan vurderer de balancen mellem de forskellige undervisningselementer og -temaer? Hvordan vurderer de de fysiske rammer for kurset?

Afrapporteringen i dette notat er struktureret med udgangspunkt i disse tre dimensioner.

Dokumentationsgrundlag

Evalueringen baserer sig på følgende kvalitative dokumentationskilder:

- Minigruppeinterview med undervisere
- Fokusgruppeinterview med kursusedtagere
- Tre telefoninterview med skoleledere.

EVA gennemførte 17. december et minigruppeinterview af en times varighed med Lene Flensted og Mikkel Ejsing fra Resonans. Begge er uddannede psykologer og har som konsulenter i Resonans stået for kursusplanlægning og afholdelse.

EVA gennemførte 14. januar et fokusgruppeinterview af to timers varighed med i alt seks kursusedtagere. Partnerskab for ledelse stod for at rekruttere deltagerne til interviewet. Af praktiske grunde blev der kun inviteret deltagere fra hovedstadsområdet. Fire deltagere havde deltaget på hold 1, én deltager havde deltaget på hold 2, og én deltager havde gennemført første modul på hold 1 og andet modul på hold 2. Deltagerne fordelte sig på almene gymnasier (to), tekniske skoler (tre) og social- og sundhedsskoler (en). Tre deltagere var lærere, mens tre andre deltagere havde administrative funktioner. Denne fordeling mellem funktioner var lidt skæv i forhold til deltagersammensætningen på forløbene hvor hovedparten af deltagerne var lærere, men det gav en god bredde i fokusgruppen, og deltagernes respektive funktioner syntes ikke at have stor betydning for deres oplevelse og vurdering af pilotforløbet.

EVA gennemførte i uge 4 og 5 i 2010 tre telefoninterview med ledere fra deltagernes hjemskoler. De interviewede ledere var udvalgt så de alle havde personaleansvar for to kursusedtagere, og så de repræsenterede forskellige skoletyper. En af de interviewede er leder på et alment gymnasium, en er leder på en teknisk skole, og en er leder på en handelsskole. Hvert interview varede 20 minutter.

Tilsammen dækkede de interviewede ledere og lærere altså et bredt spektrum. Kun VUC er ikke direkte repræsenteret i evalueringen.

EVA har desuden haft adgang til deltagernes evaluering af kurset i form af deres besvarelser af evalueringsskemaer. Disse er indgået i forberedelsen af EVA's evaluering.

2 Motivation for forløbet

Dette kapitel peger på at følgende forhold er værd at være opmærksom på:

- Målgruppen er lærere og evt. ansatte med administrative funktioner – ikke ledere.
- Det er vigtigt at der på den enkelte skole laves aftaler om hvad der skal ske med den enkelte kursUSDeltager efter forløbet – herunder hvordan udbyttet af forløbet kan implementeres.
- Det er vigtigt at Partnerskab for ledelse afvejer det langsigtede behov for et større rekrutteringsgrundlag med behovet for ledere her og nu og dimensionerer indsatsen, i form af forløbet Lyst til ledelse, i overensstemmelse hermed.

2.1 Deltagerne

Det var planlagt at pilotforløbet skulle rumme 24 deltagere på hvert hold. I alt var der tilmeldt hhv. 19 og 23, og med et afbud på hvert hold endte de reelle deltagerantal på hhv. 18 og 22. Både de interviewede deltagere og underviserne fra Resonans vurderede at deltagerantallet var passende, og at der ikke inden for de givne rammer var plads til flere deltagere. Samtidig fremhævede de interviewede at et hold af denne størrelse kræver at der er to undervisere til stede hele tiden.

Partnerskab for ledelse havde på forhånd fastlagt en fordelingsnøgle fordelt på skoletyper. Tabel 1 viser at det lykkedes at opnå en bred sammensætning af deltagere. Den største afvigelse i forhold til fordelingsnøglen var at der ikke var deltagere fra professionshøjskoler. Desuden var de almene uddannelsesinstitutioner (Gymnasier og VUC) repræsenteret med en lidt større andel af deltagere end forventet, mens det modsatte gjorde sig gældende med de erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner (SOSU-skoler, erhvervsskoler og produktionsskoler).

Tabel 1
Fordeling af deltagere

	Fordelingsnøgle	Reel fordeling
Professionshøjskoler	9	-
Gymnasier	12	16
Social- og sundhedsskoler	2	3
Produktionsskoler	2	-
VUC	3	6
Erhvervsskoler	20	15
I alt	48	40

Både undervisere og deltagere vurderede at den brede sammensætning var en fordel, og at det var inspirerende at høre om organisationsformer på andre institutionstyper. En af de interviewede ledere tilkendegav at abstraktionsniveauet kunne være højt for den typiske EUD-lærer uden en længerevarende uddannelse, men vurderede samtidig at det var lærerigt for netop denne lærertype at opleve et kursus med fokus på refleksion og på at se en sag fra flere sider.

Oplægget til forløbet lagde alene op til at deltagerne skulle være lærere. I praksis havde flere af deltagerne imidlertid en rent administrativ funktion. Dette gjaldt for nogle deltagere fra erhvervsskoler og SOSU-skoler og afspejler muligvis en forskellig ledelsesforståelse skoletyperne imellem. Blandt de interviewede deltagere var der flere med administrative funktioner, og de var af den opfattelse at forløbet havde været fuldt ud lige så relevant og vedkommende for dem som for deltagerne med undervisningsbaggrund.

Derimod berettede de interviewede at der blandt deltagerne havde været enkelte der allerede var retog en reel ledelsesfunktion på deres hjemskole. Både de interviewede deltagere og underviserne vurderede at disse deltagere var fejlplacerede, hvilket bl.a. kom til udtryk i at de efterspurgte en forskydning fra afklaring mod konkrete værktøjer som det lå uden for kursets rammer og målsætninger at honorere (se også afsnit 4.2). Det forekommer derfor vigtigt at understrege over for fremtidige ledere og deltagere at forløbet ikke er et egentlig kursus i ledelse, og at målgruppen ikke er ledere.

Nogle deltagere har været afstedaf sted alene, mens der fra andre skoler har været to deltagere. Der er fordele og ulemper ved begge dele. Det er en fordel for den enkelte på hjemskolen at have en sparringspartner der har deltaget i samme forløb, mens det på kurset vurderes at være en fordel at deltage alene, så der ikke opstår "kollegial selvcensur". Det forekommer derfor at være en god model at to kolleger deltager på to forskellige, men næsten samtidige hold.

2.2 Rekruttering og opfølgning

Partnerskab for ledelse besluttede at deltagerne til pilotforløbene skulle rekrutteres gennem ledelsesforeningerne. Initiativet til deltagelse er derfor i næsten alle tilfælde kommet fra lederne. Typisk har lederen udvalgt deltagere. Mange deltagere var blevet positivt overrasket over tilbuddet. Kun få af de interviewede deltagere havde selv gjort sig tanker i den retning, men opfattede tilbuddet som en stor og meget motiverende anerkendelse fra deres leder.

De interviewede ledere berettede på den anden side at de i nogle tilfælde pegede på lærere som de vidste "ville noget mere", og/eller lærere der fungerede som teamkoordinatorer eller lignende. Endelig har der – tilsyneladende fejlagtigt – været udpeget enkelte lærere der allerede havde en ledelsesfunktion (se afsnit 2.1). En af de interviewede ledere berettede at man på skolen konkret stod over for at skulle supplere ledelsesgruppen, og at lærerens deltagelse på kurset var en reel afprøvning i forhold til evt. at indtræde i ledelsesgruppen. De andre ledere havde ikke dette behov, men én var åben over for at man i forlængelse af kurset ville kunne "booste" den koordinatorfunktion som deltagerne allerede udførte på skolen.

Disse to ledere udtrykte deres motivation for at få lærere til at deltage i kurset i mere overordnede og langsigtede termer. Det handlede for dem om at bidrage til en samlet fremtidig rekrutteringsindsats. I den sammenhæng var de opmærksomme på at deltagelse i Lyst til ledelse også ville kunne medføre at deltagerne søgte nye udfordringer på andre skoler der ville kunne tilbyde reelle ledelsesfunktioner. Dette er en risiko som man ifølge de interviewede ledere må leve med.

De interviewede deltagere bekræftede at kurset havde øget deres mobilitet og åbnet deres øjne for muligheden for at skifte arbejdsplads. Nogle deltagere udtrykte direkte at de ikke ville have lyst til at indtræde i ledelsen på deres hjemskole, dels fordi de havde fået øjnene op for andre måder at lede på end dem der blev praktiseret på her, dels fordi de ikke havde lyst til at tage skridtet fra kollega til leder. I den forbindelse blev det problematiseret at stillinger som inspektør, uddannelsesleder og lignende på gymnasier kun sjældent bliver opslået eksternt. Andre gav udtryk for at de havde fået øjnene op for muligheden for at søge lederstillinger uden for skoleverdenen. Konkret fortalte en leder at én af hans lærere efter forløbet havde sagt op fordi han havde fået arbejde som projektleder uden for skoleverdenen.

I sit oplæg til forløbet anbefalede Resonans at det gøres klart at forløbet ikke er et direkte adgangskort til en lederstilling. Denne anbefaling synes at være blevet fulgt. De interviewede deltagere havde ikke som sådan skuffede forventninger over ikke at blive tilbudt en lederstilling, men flere gav alligevel udtryk for et slags tomrum efter forløbet. Af samme grund ytrede en af de interviewede ledere tvivl om om han igen ville rekruttere deltagere til forløbet hvis ikke der var et tydeligt mål med det. Det forekommer derfor meget vigtigt at der allerede forud for forløbet lægges og en reel opfølgingsplan, evt. som del af en større karriereplan. På et overordnet plan kunne det være relevant at overveje hvor hurtigt rekrutteringsgrundlaget skal opbygges set i lyset af det umiddelbare behov for ledere.

3 Det oplevede udbytte af forløbet

Dette kapitel beskriver hvordan forløbets delelementer hver især medvirker til et stort oplevet udbytte og en umiddelbar målopfyldelse. Kapitlet peger dog på følgende opmærksomhedspunkter:

- De enkelte elementer fungerer godt, men bliver ikke gennemført fuldt ud. Der kan være behov for en grundigere planlægning for at sikre deres gennemførelse og kvalitet.
- Der er behov for en forventningsafstemning og evt. justering af enkelte forhold. Det drejer sig bl.a. om forventningerne til deltagernes personlige udviklingsprojekt.
- Det er positivt at der er eksterne oplægsholdere på kurset, men man skal være meget opmærksom på hvilke oplægsholdere man vælger, hvad de kan bidrage med, og under hvilke omstændigheder de bør benyttes.

3.1 Overordnet målopfyldelse

Umiddelbart må forløbet siges at leve op til de målsætninger der var formuleret forud for forløbet. I forhold til den enkelte kursist drejede det sig om at skabe afklaring i forhold til en evt. lederkarriere og desuden lederlyst – dog med det forbehold at en succesfuld afklaringsproces naturligvis også kunne resultere i manglende lederlyst. Underviserne og de interviewede deltagere gav udtryk for at alle deltagere var blevet afklaret. Enkelte (af de ikke-interviewede) deltagere var blevet klar over at de alligevel ikke var interesserede i ledelsesvejen. Denne afklaring udsprang af at der på kurset blev arbejdet en del med "work-life-balance" hvorigennem nogle blev klar over at de ikke ønskede at betale prisen for et lederjob. Men størstedelen havde fået lyst til at vælge ledelsesvejen. For nogle var der tale om at få bekræftet et eksisterende ønske; for de fleste var der imidlertid tale om et ønske der opstod gennem forløbet. Under interviewet udtrykte en af deltagere desuden at hun havde fået fornyet respekt for ledelse.

Som beskrevet i afsnit 2.2 var der også deltagere der havde fået øjnene op for ledelse uden for uddannelsessektoren. I forhold til formålsbeskrivelsen må dette betragtes som en utilsigtet virkning. Nogle af de interviewede deltagere begrundede denne erkendelse med at ledelse på kurset blev behandlet på et generisk niveau, og at underviserne på kurset bevidst havde afvist at skoleledelse skulle være væsensforskellig fra andre typer af ledelse. Dette er naturligvis interessant i lyset af at i hvert fald to ud af tre interviewede ledere talte for nødvendigheden af at rekruttere indefra, hvilket hang sammen med deres motivation for at tilmelde deltagere til forløbet i det hele taget (se afsnit 3.2). Resonans har ikke haft mulighed for at kommentere dette, og der er ikke nødvendigvis tale om uforenelige tilgange til ledelse, men der kunne være behov for en tydeligere forventningsafstemning mellem opdragsgiver og kursusholder på netop dette punkt.

Et af formålene var at skabe opmærksomhed om karriereveje på ungdomsuddannelserne. I den forbindelse er det interessant at flere af de interviewede deltagere begrundede en manglende lyst til ledelse blandt gymnasielærere med det forhold at ledelse – ikke mindst efter gymnasireformen – er blevet en administrativt meget tung opgave. En anden sagde i den sammenhæng at han ville have brug for et tredages kursus i administration og administrative systemer hvis han skulle påtage sig en lederfunktion. I forløbet har der været rig mulighed for at drøfte disse temaer, dels med egen leder, dels på kursusmodulerne, men den grundlæggende tilgang til ledelse har – især på kursusmodulerne – været anderledes. Her har der i høj grad været fokus på lederroller og ledelsens samspil med andre. Ingen af de interviewede talte for at ændre forløbet grundlæggende i retning af mere indføring i administration. Dette kunne formentlig have givet "ulyst til ledelse" og ville dermed næppe have været fremmende for målopfyldelsen. På den anden side kunne man overveje om afklaring og evt. lyst til ledelse er opnået på et ufuldstændigt

grundlag idet de reelle lederstillinger fortsat indeholder en stor administrativ del sammen med en undervisningsforpligtelse.

3.2 Forløbets elementer

En vurdering af udbytte og målopfyldelse må tage udgangspunkt i det samlede forløb. De forskellige elementer har imidlertid haft forskellige funktioner og har rettet sig mod forskellige målsætninger. Både deltagere, undervisere og ledere vurderer – i det omfang de har kunnet – at de enkelte elementer har fungeret godt sammen. Nedenfor gennemgås de enkelte elementer med særligt fokus på det oplevede udbytte af elementerne.

Samtaler med egen leder

Af figur 1 i afsnit 1.2 fremgår det at der skal være en samtale med egen leder i begyndelsen og i slutningen af forløbet. Samtalen i begyndelsen af forløbet synes at være blevet gennemført i alle tilfælde. De interviewede deltagere berettede at længden varierede fra 12 minutter til 2½ time. I de fleste tilfælde havde samtalen varet omkring 1 time. Samtalen havde form af et interview hvor Resonans havde udstyret deltagerne med en spørgeguide der indeholdt spørgsmål om lederens syn på sin egen lederrolle og spørgsmål om lederens syn på deltagerens styrker og svagheder. Næsten alle de interviewede deltagere havde oplevet denne samtale meget positivt og vurderede at den gav et udbytte i forbindelse med den personlige afklaring. De berettede at det med denne samtale var muligt at komme mere i dybden end ved en almindelig MUS, bl.a. fordi spørgeguiden lagde op til en mere direkte feedback fra lederens side end normalt ved MUS.

Resonans lagde desuden vægt på at samtalen skulle tvinge lederen til at betragte ledelse lidt udefra og dermed bidrage til at understøtte kursets formål om at styrke ledelse på ungdomsuddannelserne og skabe bedre vilkår for arbejdsmiljø, faglighed og tværfagligt samarbejde. Hvis dette for alvor skal være tilfældet, forekommer det imidlertid nødvendigt også at gennemføre den afsluttende samtale i form af en gensidig dialog. Den afsluttende samtale ville også kunne styrke den opfølgingsplan der efterspørges i afsnit 2.2. Den afsluttende samtale har imidlertid ikke fundet sted alle steder, og slet ikke under så formaliserede rammer som indledningssamtalerne. De interviewede deltagere havde indtryk af at det ikke var kommunikeret tydeligt nok ud fra begyndelsen at en afslutningssamtale hørte med til konceptet. Ud over tydeligere kommunikation er det tænkeligt at det ville bidrage til samtals gennemførelse og kvalitet hvis der ligesom til indledningssamtalen blev udviklet en form for spørgeguide.

Netværksgrupper

Deltagerne blev sat sammen i netværksgrupper på fire-fem personer på tværs af institutionstyper og geografisk placering. Det fremgår af figur 1 i afsnit 1.2 at grupperne skulle mødes to gange – én gang imellem de to kursusmoduler og én gang efter afslutningen af sidste modul. Med en enkelt undtagelse lykkedes det alle grupper at gennemføre midtvejsmødet, mens det varierer om det sidste møde er blevet gennemført eller vil blive det. Nogle af de interviewede deltagere gav udtryk for at deltagerne også planlagde at holde kontakten ved lige fremover.

De interviewede deltagere vurderede at netværksgrupperne er et positivt element der naturligt fører til opfyldelse af målet om at lærere på tværs af ungdomsuddannelserne får et forum for videndeling og dialog om lederrollen og dermed en mulighed for at lade sig inspirere af andre. Igen gælder det at det formentlig ville være en støtte for gennemførelsen af netværksmøderne hvis mødetidspunkterne var fastlagt og kommunikeret ud som en central planlagt del af forløbet, ligesom et tydeligere kommissorium for grupperne kunne være en god ide. Desuden foreslog nogle af de interviewede deltagere at man – også af hensyn til den fremtidige kontakt der naturligt nok må foregå på frivillig basis – kunne overveje at sammensætte grupperne regionalt.

Udviklingsopgave på egen skole

Alle deltagerne har gennemført et projekt på deres hjemskole. Størrelsen og tidsforbruget på projektet har varieret meget fra deltager til deltager. Det samme gælder emnerne og lederens involvering. I nogle tilfælde har lederen formuleret opgaven, og i den modsatte ende af skalaen er der eksempler på ledere der slet ikke har været klar over at deltagerne har gennemført et projekt. Desuden er det forskelligt om deltagerne har haft lejlighed til at drøfte deres projekt med en leder og/eller formidle det til kolleger. Mange deltagere valgte projekter der alligevel skulle gen-

nemføres på skolen, og/eller som lå inden for deres eget område. Nogle skrev en egentlig opgave, mens andre "bare gennemførte et projekt".

Kombinationen af disse forskelle er afgørende for om opgaven har bidraget til at understøtte kurssets formål om at styrke ledelse på ungdomsuddannelserne og dermed skabe bedre vilkår for arbejdsmiljø, faglighed og tværfagligt samarbejde. I alle tilfælde har opgaven bidraget til at understøtte formålet om at styrke den enkelte deltagers evne til at påtage sig lederopgaver. Dog påpegede flere af de interviewede deltagere at de igennem forløbet er blevet meget bevidste om forskellen mellem projektledelse og "rigtig ledelse" hvor personaleansvar betragtes som det springende punkt. Da en stor del af kursusmodulernes indhold handlede om "rigtig ledelse", har det muligvis været vanskeligt at afprøve de redskaber der blev præsenteret på kurset. "Så skulle man lege leder og lave en fiktiv opgave," som en af deltagerne udtrykte det.

Et andet aspekt af sammenhængen mellem kursusmodulerne og udviklingsopgaven er en oplevelse blandt deltagerne af at opgaven fyldte alt for lidt. For det første efterspurgte deltagerne en mulighed for at høre om de andre deltageres opgaver. De interviewede deltagere var enige om at der burde findes plads til dette i løbet af 2. modul. En anden mulighed ville være at rammesætte opgavegennemgang i forbindelse med netværksgruppemøderne. For det andet efterspurgte deltagerne feedback fra underviserne på deres opgave. Især for dem der havde brugt meget tid på opgaven, var det skuffende at den ikke blev læst og kommenteret. Underviserne er bevidste om dette ønske, men udtrykte klart under interviewet at det ikke er muligt inden for de afsatte rammer og ressourcer at honorere dette ønske.

Kursusmodulerne

Kurset har som sagt været delt op i to moduler a to dages varighed. Der har fra Resonans' side været en klar opdeling så 1. modul var en afklaringsdel. Denne del var i høj grad baseret på en analyse ved hjælp af testværktøjet MBTI af hver enkelt deltager. 2. modul gennemgik konkrete værktøjer der skulle bidrage at styrke den enkelte deltagers evner til at påtage sig en lederrolle. Begge formål vurderedes af de interviewede parter at være opfyldt, og generelt fremstår kursusmodulerne som hjørnестenen i forløbet. Det betyder at den overordnede positive vurdering af forløbet og udbyttet heraf især vedrører kursusmodulerne.

Det eneste element i kursusmodulerne der problematiseredes af såvel undervisere som deltagere, var oplægget ved en nyudnævnt mellemlider. Deltagerne var principielt tilfredse med det eksterne element der havde fungeret godt på hold 1, men det konkrete oplæg fungerede dårligt på hold 2, hvilket ifølge de interviewede skyldes at der på hold 2 var deltagere fra mellemliderens hjemskole. En del af deltagerne fra begge hold vurderede imidlertid at en nyudnævnt leder mangler en del ledelsesmæssige erfaringer. Hun eller han kan sige meget om overgangen fra funktionen som lærer til funktionen som leder, hvilket er meget relevant, men deltagerne vurderede at det ville være givtigt at supplere disse erfaringer med en rektors (eller en leder på et tilsvarende niveau) erfaringer med konkret personaleledelse.

Den svære overgang fra kursusmodulerne til udviklingsopgaven som er beskrevet i det foregående afsnit, handler på den ene side om at elementerne har forskellige funktioner. På den anden side berører dette forhold en indbygget problemstilling i før-leder-kurser, nemlig at de nemt kan forekomme løsrevet fra virkeligheden. "Kurset er godt som inspiration til hvad ledelse handler om [...]. Man får en føling med hvad det er for noget, men det går ikke umiddelbart op i en større enhed omkring min egen hverdag," sagde en af de interviewede deltagere. En anden tilkendegav imidlertid at han var overrasket over hvor meget han faktisk kan bruge i sin hverdag som lærer: "Det går altid så hurtigt i hverdagen, men kurset har givet refleksion over hverdagen."

Mens deltagerne udtrykte stor tilfredshed med hele kurset (se kapitel 4), peger evalueringen på at det især er første modul, altså afklaringsdelen, der giver det mest umiddelbare udbytte. For at vurdere udbyttet samlet ville det være relevant med en opfølgning efter fx to år hvor man vurderede hvor mange ledere der havde haft mulighed for at omsætte de konkrete ledelsesredskaber i praksis. En sådan opfølgning ville i højere grad end indeværende evaluering kunne sige noget om det samlede forløbs berettigelse og effekt på længere sigt.

4 Tilfredshed med forløbet

Dette kapitel viser at der blandt deltagerne er en meget stor tilfredshed med forløbet, især med kursusmodulerne. Kapitlet peger på at følgende forhold er værd at være opmærksom på:

- Det vil være fornuftigt at bevare det udviklede koncept, dvs. et koncept med fokus på personlig refleksion, netværksdannelse og deltageres individuelle styrker.
- Undervisernes kompetencer og en varieret undervisning med fokus på praktiske øvelser er et vigtigt succesparameter.
- Af hensyn til skolernes planlægning og rekruttering vil det forud for forløbet være relevant med yderligere information om indholdet (fx MBTI-analysen) og det forventede tidsforbrug.

4.1 Indhold

Blandt de interviewede deltagere er tilfredsheden med forløbet overvældende stor, og interviewet med underviserne samt kursusevalueringerne tyder på at denne tilfredshed er generel blandt alle deltagere. På den ene side er det ikke så overraskende at deltagerne umiddelbart efter et kursus hvor de har fået tid til og mulighed for at reflektere over sig selv og udveksle erfaringer med kolleger fra andre skoler, er tilfredse med kurset, og at denne tilfredshed kan smitte af på vurderingen af hele forløbet. På den anden side fremhæver de interviewede deltagere selv at lærere typisk kan være vanskelige at undervise, og at det kræver meget af en underviser at skabe tilfredshed blandt lærere.

Der er naturligvis en ikke uvæsentlig sammenhæng mellem det oplevede udbytte og tilfredsheden med forløbet. Når deltagerne udtrykker så stor tilfredshed, er det fordi de oplever et stort udbytte (se kapitel 3). Ved fremtidige kurser vil det derfor være fornuftigt at fastholde de elementer der vurderes at skabe tilfredshed (se punkterne nedenfor). Samtidig skal man imidlertid være opmærksom på at tilfredsheden især er knyttet til det umiddelbare og personlige udbytte. En af deltagerne udtrykte det sådan: "Jeg er tilfreds; jeg har fået et stort udbytte, men jeg ved ikke hvad min skole har fået ud af det."

Der er som tidligere nævnt ingen tvivl om at kursusmodulerne betragtes som hjørnестenen i forløbet, og de parametre for tilfredshed som deltagerne nævner, retter sig i overvejende grad mod kursusmodulerne. De øvrige elementer vurderes også positivt, men fremstår som sekundære aktiviteter. Resonans og deltagerne peger tilsammen på følgende forhold som væsentlige årsager til den store tilfredshed:

- **Den personlige refleksion.** Af figur 1 fremgår det at den personlige afklaring er tæt knyttet til samtalerne med egen leder. I praksis har der dog også fundet en høj grad af personlig refleksion og afklaring sted i løbet af kursusmodulerne. MBTI fyldte meget på 1. modul, og undervisere og deltagere vurderede at det er et godt redskab til personlig refleksion og afklaring – også selvom nogle deltagere allerede tidligere havde prøvet testværktøjet. Ikke desto mindre taler det forhold at flere deltagere tidligere havde arbejdet med MBTI, for at man i kursusmaterialet og/eller invitationerne tydeligt skriver at der vil blive gjort brug af netop dette værktøj sådan at det kan indgå i skolernes overvejelser om rekruttering.
- **Netværksdelen.** I figur 1 er netværksdelen knyttet til netværksgruppemøderne. Der har været tilfredshed med disse, men igen gælder det at netværk også har været en integreret og væsentlig del af kursusmodulerne. Som afslutning på modul 2 var der et netværksgruppemøde som de interviewede deltagere fremhævede som et højdepunkt.
- **Den styrkebaserede tilgang.** Resonans arbejder ud fra en anerkendende, styrkebaseret tilgang. Denne tilgang har været yderst velvalgt i forhold til dette kursus idet den har skabt en

tryghed på holdene som vurderes at være en forudsætning for i hvert fald den personlige refleksion. Om man har lyst til ledelse, er langt hen ad vejen et spørgsmål om om man har mod til ledelse, og den styrkebaseerede tilgang har været velegnet til at skabe dette mod.

- **Den valgte undervisningsform.** Deltagerne peger på at den megen afveksling er et positivt aspekt, og vurderer at den høje grad af afveksling og sekvensering som er blevet benyttet, har været med til at øge motivationen. Underviserne har bestræbt sig på at forbinde al teori med praktiske øvelser, hvilket deltagerne vurderer har medvirket til at det lærte "hænger fast". I denne forbindelse fremhæves også logbogen som et ikke afgørende, men positivt element.
- **Undervisernes kompetencer.** Flere af de øvrige nævnte forhold afhænger af underviserne der har været gode til at planlægge en varieret undervisning, til at sætte fokus på den enkeltes styrker og i det hele taget til at skabe en positiv stemning på holdet, hvilket har dannet grundlag for at de enkelte deltagere har haft mod til at reflektere og udvikle sig. Derudover fremhævede deltagerne at underviserne havde klare læringsmål og en naturlig autoritet der kombineret med åbenhed og lydhørhed bragte deltagerne frem til målene. Desuden fremhævedes det at underviserne havde en solid faglighed der skinnede igennem hele tiden selvom kurset var tilrettelagt med mange praktiske øvelser snarere end stor teorigennemgang. Solid faglighed – uanset hvilken – er central, vurderede de interviewede deltagere. I det konkrete tilfælde vurderedes det som et yderligere plus at der var tale om en psykologisk faglighed kombineret med relevant praksiserfaring, fx coaching af ledere.

4.2 Rammer

At kursusmodulerne er forløbets mest centrale element, understreges af at deltagerne typisk får løn (i form af timer) for selve kursusaktiviteten, men ikke, eller kun i begrænset omfang, for de øvrige elementer af forløbet. Dette forhold blev ikke diskuteret i interviewet med deltagerne, men underviserne oplevede at forskelle i deltagernes vilkår havde fyldt en del på kursusmodulerne. Dette forhold må aftales lokalt på skolerne, men evalueringen peger på at det i kursusmaterialet og/eller invitationen kunne være givtigt med en meget tydelig indikation af hvilke forventninger der er til tidsforbrug ud over de fire kursusdage så ledere og lærere kan træffe beslutning om deltagelse og vilkår på et oplyst grundlag.

Ligeledes vurderer underviserne at der er behov for at tydeliggøre hvem der har ansvaret for de rent administrative forhold. Partnerskab for ledelse har varetaget disse opgaver overordnet set, men der har været mindre praktiske forhold i forbindelse med selve kursusafholdelsen, fx afregning af drikkevarer, der er blevet Resonans' ansvar. Resonans' konsulenter fremhæver at det ligger uden for deres opdrag at bruge tid på sådanne forhold.

Herudover udtrykkes der kun tilfredshed med rammerne omkring forløbet. Det fremhæves at internatformen er nødvendig for at skabe frirum til de personlige refleksioner, og kursuscentret og dets beliggenhed vurderes at være velvalgt. Ligeledes vurderer de interviewede deltagere at omfang og udstrækning er passende, men er samtidig opmærksomme på at hvis der skal være plads til nogle af de yderligere elementer der efterspørges, det være sig et yderligere eksternt oplæg, mere tid til på kurset at drøfte de individuelle projekter, eller evt. et større fokus på administrative funktioner, vil det kræve en udvidelse af kurset.

Nogle foreslår at forlænge kurset med en enkelt dag, andre – både deltagere og ledere – overvejer muligheden for modulisering og introduktion af nogle optioner. En option, som der blandt de interviewede deltagere er stor tilslutning til, er at følge op på forløbet med et tilbud om individuel coaching hos de konsulenter der har afholdt kurset. Flere havde savnet det undervejs, men vurderede samtidig at der ikke var plads til det inden for rammerne. Ideen med at tilføje coaching som en efterfølgende option er at deltagerne der i udgangspunktet var (eller burde være) i samme situation karrieremæssigt, efterfølgende vil udvikle sig forskelligt og derfor få differentierede behov. Nogle vil hurtigt få lederfunktioner og vil kunne have behov for råd og sparring i den sammenhæng. Andre vil – på trods af lyst til ledelsesvejen – ikke få lederfunktioner og kan på den baggrund føle behov for coaching i forbindelse med egentlig karriereplanlægning. Endelig vil der være deltagere for hvem næste skridt vil være en egentlig kompetencegivende lederuddannelse snarere end individuel coaching.