

GBFs web-analyse 2012 om selvejet og bestyrelsesarbejdet

Gymnasiernes Bestyrelsesforening har indhentet oplysninger fra medlemmerne om deres syn på selvejet og bestyrelsesarbejdet. Oplysningerne er indsamlet via et web-baseret spørgeskema, som har været tilgængeligt for medlemmerne i oktober/november 2012.

Lignende analyser er foretaget i 2008, 2010 og 2011.

Skemaet i den nuværende undersøgelse har 24 spørgsmål, heraf 19 lukkede og 5 åbne. Spørgsmålene blev besvaret af 94 bestyrelsesformænd, hvilket er 75% af medlemmerne. Svarprocenten er således en smule lavere end i de tidligere gennemførte analyser.

Svarprocenten er lidt lavere blandt Hovedstadens formænd og lidt højere blandt Nordjyllands. For Hovedstadens vedkommende gjaldt denne afvigelse også for webanalyserne i 2010 og 2011.

Repræsentativitet

Bortset herfra har de 94 besvarelser stort set samme fordeling på landets fem regioner som samtlige medlemmer har i medlemslisten. Ligeledes er der overensstemmelse mellem besvarelserne om antallet af elever og andre opgørelser, og samlet anser vi de indhentede oplysninger for at være repræsentative og uden store skævheder i forhold til de faktiske synspunkter og holdninger hos hele gruppen af bestyrelsesformænd.

Svarfordelingen vedrørende geografi og gymnasiestørrelse fremgår af tabel 1 og 2 sidst i rapporten.

Bestyrelsesformændenes baggrund

Erfaring

Det er velkendt at gymnasiebestyrelsernes formænd er kendetegnet ved høj alder og stor erfaring. Det er også et kendetegn, at der er en kraftig overvægt af mænd. Kun 14% er kvinder – og det tal var endda lidt pænere tilbage i startårene 2006-07, nemlig 16%. 2007 var det egentlige startår, idet bestyrelserne i 2006 fungerede som interimbestyrelser.

Bestyrelsesforeningen havde 123 medlemmer i 2006-07, og i dag er tallet 126¹. Af de 123 som var med fra starten, er 93 stadig aktive som formænd, mens 30 har overladt posten til en afløser. Hvad angår nye formænd, er 2 kommet til i indeværende år og 8 i 2011.

Omkring tre fjerdedel af de nuværende bestyrelsesformænd har således erfaringer med gymnasiets selveje helt tilbage fra interim-året, mens færre end hver tiende kan siges at være ny på feltet.

Alder

Aldersfordelingen i tabel 3 viser, at 60% af de nuværende formænd er over 60 år, 30% er mellem 50 og 60, og 10% er mellem 40 og 50 år. Sammenligner man med web-analysen fra 2008, kan man konstatere at antallet af 'over 60årige' dengang var nede på 46% mod nu 60%.

Hvad angår bestyrelsesformændenes erhvervstilknytning, er der overvægt af offentligt ansatte, idet 43% af formændene arbejder inden for den offentlige sektor, mens 22% er privat ansat. 17% af formændene har eget firma, og de sidste 18% har ladet sig pensionere, se tabel 4.

For "pensionisterne" gælder at de alle har arbejdet på direktørniveau da de var erhvervsaktive – to tredjedele inden for uddannelse, og én tredjedel i private eller offentlige virksomheder.

Bestyrelsesarbejde er ikke nyt for formændene. Ikke færre end 97% har erfaring fra andre bestyrelsesjob – kun 3% har ikke.

Bestyrelsesarbejdet

Rektoransættelse

Ved starten af selvejet stod man overfor problemet med at udpege bestyrelsesformænd. Det blev den enkelte rektors opgave at finde den rigtige - hvilket af og til vækker undren. Nu er det så bestyrelsesformanden der må sørge for at få ansat en ny rektor, hvis den nuværende trækker sig tilbage.

Af de 94 besvarelser i tabel 5 fremgår det, at af de nuværende rektorer er knap 2 ud af 5 blevet ansat af gymnasiebestyrelsen.

Et godt samarbejde i bestyrelsen er naturligvis nødvendigt, hvis

¹ Reelt er tallene kun 121 og 124, idet der er to medlemmer som hver klarer formandshvervet på to gymnasier. Af nemhedsgrunde regner vi dog altid i antal gymnasier – ikke i antal hoveder.

Samarbejde	<p>selvejet skal få nogen betydning, og det samme gælder samarbejdet mellem formand og rektor.</p> <p>Spørgeskemaet gav mulighed for tre svarmuligheder på hvert af de to spørgsmål om samarbejdet: 'Godt, uden problemer', 'Godt, små problemer' og 'Mindre godt, der er en del problemer'. Sidste svarmulighed blev ikke brugt, så man har lov til at konkludere at set med formændenes øjne er samarbejdsproblemer i bestyrelsesarbejdet ikke er det, der tynger gymnasierne mest.</p> <p>Samarbejdet mellem formand og rektor bedømmes således til at være godt uden problemer af 93% af formændene, og til at være godt med små problemer af 7% af formændene, se tabel 6. Tallet gælder både for de formænd har ansat den nuværende rektor, som for dem der ikke har.</p> <p>Hvad angår samarbejdet inden for selve bestyrelsen, er de tilsvarende tal, som ses i tabel 7, 82% og 18%.</p>
Resultatløn	<p>En af de bestyrelsesopgaver der kunne tænkes at give anledning til vanskeligheder, er fastlæggelsen af hvor stort et beløb rektor skal have udbetalt i forbindelse med den årlige resultatløn. Som det ses af tabel 8, peger svarene om fastlæggelse af beløbet imidlertid kun én vej: 96% melder klart ud at der ingen vanskeligheder er, og kun en enkelt svarer at det er svært at blive enige, og tre har vanskeligheder med at fastlægge slutbeløbet.</p> <p>Resultatlønnen indgik også i web-analysen i 2008. Til forskel fra nu var holdningen dengang temmelig kritisk, og hver tredje formand mente dengang at resultatlønnen skulle afskaffes.</p>
Arbejdsfeltet	<p>En gymnasiebestyrelse har et bredt arbejdsfelt. I spørgeskemaet var opregnet 6 af de mange opgaver², som kan komme på tale. Opgaverne kunne bedømmes som 'meget vigtige', 'vigtige' eller 'ikke så vigtige'. Som det ses i tabel 9, anses især to opgaver for at være meget vigtige, nemlig at sikre at gymnasiet udvikles, og at det har en god ledelse. Ikke færre end 96% mener at gymnasieudviklingen er 'meget vigtig', og de øvrige 4% at den er 'vigtig'. Sikringen af den gode ledelse får tilsvarende 92% og 8%.</p> <p>Som den tredjevigtigste opgave kommer 'at træffe beslutninger</p>

² De fem opgaver er hentet med inspiration fra en række artikler i Dagens Dagsorden om hvad bestyrelser bør beskæftige sig med. Artiklerne er skrevet af Jørgen Ulrik Jensen, administrerende direktør i Pluss Leadership, som har stor ekspertise hvad angår offentlige bestyrelser.

der sikrer kvaliteten', som 66% finder 'meget vigtig'. På fjerdepladsen kommer 'at kontrollere fx regnskab og budget' med 46%.

Lavest ligger 'at være forbindelsesled til omgivelserne', som kun findes meget vigtig af 20%.

Ekspertise

Bestyrelsesarbejdet kræver at man er i stand til at bedømme de mange spørgsmål og problemer der dukker op. Derfor er det nødvendigt at den samlede bestyrelse har ekspertise på alle relevante områder. I spørgeskemaet indgik derfor spørgsmålet: Mangler I eksperter i bestyrelsen?

Som det ses af tabel 10, var svaret et klart nej. Dog efterlyste én formand ekspertise i økonomi og én ekspertise i jura. Desuden ville en formand gerne supplere med en person som kunne repræsentere professionsbacheloruddannelserne.

Toneangivende

Rangorden og magt er næppe de to begreber som træder tydeligst frem på gymnasierne her i landet, og de to ord er da heller ikke brugt i spørgeskemaet. Men for at belyse hvordan formændene ser på aktørernes placering i bestyrelsesarbejdet, er der dog medtaget et tangerende spørgsmål, nemlig 'Hvem er toneangivende, når der skal lægges strategi og træffes langsigtede beslutninger?' Svarmulighederne var Rektor, Bestyrelse eller Formanden.

Som det ses i tabel 11 er svarene interessante derved at formanden kun udpeges som toneangivende af 7%, mens bestyrelsen som helhed udpeges af 48% og rektor af 45%. Fordelingen skal imidlertid ses i sammenhæng med at over halvdelen af formændene i en kommentar har påpeget, at svarmulighederne ikke gav den rigtige belysning af hvad der foregår - nemlig at der er tale om samarbejde, når man lægger strategi.

I samarbejdet spiller rektor en vigtig rolle, hvorefter de langsigtede beslutninger besluttet i bestyrelsen. Dermed bliver der så ikke så stor plads til formandens toner.

Det stillede spørgsmål kommenteres i et af svarene således: "Det er naturligvis en kombination af rektor, bestyrelse og formand – men jeg sætter mig for bordenden".

Demokrati

Måske er det den rigtige måde at markere formandskabet på. Og i tillæg kan svarene og procentfordelingen så fortolkes i retning af at bestyrelsesarbejdet først og fremmest er en demokratisk aktivitet, hvor alle - og ikke mindst rektor - har lov til at være toneangivende

Selveje og konkurrence

De danske gymnasier har haft selveje som organisationsform nu i syv år, så det er nærliggende at spørge om selvejet er kommet for at blive.

Som det ses af tabel 12 mener formændene helt overvejende at selvejet fortsætter, idet 52% siger 'ja, afgjort', og 43% siger 'ja, sandsynligvis'. Kun 2% siger nej.

Tilfredshed

Man kan så spørge om rektorerne også er tilfredse med selvejet. Det har vi bedt formændene give et bud på, og som det ses af tabel 13 mener 99% at hans eller hendes rektor er godt tilfreds. En enkelt procent mener nej.

Efter formændenes mening bunder rektorernes tilfredshed i 97% af tilfældene i at selvejet styrker gymnasiet, og 94% af formændene har i tillæg den opfattelse, at rektor ikke ønsker sig tilbage til amternes og kommunernes styring, se tabel 14.

Udvikling

Hvad er så det gode ved selvejet? Det kan der være mange bud på, og som det ses af tabel 15 scorer 'selvejet giver det enkelte gymnasium mulighed for udvikling' højest. Tabel 15 viser at 93% af formændene siger ja og 7% 'måske' til den formulering.

Derimod viser tabel 16 at det kun er knap halvdelen af formændene der er sikre på, at selvejet giver gymnasiet bedre forbindelse med omverdenen, eller at selvejet betyder at man opfanger nye trends og politiske strømninger.

Elevoptagelse

Det ligger i selvejet, at ledelsen på det enkelte gymnasium har større beslutnings- og råderum end man havde i den tidligere organisationsform. Det er derfor nærliggende at teste dette råderum, fx ved at se på optagelsen af nye elever, hvor reglen nu er, at alle optagelser skal besluttes og godkendes af et optagelsesudvalg.

Vi har derfor spurgt formændene om de synes at den enkelte rektor skal have indflydelse på, hvilke elever der skal optages på gymnasiet? Svarene fremgår af tabel 17. I alt 28% siger ja, men næsten lige så mange, 26%, siger 'nej, det skal fortsat besluttes af et optagelsesudvalg'. Mellemsgruppen på 46% mener at rektor i et vist omfang skal have indflydelse på elevoptagelsen.

Umiddelbart bringer spørgsmålene om indflydelse tanken hen på, om der med det fungerende selveje bør være mere eller mindre konkurrence mellem gymnasierne. Vi har givet mulighed for at

	<p>sige 'ja, mere' eller 'nej, mindre' eller 'nej, det er passende som det er'.</p>
Konkurrence	<p>Resultatet ses i tabel 18, hvor 75% af formændene hverken ønsker mere eller mindre, men accepterer konkurrenceniveauet som det er, mens de øvrige fordeler sig med en lille overvægt på 16% til 'nej, mindre konkurrence', og 9% til 'ja, mere konkurrence'. Det er især de 50-60-årige formænd der finder niveauet passende.</p> <p>I alt 29 formænd har kommenteret og begrundet deres svar.</p> <p>Mange kommentarer peger på at spørgsmålet om konkurrence først og fremmest styres af gymnasiets geografiske placering. De tyndt befolkede områder giver således ikke stor mulighed for konkurrence, men kan være truede af frafald, og modsvarende er konkurrencen allerede kraftig i de store kommuner.</p> <p>Tilhængerne af mere konkurrence peger i bemærkningerne på, at mere konkurrence betyder at man yder sit bedste, forøger kvaliteten, gør uddannelsen mere attraktiv, og i det hele taget får gymnasiet til at yde sit bedste. Konkurrence er således en sund udfordring for selvforståelse og kvalitetsudvikling.</p>
Samarbejde	<p>På den mere tilbageholdende side peger formændene på, at man hellere skulle satse på kvalitet og profil gennem mere samarbejde, og ikke gå på strandhugst for at hugge hinandens elever. Konkurrence kan være særdeles omkostningskrævende, ikke mindst i forbindelse med markedsføring.</p> <p>Sluttelig foreslår en af formændene at man bør have et kodeks for dårlig konkurrenceadfærd.</p>
Fordele	<p>Hen mod afslutningen har vi spurgt om formændene kan beskrive gymnasieselvejets fordele. I alt 52 formænd har givet deres bud.</p> <p>De 52 svar kan sammenfattes på mange måder, men der er ingen tvivl om hvad de dækker over. En kort version er, at under selvejet har man både ansvar og handlefrihed. Begge dele gælder ikke mindst hvad angår økonomien, og begge dele fører til handlekraft, dynamik og kreativitet samt udvikling og fleksibilitet.</p> <p>Alt sammen er til gavn for gymnasiet, og alt sammen noget der er vanskeligt at nå frem til med traditionelle organisationsformer – det være sig statslige, amtslige eller kommunale.</p>
Ulemper	<p>Efter fordelene har vi spurgt til ulemperne. Her er der 48 svar, hvoraf de 8 klart siger at der ingen ulemper er.</p> <p>Af de øvrige svar beskæftiger tre femtedele sig med den ministeri-</p>

elle styring, som kritiseres for at være ødelæggende for selvejets muligheder, fordi den er alt for omfattende og alt for detaljeret. De mange bekendtgørelser giver for store bindinger.

Den næste femtedel ser anderledes på det, og peger på risikoen for at gymnasierne bliver til virksomheder baseret på konkurrence.

Den sidste femtedel bruger det stillede spørgsmål til overvejelser om blandt andet taksameterordningens etårige dynamik, GL-overenskomsten, begrænsningerne i løntildeling samt bygningsoverdragelsens skævheder. Desuden nævnes tre klare ulemper: ansvar giver arbejde, man kan gå fallit, og man ligger som man har redt.

Råderum

De foregående spørgsmål er ikke baseret på afkrydsning, men på fritekst, som altid giver færre svar. Vi har derfor skudt et spørgsmål ind, hvor man blot har to svarmuligheder, nemlig ja eller nej til om man mener at selvejete har tilstrækkeligt råderum.

Som det ses af tabel 19 falder de 93 svar sådan, at man med rimelighed kan sige at kampen er lige, idet 51% mener at råderummet er tilstrækkeligt, og 49% at der er for meget styring fra Ministeriet.

Det er især de "unge" under 50 år og de "gamle" over 60 der mener at der er for meget styring fra Ministeriet. Samme synspunkt har også overvægt hos de formænd der har eget firma, og hos dem der mener at rektor skal have indflydelse på elevoptagelsen, og som ønsker mere konkurrence mellem gymnasierne.

Ekstra-spørgsmål

Tidsskrift for offentlige bestyrelser, Dagens Dagsorden, har udgivet et kompendium, hvori man har opgjort antallet af selvejende institutioner i Danmark. Tallet er overraskende stort, nemlig ca 3,500. Alene Undervisningsministeriet tegner sig for 1211 selvejende institutioner, gymnasierne medregnet.

Danmark

Danmark er på dette punkt langt foran andre lande, hvor det er svært fx at finde uddannelsesinstitutioner med samme styringsform som vores gymnasier.

Vi har derfor i et ekstra spørgsmål spurgt formændene om de havde bud på hvad dette kunne skyldes. Lidt under hver tredje har svaret – i en del tilfælde dog blot, at det er et interessant spørgsmål. En enkelt har twistet spørgsmålet ved at svare: 'Det skyldes at vi i Bertel Haarder har haft en klog og fremsynet minister'.

I besvarelserne peger man gennemgående på en række danske

kendetegn, som selvejet kan være udsprunget af, fx: Danmark er gennemorganiseret og demokratisk, vi har tillidskultur, vi er et forningsland, vi er forandringsfleksible, man får mere undervisning for pengene, vi er nærdemokratiske – osv med flere gode påpejninger.

Imidlertid kan man ikke udelukke at andre lande i en vis (måske mindre) grad har disse kendetegn, så det forklarer ikke helt hvorfor vi står ret alene med det statslige selveje her i landet.

Måske kommer man lidt nærmere på en forklaring, når man ser de to svar der peger på at en del lande sydpå er mere centralistiske end vi er vant til. Og måske endnu nærmere når man ser på de svar, som peger på de danske erfaringer med de frie skoler, andelsbevægelsen og Grundtvig.

Og tættere kommer vi nok ikke.

Bestyrelsen kvitterer med at sige tak for besvarelserne.
November 2012

Tabeller

GBF-webanalyse 2012

Tabellerne omfatter de lukkede spørgsmål
Besvarelsene af de åbne spørgsmål fremgår af tekstafsnittet

Tabel 1 I hvilken region ligger dit gymnasium?		
Nordjylland	14	15%
Midtjylland	25	27%
Syddanmark	18	19%
Sjælland	15	16%
Hovedstaden	22	23%
I alt	94	100%

Tabel 2 Hvor mange elever har I?		
Under 500	16	17%
Mellem 500 og 800	43	46%
Over 800	35	37%
I alt	94	100%

Tabel 3 Hvilken aldersgruppe hører du til?		
Under 40 år	0	0%
40-50 år	9	10%
50-60 år	28	30%
Over 60 år	57	61%
I alt	94	100%

Tabel 4 Hvad er din erhvervstilknytning?		
Privat ansat	21	22%
Offentligt ansat	40	43%
Eget firma, selvstændig	16	17%
Pensioneret	17	18%
I alt	94	100%

Tabel 5 Er gymnasiets rektor blevet ansat i din tid?		
Ja	36	38%
Nej, før min tid	58	62%
I alt	94	100%

Tabel 6 Hvordan forløber samarbejdet i bestyrelsen?		
Godt, uden problemer	76	82%
Godt, små problemer	17	18%
Mindre godt, der er en del problemer	0	0%
I alt	93	100%

Tabel 7 Hvordan forløber samarbejdet med din rektor?		
Godt, uden problemer	87	93%
Godt, små problemer	7	7%
Mindre godt, der en del problemer	0	0%
I alt	94	100%

Tabel 8 Har der været vanskeligheder med at fastlægge rektors resultatløn?		
Nej	90	96%
Ja, svært at blive enige	1	1%
Ja, men kun med at fastlægge slutbeløbet	3	3%
I alt	94	100%

Tabel 9a Hvad er de vigtigste opgaver for bestyrelsen?	At sikre, at gymnasiet udvikles		At sikre, at gymnasiet har en god ledelse	
Meget vigtigt	89	97%	84	90%
Vigtigt	3	3%	9	10%
Ikke så vigtigt	0	3%	0	0%
I alt	92	100%	93	100%

Tabel 9b Hvad er de vigtigste opgaver for bestyrelsen?	At træffe beslutninger som sikrer kvaliteten		At kontrollere fx regnskab og budget	
Meget vigtigt	61	67%	41	45%
Vigtigt	28	31%	46	51%
Ikke så vigtigt	2	2%	4	4%
I alt	91	100%	93	100%

Tabel 9c Hvad er de vigtigste opgaver for bestyrelsen?	At være 'ambassadør' for gymnasiet		At være forbindelsesled til omgivelserne	
Meget vigtigt	27	29%	18	20%
Vigtigt	43	47%	56	61%
Ikke så vigtigt	22	24%	18	20%
I alt	92	100%	92	100%

Tabel 10 Mangler I eksperter i bestyrelsen?		
Nej, vi dækker de nødvendige områder	90	97%
Ja	3	3%
I alt	93	100%

Tabel 11 Hvem er toneangivende, når der skal lægges strategi og træffes langsigtede beslutninger?		
Rektor	41	45%
Bestyrelsen	44	48%
Formanden	6	7%
I alt	91	100%

Tabel 12 Tror du at gymnasieselvejet er kommet for at blive?		
Nej	2	2%
Ja, sandsynligvis	40	43%
Ja, afgjort	52	55%
I alt	94	100%

Tabel 13 Min rektor er godt tilfreds med selvejet		
Ja	90	99%
Nej	1	1%
I alt	91	100%

Tabel 14 Hvordan ser din rektor på selvejet?	Min rektor mener at selvejet styrker gymnasiet		Min rektor vil hellere tilbage til amternes og kommunernes styring	
Ja	85	97%	5	6%
Nej	3	3%	81	94%
I alt	88	100%	86	100%

Tabel 15 Selvejet giver det enkelte gymnasium mulighed for udvikling?		
Ja	87	93%
Måske	7	7%
Nej	0	0%
I alt	94	100%

Tabel 16	Selvejet giver gymnasiet bedre forbindelse med omverdenen?		Selvejet betyder at man opfanger nye trends og politiske strømninger?	
Ja	43	47%	42	46%
Måske	40	43%	45	49%
Nej	9	10%	5	5%
I alt	92	100%	92	100%

Tabel 17 Synes du at den enkelte rektor skal have indflydelse på, hvilke elever der skal optages på gymnasiet?		
Ja	26	28%
Ja, i et vist omfang	42	46%
Nej, det skal fortsat besluttes af et optagelsesudvalg	24	26%
I alt	92	100%

Tabel 18 Burde der være mere eller mindre konkurrence mellem gymnasierne?		
Ja, mere	8	9%
Nej, det er passende som det er	70	75%
Nej, mindre	15	16%
I alt	93	100%

Tabel 19 Mener du at selvejet har tilstrækkeligt råderum?		
Ja	47	51%
Nej, der er for meget styring fra Ministeriet	46	49%
I alt	93	100%