

Rapport om resultaterne fra web-analysen om bestyrelsesarbejdet

Gymnasiernes Bestyrelsesforening har ved hjælp af en spørgeskemaanalyse ønsket at belyse, hvordan gymnasiebestyrelsernes formænd ser på det arbejde, der er forbundet med posten som formand. Oplysningerne er indsamlet via et web-baseret spørgeskema, som har været tilgængeligt for medlemmerne i december 2010.

Hensigten med undersøgelsen har været at synliggøre formandsarbejdets omfang og indhold, og herunder at kunne beskrive, hvilke områder af arbejdet, formændene lægger mest vægt på. Samtidig har vi søgt oplysninger om, hvordan formændene bedømmer den fremtidige udvikling af gymnasiet.

Selve spørgeskemaet havde 26 spørgsmål, heraf 22 lukkede og fire åbne. Det blev besvaret af 101 bestyrelsesformænd, hvilket er 80% af medlemmerne.

Vi har kontrolleret om de 101 besvarelser afviger fra medlemslisterens fordeling med hensyn til geografi og gymnasiestørrelse, hvilket ikke ser ud til at være tilfældet.

Repræsentativitet

Kombineret med den høje svarprocent anser vi derfor de indhentede oplysninger for at være repræsentative og uden store skævheder i forhold til synspunkter og holdninger hos den samlede gruppe af bestyrelsesformænd.

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

Bestyrelsesformændenes baggrund

Erfaring og anciennitet

Fra tidligere web-analyser ved vi, at bestyrelsesformændene alene i kraft af deres alder kan beskrives med ordet 'erfaring'. Nærværende analyse viser, at erfaringen også omfatter gymnasiebestyrelsesarbejdet, idet tre fjerdedel af formændene har haft deres formandspost helt fra starten af gymnasiets selveje i 2006, hvor interimbestyrelserne blev oprettet.

Nye formænd

Ved overgangen til permanente bestyrelser skiftede 12% af gymnasiernes formand, og i de sidste tre år har der yderligere været en udskiftning, hvor 14% af gymnasiernes har fået ny formand. Se tabel 3.

Formændene repræsenterer en bred vifte af erhvervs- og professionserfaring. Som det fremgår af tabel 4, er der overvægt af offentligt ansatte. Ser man på den ovenfor nævnte gruppe af 'nye formænd', som er kommet til siden 2008, er det tydeligt at andelen af privat ansatte og indehavere af eget firma er voksende.

I gruppen af 'nye formænd' udgør de privat ansatte således 40%, mod 23% i gruppen af formænd, som startede i 2006 og 2007. Ligeledes udgør de selvstændigt erhvervsdrivende 27% mod 13%, se tabel 5.

Også på rektorsiden sker der udskiftninger. Af de nuværende bestyrelsesformænd har 28% været med i ansættelsen af en ny rektor.

Vi har spurgt om tidsforbruget i den forbindelse. I flere end halvdelen af tilfældene har bestyrelsesformanden brugt over 40 timer på arbejdet med ansættelsen. Kun hver femte har kunnet klare sagen med under 20 timer, se tabel 6.

Generelt bruger de formænd, der har egen virksomhed, mest tid på ansættelserne, og ligeledes bruger de privat ansatte formænd mere tid på at finde ny rektor end de offentligt ansatte.

Bestyrelserne og bestyrelsesmøderne

Analysen viser, at 82% af gymnasiebestyrelserne har 10 medlemmer, svarende til det krævede minimum. 17% har 11 eller 12, og kun et enkelt af de gymnasier, vi har oplysninger fra, har flere end 12 bestyrelsesmedlemmer.

Foruden formanden har 70% af gymnasiebestyrelserne en næstformand.

Bestyrelserne holder som minimum fire møder pr. år. I alt 87% holder fire eller fem møder, og 13% seks eller otte. Kun et enkelt af de besvarende gymnasier holder flere end otte bestyrelsesmøder pr. år.

Ifølge svarene holder de lidt mindre gymnasier med under 500 elever flere møder end de større gymnasier.

Færre
bestyrelsesmøder

Hvad angår udviklingen over tid, er der en klar forskel i antallet af møder i 2007 og i 2010. Det kan ses ved at sammenligne den nuværende analyse med analysen fra 2007, hvor arbejdet med at indkøre gymnasiebestyrelserne endnu var i sin vorden.

I 2007 holdt 67% af gymnasierne færre end seks bestyrelsesmøder. For 2010 er tallet 86%. Tilsvarende er andelen, der holder flere end seks møder om året, faldet fra 33% til 14%.

Faldet afspejler formentlig, at bestyrelsesarbejdets startfase er overstået, og at de nye problemer, der er dukket op, formentlig ikke løses med af stort antal møder.

Der er en vis sammenhæng mellem bestyrelsesformandens erhvervstilknytning og antallet af møder, idet de formænd, der er ansatte, holder færre møder end de selvstændige og pensionisterne. Kun 7% af denne gruppe holder flere end fem møder, mens det tilsvarende tal for de selvstændige og pensionisterne er 30%.

Vi har spurgt, hvem der deltager i forberedelsen af møderne. Som det ses af tabel 8, er bestyrelsesformanden og rektor stort set selvskrevne, og herudover deltager næstformanden og vice-rektor i en del tilfælde.

Tilfredshed
med engagementet

En positiv indsats fra alle i bestyrelsen vil naturligvis være en gevinst for gymnasiet, og vi har bedt formanden angive, om han eller hun er tilfreds med bestyrelsesmedlemmernes engagement.

Svarene er positive. Kun en enkelt formand mener, at det kunne være bedre. De øvrige hundrede fordeler sig ligeligt på 'Ja, absolut' og 'Ja, men det er ikke alle, der er lige aktive'.

Hvor megen tid bruges der?

Ligesom antallet af årlige bestyrelsesmøder er faldet i takt med, at selvejet er ved at finde sin form, er der også blevet skruet ned for arbejdsindsatsen. Mange formænd vil kalde det en tilpasning til størrelsen af det årlige honorar.

Vi har spurgt, hvor mange timer den enkelte formand bruger på bestyrelsesarbejdet, og vi går ud fra, at svarene gælder for år 2010. Som det fremgår af tabel 9, er det typiske svar 50-100 timer. Dette gælder for 61% af formændene, mens 16% bruger mindre tid, og 23% mere.

Sammenlignes disse tal med de analyseresultater vi tidligere har indhentet for 2007 og 2009, ser man i tabel 10, at andelen af formænd som bruger over 100 timer på bestyrelsesarbejdet er faldet fra 48% i 2007 til 32% i 2009, og herefter til 23% i 2010.

Tilsvarende er tallene for en indsats på under 100 timer så steget fra 52% til 68% og derefter til 77%.

Til forskel fra de tidligere år er der nu også en tendens til, at bestyrelsesformandens arbejdsindsats er lidt mindre for de gymnasier, der har under 500 elever, end for dem der har flere.

For at få overblik over, hvordan tidsforbruget er sammensat, har vi bedt formændene angive, hvor mange timer af den samlede arbejdsindsats de bruger til at *forberede bestyrelsesmøderne*, til at *afholde bestyrelsesmøderne*, og til at *holde kontakt med gymnasiets rektor og daglige ledelse*.

Det fremgår tydeligt af svarene, at det ikke er den nemmeste opgave vi hermed har givet formændene, hvilket i øvrigt gælder for alle spørgsmålene om tidsforbrug. Dels er der formentlig ikke mange, som på bogholdermanér noterer sig timeforbruget for de enkelte dele af arbejdet, og dels er det vanskeligt at afgrænse og definere forbrugt tid. Skal man fx regne transporttiden med som forbrugt tid? Og hvornår er der tale om mødeforberedelse, og hvornår om kontakt?

Vi har overladt til formændene at give deres bedste skøn, og det kan ikke undgås, at vores opgørelser er behæftet med temmelig stor usikkerhed. Dog mener vi, at opgørelserne giver et godt og anvendeligt overblik over sammensætningen af opgaverne i bestyrelsesarbejdet.

3-4 timer
pr. møde

Selve bestyrelsesmøderne tegner sig ifølge de indkomne svar for 15-20 timer pr. år. Med op mod gennemsnitligt fem møder pr. år, er der tale om 3-4 timer pr. møde. Det fremgår yderligere af opgørelserne, at de gymnasier, der holder mange møder, også holder kortere møder.

4-5 timer til
forberedelse

Hvert bestyrelsesmøde kræver forberedelse og fastlæggelse af mødets dagsorden, hvilket udgør 20-25 timer pr. år. Hvert møde kræver således 4-5 timers forberedelse, og også her finder man en sammenhæng, således at de kortere møder kræver kortere forberedelse.

Den tredje aktivitet er bestyrelsesformandens almindelige, ikke mødeorienterede, kontakt med rektor, hvilket ifølge svarene kræver 30-35 timer pr. år.

Samlet 70-95
timers arbejde pr. år

Sluttelig forbruges endnu 15 timer på specifikke opgaver, hvor især bygningsoverdragelsen i 2010 har været mærkbar. Netop bygningsoverdragelsen nævnes af mange, fordi den har været forbundet med et stort arbejde for mange gymnasier.

Alt i alt bruger en formand for en gymnasiebestyrelse således mellem 70 og 95 timer pr. år til bestyrelsesarbejdet.

Ved siden af selve bestyrelsesarbejdet er der også en del formænd, som bruger tid på lokalt arbejde eller tillidshverv, som har sammenhæng med gymnasiet. Som det ses af tabel 11 gælder dette i stort omfang for 12% af formændene og i mindre omfang for 68%. De sidste 20% er ikke involveret i den slags arbejde.

Mødetidens anvendelse

I fortsættelse af spørgsmålene om formændenes tidsforbrug har vi spurgt, hvordan mødeaktiviteten fordeles på tre områder som kan indgå i bestyrelsesarbejdet: *Strategi og Udvikling*, *Drift og Organisering*, og *Kommunikation*. De tre områder er blevet klarlagt med eksempler på følgende måde:

- *Strategi og Udvikling* er fx at fastsætte visioner og målsætning, analysere stærke og svage sider, kontrollere opfyldelsen af stillede mål, fastlægge personalepolitik og uddannelsesudbud, samt at holde kontakt med eksterne aktører.

- *Drift og Organisering* er fx at sørge for at gymnasiet har den rigtige ledelsesstruktur og en effektiv administration, samt at udvikle organisationen og sikre en sund økonomi.

- *Kommunikation* omfatter fx at fastlægge den rigtige kommunikationsstrategi udadtil og indadtil, samt at drøfte uddannelsespolitik, lokale initiativer, interesser og netværk, samt at synliggøre gymnasiets aktiviteter.

Hvert enkelt gymnasium kan naturligvis have andre områder at arbejde med, så opgørelserne her behøver ikke at dække den total brugte tid. Men de tre nævnte må anses for væsentlige områder, som varetages i større eller mindre grad af alle bestyrelser.

Svarene fremgår af tabel 12, 13 og 14, som er sammenfattet i tabel 15.

Strategi og Udvikling
højt prioriteret

Som det ses af tabel 15, er Strategi og Udvikling det område, der bruges mest tid på. Herefter kommer Drift og Organisering og til sidst Kommunikation.

Ledelsesindsatsen på hvert af de tre områder varierer naturligvis fra gymnasium til gymnasium. Aktivitetsfordelingen for de tre områder viser, at planlægningen og fastlæggelsen af det enkelte gymnasiums strategi og udvikling betragtes som en vigtig og helt afgørende del af bestyrelsesarbejdet.

Hvilke faktorer, der styrer prioriteringen af hvilke ledelsesområder, der skal have større eller mindre opmærksomhed, kendes ikke. Utvivlsomt er formandens og bestyrelsens præferencer samt skolens tradition af stor betydning, men vi har ikke mulighed for at inddrage dette.

Dog kan man af oplysningerne se, at der er en tendens til, at Strategi og udvikling får mere opmærksomhed på de store gymnasier end på de små, mens Kommunikation får mere tid på de små.

Man kan ligeledes se, at de bestyrelsesformænd, der er offentligt ansat, prioriterer Strategi og Udvikling højre end de andre professionsgrupper. Samtidig lægger de formænd, som har egen virksomhed, mere vægt både på Drift og på Kommunikation.

Tilfredshed med
den valgte fordeling

Spørgsmålet er så, om formændene er tilfredse med den procentfordeling, de har angivet. De 85% af formændene siger ja hertil, mens 14% mener, at fordelingen kunne være bedre. En enkelt er helt utilfreds og svarer: Nej, langt fra.

Som opfølgning herpå har vi bedt de 15 'utilfredse' angive, hvordan fordelingen så skulle være. Resultatet ses i tabel 16.

Det er tydeligt, at Strategi og Udvikling igen er i højsædet. Af de 15 ønsker 13 en forøget indsats her, og kun seks ønsker mere tid til Kommunikation. Ingen af formændene ønsker, at der skal bruges mere tid til Drift og Organisering på bestyrelsesmøderne.

Det er nærliggende at overveje, hvilke hindringer der er for at tidsforbruget bliver som bestyrelsesformanden ønsker. Svarene herpå kan ses i tabel 17.

Kun nogle få mener, at grunden er, at der mangler kompetence i bestyrelsen eller hos den daglige ledelse, at formandshonoraret er for lavt, at der bruges for lidt tid, eller at der er for megen detaljstyring.

Perspektiv eller
daglige problemer

Seks af de 15 'utilfredse' formænd mener, at der er for mange småsager, og i kommentarerne til spørgsmålet fremhæver yderligere seks formænd dels, at de daglige problemer overskygger det store perspektiv, og at driften optager for megen tid, blandt andet i form af driftsrapporteringer. Desuden fremhæves, at købet af bygningerne og bygningstilpasningen har været tidskrævende.

En enkelt giver dog en anden version, nemlig at der er for mange politikere i bestyrelsen.

Strategi i praksis

Grundlæggende
debat om strategi

Som nævnt er Strategi og Udvikling vigtige emner på bestyrelsesmøderne. For at få en uddybning heraf, har vi spurgt formændene, hvor ofte de tager gymnasiets strategi op til en grundlæggende debat i bestyrelsen, og om de har gennemført konkrete strategiændringer på gymnasiet.

Som det ses af tabel 18 drøfter man strategien grundlæggende én gang om året på over halvdelen af gymnasierne, og flere end en tredjedel gør det 'Ofte'. Kun for 7% sker det sjældent.

Ligeledes ses det af tabel 19, at op mod 60% af formændene har været med til at ændre gymnasiets strategi. Kun 10% har ikke ændret strategi, og de øvrige har kun gennemført små strategiændringer.

Også i disse svar spiller formandens erhvervstilknytning ind. De offentligt ansatte har tydeligvis i større grad end de andre formænd gennemført grundlæggende bestyrelsesdebatter om gymnasiets strategi. Ligesådan har de også oftere gennemført strategiændringer på gymnasiet. Handling har i dette tilfælde fulgt intentionerne.

Hvordan bedømmes fremtiden?

Som afslutning på spørgeskemaet har vi givet formændene mulighed for at komme med en kommentar om, hvordan de bedømmer fremtiden for gymnasierne. 90% af dem har benyttet sig af muligheden.

Kommentarerne falder i fire grupper: konkurrence, nedskæringer, fusioner og ministeriets detailstyring.

Mere konkurrence

At konkurrencen mellem gymnasierne vil blive skærpet i de kommende år, er en gennemgående konstatering i langt størstedelen af kommentarerne. Man peger på det dalende elevtal og på presset fra andre uddannelser og konstaterer, at konkurrencen betyder ændringer i bestyrelsesarbejdet, og dermed større fokus på strategien.

Overvejende mener man, at bestyrelserne er på ret vej og kan klare udfordringen. Konkurrencen giver naturligvis usikkerhed, men kan vendes til en fordel.

Det noteres, at et eventuelt regeringsskifte kan medføre ændringer og krav om øget gymnasiesamarbejde, men at den stadig strammere økonomi alligevel vil øge konkurrencen.

Flere nedskæringer

Nedskæringerne nævnes ligeledes af mange formænd. Man konstaterer med beklagelse, at den økonomiske udvikling formentlig vil føre til fald i taxametertildelingerne, hvilket sammen med faldende elevtilgang kan være katastrofalt, eller i hvert tilfælde kan skabe stor usikkerhed. Dette især i forbindelse med udkantsproblemerne, som nævnes af mange.

Dog er der også bemærkninger om, at nedskæringerne kan være en udfordring, og at højere produktivitet også i skoleverdenen ikke er til at komme uden om.

Fusioner og
sammenlægninger

Fusioner og sammenlægninger ofres ligeledes stor plads i kommentarerne. Mange nævner, at fusioner og campusdannelser er uundgåelige inden for ungdomsuddannelserne, som må samles i større enheder.

Det konstateres, at der er et pres fra handelsskoler og tekniske skoler, og at stordrift eller samarbejde kan være nødvendigt, især i mindre byer.

Samtidig nævnes det, at presset fra politikerne om sammenlægninger af ungdomsuddannelserne vil gøre situationen vanskelig for de mange mindre gymnasier – og samtidig være en udfordring for bestyrelserne.

Mindre
central styring

Detailstyringen fra Undervisningsministeriet har været et emne for Bestyrelsesforeningen siden starten. I kommentarerne optager emnet også god plads. Mange af formændene nævner, at bestyrelserne bør have større handlefrihed og flere frihedsgrader, dvs. mindre central styring.

Man ønsker videre rammer og mindre topstyring. Albuerum og mere frihed vil gøre bestyrelserne mere fremtidsrettede, og fraværet af detailstyringen vil stille større krav til bestyrelserne, når det afløses af mål- og kvalitetsstyring.

Det er et gennemgående træk, at størstedelen af kommentarerne har en positiv tone, som i kort form lyder: Konkurrencen kan vi ikke undgå, men vi klarer den. Nedskæringerne er ubehagelige, men de giver udfordringer. Fusionerne er nok nødvendige, og måske bliver det en forbedring.

Kun når vi når til de kommentarer, der handler om den statslige centralstyring, bliver tonen skærpet: Det er på tide, at gymnasiebestyrelserne får mindre ministeriel topstyring og mere handlefrihed.

Bestyrelsen kvitterer med at sige tak for besvarelserne.
Januar 2011

Tabeller

GBF-webanalyse 2011

Tabellerne omfatter de lukkede spørgsmål.
Besvarelserne af de åbne spørgsmål fremgår kun af tekstafsnittet.

Tabel 1 I hvilken region ligger gymnasiet?		
Nordjylland	12	12%
Midtjylland	27	27%
Syddanmark	22	22%
Sjælland	18	18%
Hovedstaden	22	22%
I alt	101	100%

Tabel 2 Hvor mange elever har I på dit gymnasium?		
Under 500	23	23%
Mellem 500 og 800	54	53%
Over 800	24	24%
I alt	101	100%

Tabel 3 Hvor længe har du været formand?		
Siden 2006 (interimbestyrelsen)	75	74%
Siden 2007	11	11%
Siden 2008	2	2%
Siden 2009	3	3%
Kun i 2010	10	10%
I alt	101	100%

Tabel 4 Hvad er din erhvervstilknytning?		
Privat ansat	26	26%
Offentlig ansat	45	45%
Eget firma, selvstændig	15	15%
Pensioneret	15	15%
I alt	101	100%

Tabel 5 Erhvervstilknytning	Formand siden 2006 eller 2007		Formand siden 2008 eller senere	
Eget firma, selvstændig	11	13%	4	27%
Privat ansat	20	23%	6	40%
Offentlig ansat	41	48%	4	27%
Pensioneret	14	16%	1	6%
I alt	86	100%	15	100%

Tabel 6 Hvor mange timer brugte du til rektoransættelsen?		
Op mod 20 timer	5	18%
Mellem 20 og 40 timer	8	29%
Over 40 timer	15	54%
I alt	28	100%

Tabel 7 Hvor mange planlagte møder holder I pr. år?		
2-3	0	0%
4-5	87	86%
6-8	13	13%
Flere	1	1%
I alt	101	100%

Tabel 8 Hvem deltager i forberedelsen af møderne			Multiple besvarelser forekommer	
Bestyrelsesformanden	99	98%		
Næstformanden	11	11%		
Rektor	97	96%		
Vicerektor	28	28%		
Andre	7	7%		
Total	242	240%		
I alt	101	100%		

Tabel 9 Hver mange timer bruger du om året på arbejdet med at være bestyrelsesformand?		
Færre end 50 timer	16	16%
50-100 timer	62	61%
100-200 timer	20	20%
Flere end 200 timer	3	3%
I alt	101	100%

Tabel 10 Tidsforbrug i år 2007, 2009 og 2010	2007	2009	2010
Flere end 100 timer	48%	32%	23%
Færre end 100 timer	52%	68%	77%

Tabel 11 Bruger du yderligere tid - altså ud over bestyrelsesarbejdet - til fx lokalt arbejde eller tillidshverv, som har sammenhæng med gymnasiet?		
Ja, i stort omfang	12	12%
Ja, men ikke meget	69	68%
Nej, slet ikke	20	20%
I alt	101	100%

Tabel 12 Hvor stor en procentdel af mødetiden bruger I på Strategi og Udvikling?		
Under 10%	5	5%
10-25%	35	35%
25-50%	46	46%
Over 50%	15	15%
I alt	101	100%

Tabel 13 Hvor stor en procentdel af mødetiden bruger I til Organisering og Drift?		
Under 10%	7	7%
10-25%	46	46%
25-50%	45	45%
Over 50%	3	3%
I alt	101	100%

Tabel 14 Hvor stor en procentdel af mødetiden bruger I til Kommunikation?		
Under 10%	22	22%
10-25%	57	56%
25-50%	18	18%
Over 50%	4	4%
I alt	101	100%

Tabel 15 Andel af bestyrelserne som bruger mere end en fjerdedel eller mere end halvdelen af mødetiden til at arbejde med:	Mere end en fjerdedel	Mere end halvdelen
Strategi og Udvikling	61%	15%
Drift og Organisering	48%	3%
Kommunikation	22%	4%

Tabel 16 Hvordan burde tidsfordelingen være?	Multiple svar forekommer	
Mere tid til Strategi og Udvikling	13	87%
Mere tid til Organisering og Drift	0	0%
Mere tid til Kommunikation	6	40%
Total	19	127%
I alt	15	100%

Tabel 17 Hvilke hindringer er der for at fordelingen af tid bliver, som du ønsker det?	Multiple besvarelser forekommer	
Vi bruger for lidt tid	3	20%
Honoraret er for lavt	2	13%
Der er for mange småsager	6	40%
Manglende kompetencer hos bestyrelsen	1	7%
Manglende kompetencer hos den daglige ledelse	3	20%
For megen detailstyring	3	20%
Andet, beskriv venligst	6	40%
Total	24	160%
I alt	15	100%

Tabel 18 Hvor ofte tager I gymnasiets strategi op til en grundlæggende debat i bestyrelsen?		
Ofte	37	37%
En gang om året	57	56%
Sjældent	7	7%
I alt	101	100%

Tabel 19 Har I ændret strategi i den periode, hvor du har været formand?		
Ja	59	58%
Nej	10	10%
Nej, kun små justeringer	32	32%
I alt	101	100%