

**ANALYSE AF KVALITET I UNDERVISNINGEN,
GODT ARBEJDSMILJØ OG PROFESSIONEL
KAPITAL I FOLKESKOLEN MED VÆGT PÅ
LÆRERNES ARBEJDSSTID**

Lærerkommissionen

**Bilag C2. Metodenotat for kvalitativt
casestudie**

Juni 2019

INDHOLDSFORTEGNELSE

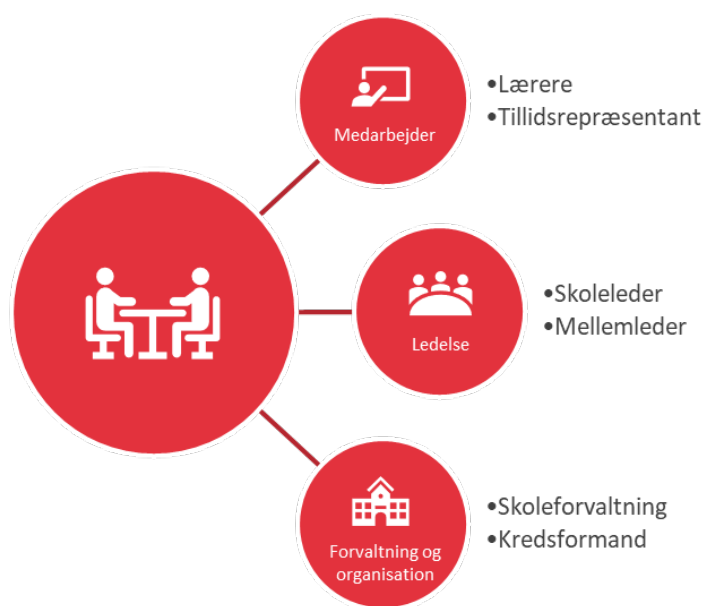
1.	INDLEDNING	2
2.	UNDERSØGELSESDSIGN FOR CASESTUDIET	3
3.	GENNEMFØRELSEN AF INTERVIEW	4
3.1	Tematikker for interviewguides	5
3.2	Øvelser uddybbet	7
3.2.1	Øvelse med skoleleder	7
3.2.2	Øvelser med lærere	8
4.	KODNING OG ANALYSE AF INTERVIEW	10
4.1	Slutkodeliste	10
5.	INTERVIEWGUIDES	15
5.1	Fokusgruppeinterview med lærere	15
5.2	Enkeltpersonsinterview, skoleleder	22
5.3	Enkeltpersonsinterview med kommunens skolechef	29
5.4	Enkeltpersonsinterview med skolens Tillidsrepræsentant	35
5.5	Enkeltpersonsinterview, pædagogisk mellemlider	41
5.6	Enkeltpersonsinterview med lærerkredsformanden	46

1. INDLEDNING

Dette metodenotat beskriver undersøgelsesdesignet og den anvendte metode for det kvalitative casestudie, der indgår i analysen af kvalitet i undervisningen, godt arbejdsmiljø og professionel kapital i folkeskolen med vægt på lærernes arbejdstid.

Datagrundlaget for det kvalitative casestudie består af 18 folkeskoler, hvor skoleledere, mellemledere, lærere, tillidsrepræsentanter, skolechefer og kredsformænd er blevet interviewet.

Figur 1. Casestudiets datakilder



Notatet redegør først for casestudiets design, herunder caseudvælgelse. Dernæst beskrives gennemførelsen af interview, tematikker for interview samt analysemetoden for det indsamlede data, herunder slutkodeliste. Slutteligt i notatet findes interviewguidene.

2. UNDERSØGELSESDSIGN FOR CASESTUDIET

For at finde ud af hvordan arbejdstidsregler påvirker undervisningskvalitet, professionel kapital og arbejdsmiljø er der lavet et systematisk komparativt casestudie af i alt 18 skoler fra 15 forskellige kommuner.

De 15 kommuner er udvalgt på baggrund af ønske om spredning på geografi og indbyggertal. Dertil er de 18 skoler udvalgt med blik for skolens størrelse og socioøkonomisk elevgrundlag. Endelig er kommunerne udvalgt ud fra et ønske om variation i indholdet af lokalaftaler (undervisningstid, tilstedeværelsespligt og flekstid), så der i undersøgelsen indgår skoler med og uden lokalaftaler. Med dette design er det muligt både at sammenligne på tværs af forskellige rammer om arbejdstiden, men også på tværs af aktørernes funktioner. Tabel 1 viser fordelingen af de de udvalgte skoler.

Tabel 1. Udvælgelsen af skoler

	INGEN LOKALAFTALE	LOKALAFTALE	I ALT
LAVT SOCIO-ØKONOMISK GRUNDLAG	2	6	8
HØJT SOCIO-ØKONOMISK GRUNDLAG	2	8	10
I ALT	4	14	18

Selvom skolerne formelt har forskellige rammer for arbejdstiden, så har det vist sig, at skolerne i praksis ikke adskiller sig betydeligt fra hinanden hverken i forhold til tilstedeværelsespligt eller muligheder for fleksibilitet. Skolerne er derfor i analyserne blevet inddelt i to overordnede kategorier, hhv. om der er en lokalaftale eller ej, herunder tre underordnede kategorier gående på antal årlige undervisningstimer. Sidstnævnte viste sig nemlig i casebesøgene at være der, hvor der var størst variation. Designet er illustreret i figur 2.

Figur 2. Designet af det kvalitative casestudie

SAMMENLIGNING AF ENS SKOLER MED FORSKELLIGE ARBEJDESTIDSREGLER (MSSD)							
SAMMENLIGNING AF FORSKELLIGE SKOLER MED ENS ARBEJDESTIDSREGLER (MSSD)	Ingen aftale			Lokalaftale eller forståelsespapir			
	Undervisningstimer	>760	761-780	<781	>760	761-780	<781
	Lavt socioøkonomisk grundlag	Skole nr. 3 Skole nr. 13			Skole nr. 6	Skole nr. 4 Skole nr. 5 Skole nr. 17	Skole nr. 8 Skole nr. 15
Mellem-højt socioøkonomisk grundlag	Skole nr. 12		Skole nr. 1	Skole nr. 2 Skole nr. 14 Skole nr. 16 Skole nr. 18	Skole nr. 7 Skole nr. 9 Skole nr. 10 Skole nr. 11		

Skolerne og de interviewede aktører er anonyme, og hver skole er derfor blevet tildelt et skolenummer i analysen.

3. GENNEMFØRELSEN AF INTERVIEW

Der er udført kvalitative casebesøg på 18 skoler i 15 kommuner. Der var afsat en hel dag til hver enkelt casebesøg. Her blev afholdt enkeltmandsinterviews med skolechefer (14), skoleleder (18), pædagogisk leder (18), Lærerforeningens kredsformænd (14), skolens tillidsrepræsentant (18) samt fokusgruppeinterviews med 4-6 lærere (18). Alt i alt er der foretaget 100 interviews.

Tabel 2. Oversigt over gennemførte interview

SKOLECHEF	LÆRERKREDS	SKOLELEDER	MELLEMLEDER	TILLIDS- REPRÆSENTANT	LÆRERE	I ALT
14	14	18	18	18	18	100

Alle interview har haft en varighed på mellem 45-60 minutter med undtagelse af fokusgruppeinterviewet med lærerne, som har haft en varighed på 100 minutter. Enkelte interviews er gennemført over telefonen, da det ikke var muligt at mødes på dagen for casebesøget. Alle casebesøg er gennemført i perioden fra d. 25. marts til d. 5. april, 2019.

I en enkelt kommune har det ikke været muligt at interviewe skolechefen, da denne netop havde skiftet job. Derfor er der kun 14 interview med skolechefer. Ligeledes er der blot 14 interview med kredsformænd, da en kredsformand dækkede to kommuner.

Nedenstående figur oplister formålet med de enkelte interview.

Figur 3. Overblik over interview

**Interview med skolechef**

Formålet med interviewet er at indhente viden om de lokale arbejdstidsregler, samarbejdet med lærerkredsen og samarbejdet med skoleledelse, herunder ledelsens råderum og beføjelser.

**Interview med formand for lærerkreds**

Formålet med interviewet er at indhente viden om tillid og samarbejde i kredskommunen, herunder hvordan forhandlingerne om eventuelle lokalaftalerne har været, konfliktniveauet og det generelle samarbejds klima, samt hvilken rolle det spiller for hhv. undervisningskvalitet, professionel kapital og arbejdsmiljø.

**Interview med skoleleder**

Formålet med interviewet er at indhente viden om skoleledelsens samarbejde med skoleforvaltningen, herunder råderum og beføjelser til at styre arbejdstidsregler, oplevelse af egen hverdags som leder af skolen, samarbejde med tillidsrepræsentanter og lærere samt hvilken rolle det spiller for hhv. undervisningskvalitet, professionel kapital og arbejdsmiljø.

Herudover klædes skolelederen på til at deltage i det mobiletografiske studie.

**Interview med tillidsrepræsentant**

Formålet med interviewet er at indhente viden om hvordan samarbejdet er mellem skoleledelsens og tillidsrepræsentanten, herunder hvilken rolle det spiller for hhv. undervisningskvalitet, professionel kapital og arbejdsmiljø.

**Interview med lærere**

Formålet med interviewet er at indhente viden om lærernes oplevelse af egen hverdag, teamsamarbejdet og lederens ledelse af skole ift. arbejdstidsregler samt hvilken rolle det spiller for hhv. undervisningskvalitet, professionel kapital og arbejdsmiljø.

Herudover klædes den lærer der skal deltage i det mobiletografiske studie på til dette.

**Interview med mellemlider**

Formålet med interviewet er at indhente viden om skoleledelsens interne samarbejde, herunder ledelsesspændet og mellemliderens varetagelse af administrative og pædagogiske ledelsesopgaver. Dette med henblik på at afdække betydningen for undervisningskvalitet, professionel kapital og arbejdsmiljø.

3.1 TEMATIKKER FOR INTERVIEWGUIDES

Der er blevet udarbejdet separate interviewguides til de forskellige aktører (vedlagt i kapitel 5). Interviewguidene er bygget op om de samme tematikker, men med åbne spørgsmål tilpasset til aktøren for at belyse den enkelte aktørs perspektiver og indsigter i de tematikker. De forskellige interviewguides afdækker følgende temaer:

Interviewguide til fokusgruppe med lærerne:

- Motivation for arbejdet som lærer
- Rammer der påvirker oplevelsen af at kunne lykkedes i lærergerningen
- Øvelse over vurderingen af inddragelse, gennemsigtighed og retfærdighed i arbejdstilrettelæggelsen (se nedenfor)

- Øvelse over opgaver der typisk varetages i løbet af en uge (se nedenfor)
- Teamsamarbejde

Interviewguide til skoleleder:

- Motivation i arbejdet som skoleleder og udviklingen i arbejdet over tid
- Indsatser for at højne kvalitet i undervisningen
- Kommunal styring/ledelse af folkeskolerne
- Skolens organisering, herunder distribueret ledelse
- Transformativ ledelse og ledelse af lærerne
- Årsplanlægning - fordeling af opgaver og tid (med øvelse)

Interviewguide til mellemlider/pædagogisk leder:

- Oplevelser af udvikling i arbejdstilrettelæggelsen, herunder motivation i arbejdet som pædagogisk leder og arbejdet med at skabe høj kvalitet i undervisningen, herunder faglig udvikling
- Ledelse, herunder ledelsesspænd, faglig ledelse og transformativ ledelse.
- Professionelle læringsfællesskaber og lærernes individuelle praksisser
- Nyuddannede lærere

Interviewguide til tillidsrepræsentant:

- Tillidsrepræsentantens rolle og opgaver
- Arbejdet med at sikre høj undervisningskvalitet og godt arbejdsmiljø
- Samarbejdsrelationer med skoleledere og lærerkollegiet
- Kommunal styring/ledelse
- Skolens håndtering af arbejdstilrettelæggelsen herunder opgaveoversigt og fleksibilitet/tilstedeværelsespligt
- Mængden af opgaver, tid på opgaver og differentiering mellem lærere. Oplevelsen af sammenhæng mellem opgaver og tid.
- Opgørelse af tid
- Nyuddannede lærere

Interviewguide til lærerforeningens kredsformand:

- Oplevelsen af lærergerningen over tid og rammernes betydning heraf
- Samarbejdsrelationer med skolechef og de enkelte skoleledere
- Kommunal styring/ledelse af folkeskolen
- Lokalaf tale
- Arbejdsmiljø
- Oplevelse af arbejdstilrettelæggelsen og sammenhængen mellem opgaver og tid.
- Opgørelse af tid
- Nyuddannede lærere

Interviewguide til skolechefen:

- Arbejdet med kvalitet i undervisningen
- Ledelse, herunder forståelse af god ledelse, understøttelse af ledere og transformativ ledelse
- Sammenhæng i styringskæde og samarbejde med andre parter
- Samarbejde med lærerkredsen, lokalaf taler og kommunale rammer for lærernes arbejdstid
- Arbejdsmiljø
- Professionelle læringsfælleoverfor individuelle praksisser

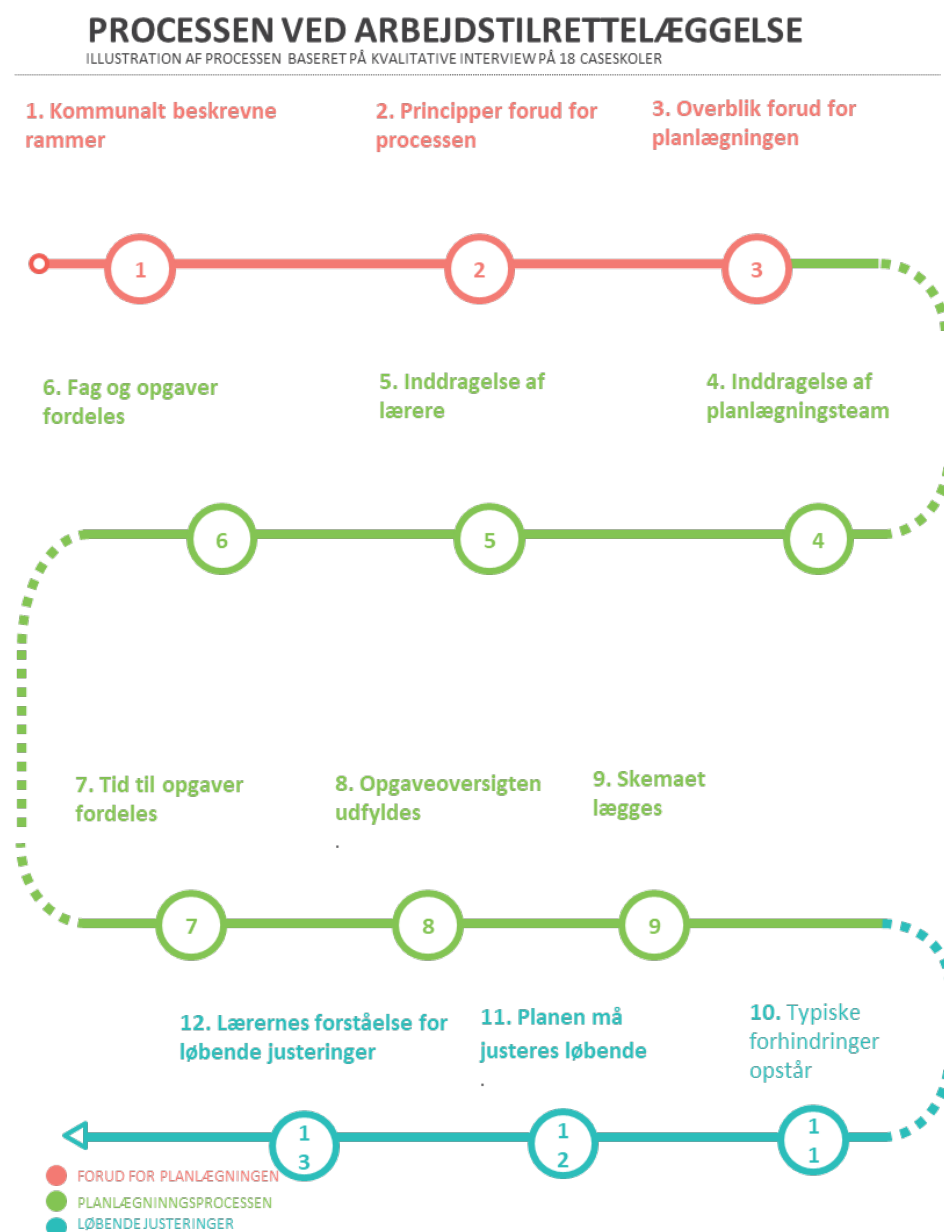
3.2 ØVELSER UDDYBBET

Interviewene med skolelederen og lærerne har inkluderet henholdsvis en og to øvelser. Formålet med øvelserne har været at indhente dybdegående viden om processer og opgaver.

3.2.1 Øvelse med skoleleder

Alle skoleledere har under lederinterviewene lavet en øvelse omhandlende processen bag arbejdstilrettelæggelsen. Øvelsen går ud på sammen med skolelederen at mappe processen om planlægning, tilrettelæggelse, effektuering og løbende justering af lærernes arbejdsportefølje. Øvelsen tager udgangspunkt i nedenstående figur.

Figur 4. Øvelse for skoleledere



Sammen med skolelederen startes ved punkt 1 og herfra etableres en kronologi. For hvert punkt vendes en række spørgsmål om fasen (se figur 5 for spørgsmålsoversigt) samt spørgsmål om hvilke udfordringer der typisk er i denne fase, og hvordan skolelederen kan sikre, at arbejdstilrettelæggelsen opleves inddragende, transparent og retfærdig. Hvis der mangler felter i fasefiguren, kan skolelederen tilføje dem.

Analysen danner udgangspunkt for at se på variationer i, hvordan forskellige ledere med forskellige rammeforhold oplever processen og typiske udfordringer. Derudover kan øvelsen åbne op for best-practice eksempler i forskellige faser af processen.

Figur 5. Spørgsmålsoversigt for øvelsen

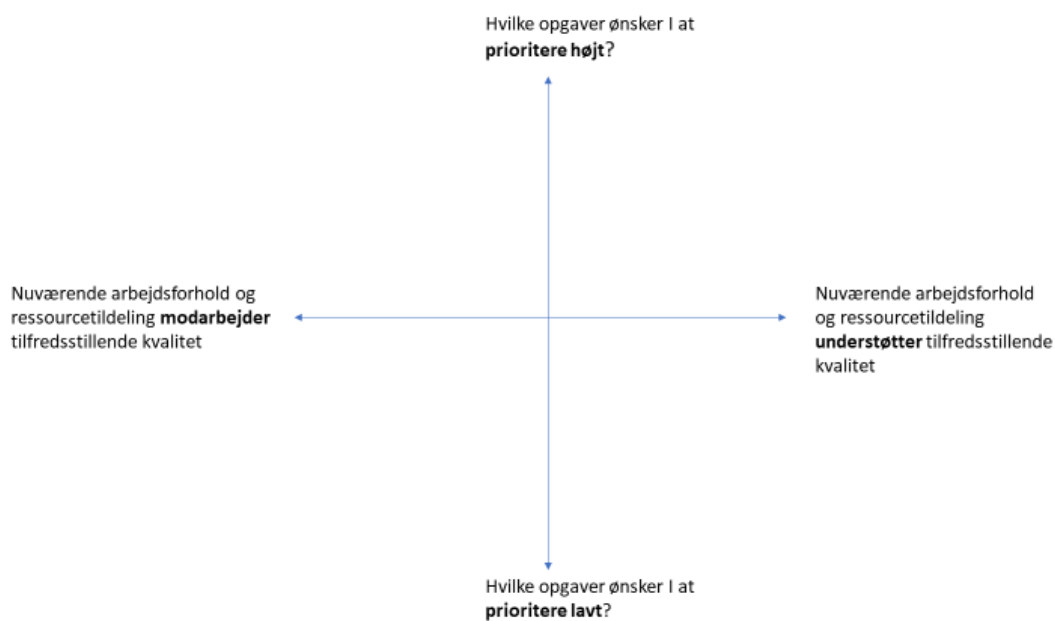


3.2.2 Øvelser med lærere

Fokusgruppeinterviewene med lærerne indeholdt to øvelser. I den første øvelse bliver interviewpersonerne præsenteret for tre forskellige kort med ordene inddragelse, gennemsigtighed og retfærdighed i forbindelse med processen om arbejdstilrettelæggelsen herunder fagfordelingen og opgaveoversigten. Interviewpersonerne bedes give hver af de tre ord en karakter fra 1-5, efter i hvor høj grad de føler at være inddraget i processen, samt i hvor høj grad de mener, processen er hhv. gennemsigtig og retfærdig. Øvelsen giver mulighed for at sammenligne systematisk på tværs af interview. Fx kan det sammenlignes, om lærere, der arbejder under én form for rammer om arbejdstiden, i højere grad oplever retfærdighed end lærere, der arbejder under andre rammevilkår.

I den anden øvelse i fokusgruppeinterviewet beder vi lærerne placere fem opgaver, de løser i løbet af en normal uge, i et kontinuum. Kontinuumet dækker dels over, i hvor høj grad lærerne ønsker at prioritere opgaven, dels over om opgaven opleves at være understøttet eller modarbejdet af ressourcemæssigt i forhold til at kunne løse opgaven med en tilfredsstillende kvalitet. Denne opgave giver en indikation af, hvilke opgaver lærerne opfatter som vigtige i arbejdet med eleverne, men også hvilke opgaver de motiveres af – og omvendt, hvilke opgaver lærerne ikke anser som kerneopgaver.

Figur 6. Øvelse 2 for skolelærere. Indplacering af opgaver



4. KODNING OG ANALYSE AF INTERVIEW

Alle interview er blevet live-transskriberet og dernæst kodet i analyseprogrammet Nvivo.

For at håndtere og arbejde systematisk med den store mængde af kvalitativ data er kvalitativ indholdsanalyse anvendt som analysestrategi. Kort fortalt er kvalitativ indholdsanalyse systematisk kategorisering af tekst ved hjælp af åben og lukket kodning og displaykonstruktion.

Indledningsvist blev der foretaget en åben kodning af tre interviewreferater. På baggrund heraf og med udgangspunkt i interviewguidesene blev der herefter udarbejdet udførlige kodebøger med definitioner af koderne. Der blev derefter foretaget en lukket kodning af alle interview med udgangspunkt i kodebøgerne. Kodebøgerne og kodningen er foretaget af konsulenter, der også har deltaget i casebesøgene, således indsigter i data er bragt med igennem hele processen.

Selve analysen af datamaterialet er foregået ved at analysere indholdet i de forskellige koder, bl.a. ved hjælp af en anden koderunde og displaykonstruktion, hvor der systematisk er ledt efter mønstre i koderne på tværs af interviewene.

4.1 SLUTKODELISTE

Nedenfor vises den endelige slutkodeliste, dvs. en oversigt over de anvendte koder og antallet af interviewpersoner, som omtaler koderne under interviewet. Da ikke alle emner har indgået i alle interview, er der grå felter i oversigten. Et gråt felt betyder, at koden (emnet) ikke har været en del af interviewet.

Overkode	Underkode	Lærere	Skolechef	Skole- og mellemlider	Kredsformænd	Tillidsrepræsentant
Slutkodeliste kapitel 4. Kommunal ledelse af folkeskolen						
Skolechefs ledelse						
Skolechefs egen italesættelse af ledelsesform	Transformativ ledelse: facilitator, værdibaseret ledelse, forandringsledelse, indre styring		18			
	Transaktionsledelse: styring gennem påbud, skal-opgave, ydre styring		5			
Skoleleders oplevelse af autonomi	Lav			0		
	Middel			3		
	Høj			15		
Projektitis						
	Italesættes ikke	2	9	2		
Italesættelse af projektitis	Lille fokus i interviewet	8	0	11		
	Middel fokus i interviewet	2	4	2		
	Stort fokus i interviewet	6	3	3		
Håndtering af projektitis	Skolechef som "filter"	0	6	3		
	Skoleleder som "filter" og "oversætter"	3		6		

Slutkodeliste kapitel 5. Betydningen af lokalaftaler						
Lokalaftale						
Fundament for samarbejde		2	9	3	9	2
Symbolværdi	Politisk signalværdi		10	1	1	0
	Signal om samarbejde ml. politikere, forvaltning og lærerkreds		4	2	2	0
	Signal til lærerkreds om tillid og anerkendelse	2	6	2	2	3
Ledelsesrum med decentral forvaltning af arbejdstidsregler			1	17		
Slutkodeliste kapitel 6. Lokal ledelse på folkeskoler						
Ledelsens organisering						
Organisationsform	Traditionel organisering (skoleleder – viceleder)			16		
	Anden form for organisering			2		
Samarbejde med TR						
TR's syn på samarbejde med ledelse	God relation karakteriseret ved åbenhed, tillid og lydhørhed					9
	Middel relation karakteriseret ved både positive og negative faktorer					6
	Dårlig relation karakteriseret ved hård styring og manglende tillid					3
Ledelsesform						
Distributiv ledelse	Uddelegering af faglig ledelse til teamledere (uden formelt ledelsesansvar)		6			
	Uddelegering af skemalægning		1			
Transformativ ledelse	Ledelsen samarbejder, har dialog, inddrager	5		10		
	Ledelsen inddrager ikke	2				
Faglig ledelse	Høj grad (konkrete aktiviteter er sat i værk)			7		
	Middel grad (udtalelser om at faglig ledelse sker)			8		
	Lav grad (udtalelser om, at faglig ledelse finder sted i mindre omfang)			2		
Synlig ledelse	Tid til synlig ledelse	2		3		
	Ikke tid til synlig ledelse	4		4		
Slutkodeliste kapitel 7. Arbejdstid og arbejdsregler						
Fordelingen af arbejdsopgaver og tid						
Lærernes konfliktniveau omkring arbejdstid	Høj konflikt karakteriseret ved udpræget konflikt omkring arbejdstid	5				

	Mellem konflikt hverken udpræget eller ingen konflikter	6				
	Lav konflikt karakteriseret ved ingen eller næsten ingen konflikt omkring arbejdstid	7				
Oplevelsen af fleksibilitet omkring arbejdstid, herunder både ift. flekstid og tilstedeværelsespligt	Tillid i tildeling af fleksibilitet	12		6	0	6
	Kontrol i/med tildeling af fleksibilitet	7		0	2	3
	Fleksibilitet afhænger af arbejdsskema og undervisningstimer for nogle lærere er det de facto ikke muligt at benytte sin flekstid, grundet arbejdsskema	5		4		
Lærernes fokus på tid i opgaveudførelsen	Fokus på tid italesættelse af tid på opgaver som eksisterende/fraværende	13		7	17	2
	Fokus på tid i opgaveoversigt specifikt italesættelse af tid ifm. opgaveoversigt	8	14	11	9	9
Lærernes oplevelse af kvalitet i opgaveudførelsen		17	8		2	8
Tidsregistrering for lærerne		5		5	11	14
Typen af arbejdsopgaver indeholdt i en typisk arbejdsdag for lærerne	Forældresamarbejde	13		0	0	0
	Sagsbehandling (Fx indberetninger, særlige tilbud, støtte mv.)	4		2	1	1
	Inklusion	13			6	7
	Udviklingsprojekter	12		0	2	1
	Skemalagte møder som en udfordring for arbejdstiden	13		4	0	0
	Andet (karakterer, sociale arrangementer mv.)	14			4	3
Lærernes oplevelse af fagfordeling og skemalægning (herunder opgave 1)	Inddragelse,	18		18		5
	Gennemsigthed	18		6		11
	Retfærdighed	18		7		8
	Udfordringer			13		

Undervisningskvalitet	Differentieret undervisning	9		2	2	2
	Feedback	2		1	1	1
	Klasserumsledelse	9		1	0	0
	Relationsarbejde	10		1	0	1
	Rettearbejde (Større skriftlige opgaver)	10		0	0	0
	Andet	4		13	2	2
Sammenhængen mellem antallet af undervisningstimer og tiden til forberedelse		16	2	6	8	8
Generelt om forberedelse		18				4
Arbejdsmiljø						
Fysiske faktorer der hæver/sænker arbejdsmiljø eller lysten til at være på skolen	Forberedelsesplads der fordrer/modarbejder lysten til at forberede sig på skolen	6	1	3	0	3
	Kollegaskab og samvær lærere i blandt	9		5	0	0
Udfordringer for arbejdsmiljø		12	10	20	17	7
Vikardækning			9	10		
Ledelsens inddragelse af andre aktører i opgavefordeling						
Ledelsens inddragelse af Trio		11	5	2		14
Konfliktniveau på skolerne		6	6	0		3
Tillidsrepræsentantens rolle ift. lærerne		3	9	6		17
Tillid til ledelse (lærernes oplevelse af kompetent ledelse)						
Tilfreds med ledelsen		7				
Utilfreds, men forstående overfor ledelsens prioriteringer		6				
Utilfreds og uforstående overfor ledelsens prioriteringer		5				
Kvalitet i undervisning			9			
Kap. 7: Nyuddannede						
Nedsat timetal for nyuddannede: fx 1 time mindre første år		3		12	3	4
Tiltag for nyuddannede: såsom mentorforløb		2		13	4	13

Udfordringer og pres for nyuddannede i deres første tid som lærere		5		6	10	5
Slutkodeliste kapitel 8. Profession						
Lærergerningen over tid						
Udvikling over tid		16	6	16	8	2
Anerkendelse		8	1	2	2	
Lønarbejder vs. vidensarbejder		14	3	3	5	5
Typer af teamsamarbejde						
Typen af teamsamarbejde	Klasse	9		1		
	Årgangsteam	9		7		
	Del (indsikling, mellemtrin, udsikling)	4		2		
	Fag	16		10		2
Formål med samarbejde	Forberedelse	12		11		5
	Drift	13		8		
	Fælles udvikling af praksis	11		6		
	Supervision og sparring			12		
Udfordringer ved teamsamarbejde		8		16		
Udvikling i samarbejdet				7		
Ønsker og behov fremadrettet for teamsamarbejdet				10		
Det gode teamsamarbejde				4		

5. INTERVIEWGUIDES

5.1 FOKUSGRUPPEINTERVIEW MED LÆRERE

Formål

I forbindelse med Lærerkommissionens afdækning af de nuværende arbejdsbetingelser og deres betydning for en række faktorer, afholdes et fokusgruppeinterview med lærere (3-5 deltagere).

Formålet er at få dybere indsigt i lærernes oplevelser af, hvordan og under hvilke rammer der arbejdes på skolen, og hvad dette har af betydning for undervisningskvalitet, arbejdsmiljø og professionel kapital. Det vil være med særligt fokus på, hvordan der arbejdes med arbejdstid og arbejdstidens planlægning, og disse forholds indflydelse på undervisningskvalitet, professionel kapital og arbejdsmiljø. Derudover lægges særlig vægt på, hvordan opgaver tildeles, og hvordan dette opleves af lærerne (gennemsigtighed, retfærdighed), ligesom der fokuseres på, hvordan lærerne prioriterer imellem de enkelte opgaver og understøttes heri af deres arbejdstilrettelæggelse. Til sidst sættes fokus på, hvorvidt arbejdstidens tilrettelæggelse har styrket teamsamarbejdet, og hvordan man skaber bedst balance mellem individuel og kollektiv løsning af enkelte opgaver.

Form

Fokusgruppen tager 100 minutter. Der bestræbes på at få deltagere, der spænder vidt i alder og linjefag. Særligt vil der blive lagt på at minimum én nyuddannet lærer deltager (uddannet indenfor de sidste to år).

EMNE	SPØRGSMAÅL	TID
INTRO	<ul style="list-style-type: none"> Mange tak for at I vil deltage! Præsentation af Epinion og interviewer <p><u>Præsentation af undersøgelsen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Epinion skal på vegne af Lærerkommissionen kortlægge og analysere skolernes praksis og rammer og hvilken betydning det har for undervisningskvalitet, arbejdsmiljøet, professionel kapital, m.m. Vi snakker med ledere, lærere, skolechefer, lærerkredse, TR-repræsentanter, m.m. De formelle og etiske rammer: 	0/5

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lydoptagelse og notering til brug for den efterfølgende bearbejdning af resultaterne. ○ Anonymt ift. rapporten/kommissionen. I vil ikke blive citeret med navn eller på nogen anden måde indgå med navn i rapporten. ○ GDPR: Vi vil gerne bede om jeres samtykke til, at vi optager interviewet, renskriver det samt anvender data herfra i undersøgelsen i anonym form. ○ Alt data vil blive slettet senest tre måneder efter undersøgelsens afslutning. I kan til enhver tid trække jeres tilsagn tilbage og bede om at få jeres data slettet.
<p>KORT PRÆSENTATION AF INTERVIEWPERSONERNE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vil I kort præsentere jer selv (navn, undervisningserfaring, anciennitet på skolen) 5/10
<p>OPLEVELSER AF LÆRERGERNINGEN Her afdækkes lærernes motivation for arbejdet samt oplevelsen af lærergerningen og mulighederne for at lykkes med denne. Herudover hvordan lærerne oplever deres dagligdag.</p>	<p>Først vil vi gerne høre lidt om, hvordan I oplever lærergerningen. 10/20</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor har I valgt at blive lærere? Hvad motiverer jer som lærere? <i>I må gerne give eksempler fra jeres dagligdag.</i> <p>Hvad forstår I ved at lykkes med arbejdet? Hvad oplever I, at der er særligt vigtigt at kunne som lærer for at lykkes med arbejdet?</p> <p>Hvilke rammer bidrager/modvirker aktuelt til, at I kan lykkes som lærere? (<i>Probe på arbejdsforhold, autonomigrad, samarbejdsrelationer</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Rammer, der bidrager/ikke bidrager til jeres opkvalificering?</i> • <i>Rammer der bidrager/ikke bidrager til at skabe et godt teamwork?</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Rammer, der bidrager/ikke bidrager til, at I bliver i stand til at udvikle og benytte jeres professionelle dømmekraft?</i> 	
<p>SKOLELEDERENS ÅRSPLANLÆGNING/OPGAVE-TILDELING Her afdækkes lærernes oplevelser af års-/opgaveplanlægningen. Her lægges vægt på om lærerne kender til processen, inddrages, og oplever det som transparent og retfærdigt. Der lægges yderligere mærke til positive greb, skolelederen bruger til at fremme en retfærdig og transparent oplevelse.</p>	<p>Nu skal vi snakke om, hvordan I her på skolen planlægger og tilrettelægger jeres arbejde.</p> <p>Kan en af jer kort fortælle, hvordan det foregår? Hvilke processer har I?</p> <p>For at få en fornemmelse af, hvordan I oplever årsplanlægningen og opgavefordelingen, vil vi bede jer tildele en score til tre parametre: 1) Inddragelse; 2) Gennemsigtighed; 3) retfærdighed. Scoren går fra 1 til 5, hvor 1 er lav grad og 5 er høj grad.</p> <p>Inddragelse: Skriv hver især den score, som I synes er mest passende. Så taler vi sammen om det bagefter.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilken score har I givet inddragelse? Hvorfor? • Hvordan bliver I inddraget? Hvornår? • Hvordan arbejder I med opgaveoversigten? Hvordan foregår jeres dialog med ledelsen om denne? <p>Gennemsigtighed: Oplever I, at opgavefordelingen er transparent? Hvilken score vil I hver især give den?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor? • Hvordan håndteres det af jer og jeres ledelse, hvis opgavemængden ændrer sig i løbet af året? Bliver det italesæt, at jeres opgaver har ændret sig? <p>Retfærdighed: Oplever I, at fordelingen er retfærdig? Hvilken score vil I give den?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor? • Hvordan håndterer I og jeres ledelse, hvis en lærer på et tidspunkt 	20/30

oplever, at der **ikke er sammenhæng mellem tid og opgaver?**

Hvis ikke dækket ovenfor:

- *Hvilken **rolle har ledelsen?***
- *Hvilken **rolle har jeres TR?***

TYPISK ARBEJDSUGE OG OPGAVEPORTEFØLJE

Herunder afdækkes med en øvelse den typiske arbejdsuges opgaver og formål samt hvordan arbejdsforholdene understøtter/udfordrer løsningen af dem. Der afdækkes herunder også, hvilke opgaver, man forstår som en del af *kerneopgaven*.

Svarene her bruges til en tværgående matrice-analyse (Se **pp."Øvelser"**). Den handler om at gruppere, hvilke opgaver, der opleves som:

- 1) Højt prioriteret af lærerne selv, og understøttet af arbejdsforhold/ressourcetildeling
- 2) Højt prioriteret af lærerne selv, men ikke understøttet af arbejdsforhold/ressourcetildeling
- 3) Lavt prioriteret af lærerne, og ikke understøttet gennem arbejdsforhold/ressourcetildeling
- 4) Lavt prioriteret af lærerne, understøttet gennem arbejdsforhold og ressourcefordeling

Herudover belyses idealforestillinger om den enkelte opgave i matricen, og valget bag placeringen på Y og X-aksen:

Idealforståelse vs. praktiske udfordringer

Prioritering af opgaven – hvem og hvorfor?

Nu vil jeg gerne vende en **typisk arbejdsuge i jeres liv og hvilke opgaver, I løser**. Jeg er dog også interesseret i, hvordan I oplever forskellige opgaver, og hvordan I understøttes eller udfordres på dem af arbejdstilrettelæggelsen. Jeg har taget denne planche med, vi skal udfylde (Se **pp."Øvelser til interviews"**).

I får nu **5 minutter til at skrive arbejdsopgaver ned på post-its**, som I typisk bruger tid på i løbet af ugen. Bagefter skal I placere den enkelte opgave i denne matrice. Som I kan se, skal I placere dem på den **lodrette akse, der handler om, I hvilken grad I ønsker at prioritere den**. Her skal I afgøre, om det er en opgave, I i høj grad ønsker at prioritere, eller om det primært er andre end jer selv, der forventer, at I løser opgaven. I skal også placere opgaven på den **vandrette akse, der handler om, hvorvidt I mener, at opgaven understøttes af jeres nuværende arbejdsforhold og rammer eller modarbejdes**.

I må meget gerne tænke på 4 opgaver, der kan placeres forskellige steder, så vi får variation.

(Efter at have skrevet opgaver ned, hænges de op én ad gangen. Når en opgave hænges op, følger interviewerens op med relevante spørgsmål til følgende dimensioner).

Ex "Du har skrevet forberedelsestid":

- Hvordan løses denne opgave ideelt? (Alene, sammen med andre, derhjemme)?
- Hvilke udfordringer møder man typisk, når man skal løse denne opgave?

"Du har placeret den her (på Y-aksen)..."

- Hvorfor tænker du primært, at det er (dig eller andre), der ønsker at prioritere din tid på denne?

<p>Understøttelse af opgaven – hvordan/hvordan ikke?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Hvad skal opgaven bidrage til – er det en del af kerneopgaven? <p>”Du har placeret den her (på X-aksen)...”</p> <ul style="list-style-type: none"> Hvordan understøttes det (evt. ikke) af jeres nuværende arbejdstilrettelæggelse (Tid, rum, kollegial sparring, muligheder, etc.?)
<p>OPLEVELSEN AF OPGAVERGRUPPER: PRIORITERING, KERNEOPGAVE OG MENINGSFULDHED</p> <p>Her afdækkes hvor meget de forskellige opgavegrupper fylder, og om lærerne kan se der er mening med dem.</p> <p>OBS: Her er det vigtigt at få lærerne til at reflektere over, om der er opgaver de udfører, de godt kan se skabe meningsfuld værdi andre steder i skolesystemet, selvom den ikke giver mening i deres daglige arbejde. Refleksionerne herover bruges til at diskutere meningsfuldheden af forskellige opgaver, og om der fx er opgaver lærerne godt kan opleve som meningsfulde at bruge tid på, selvom de ikke selv prioriterer dem.</p> <p>Derudover er gulvet åbent for, hvordan de forskellige grupperinger har indflydelse på fx lærernes opfattelse af fleksibilitet, sammenhæng mellem opgaver/ressourcer/formål, motivation og mulighed for at levere kvalitet.</p>	<p>Hvis vi nu ser på hele kortet, og hvordan I har grupperet jeres opgaver, hvad tænker I så? Hvis vi nu fx starter ved den gruppe her – de opgaver I gerne vil prioritere, men ikke føler I bliver understøttet i af arbejdsforhold og ressourcer.</p> <ul style="list-style-type: none"> Hvor meget fylder den her gruppe af opgaver på en typisk uge i tid? Kan I prøve at sætte ord på, hvad I tænker om denne gruppe opgaver? (Intervieweren prøber på lærernes åbne svar – har de fx at gøre med motivation, idealer, ressourcer, ect.). <ul style="list-style-type: none"> Giver det mening for jer at skulle bruge tid på sådanne opgaver? Hvorfor/hvorfor ikke? Er der nogle af opgaverne, som ikke nødvendigvis skaber værdi for jer, men som I godt kan se meningen med – fx fordi de skaber værdi for andre? <p>På baggrund af vores lille diskussion her – hvad ser I så som jeres kerneopgave?</p>
<p>TEAMSAMARBEJDE: UDVIKLING, POTENTIALER OG UDFORDRINGER</p> <p>Her afdækkes hvordan man på skolen har oplevet at arbejde tættere sammen siden de nye arbejdstidsregler blev indført, herunder hvad der kendetegner samarbejdet, om deres investeres heri fra ledelsens/kommunens side, hvad det har understøttet af kvalitet og hvilke udfordringer, det har givet.</p> <p>Ydermere fokuseres der på, hvordan den generelle udvikling i lærergerningen har ændret sig.</p>	<p>Nu vil vi gå videre til at tale lidt om jeres kollegiale samarbejde her på skolen.</p> <p>Beskriv hvordan I samarbejder (fx i teams)</p> <ul style="list-style-type: none"> Er samarbejdet skemalagt? Har I bestemte retningslinjer for eller redskaber til understøttelse af samarbejde? <p>Beskriv hvad I samarbejder om.</p> <ul style="list-style-type: none"> Forberedelse og efterbehandling af undervisning? <ul style="list-style-type: none"> <i>I den forbindelse – deler I så undervisningsforløb?</i>

Obs: Her lægges særligt mærke til den nyuddannede lærer i fokusgruppe interviewet – vurdere denne, at blive taget hånd om ift. at udvikle sine erfaringer og værdier som lærer?

- *Hvordan spiller fælles og individuel forberedelse/efterbehandling sammen?*
- **Faglig udvikling** – fx observere hinandens undervisning?
- **Erfaringsdeling** – diskuterer I eksempler fra egen praksis?
 - *Analyserer I sammen cases fra egen praksis, fx for at blive enige om, hvilke beslutninger eller handlinger, der vil være mest hensigtsmæssige?*
- **Elevsager?**
- **Praktiske ting?**
- **Forældresamarbejde?**

Beskriv **fordele og ulemper ved teams** og andet samarbejde.

- Er der opgaver, I med fordel kunne samarbejde mere om?
- Er der opgaver, I med fordel kunne samarbejde mindre om?

Gøres der noget fra **ledelsen for at understøtte teams** og andet professionelt samarbejde?

Hvordan har teams- og andet samarbejde **udviklet** sig på skolen de senere år?

AFSLUTNING OG OPSAMLING

90/10

Her til sidst kunne jeg godt tænke mig at høre, hvordan I overordnet har oplevet **udviklingen i lærergerningen** - fra da I selv startede som lærere og indtil nu?

0

- Positive?
- Negative?

Hvordan vil I beskrive at **arbejdsvilkårene har ændret sig?**

- Positive?
- Negative?

Vi er nu igennem de spørgsmål, som jeg havde.

Har I nogen afsluttende kommentarer til vores snak? Er der noget I mener, der er vigtigt at få sagt ift. undersøgelsen?
Tak for jeres hjælp.

5.2 ENKELTPERSONSINTERVIEW, SKOLELEDER

Formål

I forbindelse med Lærerkommissionens afdækning af de nuværende arbejdsbetingelser og deres forhold på en række faktorer, afholdes et dybdeinterview med skolelederen på hver caseskole.

Formålet er at få dybere indsigt i skolelederens rammer for ledelse, syn på ledelse og arbejdet med at skabe kvalitet i undervisningen, godt arbejdsmiljø og professionel kapital på skolen. Der lægges særlig vægt på at afdække processen omkring opgave- og arbejdstidsfordelingen blandt lærerne.

Form

Interviewet tager ca. 60 minutter.

EMNE	SPØRGSMÅL	TID
INTRO	<ul style="list-style-type: none"> Mange tak for din deltagelse! Præsentation af Epinion og interviewer <p><u>Præsentation af undersøgelsen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Epinion skal på vegne af Lærerkommissionen kortlægge og analysere skolernes praksis og rammer og hvilken betydning det har for undervisningskvalitet, arbejdsmiljøet, professionel kapital, m.m. Vi snakker med ledere, lærere, skolechefer, lærerkredse, TR-repræsentanter, m.m. De formelle og etiske rammer: <ul style="list-style-type: none"> Lydoptagelse og notering til brug for den efterfølgende bearbejdning af resultaterne. Anonymt ift. rapporten/kommissionen. Du vil ikke blive citeret med navn eller på nogen anden måde indgå med navn i rapporten. 	0/5

	<ul style="list-style-type: none"> ○ GDPR: Vi vil gerne bede om dit samtykke til, at vi optager interviewet, renskriver det samt anvender data herfra i undersøgelsen i anonym form. ○ Alt data vil blive slettet senest tre måneder efter undersøgelsens afslutning. Du kan til enhver tid trække dit tilsagn tilbage og bede om at få dit data slettet.
<p>PRÆSENTATION AF INTERVIEWPERSON OG SKOLEN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vil du ikke starte med kort at præsentere dig selv (navn, hvor længe skoleleder på skolen osv.)? 5/10 • Hvordan vil du beskrive skolen – hvad er jeres profil, elevgrundlag og situation?
<p>SKOLELEDERENS MOTIVATION OG FOKUS, SIKRING AF UNDERVISNINGSKVALITET OG ARBEJDSMILJØ, SAMT UDVIKLING I RAMMER OG UDFORDRINGER</p> <p>Her afdækkes overordnet hvordan lederen motiveres og forstår sin opgave, ift. at sikre høj kvalitet af undervisningen, professionel kapital og arbejdsmiljø. Denne oplevelse sættes i relation til lederens forståelse af skolens situation og udfordringer,</p>	<p>Nu har vi hørt om skolen – nu vil vi gerne høre lidt om dig, og hvad I fokuserer på i dagligdagen. 10/15</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor har du valgt at blive skoleleder? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvad motiverer dig som leder? ○ <i>Kan du give eksempler fra dagligdagen på, hvad der motiverer dig?</i> ○ <i>Hvad er for dig kernen i dét at være skoleleder?</i> • Hvad har I særligt fokus på for tiden? <p>Hvordan arbejder I her på skolen med at skabe høj kvalitet i undervisningen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan følger du med og evaluerer på kvaliteten af lærernes arbejde? • Hvordan håndterer du, hvis enkeltlærere ikke leverer det, du kan forvente af dem?

KOMMUNAL STYRING/LEDELSE AF FOLKESKOLERNE OG INDFLYDELSEN

Her afdækkes hvordan de kommunale ledelsesgange og rammesætninger af ledelsesrum ift. lærernes arbejdstilrettelæggelse opleves af skolelederen. Det undersøges, hvordan lederens eget ledelsesrum (eller mangel på) ift. arbejdstilrettelæggelse, influerer på arbejdsmiljø og undervisningskvalitet.

Beskriv dit **samarbejde med forvaltningen/skolechefen.**

15/25

- Hvordan og hvor tit har I dialog?
- Hvad fylder i jeres dialog/samarbejde?

Styringsrammer

- Hvilke **rammer fra kommunen** betyder mest for dit arbejde som skoleleder?
 - Hvad understøtter dig?
 - Hvad giver udfordringer?
- Er der **kommunalt satte rammer omkring lærernes arbejdstid** eller opgaver som støtter eller hæmmer dig? Hvordan?
- Beskriv hvordan du håndterer, når der kommer et **nyt initiativ fra kommunen**, som skolen skal implementere. Gerne konkret eksempel.
 - *Gør du noget for at understøtte, at forvaltningen har forståelse for, hvordan kommunale rammer påvirker din skole?*
- Hvordan understøtter du, at dine **medarbejdere har forståelse for kommunens perspektiver og initiativer?**
 - Hvad når der er **modsnævningsforhold** mellem hvad dine medarbejdere ønsker og forvaltningen? Hvad gør du så? *Kom gerne med eksempler.*

Tilrettelæggelse af lærernes arbejde

- Hvordan vil du beskrive **udviklingen her i kommunen**, omkring tilrettelæggelsen af lærernes arbejde?
- Hvilke **regler** eller normer skal du følge angående lærernes

arbejdstilrettelæggelse (*Probe på lokalafतालens elementer*)?

- På hvilke områder af arbejdstilrettelæggelsen ville du ønske dig mere **autonomi** ift. at skolen selv måtte bestemme? Hvorfor?
 - Er der områder omkring arbejdstilrettelæggelse, hvor du modsat ville foretrække, at **kommunen træffer beslutningen**? Hvorfor?
- Føler du generelt, at de kommunale rammer omkring, hvordan du kan tilrettelægge lærernes arbejdstid bidrager til **fleksibiliteten** af dine ledelsesrammer?
 - *Hvorfor/hvorfor ikke?*
- Hvilken indflydelse har dit ledelsesrum (eller manglende ledelsesrum) på undervisningens kvalitet?
 - På lærernes arbejdsmiljø?

SKOLENS ORGANISERING

Herunder afdækkes lederens beskrivelse af ledelsens organisering (**DISTRIBUERET LEDELSE**).

- Beskriv, hvordan **ledelsen** her på skolen er **organiseret** - Hvordan er ledesspændet og fordelingen af ledelsesopgaver på skolen? Uddyb. 25/30
- Hvordan synes du, at ledelsen fungerer her på skolen? – er der udfordringer?

Derudover:

- Har I en klar struktur eller ramme for, hvordan personer med ledelsesansvar forventes at give **feedback op igennem systemet**?
- Er der også medarbejdere, som ikke formelt er ledere, der varetager **ledelsesmæssige funktioner**?
- Hvordan er opdelingen mellem ledelsesmæssige funktioner blandt ledelsen og medarbejdere

	<p>uden formelt ledelsesansvar? – er opdelingen afstemt?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan arbejder I med, at ledelsen har fælles retning, og at beslutninger træffes i overensstemmelse med denne?
<p>TRANSFORMATIV LEDELSE OG LEDELSE AF LÆRERE</p> <p>Her afdækkes hvordan forskellige aspekter af ledelse kan skabe mening omkring arbejdstilrettelæggelse siden Lov 409.</p>	<p>Vi skal nu snakke lidt om, hvordan ledelse 30/35 influerer på skolens dagligdag, herunder den personlige og faglige ledelse af lærerne?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan arbejder I med at sikre ledelse tæt på den enkelte lærer? • Beskriv, hvordan I fra ledelsen sikrer, at lærerne er bevidste om den overordnede retning og de overordnede værdier for skolen. • Hvis vi kigger på håndtering af lærernes arbejdstid og rammerne om tilrettelæggelsen af deres arbejde siden lov 409: Vil du så prøve at beskrive hvordan I har forsøgt at skabe mening omkring dette hos lærerne? • Hvordan vurderer du det er lykkedes indtil videre?
<p>LÆRERNES OPLEVELSE AF RAMMERNES BETYDNING FOR UNDERVISNINGSKVALITET OG ARBEJDSMILJØ</p> <p>Her afdækkes lærernes oplevelse af, hvordan rammerne omkring arbejdstilrettelæggelsen har indflydelse på lærernes daglige arbejde og arbejds-/professionsforståelse, herunder deres opgaveløsning. Der fokuseres på rammernes betydning for at sikre høj kvalitet i undervisningen samt et godt arbejdsmiljø.</p>	<p>Hvad er de væsentligste rammer her på skolen, som influerer på lærerens arbejde med at sikre høj kvalitet i undervisningen? 35/40</p> <ul style="list-style-type: none"> • Med hvilke rammer oplever du, at lærerne føler sig særligt understøttet ift. at sikre undervisningskvalitet? • Og med hvilke rammer føler de sig særligt udfordrede ift. at sikre undervisningskvalitet? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvilke elementer af undervisningskvaliteten er det, der særligt opleves som udfordrede? (<i>Probe på elementer: Mulighed for kreativ undervisning,</i>

<p>ÅRSPLANLÆGNING – FORDELINGER AF OPGAVER OG TID</p> <p>Her afdækkes processen, hvormed lederen fordeler lærernes opgave, hvilke opgaver de får, hvordan der beregnes tid, efter hvilke principper, samt om lærerne oplever det transparent, retfærdigt og meningsfuldt. Dette gøres gennem en kronologisk kortlægning af faser og beslutninger omkring processen*.</p>	<p><i>tværfaglige forløb, relationsarbejde, m.m.)</i></p> <p>Hvad er de væsentligste rammer her på skolen, som influerer på lærerens oplevelse af et godt arbejdsmiljø?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvor oplever du, at de føler sig særligt understøttet? Og særligt udfordrede? <p>Hvad gør I for at afhjælpe deres oplevelse af udfordringer?</p> <p>Nu vil jeg gerne fokusere på, hvordan I planlægger året. 40/55</p> <p>Til det har jeg taget denne planche med, jeg gerne vil have, du hjælper med at udfylde. Som du kan se, beskriver den nogle faser, vi tænker, man måske kommer igennem. Hvis du i gennemgangen oplever, at der måtte mangle et vigtig led/fase, så sig endelig til, så vi kan tilføje den i vores analyse arbejde.</p> <p><i>(* I pp. "Øvelser til casebesøg" findes en fasemodel med spørgsmål til hver enkel fase i forbindelse med en års/halvårsplanlægning. Faserne gennemgås sammen med lederen og der skrives til. Løbende probes på udfordringer i den enkelte fase, og løsninger efterspørges på, hvordan man kan sikre rimelighed og transparens i opgavefordelingen).</i></p>
<p>UDVIKLING I LEDER OG LÆRERGERNINGEN</p> <p>Her afdækkes lederens oplevelse af udviklingen i leder- og lærergerning, samt deres vilkår.</p>	<p>Her til sidst vil jeg snakke lidt om udviklingen i leder- og lærergerningen 55/60</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan vil du beskrive udviklingen i lærergerningen og dens vilkår - fra da du selv begyndte at arbejde i folkeskolen og frem til nu? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvilke udviklinger har været positive? ○ Negative? • Hvordan vil du beskrive udviklingen i skolelederrollen og dens vilkår - fra da du selv begyndte at lede i folkeskolen og frem til nu?

	<ul style="list-style-type: none">○ Hvilke udviklinger har været positive?○ Negative?
AFSLUTNING	<p>Vi er nu igennem de spørgsmål, som jeg havde. 60/60</p> <p>Har du nogen afsluttende kommentarer til vores snak? Er der noget, du mener, der er vigtigt at få sagt ift. undersøgelsen? Tak for din hjælp.</p>

5.3 ENKELTPERSONSINTERVIEW MED KOMMUNENS SKOLECHEF

Formål

I forbindelse med Lærerkommissionens afdækning af de nuværende arbejdsbetingelser og deres forhold på en række faktorer, afholdes et dybdeinterview med skolechefen.

Formålet er at få dybere indsigt i hvordan skolechefen har oplever arbejdet med at skabe høj kvalitet i undervisningen, godt arbejdsmiljø og professionel kapital, samt gode rammer for ledelse. Der vil bl.a. være fokus på rammerne for tilrettelæggelse af lærernes arbejde, samarbejdet mellem lærerkreds og kommune, kommunens styring af og dialog med skolerne.

Form

Interviewet tager ca. 1 time.

EMNE	SPØRGSMÅL	TID
INTRO	<ul style="list-style-type: none"> • Mange tak for din deltagelse! • Præsentation af Epinion og interviewer <p><u>Præsentation af undersøgelsen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Epinion skal på vegne af Lærerkommissionen kortlægge og analysere skolernes praksis og rammer og hvilken betydning det har for undervisningskvalitet, arbejdsmiljøet, professionel kapital, m.m. Vi snakker med ledere, lærere, skolechefer, lærerkredse, TR-repræsentanter, m.m. • De formelle og etiske rammer: <ul style="list-style-type: none"> ○ Lydoptagelse og notering til brug for den efterfølgende bearbejdning af resultaterne. ○ Anonymt ift. rapporten/kommissionen. Du vil ikke blive citeret med navn eller på nogen anden måde indgå med navn i rapporten. ○ GDPR: Vi vil gerne bede om dit samtykke til, at vi optager interviewet, renskriver det samt anvender data herfra i undersøgelsen i anonym form. ○ Alt data vil blive slettet senest tre måneder efter undersøgelsens afslutning. Du kan til enhver tid 	0/5

	trække dit tilsagn tilbage og bede om at få dit data slettet.	
<p>OPLEVELSER AF SKOLEVÆSENETS OVERORDNEDE SITUATION, ROLLEN SOM SKOLECHEF, DIALOGEN MED SKOLELEDERNE MV.</p> <p>Her afdækkes, hvordan skolechefen oplever sin egen rolle samt aktuelle udfordringer hermed. Derudover afdækkes skolechefen arbejde med at sikre høj undervisningskvalitet og arbejdsmiljø.</p>	<p>Vi vil gerne høre lidt om dig og kommunens organisering til at starte med.</p> <p>Vil du starte med at præsentere dig selv (navn, antal år som skolechef i kommunen)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor har du valgt at blive skolechef? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvad motiverer dig som skolechef? ○ Kan du give konkrete eksempler fra dagligdagen på, hvad der motiverer dig? • Hvad forstår du som kernen i skolechefens opgave? • Hvordan vil du beskrive udviklingen i skolechefens/forvaltningens rolle og ledelsesvilkår - fra da du selv begyndte at arbejde med ledelse i folkeskolen og frem til nu? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvilke udviklinger har været positive? Negative? (Probe: Hvor kan du se det?) <p>Hvordan arbejder forvaltningen i dagligdagen med at skabe høj kvalitet i undervisningen ude på skolerne?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan følger I med og evaluerer på kvaliteten af skolens arbejde? ○ Hvordan håndterer du, hvis enkelte skoler ikke leverer det, du kan forvente af dem? ○ Hvor meget betyder ledelses- og arbejdsrammerne for den enkelte skoles mulighed for at levere undervisning i høj kvalitet? (Probe på, om skolechefen tænker at høj undervisningskvalitet sikres primært gennem dygtige individer, eller rammestrukturer/ressourcetildeling). ○ Hvilke udfordringer er størst ift. at skabe høj kvalitet i undervisningen? Hvorfor? <p>Hvordan arbejder forvaltningen med at skabe et godt arbejdsmiljø på skolerne?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke udfordringer er størst ift. hertil? 	5/15

LEDELSE

Her afdækkes hvordan forskellige aspekter af ledelse kan skabe mening omkring rammerne for lærernes arbejdstilrettelæggelse.

Forståelsen af God ledelse

Ledelse af skolerne i praksis

Understøttelse af ledelse på skolerne

Transformativ ledelse

15/25

Vi skal nu snakke lidt om skoleledelse.

- Hvordan forstår I, og hvordan italesætter I, **god skoleledelse** her i kommunen?
- Hvordan forstår man **skolelederens rolle** i forvaltningen? Hvad skal de primært? (*Probe: Er dette syn på skolelederen en nyudvikling?*)
- Hvad gør du og forvaltningen for at **sikre god skoleledelse**?
 - Hvad gør du, hvis du oplever en skoleleder, der **ikke leverer** det, som du/forvaltningen forventer? Har du eksempler på, hvordan du griber det an?
- Hvilke **udfordringer** oplever du især, at **skolelederne står med i dagligdagen**?
- Hvilke **udfordringer** har du og forvaltningen især i forhold til at **understøtte skolelederne i disse udfordringer**?
- **Arbejder I med ude på skolerne at fremme:**
 - Faglig ledelse?
 - Ledelse af teamsamarbejde?
 - Ledelse af prioritering af opgaver?
 - At få ledelse tættere på praksis? *Beskriv hvordan*
- Hvis vi fokuserer på tiden efter lov 409: hvordan har ledelserne på de enkelte skoler så bidraget til at **skabe mening hos lærerne** omkring de nye rammer for arbejdstilrettelæggelsen?
 - Vurderer du, **skolelederne har formået dette**? Hvem lykkes og hvem gør ikke? – hvorfor?
 - Har I hos **forvaltningen bidraget** til at skolelederne kan skabe mening hos lærerne omkring rammerne for arbejdstilrettelæggelse? Hvordan?

SAMMENHÆNG I STYRINGSKÆDEN OG

SAMARBEJDE MED ANDRE PARTER

Her afdækkes interessent-grupperne omkring skolen og hvordan dialogen imellem dem udmønter sig i beslutninger med virkning på lærernes hverdag.

- Beskriv din og forvaltningens **dialog med kommunalpolitikere** om skoleområdet. 25/35
 - Hvad fylder i den dialog?
 - Hvad med ift. lærernes arbejdstilrettelæggelse – hvordan har jeres dialog været her? Har I/er I enige om retningen?
- I hvilket omfang er der **dialog mellem aktørerne på tværs af styringskæden**:
 - Fx politikere-skoleledelser, politikere-lærere, forvaltning-lærere?
- Udover de aktører, vi allerede har snakket om (politikere, skoleledelser, lærerkredse, lærere), er der så andre, der fylder i jeres arbejde med skoleområdet? Hvem er de mest centrale andre parter, I fra forvaltningen har dialog med?

SAMARBEJDE MED LÆRERKREDSEN, LOKALAFTALER OG KOMMUNALE RAMMER FOR LÆRERNES ARBEJDSSTID

Her afdækkes forvaltningens samarbejde med lærerkredsen samt eventuel lokalaftale i kommunen. Herunder hvordan indgåelsen af en aftale (eller mangel på samme) har betydning for lærernes og ledernes arbejde.

- Beskriv jeres **samarbejde med lærerkredsen**. 35/45
 - Hvordan samarbejder I?
 - Hvad samarbejder I om?
 - Vil du beskrive det som en god samarbejdsrelation?
- Vil du kort opsummere, **hvorfor I har/ikke har en lokalaftale** eller lignende i kommunen?
 - Hvilke aktører var udslagsgivende i beslutningen om at tilvælge eller fravælge en lokalaftale?

Hvis der er lokalaftale:

- Hvilke elementer var nøgleelementer?
- Hvordan blev I enige om netop dette indhold?
- Hvilke elementer var vigtigst for dig at få med? Og ikke at få med? Hvorfor?
- Kan du se en virkning af aftalens elementer? Hvorhenne?

Hvis der ikke er:

- Hvilke begrundelser oplever du der er, for ikke at lave en lokalaftale?

- Hvilke elementer vil være vigtigst for dig at få med, hvis I skulle lave en lokalaftale?

Hvilken overordnet betydning har det, at der er lavet/ikke lavet en lokalaftale/fællesforståelse i jeres kommune?

- Kan du komme på nogle konkrete eksempler, der illustrerer betydningen?
- I forhold til lærernes arbejdstid: Hvad er dine overvejelser om, **hvilke rammer det er bedst at beslutte kommunalt** samt hvilket råderum I til gengæld skal overlade til skolelederne?
 - Hvilke udfordringer oplever jeres skoleledere som størst, ift. deres nuværende ledelsesrum?
- Understøtter kommunen på anden vis skolernes rammer for at håndtere lærernes arbejdstid? Er der noget I gør, der fx hjælper med...
 - At skabe et fornuftigt forhold mellem fleksibilitet og tilstedeværelse? Er det en udfordring for jeres ledere – hvorfor?
 - At skabe en rimelig sammenhæng mellem lærernes opgaver og tiden til at løse dem? Og er det en udfordring for jeres ledere - hvorfor?
- Er der **skoler** i kommunen, hvor du oplever **lærerne er mere tilfredse** med deres rammebetingelser end andre? Hvis ja, hvad kendetegner de skoler?
- Hvilke dele af de nuværende rammer for arbejdstilrettelæggelse hører du, at lærerne oplever som hhv. positive/negative for deres arbejdsliv? Hvorfor tror du, de oplever det sådan?
- Hvordan vil du beskrive udviklingen i den mere generelle **forståelse af lærergerningen** - fra da du selv begyndte at arbejde i eller med folkeskolen og frem til nu?
 - Hvilke udviklinger har været positive?

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Negative? (Probe: Hvor kan du se det?) 	
<p>ARBEJDSVILKÅRERNES INDFLYDELSE PÅ ET GODT OG ATTRAKTIVT ARBEJDSMILJØ</p> <p><i>Her afdækkes hvorvidt kommunens skoler i forbindelse med fastlægnings af arbejdsvilkår, oplever at det har en virkning for et godt og attraktivt arbejdsmiljø.</i></p>	<p>Har I hos forvaltningen overblik over eller har evalueret...</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sygefraværet blandt jeres lærere? Hvad tænker du om niveauet? ● Graden af vikardækning? Hvad tænker du om niveauet? ● Udskiftning af medarbejdere? Hvad tænker du om niveauet? Har I nemt eller svært ved at få besat jeres stillinger (både lærere og ledelse)? 	45/50
<p>TEAMSAMRBEJDE VS INDIVIDUEL PRAKSIS</p> <p><i>Her afdækkes, hvordan man har brugt ledelsesretten til at skabe teamsamarbejde, fx PLFér (professionelle læringsfællesskaber) på skolerne, samt hvilke gevinster og udfordringer det har givet at balancere individuelt og kollektivt lærerarbejde.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Har I fra kommunens side arbejdet med at understøtte teamsamarbejde? ● Hvordan vil du beskrive udviklingen i jeres kommune, ift. at få bedre teamsamarbejder eller professionelle læringsfællesskaber? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvad har de specifikt skulle arbejde mere sammen om og hvorfor? ○ Hvad skyldes udviklingen/den manglende udvikling? Har ledelsesretten spillet en rolle heri? ● Hvordan har lærerne taget imod ønsket om, at de skulle arbejde mere sammen? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvilke specifikke udfordringer har der været? ● I det omfang lærerne er begyndt at arbejde tættere sammen - Kan I se virksomheden af det? (Fx på undervisningens kvalitet, eller arbejdsmiljø, faglig motivation)? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvis ja; Hvilke elementer af et øget samarbejde tror du bidrager hertil og hvorfor? 	50/60
<p>AFSLUTNING</p>	<p>Vi er nu igennem de spørgsmål, som jeg havde. Har du nogen afsluttende kommentarer til vores snak?</p> <p>Vigtigt: Er der noget, du mener, der er vigtigt at få sagt ift. undersøgelsen?</p> <p>Tak for din hjælp.</p>	60/60

5.4 ENKELTPERSONSINTERVIEW MED SKOLENS TILLIDSREPRÆSENTANT

Formål

I forbindelse med Lærerkommissionens afdækning af de nuværende arbejdsbetingelser og deres forhold på en række faktorer, afholdes et dybdeinterview med tillidsrepræsentanten (TR) på skolen.

Formålet er at få dybere indsigt i hvordan TRén oplever arbejdet med at skabe høj kvalitet i undervisningen, godt arbejdsmiljø og professionel kapital, samt gode rammer for ledelse. Der vil bl.a. være fokus på rammerne for tilrettelæggelse af lærernes arbejde, samarbejdet mellem lærerkreds og kommune, kommunens styring af og dialog med skolerne.

Form

Interviewet tager ca. 50 minutter.

EMNE	SPØRGSMÅL	TID
INTRO	<ul style="list-style-type: none"> • Mange tak for din deltagelse! • Præsentation af Epinion og interviewer <p><u>Præsentation af undersøgelsen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Epinion skal på vegne af Lærerkommissionen kortlægge og analysere skolernes praksis og rammer og hvilken betydning det har for undervisningskvalitet, arbejdsmiljøet, professionel kapital, m.m. Vi snakker med ledere, lærere, skolechefer, lærerkredse, TR-repræsentanter, m.m. • De formelle og etiske rammer: <ul style="list-style-type: none"> ○ Lydoptagelse og notering til brug for den efterfølgende bearbejdning af resultaterne. ○ Anonymt ift. rapporten/kommissionen. Du vil ikke blive citeret med navn eller på nogen anden 	0/5

	<p>måde indgå med navn i rapporten.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ GDPR: Vi vil gerne bede om dit samtykke til, at vi optager interviewet, renskriver det samt anvender data herfra i undersøgelsen i anonym form. ○ Alt data vil blive slettet senest tre måneder efter undersøgelsens afslutning. Du kan til enhver tid trække dit tilsagn tilbage og bede om at få dit data slettet.
<p>OPLEVELSER AF TR'S ROLLE OG OPGAVER IFT. AT SIKRE ARBEJDSMILJØ OG UNDERVISNINGSKVALITET</p> <p>Her afdækkes, TRs motivation og forståelse af sin kerneopgave. Desuden hvordan TR arbejder for at skabe gunstige kår for lærernes arbejdsmiljø og muligheder for at skabe høj undervisningskvalitet. Derudover spørges ind til udviklingen i forståelsen af lærergerningen og dens vilkår.</p>	<p>Vi vil gerne starte med at høre lidt om dig selv. 5/10</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Hvor længe har du været TR på skolen? Hvor længe har du været lærer? ● Hvorfor har du valgt at blive TR? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvad motiverer dig som TR? ○ Hvad forstår du som kerneln af TR'ens opgave? ○ Kan du give konkrete eksempler fra dagligdagen på, hvad der motiverer dig? ● Hvordan arbejder du i dagligdagen med at sikre lærernes arbejdsmiljø? Konkrete eksempler? ● Hvad med ift. at sikre deres muligheder for at skabe høj undervisningskvalitet? Konkrete eksempler herpå? ● Hvordan vil du beskrive udviklingen i den mere generelle forståelse af lærergerningen og dens vilkår- fra da du selv begyndte at arbejde som lærer og frem til nu? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvilke udviklinger har været positive? ○ Negative? (Probe: Hvor kan du se det?)

TR-ARBEJDE OG ARBEJDSMILJØ

Her afdækkes hvilke forhold, der har størst indflydelse på arbejdsmiljøet på skolen samt hvilke lærere, der trives henholdsvis mindst og mest i det nuværende miljø.

Hvilke **forhold på denne skole oplever du, influerer mest på arbejdsmiljøet?** Hvordan kan du se den indflydelse?

10/15

- Hvorfor de elementer?
 - Hvad kendetegner de lærere, som trives mest/mindre i det nuværende arbejdsmiljø?
 - Hvem er de og hvorfor trives de (ikke)? Hvilke elementer understøtter/hæmmer deres trivsel?
 -

SAMARBEJDSRELATIONER (SOCIAL KAPITAL)

Her afdækkes TR's samarbejde med skoleledelsen og lærerkollegiet samt oplevelsen af samarbejdet med de to aktører.

Beskriv dit **samarbejde med skolens ledelse.**

15/20

- Hvordan samarbejder I?
- Hvad samarbejder I om?
- Vil du beskrive det som en god samarbejdsrelation? Hvorfor/hvorfor ikke?

Beskriv dit **samarbejde med lærerkollegiet**

- Hvordan samarbejder I?
- Hvad samarbejder I om?
- Vil du beskrive det som en god samarbejdsrelation?

KOMMUNAL STYRING/LEDELSE AF FOLKESKOLERNE OG INDFLYDELSEN

Her afdækkes, hvordan lokalaftaler og rammesætning af ledelsesrum på forskellige niveauer, influerer på lærernes arbejdstilrettelæggelse. Dertil også hvilke rammer for arbejdstilrettelæggelse, som lærerne ser positivt og negativt på.

- Hvilken **betydning** har det, at der er lavet/ikke lavet en **lokalaftale**/fællesforståelse i jeres kommune?

20/30

- Giv konkrete eksempler på, hvor du oplever, at det har en betydning.
- Giver de kommunale rammer jeres skoleleder stort **ledelsesrum** til at skabe rammer for håndtering af lærernes arbejdstid?
- Hvilke dele af de nuværende rammer for arbejdstilrettelæggelse giver god mening for lærerne? Hvilke giver mindre god mening? (Fx tilstedeværelsespligt, maks. timetal, processen omkring opgavefordelingen, m.m.)

SKOLELEDERENS HÅNDBETINGELSE AF ARBEJDSSTILRETTELÆGGELSEN

Her afdækkes, hvordan skoleledelsen konkret planlægger lærernes arbejdsopgaver og hvordan lærerne oplever forskellige dele af processen og dens outcome. Der probes på hvorvidt processen (Herunder eventuelle differentieringsprincipper og opgaveoversigter) samt outcome opleves som retfærdig og gennemsigtig.

Tid og opgaver, samt differentiering.

Opgaveoversigten

Håndtering af fleksibilitet og tilstedeværelsespligt

Nu vil vi gerne høre lidt om **hvordan lærernes arbejde tilrettelægges på skolen**. Vil du kort **beskrive processen** for, hvordan lærernes opgaver planlægges og skemalægges?

- Inddrages du heri?
- Hvordan inddrages lærerne heri?
- Er processen gennemsigtig?

Hvilke rammebetingelser fra kommunens side har din skoleleder at arbejde indenfor, når lærernes arbejdsopgaver og tid skal planlægges?

- hvilke rammebetingelser bidrager mere positivt til din leders mulighed for at skabe en god proces? Hvilke bidrager mere negativt?

Hvordan håndterer ledelsen at **skabe sammenhæng mellem opgaver og tid** hertil?

- Har ledelsen nogle **principper for at differentiere** mellem forskellige lærer/lærergrupper, når opgaver og tid deles ud? (Fx ift. nyuddannede, linjefag, m.m.)
- Hvis ja: **Er disse principper tydelige?** Hvordan er ledelsen kommet frem til disse?
- Hvad synes lærerkollegiet om disse principper? (**Probe:** Opleves de som retfærdige? Omvendt: Opleves det måske også at manglende principper er uretfærdige)?

Hvordan oplever du, at **opgaveoversigten** bidrager til at skabe overblik over og bidrage til lærernes arbejdsliv?

- Hvad er godt ved den? Hvad er mindre godt? (Probe på hvilke opgavekategorier der optræder og hvilke der sættes konkret timetal på).
- Hvordan håndterer ledelsen på skolen **flekstid**? Hvilke muligheder har lærerne?

30/40

<p>OPLEVELSER AF RAMMER FOR ARBEJDSLIVSRETTELÆGGELSEN</p> <p>Her afdækkes lærernes oplevelse af sammenhæng mellem tid og opgaver, hvordan denne kan forbedres (hvis relevant), samt hvordan udviklingsmulighederne for lærerne påvirkes af arbejdstilrettelæggelsen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hvilken virkning har dette – og hvordan kan du se det? • Hvordan håndterer ledelsen tilstedeværelse? Hvilke muligheder har lærerne? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvilken virkning har dette – og hvordan kan du se det? <p>Hvordan håndterer TR og skoleleder, hvis en lærer oplever problemer med at få tid og opgaver til at hænge sammen?</p> <p><i>Jeg vil nu gerne snakke lidt mere konkret om arbejdstilrettelæggelsen og oplevelsen af denne blandt lærerne.</i></p> <p>Hvordan oplever de lærere, du repræsenterer, generelt sammenhængen mellem deres opgaver og tid?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er sammenhængen tilfredsstillende? • Hvad bidrager til denne oplevelse? • Hvad gør man/hvad kunne ændres for at sammenhængen mellem tid og opgaver ville opleves som mere tilfredsstillende? 	40/45
<p>OPGØRELSE AF TID/INDVIRKNING PÅ PROFESSIONSFORSTÅElsen</p> <p>Afdækning af om og i så fald hvordan, lærerne opgør deres tid.</p> <p>Hertil afdækkes også oplevelsen af hvem der evt. måtte ønske at registrere tiden samt hvorfor (Da tidsregistrering og ønsket herom kan fortælle noget om, hvorfor tidsregistrering er kommet på banen, og hvordan det indvirker på fx <i>professionsforståelsen</i> og <i>"lønarbejder vs. vidensarbejder"-dilemmaet</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan opgøres lærernes tid? Foretages der løbende registrering? Hvis ja: Hvordan? • Hvem er det, der gerne vil have at lærerne opgør eller registrerer deres tid? Vil du uddybe? • Hvad tror du, det gør ved lærernes egen professionsforståelse, at de skal opgøre eller registrere deres tid? 	45/50
<p>NYUDDANNEDE LÆRERE</p> <p>Her afdækkes, hvilke udfordringer nyuddannede lærer typisk møder på</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Er der udfordringer, der særligt knytter sig til nyuddannede lærere? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvis ja: hvordan håndterer I disse udfordringer? 	50/55

skolen, og hvilke tiltag man har taget for at imødekomme disse.

- Har du/I nogle konkrete erfaringer med gode praksisser til at give nyuddannede en god start på lærerlivet? Hvilke?

AFSLUTNING

Vi er nu igennem de spørgsmål, som jeg havde.

55/60

Har du nogen afsluttende kommentarer til vores snak? Er der noget, du mener, der er vigtigt at få sagt ift. undersøgelsen?

Tak for din hjælp.

5.5 ENKELTPERSONSINTERVIEW, PÆDAGOGISK MELLEMLIDER

Formål

I forbindelse med Lærerkommissionens afdækning af de nuværende arbejdsbetingelser og deres forhold på en række faktorer, afholdes et dybdeinterview med skolelederen på hver caseskole.

Formålet er at få dybere indsigt i hvordan den pædagogiske/mellemlideren oplever arbejdet med at skabe høj kvalitet i undervisningen, godt arbejdsmiljø og professionel kapital, samt gode rammer for ledelse. Der vil bl.a. være fokus på rammerne for tilrettelæggelse af lærernes arbejde, forskellige aspekter af ledelse, med særligt fokus på faglig ledelse og etablering af teamsamarbejder, samt hvordan arbejdsforhold og tilrettelæggelse har bidraget til eller hæmmet dette.

Form

Interviewet tager ca. 45 minutter.

EMNE	SPØRGSMÅL	TID
INTRO	<ul style="list-style-type: none"> • Mange tak for din deltagelse! • Præsentation af Epinion og interviewer <p><u>Præsentation af undersøgelsen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Epinion skal på vegne af Lærerkommissionen kortlægge og analysere skolernes praksis og rammer og hvilken betydning det har for undervisningskvalitet, arbejdsmiljøet, professionel kapital, m.m. Vi snakker med ledere, lærere, skolechefer, lærerkredse, TR-repræsentanter, m.m. • De formelle og etiske rammer: <ul style="list-style-type: none"> ○ Lydoptagelse og notering til brug for den efterfølgende bearbejdning af resultaterne. ○ Anonymt ift. rapporten/kommissionen. Du vil ikke blive citeret med navn eller på nogen anden måde indgå med navn i rapporten. ○ GDPR: Vi vil gerne bede om dit samtykke til, at vi optager interviewet, renskriver det samt anvender data herfra i undersøgelsen i anonym form. 	0/5

- Alt data vil blive slettet senest tre måneder efter undersøgelsens afslutning. Du kan til enhver tid trække dit tilsagn tilbage og bede om at få dit data slettet.

OPLEVELSER AF UDVIKLINGEN I

5/10

ARBEJDSSTILRETTELÆGGELSEN

Her afdækkes lederens motivation og opgaver samt hvordan ledelsen arbejder med at skabe høj undervisningskvalitet.

- Vil du starte med at præsentere dig selv (navn, hvor længe arbejdet som mellemlider på skolen, hvor længe lærer)?
- Hvorfor har du valgt at blive leder?
 - Hvad **motiverer** dig fortsat som leder?
 - Kan du give eksempler fra dagligdagen på, hvad der motiverer dig?
- Hvilke **ledelsesopgaver** løser du?
- Hvad har du **særligt fokus** på for tiden ift. din ledelse?

Hvordan arbejder ledelsen her på skolen med at **skabe høj kvalitet i undervisningen?**

- Hvordan følger du med og **evaluerer** på kvaliteten af lærernes undervisning?
- Hvordan håndterer du, hvis enkelte lærere **ikke leverer det**, du kan forvente af dem?
- Hvor meget betyder **arbejdsrammerne** for den enkelte lærers mulighed for at levere undervisning i høj kvalitet? (**Probe** på, om lederen tænker at høj undervisningskvalitet sikres primært gennem dygtige individer, eller strukturer omkring individer).
- Hvilke **udfordringer** er størst ift. at skabe høj kvalitet i undervisningen? Hvorfor?

LÆRERNES OPLEVELSE AF ARBEJDSFORHOLD I FORHOLD TIL FAGLIG UDVIKLING OG UNDERVISNINGSKVALITET

Her afdækkes lederens oplevelse af, hvordan arbejdsforholdene har indflydelse på lærernes faglige arbejde. Herunder muligheder for at levere god undervisningskvalitet, men også opkvalificere sig.

- Hvordan forstår du **undervisningskvalitet**? Vil du sige, at lærerne forstår det på samme eller en anden måde? Hvis ja – hvor er forskellen? 10/2
0
- Er der forhold, der **hæmmer** lærernes mulighed for at skabe god undervisningskvalitet? Hvilke forhold hæmmer?

Kompetenceudvikling/erfaringsudveksling

- Hvordan arbejder I med **faglig udvikling** her på skolen? Fx ...
 - Formel kompetenceudvikling?
 - Supervision/erfaringsudveksling/kollegial sparring?
 - Anden skoleudvikling?
 - Hvordan inddrages lærerne i beslutninger om faglig udvikling?
- Hvordan bidrager de nuværende rammer om arbejdet til lærernes mulighed for at opkvalificere sig? Hvilke kompetencer bidrager arbejdsforholdene mere til, hvilke mindre?
- Hvordan bidrager de til at udveksle erfaringer og refleksioner over deres praksis?

LEDELSE

Her afdækkes hvordan forskellige aspekter af ledelse kan bidrage til et professionelt arbejdsmiljø og skabe mening omkring arbejdstilrettelæggelse. Herunder: Distribueret ledelse

”Vi skal nu snakke lidt om, hvordan skoleledelsen er organiseret, og hvordan ledelse influerer på skolens dagligdag.”

20/3
0

- Hvordan er **ledelsesspændet** og fordelingen af ledelsesopgaver på skolen?
 - Hvad gør I for at sikre ”ledelse tæt på den enkelte lærer”? Hvilke udfordringer oplever I med dette?
 - Er der klart definerede opgaver for fx afdelingsledere eller teamkoordinatorer? Hvad betyder dette?
 - Er der afstemt en tydelig retning for den samlede ledelse?
- Hvis vi så kigger på **faglig ledelse**, er det så noget, der efterspørges af lærerne? Hvis ja, hvorfor/hvad bidrager det til?
- Hvordan arbejder du med faglig ledelse?
 - Har du tid nok?
 - Hvor formaliseret er arbejdet – har I faste møder eller ordninger med lærerne, hvor I mødes om pædagogiske/didaktiske problemstillinger?

Faglig ledelse

Transformativ ledelse

- Hvordan spiller de nuværende rammer for arbejdstilrettelæggelse ind på lærernes mulighed for at få mest ud af faglig ledelse?
- Hvis vi kigger på rammerne for lærernes arbejdstilrettelæggelse efter Lov 409, vil du så prøve at beskrive, hvordan I som ledelse her på skolen har forsøgt at skabe mening omkring arbejdstilrettelæggelsen hos lærerne?
 - I hvilken grad har I formået at få skolens medarbejdere til at arbejde konstruktivt med deres rammer? Hvordan?

PROFESSIONELLE**LÆRINGSFÆLLESSKABER VS INDIVIDUEL PRAKSIS**

Her afdækkes om/hvordan skolen har brugt ledelsesretten til at udvikle samarbejdet og skabe PLFér (professionelle læringsfællesskaber), samt hvilke gevinster og udfordringer det har givet at balancere mellem at fordre individuelt og kollektivt lærerarbejde.

- Hvordan arbejder I med **teams- og andet professionelt samarbejde** her på skolen? 30/4
0
- Hvilke ledelselementer har I brugt til at **rammesætte eller opmuntre til samarbejde**? (Tilstedeværelsespligt, afsat tid til fælles forberedelse, refleksionsmøder, m.m.)
- Hvilke **opgaver** har lærerne specifikt skulle arbejde mere sammen om?
 - Hvorfor dem?
 - Hvordan tog lærerne imod det?
 - Hvilke gevinster/udfordringer har der været?
- Hvordan vil du beskrive udviklingen på jeres skole, ift. at få bedre teamsamarbejder eller fx professionelle læringsfællesskaber?
 - Hvad skyldes udviklingen/den manglende udvikling? Har ledelsesretten spillet en rolle heri?
- Hvordan sikrer I **sammenhæng mellem lærernes individuelle og fælles forberedelse**?
 - Hvilke gevinster har der været?
 - Hvilke specifikke udfordringer?
 - Hvor er I landet henne nu?
- I det omfang lærerne er begyndt at arbejde tættere sammen - Kan I se **virkningen** af det? (Fx på undervisningens kvalitet, eller arbejdsmiljø, faglig motivation)?

<p>NYUDDANNEDE LÆRERE Her afdækkes, hvilke udfordringer nyuddannede lærer typisk møder på skolen, og hvilke tiltag man har taget for at imødekomme disse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hvis ja; Hvilke elementer af et øget samarbejde tror du bidrager hertil og hvorfor? • Er der udfordringer, der særligt knytter sig til nyuddannede lærere? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvis ja: hvordan håndterer I disse udfordringer? • Har du/I nogle konkrete erfaringer med gode praksisser til at give nyuddannede en god start på lærerlivet? Hvilke?
<p>AFSLUTNING</p>	<p>Vi er nu igennem de spørgsmål, som jeg havde. 40/4 Har du nogen afsluttende kommentarer til vores 5 snak? Er der noget, du mener, der er vigtigt at få sagt ift. undersøgelsen? Tak for din hjælp.</p>

5.6 ENKELTPERSONSINTERVIEW MED LÆRERKREDSFORMANDEN

Formål

I forbindelse med Lærerkommissionens afdækning af de nuværende arbejdsbetingelser og deres forhold på en række faktorer, afholdes et dybdeinterview med kredsformanden.

Formålet er at få dybere indsigt i hvordan den pædagogiske/mellemlideren oplever arbejdet med at skabe høj kvalitet i undervisningen, godt arbejdsmiljø og professionel kapital, samt gode rammer for ledelse. B.la. gennem afdækning af kredsformandens oplevelser af udviklingen i rammerne for arbejdstilrettelæggelsen og samarbejdet herom i kommunen, samarbejdsrelationer, og lærernes oplevelser.

Form

Interviewet tager ca. 60 minutter.

EMNE	SPØRGSMÅL	TID
INTRO	<ul style="list-style-type: none"> • Mange tak for din deltagelse! • Præsentation af Epinion og interviewer <p><u>Præsentation af undersøgelsen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Epinion skal på vegne af Lærerkommissionen kortlægge og analysere skolernes praksis og rammer og hvilken betydning det har for undervisningskvalitet, arbejdsmiljøet, professionel kapital, m.m. Vi snakker med ledere, lærere, skolechefer, lærerkredse, TR-repræsentanter, m.m. • De formelle og etiske rammer: <ul style="list-style-type: none"> ○ Lydoptagelse og notering til brug for den efterfølgende bearbejdning af resultaterne. ○ Anonymt ift. rapporten/kommissionen. Du vil ikke blive citeret med navn eller på nogen anden 	0/5

måde indgå med navn i rapporten.

- GDPR: Vi vil gerne bede om dit samtykke til, at vi optager interviewet, renskriver det samt anvender data herfra i undersøgelsen i anonym form.
- Alt data vil blive slettet senest tre måneder efter undersøgelsens afslutning. Du kan til enhver tid trække dit tilsagn tilbage og bede om at få dit data slettet.

OPLEVELSER AF UDVIKLINGEN I LÆRERGERNINGEN OG DENS RAMMEBETINGELSER

Her afdækkes, hvilken rolle kredsformanden spiller i kommunen og hvilke opgaver og informationsnetværk de deltager i. Særligt fokuseres på hvordan kredsformanden har oplevet senere års udvikling i forståelsen af lærergerningen og dens kår (Før og efter Lov 409), og hvilke lærertyper der navigerer godt/mindre godt i den retning udviklingen har taget.

Først vil vi gerne høre lidt om dig og dit job. 5/10

- Hvor længe har du været kredsformand? Hvad lavede du inden?
- Hvilke **opgaver** har du som kredsformand? Hvad omfatter kredsen (en eller flere kommuner)?
- Hvad er dit aktuelle fokus på?
- Hvordan får du **viden om, hvad der foregår på skolerne?** (Probe: Er det medlemmer, skoleledere, m.m. der henvender sig).

Hvordan oplever du som kredsformand udviklingen i, **hvordan lærerne opfatter lærergerningen?**

- Er der fx sket en udvikling ift....
 - Hvilke **idealer** man har om skolen som lærer?
 - Hvordan man som lærer prioriterer sin arbejds-/fritids balance?
 - Hvordan man foretrækker at forberede sig til undervisningen?
 - Ift. hvordan man samarbejder?
 - Hvad har udviklingen overordnet betydet for, hvordan lærerne forstår deres job?

SAMARBEJDSRELATIONER (SOCIAL KAPITAL)

Her afdækkes kredsformandens oplevelse af samarbejde i forskellige relationer på tværs af skolens aktører/interessenter.

- Hvilke typer af lærere udfordres af den retning udviklingen er gået? Hvilken type lærer nyder godt af udviklingen?

Nu vil vi godt høre lidt om

5/15

samarbejdsrelationerne i kommunen.

- Hvordan er samarbejdet mellem dig og **skolechefen/forvaltningen**?
 - Hvor ofte mødes I?
 - Hvilke temaer arbejder du sammen med forvaltningen om? (**Probe**: Er det kun arbejdsforhold – eller er det også kompetence-oprustning, undervisning, m.m.?)
 - Laver I evalueringer sammen – i så fald, hvordan? Om hvad?
 - Hvad oplever du at få ud af dit samarbejde med forvaltningen?
- Hvordan er samarbejdet mellem dig og de **enkelte skoleledere**.
 - Hvor ofte mødes I og i hvilken forbindelse?
 - Hvad arbejder I sammen om?
 - Hvad oplever du at få ud af dette samarbejde?

KOMMUNAL STYRING/LEDELSE AF FOLKESKOLERNE OG INDFLYDELSEN

Her afdækkes, hvordan kredsformanden oplever rammerne for at tilrettelægge lærernes arbejde, og hvordan rammerne fortolkes ned gennem systemet. Det undersøges, hvordan fortolkninger har indflydelse på undervisning, professionel kapital, arbejdsmiljøet, samarbejdet med skoleledelsen og rammerne for god skoleledelse. Desuden spørges der ind til, hvilken betydning samarbejdet mellem kommunen og lærerkredsen har for samme parametre.

Vil du kort opsummere, hvorfor I har/ikke har en lokalaftale i kommunen?

10/20

Hvordan har dit samarbejde med kommunen været ift. dette spørgsmål – vil du kort gengive, hvad historien om det er?

- Hvilke parter/aktører spillede en afgørende rolle for, hvordan det endte?

Hvis der er lokalaftale:

- Hvordan blev I enige netop dette indhold?
- Hvilke elementer var vigtigst for dig at få med? Hvorfor?

- Kan du se en virkning af de elementer du fik med? Hvorhenne?

Hvis der ikke er:

- Hvilke begrundelser oplever du der er, for ikke at lave en lokalaftale?
- Hvilke elementer vil være vigtigst for dig at få med, hvis I skulle lave en lokalaftale? Hvorfor?

Hvilken **overordnet betydning** har det, at der er lavet/ikke lavet en **lokalaftale**/fællesforståelse i jeres kommune?

- Kan du komme på nogle konkrete eksempler der illustrere betydningen?

Oplevelsen af skoleledernes ledelsesrum

- Giver de kommunale rammer skolelederne **stort ledelsesrum** til at sætte rammer for lærernes arbejdstidstilrettelæggelse? På hvilke området – på hvilke områder ikke?
- Hvad betyder dette for kommunens skoleledere og deres mulighed for at bedrive **god ledelse**?
- Er der nogle skoleledere, du oplever, navigerer bedre end andre med deres rammevilkår/i deres ledelsesrum?
- Hvilke dele af de nuværende rammer for arbejdstilrettelæggelse giver god mening for lærerne? Hvorfor?
- Hvilke giver mindre god mening? (Fx tilstedeværelsespligt, maks. timetal, processen omkring opgavefordelingen, m.m.). Hvorfor?
- Hvordan håndterer I som lærerkreds sager, hvor fx konkrete lærere oplever problemer med arbejdstiden? Hvis der opstår

ARBEJDSMILJØ

Her afdækkes hvordan arbejdsmiljøet opleves generelt på kommunens skoler, og hvilke strukturelle forhold, der spiller ind herpå.

uenighed mellem skoleledelse og lærere om nogle forhold?

- Har du eksempler på at uenighed opstod mellem ledere og lærerkollegiet og hvad det endte med?

- Hvordan er **arbejdsmiljøet** på kommunens skoler? 30/35

- Hvordan vil du beskrive arbejdsmiljøet på (Caseskolen/skolerne)? Er der noget specifikt ved den skole, der gør arbejdsmiljøet bedre/værre sammenlignet med de andre kommunale skoler?

Hvis kredsformanden dækker flere

kommuner: Sammenlignet med de andre kommuner hvordan er arbejdsmiljøet så? Hvad er forskellen på de to kommuner?

- Hvilke indikatorer har du som kredsformand på forskellige udviklinger i arbejdsmiljø – hvordan kan du følge med?
- Hvilke elementer af de nuværende rammer for arbejdstilrettelæggelsen, vil du sige influerer mest på arbejdsmiljøet? Hvordan kan du se den indflydelse?
 - Hvorfor indvirker netop de elementer på arbejdsmiljøet?

OPLEVELSER AF**ARBEJ DSTILRETTELÆGGELSEN**

Her afdækkes kredsformandens oplevelse af af sammenhæng mellem tid og opgaver for lærerne. Herunder hvordan denne kan forbedres (hvis relevant), samt hvordan opgaveoversigten spiller ind på denne sammenhæng.

Nu vil vi gerne høre lidt om **hvordan lærernes arbejde tilrettelægges** på skolerne. 35/40

Vil du kort beskrive om kommunen har fastlagt en **standardproces** for, hvordan lærernes opgaver planlægges og skemalægges?

- Inddrages du heri?
- Hvordan inddrages lærerne heri?
- Er processen gennemsigtig?

Hvilke **rammebetingelser fra kommunens** side har din skoleleder at arbejde indenfor, når lærernes arbejdsopgaver og tid skal planlægges?

- hvilke rammebetingelser bidrager mere positivt til din ledes mulighed for at skabe en god proces? Hvilke bidrager mere negativt?

Hvordan håndterer ledelsen at skabe sammenhæng mellem opgaver og tid hertil?

- Har ledelsen nogle principper for at differentierer mellem forskellige lærer/lærergrupper, når opgaver og tid deles ud? (Fx ift. nyuddannede, linjefag, m.m.)
- Hvis ja: Er disse principper tydelige? Hvordan er ledelsen kommet frem til disse?
- Hvad synes lærerkollegiet om disse principper? (**Probe:** Opleves de som retfærdige? Omvendt: Opleves det måske også at manglende principper er uretfærdige)?

Hvordan oplever du, at **opgaveoversigten** bidrager til at skabe overblik over og bidrage til lærernes arbejdsliv?

- Hvad er godt ved den? Hvad er mindre godt? (Probe på hvilke opgavekategorier der optræder og hvilke der sættes konkret timetal på).
- Hvordan håndterer ledelsen på skolen **flekstid**? Hvilke muligheder har lærerne?
 - Hvilken virkning har dette – og hvordan kan du se det?
- Hvordan håndterer ledelsen på skolen **tilstedeværelse**? Hvilke muligheder har lærerne?

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hvilken virkning har dette – og hvordan kan du se det? <p>Hvordan håndterer TR og skoleleder, hvis en lærer oplever problemer med at få tid og opgaver til at hænge sammen?</p>	
<p>OPGØRELSE AF TID/INDVIRKNING PÅ PROFESSIONSFORSTÅElsen Afdækning af tidsopgørelse og evt. tidsregistrering. Hertil afdækkes også oplevelsen af, hvem der ønsker at registrere tiden samt hvorfor (Da tidsregistrering og ønsket herom kan fortælle noget om, hvorfor tidsregistrering er kommet på banen, og hvordan det indvirker på fx <i>professionsforståelsen</i> og <i>"lønarbejder vs. vidensarbejder"-dilemmaet</i>)</p>	<p>Har du været i forhandlinger med forvaltningen om, hvordan lærerne skal opgøre deres tid?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvad gik diskussionen på? • Hvad kom I frem til? <p>Kender du til lærere, der registrerer deres tid? (Fx på egen hånd). Hvis ja...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke værktøjer bruger de så til at registrere deres tid med? Og i hvilken detaljegråd registrerer de? • Hvilke fordele er der ved at registrere tid på denne måde? Hvilke ulemper er der? • Hvem er det, der gerne vil have at disse lærere registrerer deres tid? Vil du uddybe? • Hvad tror du, det gør ved lærernes egen professionsforståelse, at de skal registrere deres tid? 	<p>40/45</p>
<p>NYUDDANNEDE LÆRERE Her afdækkes, hvilke udfordringer nyuddannede lærer typisk møder på skolen, og hvilke tiltag man har taget for at imødekomme disse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Er der udfordringer, der særligt knytter sig til nyuddannede lærere? • Hvis ja: hvordan håndterer man i kommunen disse udfordringer? • Har skolerne forskellige måder at håndtere nyuddannede på? Hvem mener du gør det bedst og hvorfor? Hvordan kan du se virkningen heraf? <p>Hvis kredsformanden dækker flere kommuner: Har kommunerne forskellige måder at håndtere nyuddannede på? Hvem mener du gør det bedst – og hvad gør de? Hvordan kan du se virkningen heraf?</p>	<p>45/50</p>
<p>AFSLUTNING</p>	<p>Vi er nu igennem de spørgsmål, som jeg havde.</p> <p>Har du nogen afsluttende kommentarer til vores snak? Er der noget, du mener, der er vigtigt at få sagt ift. undersøgelsen? Tak for din hjælp.</p>	<p>0/45</p>

EPINION

OM OS

Vi er et af Skandinaviens største konsulent- og analysefirmaer med kontorer i Danmark, Grønland, Norge, Storbritannien, Sverige, Tyskland, Vietnam og Østrig.

Vi er en mangfoldig arbejdsplads med internationalt perspektiv og samarbejdspartnere i hele verden og beskæftiger mere end 150 fastansatte medarbejdere og 500 interviewere.

Vi leverer skræddersyede undersøgelser, der sikrer et solidt grundlag for optimale beslutninger. Vores mål er altid at præsentere analyseresultater og yde rådgivning af højeste kvalitet.

EPINION AARHUS

HACK KAMPMANN'S PLADS 1-3
8000 AARHUS C
T: +45 87 30 95 00
E: TV@EPINION.DK
W: WWW.EPINION.DK

EPINION KØBENHAVN

RYESGADE 3F
2200 KØBENHAVN N
T: +45 87 30 95 00
E: TYA@EPINION.DK
W: WWW.EPINION.DK