

Niels Egelund, Jill Mehlbye & Ulf Hjelmar

Gymnasier der rykker

En kvalitativ undersøgelse af udvalgte gymnasier i
Region Hovedstaden



Publikationen *Gymnasier der rykker – En kvalitativ undersøgelse af udvalgte gymnasier i Region Hovedstaden* kan downloades fra hjemmesiden www.akf.dk

AKF, Anvendt KommunalForskning

Købmagergade 22

1150 København K

Telefon: 43 33 34 00

Fax: 43 33 34 01

E-mail: akf@akf.dk

© 2011 AKF, Center for strategisk uddannelsesforskning og forfatterne

Mindre uddrag, herunder figurer, tabeller og citater, er tilladt med tydelig kildeangivelse. Skrifter, der omtaler, anmelder, citerer eller henviser til nærværende, bedes sendt til AKF.

© Omslag: Phonowerk, Lars Degnbol

Forlag: AKF

ISBN: 978-87-7509-200-0

I:\08 SEKRETARIAT\FORLAGET\JM\5074\5074_GYMNASIER_DER_RYKKER.DOCX

December 2011

AKF, Anvendt KommunalForskning

AKF's formål er at levere ny viden om væsentlige samfundsforhold. Hovedvægten ligger på forskning i velfærds- og myndighedsopgaver i kommuner og regioner. Det overordnede mål er at kvalificere beslutninger og praksis i det offentlige.

Niels Egelund, Jill Mehlbye & Ulf Hjelmar

Gymnasier der rykker

En kvalitativ undersøgelse af udvalgte gymnasier i
Region Hovedstaden

Forord

Region Hovedstaden bad i 2010 Center for Strategisk Uddannelsesforskning om i et samarbejde med AKF at gennemføre en kvalitativ analyse af, hvad der kendetegner de gymnasier, der i særlig grad klarer sig godt under overskriften "Gymnasier der rykker". Dette skulle forstås sådan, at gymnasierne i særlig grad løfter elevernes afgangskarakterer og i særlig grad er i stand til at forhindre frafald. I undersøgelsen indgår otte gymnasier, fire almene gymnasier, to tekniske gymnasier og to handelsgymnasier.

Undersøgelsen og udarbejdelse af rapport er gennemført af professor Niels Egelund, Center for strategisk uddannelsesforskning, programleder Jill Mehlbye, AKF og programleder Ulf Hjelmar, AKF.

På alle gymnasier er der gennemført interview med bestyrelsesformænd, rektorer, lærere og elever. Der er gennemført indledende dokumentanalyser af værdier og profiler på gymnasierne. Desuden er der gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt lærerne på gymnasierne.

Bestyrelsesformænd, rektorer, lærere og elever takkes for deres deltagelse i undersøgelsen.

Region Hovedstaden har finansieret undersøgelsen.

Niels Egelund, Jill Mehlbye & Ulf Hjelmar

December 2011

Indhold

Sammenfatning og konklusion.....	7
1 Indledning	14
2 Metode og data.....	17
2.1 Undersøgelhedsdesign	17
2.2 Niveauer i undersøgelsens dataindsamling	18
2.3 Udvælgelse af gymnasier	19
3 Ledelsen og styringen	22
3.1 Det almene gymnasium.....	22
3.1.1 Bestyrelsen.....	22
3.1.2 Den daglige ledelse	23
3.1.3 Værdigrundlag	27
3.1.4 Lærerne.....	29
3.2 De erhvervsgymnasiale uddannelser	33
3.2.1 Bestyrelsen.....	33
3.2.2 Den daglige ledelse	34
3.2.3 Værdigrundlag	37
3.2.4 Lærerne.....	38
4 Elevgruppen og indsatsen over for denne	41
4.1 Det almene gymnasium.....	41
4.1.1 Elevsammensætningen	41
4.1.2 Støtte til elevernes læring	45
4.1.3 Forældresamarbejdet.....	47
4.2 De erhvervsgymnasiale uddannelser	48
4.2.1 Elevsammensætningen	48
4.2.2 Støtte til elevernes indlæring.....	48
4.2.3 Forældresamarbejdet.....	50
5 Undervisningen	52
5.1 Det almene gymnasium.....	52
5.1.1 Undervisningen.....	52
5.1.2 Det kollegiale og faglige miljø	55
5.2 De erhvervsgymnasiale uddannelser	56
5.2.1 Undervisningen.....	56
5.2.2 Det kollegiale og faglige miljø	58
5.2.3 Lærernes oplevelse af deres undervisningsforløb	59
6 Elevernes erfaringer med undervisningen.....	61
6.1 Det almene gymnasium.....	61
6.1.1 Elevernes billede af deres gymnasium	61
6.1.2 Den gode undervisning	62
6.1.3 Klassemiljøet.....	66
6.2 De erhvervsgymnasiale uddannelser	67
6.2.1 Elevernes billede af deres gymnasium	67

6.2.2	Den gode undervisning	68
6.3	Klassemiljøet.....	70
Litteratur		71
Bilag A: Gymnasieundervisningen set i forhold til undervisningen i folkeskolen.....		72
English Summary		77

Sammenfatning og konklusion

Sammenfatning

Undersøgelsen har til formål at se på, hvad der kendetegner de gymnasier, der i særlig grad "rykker". Gymnasier, der rykker, forstås i denne sammenhæng som gymnasier, der i særlig grad løfter elevernes afgangskarakterer og i særlig grad er i stand til at forhindre frafald. Undersøgelsen bygger på et kvalitativt undersøgelsesdesign. I alt otte gymnasier fra Region Hovedstaden indgår i undersøgelsen, herunder fire almene gymnasier (stx), to handelsgymnasier (hhx) og to tekniske gymnasier (htx). Disse udvalgte gymnasier er udvalgt på baggrund af, at de har relativt høje afgangskarakterer og et relativt lavt frafald set i forhold til, hvad man kunne forvente ud fra elevgruppens socioøkonomiske sammensætning.

Det betyder, at der ikke er gennemført sammenligninger med fx gymnasier, der ikke har kunnet vise samme gode resultater, derfor kan vi i princippet ikke vide, i hvor høj grad disse godt præsterende gymnasier gør noget andet end andre gymnasier med knap så gode resultater.

Undersøgelser viser således, hvad der kendetegner de godt præsterende gymnasier, og undersøgelsen kan dermed tjene til inspiration og debat på alle gymnasier om, hvordan man sikrer et godt arbejds- og undervisningsmiljø, som kan fremme gode resultater målt på elevkarakterer og elevfastholdelse.

Ledelsen og styringen af gymnasiet

Strukturreformen har haft overordentlig stor betydning for driften af gymnasierne, idet de overgik til at være selvejende institutioner, med de vilkår der følger med dette.

Allerede fra starten af etableringen af de nye bestyrelser har der fundet strategiske overvejelser sted om, hvilken profilering de enkelte gymnasier skulle have, og der er sket en grundig afsøgning og rekruttering af mulige bestyrelseskandidater. Dette har givet gymnasierne en stærk base, som den daglige ledelse kan spille op ad.

Ledelsesrollen for de almene gymnasiers rektorer har ændret sig markant siden strukturreformen. På handelsgymnasierne og de tekniske gymnasier har ledelsesrollen ændret sig knapt så markant, blandt andet på baggrund af, at erhvervsgymnasierne typisk indgår i større uddannelsesorganisationer, hvor den daglige leder (rektor) har færre beføjelser end på de almene gymnasier, og hvor det direkte link og samarbejde mellem lederen af det erhvervs-gymnasiale gymnasium og bestyrelse ikke er til stede.

Man er på de almene gymnasier ikke længere den klassiske rektor, der primært er en administrator. Man er i højere grad "administrerende direktør" med en økonomisk ansvarlig bestyrelse, dvs. at gymnasierne som institution kommer til at ligge tæt op ad, hvad man kunne kalde en almindelig privat virksomhed. Der er dog den væsentlige forskel, at gymnasierne som offentlige selvejende institutioner er finansieret af det offentlige og undergivet love, bekendtgørelser og vejledninger på området.

Bestyrelsen udarbejder strategier, mål og resultatkontrakter for ledelsen, og den økonomiske side af virksomheden spiller en central rolle i bestyrelsens arbejde. Ligesom mange

private virksomheder er virksomhedslederen, dvs. rektoren, i sin ledelse underlagt en resultatkontrakt indgået med sin bestyrelse. Det betyder også, at der er brug for en professionalisering af ledelsen på gymnasiet, hvor ledelsesstrukturen også er opbygget på en sådan måde, at den imødekommer de nye behov for styring og ledelse af gymnasiet.

Det har været centralt for bestyrelserne at finde relevante outputindikatorer, som rektorerne resultatkontrakter kan baseres på. Det betyder, at rektorerne måles på en række outputindikatorer, som betyder, at de blandt andet intensivere deres kvalitetskontrol og styring af kompetenceudviklingen af gymnasiernes lærere og personale i øvrigt. Det betyder også, at der gøres meget for at sikre kvaliteten af kerneydelsen "undervisningen" og af at fastholde eleverne, men også at man har en stærk og attraktiv profil, som tiltrækker nye elever. På samme vis gøres der også meget for at skabe gode personalemæssige rammer, for at holde på de lærere man har og for at tiltrække nye dygtige lærere.

Lærerne oplever, at frigørelsen fra amterne har givet flere ressourcer til efteruddannelse. Fag-faglige kurser er mest populære, men der lægges vægt på, at der også skal være pædagogiske kurser, at der etableres pædagogiske dage og eventuelt pædagogiske seminarer og studieture til udlandet. Der er her meget forskellige ressourcer til rådighed på gymnasier, tilsyneladende afhængig af om de ligger i områder med elever med lav social baggrund eller i områder med elever med en stærk social baggrund.

Fastholdelse af elever og styrkelse af elevgruppens læring

Samtlige skoler lægger vægt på, at de skal udgøre et attraktivt miljø, såvel læringsmæssigt som socialt, hvorfor alle skoler rummer forskellige former for traditioner og festligholdelser. Således fremstår alle skolerne som meget åbne og engagerede over for deres elever.

Der er på alle de deltagende gymnasieskoler truffet ganske omfattende initiativer til fastholdelse af elever, hvad enten det går på svage faglige kompetencer, svage sociale og personlige kompetencer eller problemer med udgangspunkt i, at eleverne kommer fra uddannelsesfremmede miljøer, herunder familier med ikkevestlig etnisk baggrund.

Den hyppigste foranstaltning for at mindske frafaldet blandt elever, er lektiecafeer, som findes i forskellige former på alle skolerne. Lektiecafeen har typisk åbent fra kl. 14 til 17, og studievejledere og/eller lærere er til stede i åbningstiden. Det forekommer også, at matematikstærke elever fra 3.g hjælper elever i lektiecafeen.

På stort set alle gymnasierne har man også ordningen "Lektiefængsel" eller "Skrivefængsel", for elever der gentagne gange ikke har afleveret opgaver til tiden. En yderligere ordning er "tvangsmatematik", for elever der har fået karakteren 2 eller derunder. Ordningen træffes efter samtykke og kontrakt med eleven og forældrene.

Også andre foranstaltninger i form af planer for studiearbejde og kontrakt herom sat i værk for elever, som regel som en ekstra chance i forbindelse med for meget fravær. Der forekommer både professionaliserede studievejledere og studievejledning ved skolens egne undervisere, der har studievejledningen som en deltidsopgave. Disse har den fordel, at eleverne kender dem i forvejen, ligesom de har specifikke faglige kompetencer, de kan bringe ind i rådgivningsopgaven.

Flere skoler benytter sig i øvrigt af et bredt spektrum af støttepersoner. Det går fra ældre elever, der fungerer som tutorer, fx ved at elever fra 2.g og 3.g hjælper i introforløbet for 1.g'erne, ligesom ældre elever ses medvirke i brobygningsforløb for folkeskoleelever. Der er fx på et gymnasium et "ung-til-ung netværk", hvor elever kan få støtte fra andre elever i forbindelse med faglige vanskeligheder. Lærere på gymnasierne bruges også som støttepersoner, og klasse- eller kontaktlærerfunktionen er vigtig i forbindelse med elever, der har fravær eller mangler at aflevere opgaver.

Alle gymnasier synes generelt især at have fokus på elever, der falder uden for, og det nævnes helt eksplicit, at taxameterordningen er en væsentlig drivkraft, mens holdningerne tidligere ikke sjældent var, at var man ikke gymnasieegnet eller blot umotiveret, hørte man ikke hjemme på gymnasiet.

Lærere anvendes ligeledes til at give supplerende undervisning, oftest i matematik, og disse ordninger finansieres blandt andet ved at køre med store hold og klasser. Der er også eksempler på, at lærere giver elever støtte i deres mellemtimer, og man kan få ekstra hjælp af 3.g'erne.

Ud over støtte fra elever og lærere på skolerne anvendes også privat praktiserende psykologer eller personer med uddannelse og/eller erfaring som coaches, der har særlig fokus på vanskelige elever. Således ringer coaches til elever med fravær og står klar, når de kommer på skolen for at få en dialog i gang. Der lægges i forbindelse med coaches op til, at eleverne håndteres forskelligt enten med personlig kommunikation eller med "hård hånd".

Der forekommer også andre former for støtte af personlig eller specialpædagogisk art. Der er tilbud om, hvordan man taler mere i timerne, eksamenstræning og læse- stavekursus, kurser i reflekteret læsning, kontakt med læsevejleder, særlige kurser i matematik eller engelsk målrettet de elever, som har svært ved at følge med i den almindelige undervisning. Lærerne udtrykker, at de arbejder med en høj grad af undervisningsdifferentiering og omsorg for deres elever.

Der forekommer på gymnasierne flere former for systematisk fraværshåndtering, og netop undgåelse af fravær synes at være et centralt satsningsområde. En skole har fx etableret et "fraværsteam", der monitorerer fravær, og udsendelse af fraværslister til de uddannelsesansvarlige finder udbredt anvendelse. Andre skoler udformer kontrakter med elever, hvis fravær begynder at blive et problem.

Tilrettelæggelse af undervisningen

Tilrettelæggelsen af den daglige undervisning er i meget høj grad den enkelte lærers anliggende, og der er generelt stor autonomi for lærerne, men gymnasierreformens krav om nye arbejdsformer og samspil mellem fagene har betydet, at lærernes forberedelse af undervisningen har ændret sig markant. Der er generelt stor opbakning om tværfagligheden.

Også inden for fagene er der opstået et øget samarbejde. Det er nu helt almindeligt, at faggrupper planlægger emner, forløb og eksaminer, men det er meget forskelligt, hvor meget de mødes. Nogle gymnasier har, for at fremme mulighederne for et samarbejde lærerne imellem, indført tilstedeværelsespligt for lærerne om eftermiddagen.

Danskfaget ses typisk som et dannelsesfag, mens de øvrige fag mere er "fag-fag". I matematik anses det for at være væsentligt, at eleverne motiveres til at kunne se problemer, der kan løses matematisk, og det er i øvrigt godt at koble matematik op med fysik. Generelt søger mange lærere at give eleverne faglige oplevelser, der stimulerer selvstændig søgen efter informationer og fordybelse i stoffet og dermed skaber en studieparathed, der kan tjene eleverne i deres videre uddannelsesforløb efter gymnasiet. Der arbejdes også decideret med at lære eleverne studieteknik.

I den daglige undervisning lægges vægt på, at der skal være en vekselvirkning mellem læreroplæg og elevoplæg. Man arbejder med en blanding af lærebøger, internet, PowerPoint og brug af noter. Undervisningsdifferentiering er også blevet et princip, der præger gymnasiernes dagligdag. Der bruges lejlighedsvis holddannelse – fx i stærke og svage eller gider/gider ikke så meget. Der dannes også storgrupper, som betyder, at man i andre dele af undervisningen kan have mindre hold på fx ti elever eller give ekstraundervisning til enkeltelever. "Moderne" pædagogiske ideer, som fx læringsstile, fylder ikke meget, men Cooperative Learning synes at have vundet indpas.

Det anses generelt for meget vigtigt blandt lærerne, at der er konsekvent opfølgning på elevopgaver, og at disse indgår som en del af den løbende interne evaluering. Lærergupperne omkring klasserne holder møder om eleverne, og dette udgør et væsentligt forum for evaluering af eleverne. Der er to elevsamtaler om året, og eleverne evaluerer lærerne en gang om året, ligesom der forekommer evalueringer efter længere sammenhængende forløb.

De projektorienterede forløb, der er blevet en større del af undervisningen efter gymnasireformen, betyder, at der for eleverne er et stort ansvar for egen læring, hvad der kan være problematisk for den svage elevgruppe. Lærerne på gymnasierne prøver at løse dette problem ved at parre eleverne efter niveau, så der er en passende blanding af stærke og svage elever. Eleverne melder selv ind til lærerne, hvis der er nogle elever, der ikke bidrager til fællesskabet. I andre situationer finder eleverne selv deres partnere, og mange af eleverne er meget ærgerrige. I det hele taget er hjælpsomhed, og ikke konkurrence, en bærende værdi for lærerne i undervisningen og det sociale samspil i klasserne. Hvor der er problemer med nogle elevs indsats i gruppearbejder og projekter, indgås regelkontrakter, som eleverne selv laver.

Over for elever med indvandrerbaggrund anvendes generelt en mere stringent og struktureret linje i undervisningen, fordi de antages at have brug for mere klare linjer end de øvrige elever. Manglende begrebsmæssige kompetencer er desuden tit et problem hos elever med indvandrerbaggrund, som derfor har svært ved at følge undervisningen eller deltage i diskussioner i klassen.

Der forekommer disciplinære problemer hos nogle elever, men det er sjældent, for de andre elever gider dem ikke, og så bliver de isolerede, og den sociale eksklusion plejer at virke. Der er også de fleste steder etableret regler om brug af fx mobiltelefoner og computere o.l.

Elevernes syn på undervisningen

Eleverne fortæller, at lærerrollen er meget anderledes end i folkeskolen. Læreren giver det teoretiske stof og eksemplerne, og så skal eleverne arbejde selvstændigt, man bliver ikke "holdt i hånden". Det betyder imidlertid ikke, at lærerne ikke kender én, blot er omsorgsdelen

mindre. Man kan imidlertid altid bede om en samtale. I starten kunne elever være overvældede over, hvor ligeglade lærerne var over for konflikter i klassen, men det var også rart at komme væk fra den opdragende lærerrolle.

Lærerne er, ifølge eleverne, præget af høj faglighed, faglig dygtighed, højt engagement og faglig stolthed.

Eleverne oplever en høj grad af seriositet og nødvendighed af at lære stoffet – gør man ikke det, kan man ikke følge med i det videre forløb, og det virker som en kraftig motivation. Helt generelt er der meget struktur i undervisningen, især i matematik og naturfagene.

På nogle af de undersøgte gymnasier er der etableret særlige forløb for de dygtigste elever, og det virker særdeles ansporende, og der er ikke jantelovsoplevelser af, at det er forkert. Der er også en stor tilfredshed med de ganske omfattende tiltag, der skal forhindre frafald, ligesom der er stor tilfredshed med de støttende tilbud, der er til de svageste elever. Eleverne fremhæver, at lærerne er tilgængelige på skolen et antal timer om eftermiddagen, hvor man kan opsøge dem og få hjælp og støtte, ikke bare i en lektiecafe, men man kan også henvende sig til dem på lærerværelset.

Eleverne oplever også, at støjniveauet i timerne generelt er meget lavere end i folkeskolen, og det giver et bedre arbejdsklima. Der er blandt eleverne en lav grad af accept af forstyrrende elementer, og mange lærere er meget konsekvente i deres reaktioner over for uro.

Eleverne er godt tilfredse med, at de skal evaluere lærerne en til to gange om året, og det opleves, at lærerne gerne vil lytte.

Konklusion

Undersøgelsen giver et helhedsbillede af meget velfungerende gymnasier. Der lægges vægt på lærerkvalitet og kvalitet i undervisningen. Der lægges vægt på en klar profilering af gymnasiet med henblik på at tiltrække og at fastholde elever, som danner det økonomiske grundlag for gymnasiets virksomhed.

Med gymnasiernes overgang fra amtsgymnasier til selvejende institutioner synes der på de undersøgte gymnasier at være sket en øget professionalisering af bestyrelsens arbejde og af ledelsen af gymnasiet. Det betyder en mere klar styring i form af resultatkontrakter for den øverste ledelses virksomhed, hvormed målene for gymnasiets virksomhed er mere klare. Ledelsen på de undersøgte gymnasier måles på sin evne til at styrke kvaliteten på gymnasiet, sin evne til at sikre et godt fagligt og socialt miljø på gymnasiet, sin evne til at fastholde sine elever og til at tiltrække og fastholde dygtige lærere.

Det betyder, at der foregår en omfattende evalueringsvirksomhed på de undersøgte gymnasier både på lærer- og elevside for at sikre kvaliteten og den løbende opfølgning af kvaliteten af undervisningen.

Det betyder også, at der er mange og meget forskelligartede initiativer for at styrke elevernes læring, så de både kan gennemføre gymnasieuddannelsen og afslutte eksamen med gode karakterer, så de kan fortsætte på de videregående uddannelser. Der er desuden omfattende initiativer for at støtte socialt og fagligt svage elever, så de kan gennemføre deres uddannelse.

Vigtige initiativer som ekstraundervisning, særlige intensive undervisningsforløb og studiestøtte ved coaches og studievejledere samt psykisk støtte via psykologisk bistand kan fremhæves.

Overgangen til selvejende institutioner fremhæves af såvel bestyrelser, som ledere og lærere, som en klar styrkelse af gymnasiets virksomhed, idet det har givet mere råderum blandt andet for særlig studiestøttende aktiviteter. Omvendt har det også på de undersøgte gymnasier betydet meget forskellige økonomiske vilkår, som giver forskellige muligheder for iværksættelse af særlige elevinitiativer, men alle de undersøgte gymnasier er meget opmærksomme på vigtigheden af at styrke og støtte elevernes læring.

Anbefalinger

På baggrund af undersøgelsen er det muligt at pege på en række anbefalinger med henblik på at styrke gymnasierne i forhold til kvaliteten af undervisningen og fastholdelsen af elever i uddannelsen.

Bestyrelsen fungerer på den professionelle bestyrelses betingelser dvs. dens vigtigste opgaver er at arbejde på det overordnede strategiske niveau, sikre mål og retning for gymnasiets arbejde samt sikre, at økonomien hænger sammen og afspejler mål og værdier for gymnasiet. Bestyrelsen skal i den forbindelse fx sikre, at antallet af tilbudte linjer er økonomisk velforankret. Det betyder også, at der udarbejdes en resultatorienteret kontrakt med rektor for gymnasiet, som afspejler de mål og den retning bestyrelsen har sat for gymnasiet. Bestyrelsen blander sig ikke i den daglige drift, som er rektors ansvarsområde.

Rektor og ledelse på gymnasiet sikrer, at mål og strategier sat af bestyrelsen implementeres. Det er også rektors opgave at sikre et grundlag for bestyrelsen i dens beslutninger om mål og værdier, hvilket betyder en tæt dialog mellem bestyrelsesformand og rektor. Rektor udøver sammen med sine afdelingsledere m.m. den daglige ledelse af gymnasiet, hvor en tæt kontakt med elever og lærere er fundamentet for ledelsesudøvelsen. Lærere har dels behov for en viden om mål for gymnasiet, som skal afspejles i deres undervisning, dels løbende opfølgning og feedback på deres undervisning og dennes resultater fra ledelsens side. I denne indgår blandt andet elevervurderinger. Det er også vigtigt, at ledelsen stimulerer og skaber rum for den indbyrdes kollegiale sparring og sikrer optimale rammer for den daglige undervisning i kraft af, at lærerne sikres ro til at undervise frem for mere administrative opgaver (sådan som det skete ved gymnasireformens indførelse).

Lærerne er fagligt engagerede i deres fag, de skal sikres mulighed for fortsat faglig udvikling og engagement ved kurser, studieture m.m. Lærerne må i deres undervisning anvende undervisningsdifferentiering, da elevgruppens forudsætninger er meget forskellige. De skal endvidere sikre en individuel baseret feedback på elevopgaver m.m., ligesom det er centralt, at de giver eleverne medindflydelse på undervisningen, således at eleverne får et medansvar for undervisningen og dens gennemførelse.

Elever og forældres indgang til gymnasiet er vigtigt. Turboundervisning i et centralt fag som fx matematik kan styrke eleverne fagligt og give dem mere lige forudsætninger i det videre uddannelsesforløb. Hurtig reaktion fra studievejleder, hvis en elev mister motivationen kan være vigtig. Etablering af et tæt forældresamarbejde fra starten kan gøre dialogen lettere med forældrene, hvis der opstår vanskeligheder omkring en elev senere.

Forebyggelse af frafald/fastholdelse og styrkelse af elevernes faglige læring.

Eleverne kommer med meget forskellige forudsætninger og kan undervejs i uddannelsen have brug for særlig støtte i kortere eller længere perioder med henblik på at forblive i uddannelsesforløbet. Det kan dreje sig om faglige vanskeligheder, hvor intensive kurser fx i matematik kan være en vigtig hjælp. Det kan dreje sig om vanskeligheder ved at tilrettelægge og overskue studiet, man er gået i gang med, hvor samtaler med en studievejleder kan være en hjælp. Det kan dreje sig om psykiske og personlige problemer, hvor psykologbistand kan være en hjælp. Der er i øvrigt gymnasier, der i stor udstrækning anvender frivillig arbejdskraft til at opfylde disse behov hos eleverne.

1 Indledning

I den samfundsvidenskabelige tradition er der mange eksempler på, at man undersøger og beskriver organisationer, der i særlig grad fremviser gode resultater. Som et klassisk eksempel kan nævnes "In search of excellence" (Peters & Waterman 1982), der er solgt i mere end seks mio. eksemplarer. I denne bog bringes en analyse af, hvad der har gjort 43 af Fortunes 500 virksomheder særligt succesfulde. Man finder, at der er otte temaer, der karakteriserer virksomhederne:

- Aktiv beslutningstagen – at man gør det, man har sat sig for
- At man lærer af kundernes behov
- Autonomi og entreprenørskab – at man støtter innovation og dygtighed
- Produktivitet gennem mennesker – at man ser og støtter de ansatte som en kilde til kvalitet
- Hands-on og værdidrevet ledelse – ledelsesfilosofi, der leder daglig praksis og viser engagement
- Fokuser på kerneydelsen – bliv ved det, man er god til
- Begræns bureaukratiet – mindst muligt administrativ bemanning
- Samtidig løs og fast struktur – autonomi på gulvet og klare værdier
- I 1980'erne var der få inden for uddannelsesverdenen, som mente analyserne fra erhvervslivet kunne overføres til den pædagogiske sektor.

De seneste knap 20 år har imidlertid ført med sig, at ledelsestænkningen i den offentlige sektor har åbnet øjnene for, hvad der sker i den private sektor. New Public Management, hvor fokus er flyttet fra inputstyring til outputstyring, har haft sit indtog i den offentlige sektor, og sundhedssektoren og senere social- og uddannelsessektoren er blevet præget af, at man styrer efter målbare succeskriterier. I uddannelsessektoren er det først og fremmest prøve- og eksamensresultater, der er kommet i fokus.

Gymnasiekarakterregistret indeholder oplysninger om afsluttede enkeltfag med karakterer på gymnasier, hf, hhx og htx. Der ligger oplysninger fra gymnasier og hf fra 1996/97, hhx og htx fra 2003/04. Oplysninger om enkeltfag som ikke er en del af en hel uddannelse findes fra 2004/05. Folkeskolens afgangsprøvekarakterer blev offentligt tilgængelige fra 2002.

Tilstedeværelsen af mål for output har gjort det muligt at sammenligne karaktergennemsnit for skoler, omend disse er påvirket af den socioøkonomiske baggrund for skolens elever. Det har således vist sig, at op til 20% af variationen i skolers karaktergennemsnit skyldes elevernes baggrundsforhold. Et egentligt mål for en skolens "effekt" forudsætter derfor, at karaktererne korrigeres for elevernes sociale baggrund, en procedure der først blev gennemført for folkeskoler af professor Peter Nannestad, Aarhus Universitet i 2002.

Senere har blandt andet forskningsleder Beatrice Schindler Rangvid fra AKF for Skolerådets formandskab gennemført systematiske analyser med statistisk korrektion af karakterer

fra grundskoler, og konklusionen herfra var, at der er stor variation fra år til år i mange skolars resultater, men at en lille gruppe af skoler over en femårig periode formåede år efter år at levere toppræstationer (Rangvid 2010). Undersøgelsen viser, at der heriblandt også var skoler med en stor elevgruppe fra ressourcetsvage hjem. Der er dermed et stort potentiale i at undersøge, hvad der kendetegner skoler med et stabilt godt resultat med henblik på at kunne overføre disse skolers særlige kendetegn til andre skoler.

Første forsøg på at sammenligne skoler med henholdsvis høj og lav skoleeffekt for folkeskoler blev gennemført af AKF og DPU (Mehlbye & Ringsmose 2004) under navnet *De gode eksempler*. Undersøgelsen viste, at der var tale om et komplekst og dynamisk samspil af mange forskellige forhold, som gør, at en skole bliver en højt præsterende skole. Undersøgelsen pegede i retning af, at det især var ledelsen af skolerne, der var afgørende for, at man kunne tale om en højt præsterende skole. Ledelsen på de højt præsterende skoler var især karakteriseret ved at være synlig og nærværende i forhold til lærerne og ved, at der var klare rammer for lærernes arbejde på skolen. Det viste sig videre, at samarbejdet mellem lærerne var kendetegnet ved et velfungerende socialt og fagligt samspil, hvor lærerne brugte hinanden til indbyrdes faglig sparring, og ved et nært lærerteamsamarbejde omkring den enkelte klasse.

Undersøgelsen er gentaget efter opdrag fra Skolerådets formandskab (Mehlbye 2010). Denne undersøgelse konkluderede, at målstyring er vigtig, og at lærerne ønsker en klar skoleledelse, der udstikker klare mål for skolens arbejde. De højtpræsterende skoler var kendetegnet ved, at skoleledelsen følger tæt op på lærernes arbejde. Ledelsen skal således være synlig men ikke kun på det fysiske niveau. Synligheden skal også afspejle sig i ledelsens krav og forventninger til lærerne. Det viste sig endvidere, at et højt fagligt ambitionsniveau syntes at have stor betydning for skolernes præstationer. Fastholdelsen af en stærk faglig profil på trods af en stor andel svage elever sås især på de stabilt højtpræsterende skoler. De faglige ambitioner syntes at smitte af på eleverne, som gav udtryk for, at de gerne ville være dygtige.

Der har imidlertid ikke været foretaget undersøgelser på gymnasieområdet før Region Hovedstaden i 2008 bad AKF om at foretage beregninger af skoleeffekt for regionens gymnasier. Efter gennemgang af resultaterne bad Region Hovedstaden Center for Strategisk Uddannelsesforskning om i et samarbejde med AKF at gennemføre en kvalitativ analyse af, hvad der kendetegner de gymnasier, der i særlig grad klarer sig godt under overskriften "Uddannelse der rykker". Dette skulle forstås sådan, at gymnasierne:

- i særlig grad løfter elever
- i særlig grad er i stand til at forhindre frafald.

Baggrund

I gymnasiereformen i 2005 blev der arbejdet på at finde en model, der på den ene side kunne sikre så meget som muligt af elevernes valgmuligheder og samtidig på den anden side forbedre mulighederne for fagsamarbejde. I februar 2004 vedtog et næsten enigt Folketing den nye gymnasielov, der netop tilgodeså de to behov. Loven ligestillede de fire gymnasiale uddannelser, stx, hf, hhx og htx, der alle giver adgang til videregående studier og har et almendannende mål. Der er dog stadig en forskellig institutionsmæssig og organisatorisk forankring, idet

de almene gymnasier med stx og hf er selvejende institutioner med egen bestyrelse, mens hhx og htx fortsat hører under handelsskoler og tekniske skoler med deres bredere uddannelsesportefølge og dermed er underlagt en ledelse og bestyrelse på et højere niveau.

Mens de almene gymnasier tidligere var underlagt amterne og dermed var afhængige af amternes økonomi, er de efter strukturreformen i 2007 selvstændige økonomiske enheder. Erhvervsgymnasierne er derimod stadig underlagt en større organisations økonomiske vilkår (Danmarks Evalueringsinstitut 2009).

Også på andre områder er der væsentlige forskelle. Således gælder, at mens det almene gymnasiums lærere har traditionelle gymnasielæreruddannelser som cand.mag. eller cand.scient. plus pædagogikum, er en betydelig del af erhvervsskolernes lærere personer med meget forskellige erhvervsuddannelser og mindst toårig erhvervspraksis fulgt af en pædagogisk overbygning. Det gælder endvidere, at der er forskel på elevklientellet. Således har de særlige danske PISA-undersøgelser i ungdomsuddannelserne (Egelund 2008) vist, at der blandt erhvervsgymnasiernes elever er relativt flere, der ikke har forældre med gymnasial baggrund sammenlignet med stx-eleverne. Et forhold der også slår igennem ved, at erhvervsgymnasiernes elever har en lavere PISA-score i læsekompetence end stx-eleverne.

2 Metode og data

2.1 Undersøgellesdesign

AKF har tidligere gennemført en kvantitativ undersøgelse af samme design, hvor man har beregnet frafald og eksamenskvoient på gymnasiale uddannelsesinstitutioner i regionen, idet man for at teste robustheden har inddraget årgange, der begyndte uddannelsen i 2002, 2003 og 2004 – og dermed har afsluttet uddannelserne i 2005, 2006 og 2007. Det har her vist sig, at det var muligt at identificere en række gymnasier, der efter social korrektion for en række faktorer, herunder etnicitet, viste sig at opnå en signifikant høj eksamenskvoient eller et lavt frafald – eller begge dele samtidigt. Ved signifikant forstås, at der er mindre end 5% sandsynlighed for, at forskellene skyldes statistiske tilfældigheder, hvor der i virkeligheden ingen forskelle er. Gymnasier, der har adskilt sig signifikant med disse kriterier, har derefter været genstand for en kvalitativ undersøgelse.

På denne baggrund er udvalgt fire almene gymnasier, to tekniske gymnasier og to handeleggymnasier.

Da AKF's forundersøgelse bygger på historiske data, har det været vigtigt at overveje, om nylige ændringer, fx ledelsesskift, skulle gøre, at skoler burde udelades, ligesom andre forhold kunne spille ind. Udvælgelsen af de enkelte skoler blev derfor foretaget i samråd med Region Hovedstadens styregruppe, og hvis skoler vurderedes til at have væsentlig indflydelse fra sådanne ændringer, blev de undtaget fra deltagelse.

Den kvalitative undersøgelse har haft til formål at identificere kendetegn ved de gymnasieskoler, som stabilt kunne påvise gode faglige resultater og/eller en høj gennemførelse. Hypotesen var, at der både kunne være tale om fællestræk for gymnasierne og kunne være tale om helt særlige skolespecifikke forhold.

Undersøgelsen undersøger og sammenligner gymnasieskolernes almene kultur, deres tilrettelæggelse af undervisningen, deres forventninger til eleverne, lærernes kompetencer, skolens evalueringskultur, miljø og fysiske rammer, skolens tilgang til elever med svag social baggrund, elever med etnisk minoritetsbaggrund, samarbejdet med forældrene og skolens ledelsesstruktur, herunder samarbejdet med bestyrelsen og ledelsespraksis.

Der er indledningsvis opstillet en model for den kvalitative analyse, som senere skal tjene som skabelon for afrapporteringen af beskrivelserne og analyserne af de seks gymnasieskoler hver især. Modellen indeholder de forhold, der har vist sig at have betydning i tidligere skoleanalyser, suppleret med emner af særlig relevans for gymnasieområdet. Derved har der kunnet indhentes sammenlignelige data fra de enkelte gymnasieskoler, der har muliggjort en systematisk analyse både af den enkelte skole og på tværs af skolerne, der igen er mundet ud i en samlet analyse. Det har samtidig været væsentligt at sikre en åben tilgang, så der kan opnås viden, der ikke tidligere er kendt, og det er sket ved, at emneområder, der er dukket op undervejs i interview, også er blevet dækket ind. I en del tilfælde er der efterfølgende søgt efter sammenlignelige forhold på de øvrige gymnasieskoler.

Der har overordnet set været fokus på gymnasieskolen som organisation, og der er set på ledelsesstil, på den eksterne og interne kommunikation og på tilrettelæggelsen og gennemfø-

relsen af undervisningen, og hvad der har betydning for denne. Til det formål er der anvendt dokumentanalyser (startende med skolernes hjemmesider, derefter fulgt op med dokumenter fra skolerne), observation, interview med gymnasiets bestyrelse, med gymnasiets daglige ledelse, gruppeinterview med lærerne, gruppeinterview med udvalgte elever samt selvevalueringsskemaer af lærernes undervisning.

En tidligere stor undersøgelse af lærernes faglige og sociale arbejdsmiljø har også vist, at der var en nær sammenhæng mellem på den ene side skolelederens ledelsesstil, og her især de pædagogiske visioner for skolen, og på den anden side lærernes faglige arbejdsmiljø (Mehlbye & Kreiner 2000).

Der skal derfor være opmærksomhed på, at i undersøgelsen indgår alene gymnasiet, der stabilt har vist gode resultater i forhold til elevernes karakterer og lavt elevfrafald. Det betyder, at der ikke er gennemført sammenligninger med fx gymnasier, der ikke har kunnet vise samme gode resultater, derfor kan vi i princippet ikke vide, i hvor høj grad disse godt præsterende gymnasier gør noget andet end andre gymnasier med knap så gode resultater,

Undersøgelser viser således, hvad der kendetegner de godt præsterende gymnasier, og undersøgelsen kan dermed tjene til inspiration og debat på alle gymnasier om, hvordan man sikrer et godt arbejds- og undervisningsmiljø, som kan fremme gode resultater målt på karakterer og elevfastholdelse.

2.2 Niveauer i undersøgelsens dataindsamling

Der gennemføres dataindsamling på det organisatoriske niveau, det kollektive niveau (samspil og kommunikation) klasseniveau, samt på det individuelle niveau. På alle fire niveauer beskrives og analyseres den formelle organisation/de formelle rammer og de uformelle organiseringer og rammer, og hvordan de enkelte gymnasier fungerer inden for disse rammer.

I de efterfølgende analyser undersøges det, hvordan de enkelte niveauer spiller sammen og påvirker hinanden.

Det organisatoriske niveau: Her undersøges betydningen af det enkelte gymnasiums eksterne og interne organisation samt de fysiske rammer. I analysen vil der være fokus på samarbejdet om gymnasiets virksomhedsplaner samt regionens pædagogiske og administrative støtte til gymnasiets virksomhed. Det vil blive undersøgt:

- hvordan ledelsen har organiseret deres interne ledelsesfunktioner
- hvordan undervisningen tilrettelægges
- hvordan den løbende evaluering af undervisningen foregår
- hvilke værdier, der er gældende for gymnasiet, og hvilken kultur der findes på gymnasiet (stemningen/atmosfæren på gymnasiet) samt betydningen af særlige indsatser over for særlig svage elever socialt og fagligt, herunder også elever med anden etnisk baggrund. Med hensyn til særlige indsatser skal ses på, om de er en del af en samlet strategi, er udtryk for en kultur eller mest er enkeltstående nedslag.

Det kollektive niveau: Her undersøges samspillet mellem de forskellige aktører på gymnasiet. Fokus har været på følgende spørgsmål:

- Hvordan er lærernes indbyrdes samarbejde og faglige dialog
- Hvad karakteriserer lærernes samarbejde med deres elever og klasser?
- I hvilken grad er der gensidig kollegial supervision eller vejledning?
- Hvor vidt har lærerne på gymnasiet en særlig pædagogisk tilgang, og hvordan indgår den i den faglige dialog mellem lærerne samt i den daglige praksis?
- Hvad gøres der for at samle de elever op, som har faglige vanskeligheder eller svag social baggrund? Hvordan oplever eleverne selv kommunikationen med ledelsen og lærerne samt samspillet mellem eleverne indbyrdes?

Klasseniveauet og det individuelle niveau: Her ses særlig på følgende spørgsmål:

- Hvordan er forløbene i de enkelte undervisningstimer, og fx hvordan støttes "vanskelige elever" og "fagligt svage elever"?
- Hvilke tanker og planer har den enkelte lærer for sin undervisningstime (fx didaktiske overvejelser)?
- Hvordan tilrettelægges undervisningen og forløbet af den enkelte undervisningstime?

Set fra elevside:

- Hvordan oplever eleverne undervisningens gennemførelse, og i hvor vid udstrækning føler de sig støttet i undervisningen?
- Hvordan oplever eleverne samspillet med lærere og med de andre elever på gymnasiet?

2.3 Udvælgelse af gymnasier

I undersøgelsen af, hvordan udvalgte gymnasier arbejder med undervisning med henblik på løfte eleverne til at præstere på et højt niveau, er der som nævnt udvalgt otte gymnasier, fire stx, to hhx og to htx, som elevmæssigt har en forskellig elevsammensætning. Målet har været, at de udvalgte gymnasier kan danne inspiration for andre gymnasier i deres arbejde med at få eleverne til at præstere bedst muligt. Følgende har været udvælgelseskriterier:

- Gymnasier, hvor elevsammensætningen er forskellig i forhold til elevernes sociale baggrund vurderet ud fra, hvorvidt forældrene har en boglig uddannelse eller ej.
- Gymnasier med henholdsvis mange og få tosprogede elever. Der er ifølge de statistiske opgørelser ikke nødvendigvis sammenfald med omfanget af elever med forældre med en ikkeboglig uddannelse og andel elever med udenlandsk baggrund.

Udvælgelsen er baseret på AKF's kvantitative undersøgelse af højt præsterende gymnasier, da der er grund til at antage, at elevsammensætningen på de enkelte gymnasier siden 2008 ikke har ændret sig væsentligt.

Alle gymnasier er delt ind i grupper ud fra disse kriterier. I grupperingen af henholdsvis almene og erhvervsgymnasiale uddannelser er det meget udpræget, at langt de fleste almene gymnasier har en høj andel forældre med en boglig uddannelse, og få elever har en udenlandsk baggrund, mens billedet af eleverne på de erhvervsgymnasiale uddannelser er stik modsat. Det vil sige, at langt færre elever har forældre med en boglig uddannelse, og langt flere elever har en udenlandsk baggrund. Så niveauet for "mange" og "få" henholdsvis med forældre med en boglig uddannelse og elever med en udenlandsk baggrund er vidt forskelligt på de to typer af gymnasier. De samme forhold er dokumenteret i de særlige danske PISA-undersøgelser, der er foretaget for de 16-årige i 2000, 2003 og 2006.

Kort beskrivelse af de udvalgte gymnasier:

Stx A kendetegnes som en skole i udkantområdet med en forholdsvis høj andel tosprogede elever. Skolens svage side kommer til udtryk i dens svækkede økonomiske situation, hvilket gør den sårbar for eventuelt svigt i antal af elevansøgninger. Skolens stærke sider kommer derimod til udtryk ved rummelighed og god stemning med plads til individualitet især for eleverne. Lærergruppen er stabil, og der er ikke tradition for udskiftning. Ledelsen har i denne forbindelse en opfattelse af, at lærerne vokser med stedet, da der hele tiden sker nye ting og udvikling. Når en udskiftning kommer på tale, oplever skolen især problemer ved at anskaffe nye lærere til de naturvidenskabelige fag, som er populære på skolen. 57% af forældrene har en boglig uddannelse, og 23% har en udenlandsk baggrund.

På stx B er lærerudskiftning en sjældenhed. Skolen er lille med kun 550 elever og 60 lærere. Andelen af elever med anden etnisk baggrund end dansk ligger på kun 10%. Gymnasiets primære styrke ligger i dets lille størrelse. Med kun 550 elever og 60 lærere kender alle stort set hinandens navne. Dette resulterer i, at især lærerne er personligt og følelsesmæssigt tæt knyttet til skolen. 47% af forældrene har en boglig uddannelse, og 6% har en udenlandsk baggrund.

Stx C er en af landets største internationale gymnasier med i alt otte stx-spor. En række af lærerne på dette gymnasium underviser sideløbende på en videregående uddannelse, fx universitetet. På den måde får lærerne mulighed for at blive udfordret i deres fag og få ny inspiration. Flere lærere har ligeledes fået videreuddannelse og kompetencer til at supervise andres undervisning på fornuftig og konstruktiv vis. Supervisionen lærerne imellem er dog ikke sat i system på skolen. Stx C har en tiltrækkende placering, og der er derfor sjældent udskiftning og fyringer i personalegruppen. Nogle lærere bliver dog sendt videre til lederpositioner andre steder. 73% af forældrene har en boglig uddannelse, og 10% har en udenlandsk baggrund.

Stx D oplever et opsving i økonomien grundet stigende søgning og frigørelsen fra amtet. Det har resulteret i, at de lærere der beder om efteruddannelse har haft mulighed for dette. Enkelte lærere er ligeledes blevet bevilget rejsekurser. De fleste ønsker efteruddannelse på universitetet. Skolen afsætter derfor et hvis beløb hvert år til efteruddannelse. Traditionelt vil

lærerne gerne på fag-faglige kurser, men skolen ser helst, at de tager på pædagogiske kurser. 81% af forældrene har en boglig uddannelse, og 6% har en udenlandsk baggrund.

Hhx A er et stort gymnasium, opdelt i fire mindre afdelinger. I alt er der ca. 1.500 elever og ca. 130 lærere. Der tilbydes i alt otte forskellige studieretninger. Gymnasiet ligger i københavnsområdet tæt på offentlig transport. Gymnasiet har en stærk profil og formår at tiltrække mange elever, som har en interesse for det handelsmæssige område. Økonomisk er gymnasiet forholdsvis velstillet med positive driftsresultater de seneste år og en forholdsvis stor elevsøgning. 37% af forældrene har en boglig uddannelse, og 28% har en udenlandsk baggrund.

Hhx B er et mindre gymnasium. I alt er der ca. 200 elever og 20 lærere. Der tilbydes i alt tre forskellige studieretninger. Gymnasiet er placeret i provinsen og er ikke så nemt tilgængeligt via offentlig transport. Gymnasiet har ikke en stærk selvstændig profil, da det er en del af en større handelsskole med flere forskellige typer af uddannelsesorganisationer under sig. Økonomisk har gymnasiet meget begrænsede ressourcer, men nu er det blevet besluttet fra handelsskolens side at gøre noget ved de fysiske rammer på skolen, da de ikke er helt tidssvarende. 33% af forældrene har en boglig uddannelse, og 5% har en udenlandsk baggrund.

Htx A er et mindre gymnasium. I alt er der ca. 500 elever og 40 lærere. Der tilbydes i alt seks forskellige studieretninger. Gymnasiet er placeret i københavnsområdet og er nemt tilgængeligt via offentlig transport. Gymnasiet har ikke en stærk selvstændig profil, da det er en del af en større uddannelsesorganisation med flere forskellige gymnasier og andre uddannelsesorganisationer under sig. Økonomisk er gymnasiet presset, de fysiske rammer er ikke optimale, og der er en begrænset elevsøgning. 47% af forældrene har en boglig uddannelse, og 18% har en udenlandsk baggrund.

Htx B er ligeledes et mindre gymnasium. I alt er der ca. 400 elever og 30 lærere. Der tilbydes i alt fem forskellige studieretninger. Gymnasiet er placeret i udkanten af københavnsområdet og er forholdsvis nemt tilgængeligt via offentlig transport. Gymnasiet har i lighed med det andet tekniske gymnasium i undersøgelsen ikke en stærk selvstændig profil, da det på tilsvarende måde er en del af en større uddannelsesorganisation med flere forskellige gymnasier og andre uddannelsesorganisationer under sig. Økonomisk er gymnasiet også i en presset situation, hvilket blandt andet skyldes, at der er en begrænset elevsøgning. 39% af forældrene har en boglig uddannelse, og 11% har en udenlandsk baggrund.

3 Ledelsen og styringen

3.1 Det almene gymnasium

3.1.1 Bestyrelsen

Bestyrelserne på de undersøgte gymnasier er kendetegnet ved, at de ved, hvilke beslutninger der skal tages, og hvad der skal ske på skolen. De har stor indflydelse og er aktive og stærke bestyrelser. Skolens ledelse og bestyrelsen har et konstruktivt og dialogbaseret forhold, hvilket resulterer i en overordnet enighed parterne imellem. Stemningen og holdningen til eksempelvis besparelse og nedskæringer på skolen bliver mødt med forståelse fra både ledelse og lærere.

På nogle gymnasier kører bestyrelsesformand og rektor et tæt parløb, på andre foregår dialogen og beslutningerne overvejende på bestyrelsesmøder, som typisk afholdes 4-5 gange om året, samt på et årligt bestyrelsesseminar, hvor strategi og mål for næste skoleår fastlægges. Økonomien har en dominerende rolle i bestyrelsesarbejdet, og 2-3 møder om året er alene helliget skolens budget og regnskab.

Bestyrelsen på et af gymnasierne består i høj grad af lokalfolk, som er knyttet til området. Det er lokale interessenter, hvoraf flere enten har børn, der går på skolen, eller de har selv gået på skolen. Denne lokale repræsentation tæller politikere samt repræsentanter fra leverandører og aftagere. Hvad aftagere angår, er der både personer fra professionshøjskolerne og et universitet. Gymnasiets ledelse giver udtryk for, at samarbejdet fungerer mere end optimalt, hvilket giver ledelsen stor handlefrihed. Det eneste ledelsen i gymnasiet kunne savne, er et endnu tættere samarbejde med erhvervslivet.

Bestyrelsen på stx C afholder et bestyrelsesseminar én gang om året, hvor pædagogiske nøgletal bliver gennemgået og er omdrejningspunkt for evalueringen. Hele skolens ledelse er resultatlønnede, men det er alene rektors kontrakt, der er synlig. Undervisningsministeriet har i forbindelse med skolens overgang til gymnasiet stillet en årlig rapportering til rådighed, hvori resultatkontrakterne bliver målt. Målingerne bliver herefter taget op på det årlige bestyrelsesseminar.

Ud over det årlige bestyrelsesseminar tager bestyrelsen sig løbende af skolens strategi og målsætning samt det økonomiske overblik. Der kan i denne forbindelse opstå problemer når et bestyrelsesmedlem får en god idé, der kan få den fastlagte struktur til at falde sammen. Der kan sættes store ting i gang, som er irrelevante for skolen, og hvor ledelsen blot må følge med. Overordnet set er skolens ledelse, og hvordan denne funktion formidles, vigtig i samarbejdet med bestyrelsen. Bestyrelsen skal her opleve, at ledelsen har styr på skolen som virksomhed. Bestyrelsen er på sin vis sammensat af ledelsen, da denne har haft indflydelse på, hvilke interesse der skal være repræsenteret her, og dermed hvor fra bestyrelsesmedlemmerne skal hentes.

Bestyrelsen på stx D afholder tre møder om året med temaerne: økonomi, strategi, udbud af studieretninger og personale. Bestyrelsen følger de forskellige temaer i løbet af året og lytter til, hvad der bliver sagt om dem til møderne. De accepterer, at der er en daglig ledelse.

Rektor er den primære leder. Bestyrelsesformanden skal dog sanktionere i forhold til, hvor mange lærere der skal være tilknyttet skolen i forbindelse med ansættelser, og derfor skal han godkende en ansættelse, hvor mange der skal optages i hver klasse, og hvor mange klasser man vil optage. Dette foregår ofte med et formøde med rektor, bestyrelsesformand og næstformand, hvor der bliver udarbejdet en dagsorden. Rektors resultatkontrakt ligger på nettet. Det er bestyrelsen, der har udarbejdet rektors kontrakt, og amtet, der har ansat ham.

3.1.2 Den daglige ledelse

Ledelsen ser deres primære opgave som at lægge strategier og at skaffe midler til skolen igennem fastholdelse og rekruttering af elever. Økonomien er helt og holdent afhængig af antallet af elever og skolens størrelse.

Især et af gymnasierne har ikke en særlig god økonomi, blandt andet fordi de ligger i et "uddannelsesfremmed miljø". Skolen søger derfor fonde og udviklingsprojekter. Skolen er i forlængelse af dette en del af flere store vellykkede projekter.

Det samme gælder andre gymnasier. Der søges målrettet fonde og projekter, der matcher skolens ambitioner. Skolen har eksempelvis fået midler til deres It-Learning-Center igennem kompetenceudviklingsmidler SCKK, og de oplever ofte at have formuleret projekter, inden de bliver en realitet i puljerne.

Rektorerne oplever desuden i stigende grad, at deres rolle ændrer sig hen imod at være stedets administrerende direktør. De kunne ønske at være mere synlige på skolen og observere mere undervisning. Dette er dog kun muligt i begrænset omfang, da der ligger for mange administrative opgaver.

Rektoren på det ene gymnasium er derfor i gang med en omorganisering for at finde mere tid til de nærværende opgaver, da han ser en stor effekt ved, at han personligt giver besked eller taler med lærere og elever. Døren til rektors kontor står som regel åben, men han er alligevel ikke altid lige let at få fat i.

Overordnet søger især en af rektorerne at tegne sig som en synlig leder og en central person i hele kommunens uddannelsesliv. I modsætning til mere centralt placerede gymnasier i regionen er der ingen større konkurrence om eleverne, hvad på ingen måde betyder, at gymnasiet ikke er et positivt tilvalg for områdets elever – de betragter det som "vores gymnasium". Omsorgen for at være lokalområdets gymnasium er meget stor, og det har i det hele taget været en kamp at få gymnasiefrekvensen op i et område, hvor uddannelsesniveaue er lavt. Det erkendes, at der skal kæmpes for at få økonomien til at hænge sammen, og der gøres derfor en stor indsats for at fastholde elever. Der er også satset på, at de fysiske rammer er tiltalende, og at der er lagt vægt på de elevsociale forhold.

Gymnasiet er forholdsvist lille, og det betyder, at rektor på dette gymnasium har en tæt kontakt med, hvad der foregår i undervisningen, både uformelt og i forbindelse med MUS-samtaler. Det fremhæves, at der har været meget lille udskiftning i lærergruppen, hvor det ellers havde kunnet forventes, at lærere efter at have opnået noget erfaring ville søge til gymnasier tættere på hovedstaden.

På stx C formulerer ledelsen ledelsesopgaven i at få skolen fra A til B. Denne opgave ligger primært hos rektor og vicerektor, som løbende sparrer med hinanden og lærerne. Spar-

ring på kryds og tværs er et af skolens kendetegn, og den menneskelige kontakt gør skolen meget nærværende. Ledelsen værdsætter en høj fagprofessionel baggrund for at skabe troværdighed over for lærerne. Fokus på de menneskelige relationer og forståelse for forskellighed, hvor lærerne bliver hjulpet og støttet til at udvikle deres talent, repræsenterer god ledelse. Her vægtes ledelsens livserfaringer frem for tillærte værktøj, da en stærk personlighed er nødvendig for at kunne sætte sit præg og påvirke eksempelvis skolens bestyrelse.

Ledelsen af et andet gymnasium italesætter ofte gymnasiet som "Landets bedste skole" og "Projekt Gymnasie", ofte for at vise og tydeliggøre en organisation i udvikling med visionen om at give den bedst mulige uddannelse for hver enkelt elev. Lærerne og eleverne bliver følgelig gjort opmærksom herpå og bliver til en del af dette projekt. Skolen har en klar holdning til, at det der sættes ord på, skal der også sættes handling bag, da skolens troværdighed er på spil.

Det pågældende gymnasium har en HR-chef som sammen med rektoren tager sig af lærernes kompetenceudviklingssamtaler. Rektor afholder især udviklingssamtaler med de ældre lærere. HR-chefen er ansat til at supplere rektoren ved eksempelvis MUS-samtalerne. Stillingen som HR-chef blev etableret efter skolens skifte til selveje og giver ifølge ledelsen noget nyt til den normalt flade gymnasiestruktur. HR-chefen har som funktion at skabe et tilidsforhold til lærerne, så eventuelle problemer fra elever kan blive håndteret ved, at HR-chefen er første mand på området til eventuelt at overvære den pågældende lærers undervisning. På denne måde undgås det, at rektor eller andre kollegaer skal overvåge hinanden.

Gymnasiet har således mange ledere, men der er en god og effektiv arbejdsfordeling. Tilrettelæggelsen af den tværfaglige undervisning ligger centralt og planlægges et år frem. Det betyder, at lærerne har en allerede tilrettelagt plan for, hvilke uger, og hvornår de skal gennemføre tværfaglige forløb¹ (AT, dvs. almen studieforberedelse), og derfor ikke selv behøver at gå ud og forhandle timer med hinanden. Læreren har mulighed for at ønske, hvem de vil arbejde sammen med og herefter selv tilrettelægge skemaerne og undervisningen i selve ugen. Der er én teamkoordinator tilknyttet hver klasse og to i 1. års-klasserne. Koordinatoren har ansvaret for trivslen i klasseteamet. Den generelle kommunikation lærerne imellem forgår primært online på Lectio. Hver eneste faglærer laver en studieplan for deres eget fag, hvoraf de specifikke krav står i lærerplanen.

Dette stemmer overens med skolens vision om at være en åben skole for både lærere og elever, hvor man kan tale om problemerne og handle hurtigt og korrekt på klager og samtidig beskytte de ansatte. Der gives her udtryk for vigtigheden af at være ude og vide, hvad der rører sig på en stor skole, for dermed hurtigt at kunne aflive overleveringer af myter eller rygter, inden de rodfæster sig.

Undervisningen på stx A planlægges på nettet uden opfølgning fra rektor. Her ligger skemaer vedrørende flerfaglige forløb og progressioner, som skal følges, hvorefter lærerne skal dokumentere proceduren. Skemaerne formulerer de faglige krav til eleverne.

¹ Almen studieforberedelse (i daglig tale kaldet AT) er et nyt tværfakultært gymnasiefag på stx-uddannelsen, som indførtes i 2005. Et AT-undervisningsforløb er et forløb, hvor et emne, et historisk nybrud eller andet, skal behandles af mindst to fag fra mindst to forskellige gymnasiale fakulteter: (naturvidenskab, humaniora eller samfundsvidenskab).

Evalueringspraksis

På alle de undersøgte gymnasier er der en omfattende evalueringspraksis.

Rektoren på stx A følger formelt set op på undervisningskvaliteten ved at gennemse karakterlisterne. På det uformelle plan tages der hensyn til elevens eventuelle klager, som kan være en god anledning til en uformel snak med den pågældende lærer. Derudover går rektoren ud i undervisningen for at lytte og notere sine oplevelser, som dermed ligeledes kan danne baggrund for en snak med læreren. Indtrykket er, at læreren overordnet set synes godt om denne evalueringsmetode. MUS-samtalerne foretages af og fordeles imellem skolens rektor og de pædagogiske ledere. MUS-samtalernes udformning har varieret over årene, hvor skolen har vekslet imellem gruppesamtaler og individuelle samtaler. I forlængelse af dette har skolens ledelse løbende samtaler med teamlærerne og faste terminer til evaluering af eleverne.

Evalueringspraksissen på stx C består blandt andet af en årsrapport, hvori midler gennemgås af skolens revisorer, en stor elevtrivselsundersøgelse én gang om året samt en årlig arbejdspladsvurdering (APV). Til det årlige bestyrelsesseminar gennemgås alle resultaterne fra evalueringerne, og hvordan skolen har opnået de mål, den har sat i deres "10-15-20"-plan. Skolen evaluerer ved en målrettet sammenligning af egne resultater, dette gælder ved både termins- og afgangsprøver. Ledelsen har ofte møder med faglederne for at evaluere resultater på prøver. Skolen har i denne sammenhæng en forstærket indsats på matematikområdet ved blandt andet tvangsmatematik hver tirsdag efter skoletid, for de elever der har fået karakteren 2 eller derunder. Denne "tvang" sker efter samtykke og underskrift fra forældrene. Skolen har ligeledes supplerende undervisning i matematik.

Evalueringspraksis på stx D består blandt andet i, at uddannelseschefen mødes med studievejlederen og klasselærerne tre gange om året, hvor de gennemgår alle eleverne. Dette starter efter 1. karaktergivning. Skolens rektor deltager i morgensamlingen hver 14. dag og forsøger at lægge op til, at eleverne altid kan komme til ham med problemer. I forbindelse med klasserumskulturen er det også rektor, der går op og taler med klassens elever og lærere, hvis der er blevet en dårlig kultur i en klasse.

Hvis en elev klager til ledelsen over en lærer, spørges der først og fremmest ind til, om eleven har talt med læreren selv om problemet, og hvis ledelsen vurderer, at der er substans i henvendelsen planlægges et møde med elever og lærer. Ledelsen orienterer altid læreren, når der har været en elevhenvendelse, da skolen fastholder en samtalekultur, hvor der tales åbent om tingene. Hvis det er et alvorligt problem opfordres der dog til en skriftlig klage. Der er maks. to klager om året.

Stx D har en evalueringspolitik, hvor eleverne skal evaluere lærerens undervisning to gange om året. Der kan anvendes skriftlige evalueringsskemaer. Evaluering skal søges gennemført konstruktivt og uden kontrol og anvendes til at forbedre undervisningen. Rektor spørger ind til denne evaluering i lærernes årlige MUS-samtale. Skolen har ligeledes en årlig elevundersøgelse – miljøundersøgelsen. Den bliver lavet senest i oktober-november 2010, med en svarprocent på 90.

Den gode leder

Den gode ledelsespraksis er i fokus på gymnasierne for at sikre gymnasiets drift og kvalitet.

God ledelse er ifølge stx D's ledelse en konstruktiv og anerkendende leder. Anerkendelse skaber mange glade mennesker. Derudover er det en åben ledelse, hvor man kan tale frit om tingene, forudsat at der er lydhørhed. Ledelsen lavede teammodellen og AT-modellen om, da lærerne ikke mente, at de var optimale. De lyttede til, hvad lærerne sagde om deres hverdag og forsøgte at gøre det lettere og bedre for dem, hvis muligt. Ledelsen har oplevet, at der er kommet mere fokus på deres rolle efter gymnasireformen, hvilket har resulteret i flere beslutningskompetencer.

Ledelsen på stx D er gennemsigtig og lægger tingene frem. Den lytter, men forbeholder sig retten til at tage de afgørende beslutninger om nødvendigt. Disse beslutninger vil blive taget i samarbejdsudvalget og bestyrelsen.

Økonomien

De økonomiske vilkår på gymnasierne er meget forskellige. To af de undersøgte gymnasier repræsenterer to vidt forskellige økonomiske situationer.

I forbindelse med skolens økonomiske balance på stx A, ser skolens ledelse det vanskeligt at få balance i økonomien pga. taxameterordningen og vurderer, at det er nemmere for de store populære gymnasier at give deres elever optimale forhold. Taxameterordningen resulterer i, at elevantalet i hver klasse ofte ligger på 30, hvilket ikke er optimalt ifølge ledelsen.

Der er gode økonomiske rammer på stx C grundet taxameterordning og skolens valg om at køre med store hold og store klasser. Efter skolen er blevet selvejende, er der mulighed for at prioritere og disponere som ønsket uden indblanding fra amtet. Dette resulterer blandt andet i, at udskiftning af alle skolens undervisningsmaterialer og indsatser på eksempelvis matematikområdet har været muligt. Skolen presser på, for at alle elever gennemfører matematik på minimum B-niveau, for dermed at motivere og ruste eleverne til en videregående uddannelse. Dette leder videre til skolens vision og forventning om, at eleverne skal bruge den gymnasiale uddannelse til noget. Kun seks elever blev student med matematik på under B-niveau i 2010.

Stx D har løbende været i massiv vækst og er gået fra en 8-sporet til en 10-sporet skole inden for de seneste år samt ansat 5-10 lærere hvert år. Skolens popularitet har resulteret i, at minimum 100 ansøgere har måttet få afslag hvert år, og siden 2007 har skolen derfor udelukkende haft elever med stx D som deres 1. prioriteret i skolevalg.

Det eksterne samarbejde

Gymnasierne har meget kontakt med de omkringliggende folkeskoler. Kontakten omhandler primært udviklings- og samarbejdsprojekter, frem for problematikker og sparring om enkelte elever. De elever, som skolen optager fra folkeskolen, er udelukkende udvalgt på baggrund af elevens uddannelsesplan og karakterliste. Skolerne har således en tæt kontakt med UU (Ungdommens Uddannelsesvejledning) og de omkringliggende folkeskolars studievejledere, og der arrangeres forskellige sammenkomster, hvor gymnasiets studievejledere er ude på folkeskolerne for at forsøge at gøre overgangen så hensigtsmæssig som muligt og samle de "ikke

egnede elever” op, inden de når til skolen. Det kan ske, at gymnasiet ringer op til folkeskoler, hvis de har sendt elever videre, som ikke er egnede, for at undersøge hvor kommunikationen er gået galt.

3.1.3 Værdigrundlag

Profileringen udadtil og det formulerede værdigrundlag er et vigtigt led i ønsket om at tiltrække elever for alle de undersøgte gymnasier.

Overordnet set vægter stx A inklusion i deres værdigrundlag, hvilket er et udtryk for vigtigheden af relationen mellem lærer og elev og deres gensidige respekt. Mere konkret handler inklusionen ifølge ledelsen om at være ordentlige over for hinanden, men samtidig undersøge, hvad det er, eleverne efterspørger.

Stx A forsøger i forlængelse af dette at betragte skolen som én stor organisation. Grundholdningen på stx B er, at skolen kender sit fundament, sine elever og sit område og derfor ved, hvordan eleverne skal behandles og håndteres med vægt på den enkelte elev. Ud over den stærke lokale forankring lægger skolen stor vægt på, at der er relationer til videregående uddannelsesinstitutioner i lokalområdet og universiteterne. Der er, som på mange gymnasier efterhånden, en stærk international orientering. Endelig lægges der vægt på musikaktiviteter. Der er også en stærk satsning på økonomien. Alt gøres op i kroner og øre, herunder hvad de fastholdende tiltag kan bidrage med på bundlinjen. Overordnet set fungerer skolen optimalt, hvilket giver ledelsen en reel frihedsgrad, når blot der bliver taget ansvar. Her er opfattelsen ikke, at taxameterordningen skaber problemer, men at den giver en vis stabilitet over en år-række.

At alle talenter kommer til udtryk i en glad, munter og tillidsfuld atmosfære, der bidrager til, at alle kan udfolde sig, er nogle af de højst vægtede værdier på stx C. Skolens delvision og delmål bliver holdt for øje ved alle handlinger, så at disse spiller op imod skolens visioner og mål. Resultatet af en handling kan ikke altid bestemmes, men skolen ved altid, hvad de vil gøre, hvorfor og hvordan de vil gøre det. Det er skolens opgave, at visionerne og målene bliver opfyldt. Derfor italesættes disse ofte over for lærere og elever for at forankre rammerne og målsætningerne for skolen, og hvilke midler der anvendes for at opnå målsætningerne.

Grundværdierne på stx D er blevet skabt og formuleret af eleverne som værende faglighed, fællesskab og mangfoldighed. Fællesskabet beskrives som det store gymnasium, hvor man møder hinanden på tværs af klasser. Ifølge skolens ledelse giver eleverne ligeledes udtryk for, at der bliver taget godt imod dem, at der er et godt fællesskab og gode fester 1-2 gange om året. Der er ikke et hierarki, hvor 3.g'erne er de fineste, men skolen beskrives i stedet som et fristed.

Skolens nuværende strategi har fire profiler: verdensborgerskab, science, kreativitet og bæredygtighed. Den blev udarbejdet i 2008, og en ny planlægges udarbejdet i 2012. Skolen har dygtige elever i faget naturvidenskab, og den har lærere der blandt andet sideløbende underviser på DTU (Danmarks Tekniske Universitet). Overordnet set er det dog for få elever, der søger de sprogvidenskabelige og kreative studieretninger. Stx D har stor søgning til de samfundsfaglige og naturvidenskabelige studieretninger.

Oversigt over de almene gymnasiers grundlæggende værdier

Stx A	<i>Demokrati</i> - hvor ansatte og elever i fællesskab skaber og præger skolen	<i>Rummelighed</i> - og tolerance uanset forskelle i social baggrund, kultur og fagligt niveau	<i>Gensidig respekt</i> - imellem eleverne indbyrdes og imellem elever og lærere	<i>Venlig</i> - og hensynsfuld omgangstone på hele skolen
Stx B	<i>Højt fagligt niveau</i> - og undervisning der udvikler elevernes studiekompetence	<i>Bedst mulige overgang</i> - mellem folkeskole, gymnasium og videregående uddannelser	<i>Flest mulige elever gennemfører</i> - deres ungdomsuddannelse med det bedst mulige resultat	<i>Et godt sted at blive voksen</i>
Stx C	<i>Ansvar</i> - og forpligtelse til at yde sit bedste over for sig selv og alle andre	<i>Fællesskab</i> - og åbne fordomsfrie fællesskaber, uanset baggrund	<i>Engagement</i> - og vilje til at omsætte ord og tanker til konkret handling	
Stx D	<i>Faglighed</i> - hvor eleverne udfordres og udvikles	<i>Fællesskab</i> - og et fælles bånd via traditioner og aktiviteter på tværs af klasser og årgange	<i>Mangfoldighed</i> - og interesse, tolerance og respekt for hinandens forskellighed	

Forældresamarbejdet

Samarbejdet med forældrene er meget forskelligt fra gymnasium til gymnasium samt for forældrenes motivation for og mulighed for at hjælpe deres børn med skolearbejdet..

Forældresamarbejdet fylder ikke meget på stx A, da der ikke har været tradition for det. Der påtænkes dog et øget fokus på netop forældresamarbejdet, da ledelsen mener, at der kan komme gode ting ud af det. Eksempelvis kan det skabe dialog med forældrene til vanskelige elever, som sjældent møder op til samtaler, når noget er galt. Skolen har i denne forbindelse forsøgt at få fat på de vanskelige elever ved ad hoc møder. Overordnet set har skolen dog et godt fremmøde til forældresamtalerne.

Forældrene til eleverne på stx C er interesserede i deres børns uddannelse og er en stor opbakning. Skolen har en tretrinsskole for forældresamarbejdet: Alle forældrene samles efter førsteårselevernes intro tur til en fest med spisning. Senere på efteråret afholdes "Girafmøde" for forældre og elever om skolen, klassen og mål, hvor de både hører ledelsen tale om skolen og derefter kommer ud i klassen for at høre lærernes visioner og fremtidige planer. I november måned har eleverne fået deres første faglige bedømmelse, i form af karakterer, og elever og forældre inviteres til individuel konsultation. Stx C mener, at de er en af de skoler i landet der har allerhøjest forældrefremmøde.

Efter dette første halvår "udsluses" forældrene, for at få eleverne til at udfolde sig som uafhængige individer. Forældrene kan dog løbende følge med i Lectio, hvis de er i tvivl om, hvad eleven har for og laver.

Skolen har kontakt med forældre hver dag, og man forsøger at sikre en venlig og imødekommende kommunikation, men samtidig bestemt. Derfor venter skolen altid en dag med at handle på eventuelle klager, for ikke at køre situationer op i en spids.

I forbindelse med forældresamarbejdet på stx D får forældrene et brev og en håndbog op til skolestart, hvori skolens værdier og visioner samt praktiske oplysninger står beskrevet. Skolen har et forældremøde i september efter skolestart og derefter afholdes forældremøderne én gang om året i november måned. Der er samtaler med forældrene i forbindelse med højt fravær og stor opbakning fra forældrenes side i forhold til fremmøde ved forældresamtalerne. Det er dog i denne forbindelse oftest forældrene til de gode elever, der møder op og deltagere. Størstedelen af eleverne på skolen har mulighed for at få lektiehjælp af deres forældre.

3.1.4 Lærerne

På et af gymnasierne indebærer skolens organiseringsmodel, at der i 1. og 2.g er to klasselærere i et team, der sørger for klassekulturen og mødes med uddannelseschefen og taler om alle elever. Skolen forsøger at koordinere indholdet i fagene, men ser det som en vanskelig opgave. Denne koordinering skal optimalt set ske på planlægningsdagen. Skolen sætter mange ressourcer af til dette samarbejde. Skolen består mest af traditionel undervisning, men der ses ligeledes høj aktivitet ved udviklingsprojekter i forbindelse med it og science. Dette kendetegner ligeledes lærergruppen, som består af lærere, der gerne bare vil undervise og lærere, der er interesseret i at undervise igennem udviklingsprojekter. Skolen har haft ressourcer nok til at støtte disse projekter.

I pædagogisk råd bliver der diskuteret meget praktisk og strategisk. Her bliver der talt om team- og fagfordeling, hvilke studieretninger skolen vil udbyde, og hvilke projekter der er i gang. Innovationsprojekter og temaprojekter bliver ligeledes diskuteret her. Skolen har yderligere faggrupper, som mødes og planlægger emner og eksamener. Der er en fælles akkord, hvor de taler om dette. Der er dog stor forskel på faggrupperne, i forhold til hvor ofte de mødes. Dansklererne taler ofte sammen. Andre mødes ikke så tit. Der er høj social trivsel i danskfaget på lærerniveau. Matematiklærerne mødes meget sjældent. Det er mest mænd, og de unge er mere tidsmæssigt pressede end de ældre, da de skal have tid til deres børn. Lærerne vender tilbage til ledelsen og giver udtryk for, at man altid kan spørge andre lærere til råds, hvis man har haft en dårlig time.

I forbindelse med tilrettelæggelsen af undervisningen skal lærerne lave studieplaner hvert halve år og lægge dem på intranettet. Hvis eleverne klager over for mange skriftlige afleveringer som overlapper hinanden, gennemser og evaluerer ledelsen studieplanerne.

Det forventes dog fra ledelsens side, at lærerne koordinerer deres undervisning med hinanden. Lærerne mødes her én gang om året til et koordinationsmøde. Ledelsen planlægger AT-samarbejdet og lægger op til, at de lærere, der elsker AT, får lov til at have det mere, end de lærere der ikke har lyst. For at lette den administrative byrde hos lærerne udarbejdes planer over AT-samarbejdet, til stor tilfredshed for lærerne. Ledelsen har ikke en strategi omkring denne organisering og planlægning af undervisningen, men forsøger at lytte til lærerne, og hvad de synes er praktisk. Filosofien er her, at lærerne er dygtige undervisere, og at de derfor skal bruge deres tid på dette, frem for på administrativt arbejde.

Den nye gymnasiereform har givet planlægningsmæssige udfordringer for ledelsen blandt andet på stx A. Lærerne har vanskeligheder ved at nå igennem deres pensum, da de alle skal involveres og bidrage til den fælles uddannelsespakke. Dele af undervisningen skal derfor ikke kun være faglige, men ligeledes "særfaglig" i overensstemmelse med AT. Ledelsen mener derfor, at gymnasiereformen har resulteret i både faglige og logistiske problemer.

Ledelsen har organiseret lærerne i team efter indførelsen af gymnasiereformen, hvor to lærere samarbejder om én klasse.

Disse lærerteam har to forberedelsesdage ved studiestart, hvor årets forløb planlægges. Nogle af de flerfaglige forløb er allerede fastlagt af ledelsen, mens andre forløb tilrettelægges af lærerne selv. Der er således et fastlagt samarbejde mellem ledelsen og de forskellige lærerteam, hvilket i nogle tilfælde kan resultere i en vis skepsis, hvis en lærer vurderer, at han ikke har fået tildelt nok timer til et fag. Stx A forsøger så vidt muligt at lade lærerne følge deres klasser fra 1. til 3.g.

Lærerrekruteringen på stx B volder kun skolen problemer ved de naturvidenskabelige fag. Næsten alle skolens lærere er bosat uden for kommunen, især i København. Der er overordnet set god trivsel på skolen blandt lærerne, og lærervikarer har sjældent planer om at flytte. Den gode trivsel kommer blandt andet til udtryk i det kollegiale fællesskab, hvor flere har kørselsordninger og ses uden for arbejdstiden. Lærergruppen er fordelt på lige dele mænd og kvinder, hvoraf de yngre mandlige lærere er stærkt repræsenterede. Kun få lærere er over 50, og der er overordnet set et overtal af yngre lærere på skolen. Ledelsen vægter fællesskabet blandt lærerne og motiverer til individualitet inden for fællesskabets rammer.

Gymnasiereformen og indførelsen af blandt andet AT har fjernet en del af undervisningsansvaret fra den enkelte lærer, men givet mere samarbejde lærerne imellem og mere glæde ved at kunne tilrettelægge undervisningen i fællesskab, og den nye planlægning er efterhånden helstøbt. Lærerne mødes privat, spiser middag samme og finder ud af at tilrettelægge undervisningen sammen. I forbindelse med denne nye tilrettelæggelse af undervisningen giver ledelsen udtryk for, at det ligeledes kan være en svaghed, at samarbejdsprocesserne på kryds og tværs ikke giver et klart og tydeligt billede af skolens overordnede målsætninger. Det understreges dog, at mangfoldigheden også er en fordel.

Stx C har haft et stigende antal af lærere de seneste år i takt med et stigende antal af elever. Ledelsen forsøger at afdække de nye læreransøgers kompetencer og personlighed, for at gøre dem til naturlige deltagere i skolens projekt. Det vurderes, om den enkelte lærer som person kan løfte det, han bliver stillet over for i først undervisningsøjemed og dernæst det kollegiale samarbejde. Fra ledelsens side kræves det, at man som udgangspunkt er en performer, hvis man vil være underviser, hvilket især afhænger af personlighed.

Ledelsen på stx C har organiseret det således, at lærere ikke behøver at beskæftige sig med administrative opgaver. Færre møder kan dermed give lærerne energi og overskud til at fokusere på deres performance i undervisningen. Det kræver meget af en lærer, som performer, at have det samme publikum i tre år. At ledelsen tager sig af de administrative opgaver giver ligeledes lærerne rum og frihed til at administrere deres egen gang, udforskning af ideer og nye læringsmetoder. Hvis ledelsen søger at komme igennem med tiltag, kommunikerer de

disse ud til lærerne igennem blandt andet temadage med fokus på pædagogisk udvikling og emner som: *Den gode undervisning* og *Nye måder at "løfte taget"*.

Nøgleordet i ledelsens samarbejde med lærerne er tillid. Når der opstår problemer, skal de italesættes og drøftes åbent med lærerne. Ledelsen er overordnet set meget lydhøre og positivt indstillet over for lærernes ideer. Ledelsen på stx C arbejder på at få en boblende udvikling nede fra lærerne. Denne udvikling skal opstå i mødet med eleverne, og ledelsen forsøger derfor at give lærerne mere tid, rum og individuelt ansvar for undervisningen. Der er her tillid fra ledelsens side til, at lærerne kan løfte opgaven.

Stx C er med sin geografiske placering et populært gymnasium, og de får derfor mange læreransøgninger. I stx C's evalueringspraksis italesættes det tydeligt over for lærerne, at de bliver målt på karakterer. Lærerne evaluerer og superviser ligeledes hinanden, hvilket kendetegner det gode kollegiale fællesskab på skolen.

Ledelsen og styringen af gymnasiet set fra lærernes side

Omlægningen af skolen til selvejende institution ses som en positiv udvikling fra lærernes side. Økonomien er blevet bedre i form af lokale frem for amtslige aftaler, og skolen har eksempelvis mulighed for at bevare studievejledningen og små fag igennem egenfinansiering. Der er et overordnet positivt indtryk af, at beslutningsprocesserne er kommet tættere på. Lærernes ideer til eksempelvis stresskurser eller efteruddannelse bliver næsten altid bevilliget.

Lærerne giver udtryk for, at de er glade for deres arbejdsplads, og at deres ledelse bekymrer sig om dem. Lærerne på et af gymnasierne har blandt andet frokostordning, motionsrum og en bærbar pc til rådighed for hver lærer med dertilhørende tilskud til at ophæve multimedieskatten. Hvert år får de julegaver, og ledelsen holder en jule- og sommerfrokost med alt betalt.

Det store gymnasium har en stor ledergruppe, hvilket på sigt har resulteret i en overflødiggørelse af eksempelvis HR-chefen, der nu er ved at blive kørt ind i undervisningen i stedet. Lærerne ser dog stadig en force ved den store ledelsesgruppe, da det giver lærerne mulighed for at bruge det meste af deres energi på undervisningen frem for administrativt arbejde.

Af personalegoder får alle lærerne tilbud om en bærbar computer, der skiftes ud hvert tredje år, frugt og kaffeordning, Falck-kurser og fem psykologsamtaler i fagforeningen. Skolen sender hele personalet på en forlænget weekend med udelukkende sociale formål hvert andet år. Turene er blandt andet gået til Barcelona. Sammenlagt er der omkring 6.000-7.000 kroner i personalegoder hvert år, hvilket er et resultat af, at skolen ikke længere er ejet af amtet. I forlængelse af dette giver lærerne overordnet udtryk for at skolen har et godt arbejdsmiljø med engagerede kollegaer, loyalitet over for arbejdet, motivation og ansvar for arbejdspladsen, lavt sygefravær (2%), gode rammer for undervisningen og it og god trivsel lærerne imellem.

Lærerne giver udtryk for at de planlægger og strukturerer deres fag selv, på samme måde som de gjorde det, inden gymnasiet blev selvejende.

Tilrettelæggelsen af AT-undervisning og hvordan fagene sammensættes af skolens ledelse. Denne ordning har ikke været optimal hele vejen igennem, da mange lærere har måttet gå

på kompromis med deres ønsker. Men lærerne giver udtryk for, at det i sidste ende har fjernet en administrativ byrde fra deres skuldre. Lærerne forventer, at deres ledelse har kendskab til og forstår undervisningssituationen og er opmærksom på, at undervisningen udvikler sig fra år til år.

Gymnasiets ledelse inddrages, hvis der er problemer i klassekulturen eller ved forældre-henvendelser, hvor ledelsen fungerer som værn for den enkelte lærer.

Gymnasiet kendetegnes på grund af sin lille størrelse som et sted med tryghed og tillid. Eleverne kommer til rektor med deres problemer, og lærerne er gode til at opspore elever, der mistrives.

Lærerne på det ene socialt stærke gymnasium har især kontakt med deres ledelse i forbindelse med ansøgning om kurser, fag, efteruddannelse og nye ideer. Der dannes dog et overordnet billede af at lærergruppen føler sig delagtiggjort i ledelsens beslutninger om eksempelvis AT-forløbene.

Kommunikationen med ledelsen forgår ved ad hoc møder med forskellige relevante dagsordner, og derudover har alle lærerne MUS-samtaler én gang om året. Rektor er synlig i form af deltagelse i det årlige faggruppemøde, og det er altid muligt at bede om et møde som enkeltlærer eller faggruppe.

Ledelsen er gode til at rose lærerne, hvis det går godt i form af, at eleverne får gode karakterer. Lærerne har i denne forbindelse MUS-samtaler med enten rektoren eller HR-chefen. De ligger ikke regelmæssigt hvert år, og lærerne giver udtryk for, at de foretrækker MUS-samtalen med rektor. De erfarne og ældre lærere får MUS-samtale ved skolens rektor, mens de yngre lærere kommer til MUS-samtaler hos HR-chefen.

Gymnasiets ledelse, på gymnasiet med en stor andel elever med svag social baggrund, vægter ifølge lærerne økonomien for højt. Lærerne får bevilliget efteruddannelse og kurser i det omfang skolens økonomi rækker. Skolen har ikke mange ressourcer, men den har blandt andet finansieret mediekurser for dansklærerne.

Men den stramme økonomi resulterer i, at der går alt for mange elever på gymnasiet, som ikke deltager i undervisningen, men som alligevel får lov til at blive på gymnasiet, uden at de reelt er aktive i undervisningen. Dette gør det vanskeligt for lærerne at motivere de fagligt og socialt udsatte elever, da der ikke er nogen konsekvenser af fx højt fravær. Flere af lærerne ønsker en fraværsgrense på 10%, hvilket skulle betyde, at elever med for højt fravær skulle sendes til en samtale med ledelsen eller en studievejleder. Skolen har dog ikke ressourcer til at gennemføre sådanne initiativer.

Nogle af lærerne giver udtryk for, at de forventer, at deres ledelse sætter ting i gang og udvikler deres pædagogiske kompetencer. Ledelsens økonomiske fokus går ikke i spænd med det faktum, at skolen ikke er en populær vare. Den kan ikke lokke nye elever til på samme måde som gymnasierne i indre by. Ledelsens fokus på skolen som en konkurrencevirksomhed stemmer ikke overens med, hvad lærerne mener, at skolens reelle opgave er: at uddanne unge mennesker. Lærerne giver ikke klart udtryk for, hvad de mener, de kan forvente af deres ledelse.

MUS-samtaler gennemføres ikke årligt, og nogle af lærerne har ikke været til en samtale i tre år, men der gives et overordnet indtryk af, at lærerne føler, de har indflydelse på deres

undervisning og viden om mulighederne for efteruddannelse. Skolen anses ikke som en top-down organisation: Den økonomiske ledelse skal komme oppefra og den pædagogiske ledelse nedefra.

Da det andet gymnasium fik ny rektor for et år siden, fik lærerne større autonomi, og kulturen er blevet mere åben. Der er i den anden ende blevet strammet op over for mødepligt og aftaler for eleverne. Der er ligeledes blevet sat hårde og mere effektivt ind over for elevfravær igennem elektronisk overvågning af forsømmelser, som følges op igennem Lectio. Til trods for den strammere tone over for eleverne, er tonen, at rektors dør altid står åben for dem såvel som for lærerne.

Lærerne giver udtryk for, at bestyrelsen er fleksibel, og at den kendetegnes på samme måde som skolen, som lokalt forankret.

Lærerne forklarer, at skolens overgang til en selvejende institution har givet dem fordele som frugtordning, bærbare computere, fitnessstilbud og mentorordning. Det har samtidig bidraget til et større lokalt ansvar. Lærerne ser det mere meningsfuldt, at skolen nu er selvejende frem for det tidligere samarbejde og styring igennem amtet.

3.2 De erhvervsgymnasiale uddannelser

3.2.1 Bestyrelsen

På de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne er gymnasierne typisk en del af større uddannelsesorganisationer, og bestyrelsens ansvarsområde dækker hele uddannelsesorganisationens område (gymnasier, EUD-uddannelser, korte videregående uddannelser e.l.). Det betyder, at de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne ikke har det samme selvstændige råderum som de almene gymnasier, der er selvejende institutioner med egen bestyrelse.

Dette betyder også, at gymnasierne er i en form for intern konkurrence med de øvrige uddannelsesinstitutioner inden for organisationen og skal profilere sig over for bestyrelsen for at få del i de tilgængelige ressourcer. Generelt opleves dette dog ikke som et væsentligt problem blandt gymnasierne, som illustreret af følgende udsagn fra en rektor/daglig leder: "Bestyrelsen prioriterer os, fordi gymnasierne i de senere år har været et vækstområde. Vi føler os set og prioriteret."

Bestyrelsens rolle på handelsgymnasier og tekniske gymnasier er typisk meget overordnet, da gymnasierne kun udgør en mindre del af bestyrelsernes ansvarsområde, og bestyrelsen har ansvar for det samlede udbud af uddannelser i uddannelsesorganisationen, inklusive EUD-uddannelser, korte videregående uddannelser e.l. Bestyrelsen fokuserer på de overordnede rammer for gymnasiet, herunder økonomi og værdigrundlag. Typisk følger bestyrelsesarbejdet en form for "årshjul", hvor strategiske og værdimæssige diskussioner primært er lagt i foråret, og budgetmæssige diskussioner er lagt i efteråret.

Der afholdes typisk forholdsvis få møder i løbet af året (4-5 møder), og der lægges blandt de bestyrelsesformænd, der indgår i undersøgelsen, vægt på, at det beslutningsmæssige grundlag skal være i orden til hvert enkelt møde, så bestyrelsen har en mulighed for reelt at udøve deres ledelsesfunktion. Særligt på et af handelsgymnasierne, der indgår i undersøgelsen,

sen (hhx A), har dette forhold betydet, at man lagde særlig vægt på at udarbejde en talmæssig dokumentation for gymnasiets drift. Dette gav bestyrelsen en bedre mulighed for at tage beslutninger omkring hele gymnasiets arbejde, ikke kun overordnede økonomiske og værdimæssige beslutninger. Den talmæssige dokumentation inkluderede aktivitetsudvikling, systematiske elevevalueringer, opfølgende handlingsplaner, statistik over elevfrafald fordelt på relevante parametre, benchmarking på relevante nøgletal (regnskabstal, elevfravær, frekvens af elever der starter på videregående uddannelse m.m., sygefravær blandt lærere) i forhold til sammenlignelige gymnasier, oversigter over eksterne samarbejdspartnere og virksomhedsbesøg, fremskrivninger af elevfterspørgslen baseret på tilgængelige statistiske oplysninger, og sammenlignelige mål for intern effektivitet (årselevproduktivitet pr. medarbejder, planlægningseffektivitet – overtidsforbrug, fordeling på konfrontationstimer og forberedelsestimer, læringseffektivitet – karaktergennemsnit).

På de mindre erhvervsgymnasier, hvor der kun er begrænsede administrative ressourcer, er det begrænset, hvor omfattende et datamæssigt grundlag, gymnasiet kan udarbejde. Som resultat heraf er det vanskeligt for bestyrelsen at tage beslutninger, der direkte vedrører den daglige drift, og den reelle ledelse sker dermed i højere grad på det administrative niveau.

Der er traditionelt en tættere kontakt til erhvervslivet på de tekniske gymnasier og handlegymnasierne, end tilfældet er på de almene gymnasier, og i forhold til bestyrelsesarbejder betyder det, at man i bestyrelserne på de tekniske gymnasier og handlegymnasierne typisk forventer, at man i bestyrelsen har en forholdsvis aktiv rolle – som tilfældet også er i erhvervslivet. Fra ledelsens side er der også forståelse for dette: "En god bestyrelse holder ledelsen til ilden", som en leder i undersøgelsen, udtrykte det.

Bestyrelsesformændene i undersøgelsen lagde alle vægt på, at forholdet til den daglige ledelse var vigtigt, og et væsentligt element i dette forhold var, at bestyrelsen opsatte klare mål og retningslinjer for ledelsens arbejde. Ledelsens resultatkontrakter blev fremhævet som et væsentligt redskab i forhold til at opsætte relevante mål for ledelsens arbejde, herunder mål for karaktergennemsnit, frafald, lærernes efteruddannelse, udnyttelse af lærerressourcerne, ekstern synlighed m.m. De daglige ledere af gymnasierne, der i nogle tilfælde kaldes rektorer, i andre tilfælde har andre tituleringer, er generelt opmærksomme på deres resultatkontrakter og de opsatte målsætninger. Flere daglige ledere fremhævede således, at de havde en målopfyldelse på 90% eller mere.

3.2.2 Den daglige ledelse

Handlegymnasier og tekniske gymnasier er som tidligere nævnt ofte en del af større uddannelsesorganisationer, hvor gymnasierne kun udgør enkelte afdelinger i organisationen. De daglige ledere på disse gymnasier har typisk kun et ledelsesmæssigt ansvar, der dækker den daglige drift i gymnasierne, mens mere overordnede strategiske beslutninger er placeret et ledelsesniveau over den daglige leder (direktør, uddannelseschef e.l.). Et problem på disse gymnasier kan være, at det samlede ledelsesmæssige ansvar ikke i samme grad som på de almene gymnasier er placeret hos én person, og det derfor kan opleves vanskeligt for lærerne at påvirke de ledelsesmæssige beslutninger på gymnasiet. Det kan påvirke motivationen hos lærerne, som følgende udsagn fra en lærer i undersøgelsen illustrerer: "Vi kender ikke rigtig

uddannelseschefen. Vi forholder os til vores rektor, men det kan være frustrerende, fordi han jo blot i nogle tilfælde videreformidler, hvad der er bestemt længere oppefra.”

Omvendt viser undersøgelsen også, at en klar placering af det overordnede strategiske ansvar for gymnasiet hos en direktør, uddannelseschef e.l. kan styrke gymnasiets strukturelle og innovative dimension som illustreret i følgende udsagn: ”Hos os er det mig, der er det offentlige ansigt udadtil og har ansvar for den overordnede udvikling af gymnasiet, mens rektor tager sig mere af driften. Vi har brug for hele tiden at forny os og effektivisere vores uddannelse – ellers kommer eleverne ikke – og det er blandt andet mit ansvar.” På det pågældende gymnasium har der inden for de seneste år været en positiv udvikling i elevsøgningen og udbuddet af uddannelsesretninger, så det understøtter den pågældende leders udsagn.

Den rent praktiske ledelse af det daglige arbejde på gymnasierne (undervisningsplanlægning, administration, økonomi m.m.) er meget forskelligt organiseret på de tekniske gymnasier/handelsgymnasierne. Den daglige leder tager sig typisk af dette arbejde i samarbejde med en eller flere administrative nøglepersoner (vicerektor, inspektør, sekretær m.m.), og denne arbejdsdeling fremhæves positivt af flere daglige ledere/rektorer i undersøgelsen. Mange af de tekniske gymnasier og handelsgymnasier er imidlertid små, og derfor har den daglige leder på disse gymnasier kun i begrænset omfang støtte til at udføre de praktiske og administrative ledelsesopgaver. En leder for et mindre gymnasium siger således: ”Jeg savner en inspektør eller uddannelsesleder til at tage sig af de administrative opgaver og også i forhold til at få sparring i det daglige arbejde. Tiden går i høj grad med administrative opgaver, og så bliver der mindre tid til at varetage mine andre ledelsesopgaver.”

Ledelsesstil

Flere af de daglige ledere giver i undersøgelsen udtryk for, at de har en åben og involverende ledelsesstil, hvor de snarere er teamledere end traditionelle administrative ledere: ”Når jeg taler om ledelse her på stedet, så er det et ledelsesteam. Jeg prøver at inddrage så mange som muligt i beslutningerne, så der er et godt grundlag for at arbejde videre.” En anden daglig leder i undersøgelsen går endnu videre: ”Som overordnet for uddannelsen prøver jeg at være en backupfunktion eller støtte til læreren. Det er vigtigt at have en åben dør og være tilgængelig for lærerne i deres dagligdag, så vi hurtigt kan få klaret de nødvendige ting af.”

To af lederne på de undersøgte handelsgymnasier og tekniske gymnasier fremhævede i særlig grad undervisningsevalueringen af de enkelte lærere som et væsentligt ledelsesmæssigt redskab. Det er i undervisningsevalueringen, man som leder får en mulighed for at få et aktuelt billede af den enkelte lærers undervisning og en mulighed for at få en dialog omkring undervisningen med hver enkelt lærer. De to ledere gjorde en dyd ud af at læse hver enkelt undervisningsevaluering grundigt og give hver enkelt lærer feedback. Blandt lærerne på de to gymnasier blev dette meget positivt modtaget, idet det blev set som en konstruktiv hjælp til deres undervisning og en positiv interesse fra ledelsens side for deres arbejde.

En enkelt leder udtrykte, at det ville være ønskeligt, at man altid blev tituleret som rektor, da der ikke mindst fra eleverne var et behov for, at man havde en ”rektor” at forholde sig til – ganske som man har det på de almene gymnasier.

Evalueringspraksis

Erhvervsgymnasierne i undersøgelsen har i lighed med de almene gymnasier, der indgår i undersøgelsen, en ganske omfattende evalueringspraksis. Erhvervsgymnasierne er i lighed med de almene gymnasier underlagt gymnasieloven af 2004, der påbyder gymnasierne at foretage en løbende evaluering af undervisning, ligesom skolerne skal have et system til at indarbejde resultaterne fra evalueringerne i uddannelsen og undervisningen.

Erhvervsgymnasiernes evalueringspraksis omfatter elevevalueringer af undervisningen, den årlige arbejdspladsvurdering (APV), pædagogiske rådsmøder, karakter- og frafaldsopgørelser m.m. I tilbagemeldingerne fra eleverne lægger erhvervsgymnasierne i undersøgelsen typisk meget vægt på både at få belyst både faglige forhold og sociale forhold.

Blandt de undersøgte erhvervsgymnasier er evalueringspraksis meget forskellig på henholdsvis de små gymnasier og det store erhvervsgymnasium, der indgår i undersøgelsen (hxx A). På de små erhvervsgymnasier er evalueringspraksis forholdsvis uformel. Gymnasierne lægger vægt på åbenhed og tillid mellem elever og lærere/ledelse. Typisk fremhæves det, at "døren altid er åben", og at lærere og skolens ledelse løbende følger med i de enkelte elevers trivsel og søger at tage initiativ til en samtale med eleven, hvis der opstår et behov for dette. Erhvervsgymnasierne er typisk mindre end de almene gymnasier, så dette forhold kan være et forhold, der i særlig grad gør sig gældende på erhvervsgymnasierne.

På det store erhvervsgymnasium, der indgår i undersøgelsen (hxx A), minder evalueringspraksis mere om den evalueringspraksis, der gør sig gældende på de almene gymnasier. Evalueringspraksis er her af mere formel karakter, og der lægges vægt på at få tilvejebragt systematiske evalueringsredskaber, der gør det muligt at få belyst problemer med elever og med undervisningen. Samtidig lægges der også vægt på at bruge resultaterne af elevevalueringerne fremadrettet, og derfor udarbejder gymnasiet med jævne mellemrum handlingsplaner i forlængelse af elevevalueringerne, og disse handlingsplaner offentliggøres på skolens hjemmeside og indgår i skolens fremadrettede strategigrundlag.

Økonomien

Økonomien på de tekniske gymnasier og handelsgymnasier har traditionelt ikke været den højeste prioritet. En daglig leder i undersøgelsen udtrykker det på følgende måde: "Det er et kæmpe problem, at man tænker økonomien ind som nummer to eller tre. Pædagogikken har vi traditionelt prioriteret højt, og den har vi mange gode folk til at tage sig af". Samtidig er der dog også flere ledere i undersøgelsen, som giver udtryk for, at dette er ved at ændre sig.

Gymnasiernes økonomi er – som de almene gymnasier – i høj grad baseret på, at eleverne gennemfører de enkelte klassetrin, da det udløser et tilskud for hver enkelt elev, et tilskud der i øvrigt er forskelligt for de forskellige gymnasiale uddannelser. Det betyder naturligvis, at man i gymnasierne er særlig opmærksom på, at man i så høj grad som muligt får studieegnede elever ind på gymnasiet – blandt andet i kraft af at man er et attraktivt gymnasium med høj elevsøgning. Samtidig er der også i gymnasiernes ledelse stor fokus på, at frafaldet er så lavt som muligt. Typisk indgår nøgletal for elevfracfald også i de daglige lederes/rektorernes resultatkontrakter. Samtidig fremgår det dog af undersøgelsen, at dette økonomiske incita-

ment ikke skal vægte højere end hensynet til den enkelte elev, og om det er det rigtige valg for den enkelte elev at gå ud af gymnasiet.

De økonomiske incitament er må, ifølge de daglige ledere, kun spille en marginal rolle: "Når der står en elev på mit kontor den 7. februar og vil melde sig ud, og det er skæringsdag den 8. februar, så håber jeg da selvfølgelig, at det ender med, at eleven også er indmeldt den 8. februar, for så falder der penge i kassen. Men det er absolut ikke noget, vi kalkulerer med." For hhx og htx er denne problemstilling typisk heller ikke så væsentlig, som de er for det almene gymnasium, da hhx og htx ofte er en del af en organisation, hvor der også tilbydes EUD-uddannelser (erhvervsuddannelser), og eleven derfor i mange tilfælde vil kunne skifte til en sådan uddannelse men stadig være inden for organisationen. Endvidere gælder, at over- eller underskud på de enkelte uddannelser kan bruges til udligning, mens noget sådant ikke kan finde sted på de almene gymnasier.

Flere af de handelsgymnasier og tekniske gymnasier, der indgår i undersøgelsen, er i gang med en økonomisk rationaliseringsproces, da de imødeser færre indtægter inden for de kommende år. Lederne fremhæver her, at den primære udfordring er at spare, samtidig med at det ikke går ud over kvaliteten: "Det er først og fremmest løn, vi kan spare på. Det er ikke bæredygtigt at smide 40 elever ind i klasserne, så jeg går i stedet ind og begrænser lærernes forberedelsesfaktor. Jeg skal forsøge at gøre dette, uden folk de flygter, og kvaliteten falder for kraftigt."

3.2.3 Værdigrundlag

Lederne er generelt meget opmærksomme på at profilere deres gymnasium i forhold til offentligheden og relevante interessenter, så gymnasiet i så høj grad som muligt formår at tiltrække relevante elever. Profileringen i forhold til offentligheden sker typisk igennem hjemmesiden, pressemeddelelser og brochurer/nyhedsbreve, hvor positive eksempler og indsats fremhæves. Samtidig er der navnlig et teknisk gymnasium i undersøgelsen, som har prioriteret introforløb og brobygningsforløb højt, da de udgør en god mulighed for at give kommende elever et realistisk indtryk af, hvad der kræves for at gå på det pågældende gymnasium

Der er også et handelsgymnasium i undersøgelsen, som bruger alternative midler til at profilere gymnasiet over for områdets unge mennesker. Gymnasiet bruger navnlig mund-til-mund metoden, hvor man eksempelvis prøver at bruge eksisterende elever som en slags ambassadører (bl.a. gennem Facebook) til at tiltrække relevante elever til skolen. Generelt er udfordringen at udbrede kendskabet til, hvad handelsgymnasier og tekniske gymnasier kan tilbyde eleverne, og blandt andet gøre opmærksom på, at der efter gymnasireformen i 2005 ikke er den store forskel på de videre uddannelsesmuligheder, man får hhx/htx på den ene side og stx (det almene gymnasium) på den anden side. Erfaringen er, at der blandt mange forældre og potentielle elever er en opfattelse af, at det er uddannelsesmæssigt mere "sikkert" at gå på stx.

Samtidig er lederne også opmærksomme på at profilere gymnasiet over for særlige nøglepersoner på området, herunder navnlig UU-vejlederen som spiller en væsentlig rolle på de enkelte grundskoler i vejledningen af eleverne om valg af ungdomsuddannelse. En leder sagde: "For at tiltrække elever laver vi blandt andet opsøgende arbejde over for de UU-vejledere,

som vi ikke modtager elever fra.” En anden sagde: ”Nogle UU-vejledere i grundskolen kender os ikke, så der prøver vi at gøre en ekstra indsats for at gøre os kendte, så vi kan få flere elever fra dem. Det er blandt andet, fordi de ikke ved, hvad hhx (handelsgymnasium) dækker over.”

I det følgende er udarbejdet en oversigt over erhvervsgymnasiernes grundlæggende værdier. Det fremgår, at der umiddelbart er store forskelle mellem gymnasierne i de erklærede værdier. Et af erhvervsgymnasierne lægger eksempelvis vægt på blandt andet sociale relationer og kvalitet i undervisningen gennem almen dannelse, mens et andet gymnasium blandt andet lægger vægt på synlig ledelse og lærernes faglige niveau. Samtidig ses det dog også, at der i alle de undersøgte gymnasiers værdigrundlag indgår sociale elementer (dialog, tillid, respekt m.m.) og faglige elementer (kvalitet, ny viden, faglig ihærdighed m.m.)

Oversigt over erhvervsgymnasiernes grundlæggende værdier

Htx A	<i>Relationer</i> - fælles om at skabe en dagligdag, der giver de bedste betingelser for livet på skolen såvel som uden for skolen	<i>Dialog</i> - gensidig tillid og tolerance skal præge atmosfæren mellem lærere og elever indbyrdes	<i>Udvikling</i> - og sikring af progression, variation og inddragelse af eleverne i planlægningen af undervisningen	<i>Kvalitet</i> - og almindelse er centrale elementer i undervisningen
Htx B	<i>Tage eleverne alvorligt</i> - og være lydhør over for ønsker om forandringer	<i>Skolens ledelse skal være synlig</i> - og nem at komme i kontakt med	<i>Lærerne skal hele tiden inddrage ny viden</i> - pædagogik og teknologi i undervisningen	<i>Inddrage eleverne i planlægningen</i> - af undervisningen og tilrettelægge den efter deres forudsætninger
Hhx A	<i>Respekt</i> - Det er en selvfølge, at alle er lige - uanset køn, alder, seksualitet eller religion. Skolen tolererer ikke mobning	<i>Faglighed</i> - Skolen er et lærested mere end et værested. Altid åbne for ny viden og nye måder at gøre tingene på	<i>Fortræffelighed</i> - Skolens navn skal være knyttet til høj kvalitet og udvikling - på alle områder	<i>Udvikling</i> - en skole med puls, som konstant er i udvikling, og opfylder samfundet og erhvervslivets krav
Hhx B	<i>Fornyelse</i> - og fokus på forandring, selvstændig nytænkning og nysgerrighed	<i>Respekt</i> - og god omgangstone, respekt for forskellighed og hinandens tid	<i>Ihærdighed</i> - og udholdenhed, ret til at prøve og fejle, gøre sig umage og gå kloge hjem	

3.2.4 Lærerne

Det blev i undersøgelsen fremhævet, særligt fra lærernes side, at det var væsentligt med en kontinuitet i ledelsen, da det sikrede en smidig daglig ledelse samtidig med, at der også typisk var en mere klar pædagogisk linje. Denne kontinuitet var dog ikke til stede på flere af gymnasierne.

På flere af de tekniske gymnasier og handelsgymnasier, der indgår i undersøgelsen, har der imidlertid været en høj grad af udskiftning i ledelsen, og det har ført til problemer i form af manglende kontinuitet i den måde, som gymnasierne blev ledet på. Den manglende kontinuitet giver sig fx udtryk i, at hver gang ledelsen skiftes ud, så opstår der problemer i det daglige samarbejde, koordinationen og i ressourceudnyttelsen. En leder udtrykte det på følgende måde: "Et godt kendskab til hinanden giver et godt arbejdsklima og mulighed for at udnytte ressourcerne de forskellige steder, og bruge dem hvor der er behov for det."

Der indgik også et enkelt større handelsgymnasium i undersøgelsen, som også har været igennem en høj grad af udskiftning i ledelsen de senere år, men her lagde man ikke så meget vægt på eventuelle problemer i forhold til de nære samarbejdsforhold. Problemet med en manglende kontinuitet i ledelsen blev her fremstillet som et spørgsmål om, at der ikke var klare og gennemgående ledelsesmæssige prioriteringer og procedurer.

Gymnasielærere har en stærk tradition for selvstændighed i deres arbejde og en høj grad af medindflydelse på deres arbejdssituation. Dette kan lede til udfordringer for ledelsen, hvis ledelsen har et ønske om at regulere på lærernes arbejdsforhold på en måde, som griber grundlæggende ind i lærernes daglige arbejdssituation.

Et eksempel i undersøgelsen på dette er fra de tekniske gymnasier, hvor ledelsen besluttede, at lærerne skulle være fast på gymnasiet tre timer om eftermiddagen en bestemt ugedag for dermed at øge lærernes synlighed og tilgængelighed i forhold til eleverne og samtidig øge mulighed for samarbejde mellem lærerne, da alle lærere i princippet skulle være til stede i det fastsatte tidsrum. Dette oplevedes dog som en form for overgreb fra mange af lærernes side og førte til en dårlig stemning i lærerkollegierne og et dårligt samarbejdsklima mellem lærere og ledelse.

Konsekvensen på et af gymnasierne har været, ifølge lærerne, at flere lærere er holdt op, og det har yderligere forværret arbejdsklimaet. Ledelsesudfordringen er her, ifølge en daglig leder/rektor, at holde fast: "Selvfølgelig gør det ondt, og imens den hårde forandringsproces står på, er det svært for lærerne at se nytten af det. Men de er nødt til at rette ind."

Et handelsgymnasium i undersøgelsen fik et år kritik fra lærernes side af, at de ikke følte sig tilstrækkeligt inddraget i beslutningerne omkring indsatsområder og handlingsplaner for undervisningen. Som konsekvens af dette besluttede ledelsen i det efterfølgende år at have fokus på inddragelse af lærerne i processen, blandt andet ved en dialog med lærerne på timebasis. Dette skabte en højere grad af forståelse blandt lærerne af, hvilken proces man var i gang med fra ledelsens side.

Nærhed og tryghed

Alle de daglige ledere på hhx og htx lægger vægt på, at ledelsen skal signalere nærhed over for eleverne. Man skal altid kunne komme ind til lederen af uddannelsen med sine problemer. Det er særlig på de små gymnasier, at der lægges vægt på nærheden til eleverne. Flere ledere lægger i undersøgelsen vægt på, at der er et overskueligt og trygt miljø på de små gymnasier, fordi alle kender alle: "Her har eleverne brug for hinanden, fordi der sjældent kommer mange nye", siger en leder blandt andet i undersøgelsen. En anden siger: "Fordi vi er så små, så har vi plads til den her åbenhed og nærhed." Også blandt lærerne lægges der på de små gymnasi-

er typisk vægt på nærheden til eleverne: "Vi er en lille skole, så vi kender alle elever og har tit en god og personlig relation til eleverne. Man kan ikke undgå at blive engageret i eleverne." Dette forholdsvis tætte og nære forhold til eleverne afspejler sig også i undervisningen, fordi undervisningen, ifølge lærerne, i højere grad lykkes og "flyder igennem", når man har en god relation til eleverne.

Flere ledere lægger også vægt på, at følelsen af nærhed er vigtig for lærernes trivsel og arbejdsglæde. På et større gymnasium, der indgik i undersøgelsen, har man opdelt gymnasiet i mindre enheder, blandt andet fordi lærerne, ifølge en leder, dermed i dagligdagen kommer til at føle en større grad af nærhed i forhold til kollegerne, den daglige ledelse og eleverne: "Så forsvinder lærerne ikke i ét stort gymnasium, men får ansvar for og indflydelse på de enkelte enheders profil. Lærerne skal vide, at de gør en forskel, og at der samtidig er en lokal ledelse, der følger op." På det pågældende gymnasium blev det også fremhævet, at de mindre enheder havde skabt en mindre grad af larm og uro, og det virkede fremmede for lærernes trivsel, ifølge lærerne selv: "De mindre enheder har skabt noget ro. Der er mindre stress og sygefravær. Vi har bedre mulighed for at snakke sammen".

Rekruttering og fastholdelse af lærere

Ledelsen på gymnasierne prioriterede i høj grad at få rekrutteret de rette lærere. Flere kriterier indgik typisk i vurderingen af, hvad der er den rette lærer. Et forhold som blev fremhævet var, at læreren skal have lyst til at have med unge at gøre: "Det handler om gnist i øjet og et ønske om at få de unge til at lære noget. Det er det, vi konsekvent ansætter dem på", som en daglig leder/rektor udtrykte det. Et andet forhold som blev fremhævet var, at eleverne på hhx og htx ofte har en praktisk tilgang til læring og et stort behov for at kunne se den umiddelbare nytte og relevans af undervisningen. Derfor blev det forsøgt at rekruttere lærere, som havde en praktisk baggrund fra erhvervslivet.

Det betyder, at man på flere af handelsgymnasierne og de tekniske gymnasier i undersøgelsen i høj grad prioriterer relevante erhvervs erfaringer og lysten til undervisning, og i mindre grad prioriterer fx bestået pædagogikum.

Undersøgelsen viser også flere gode eksempler på, hvordan ledelsen med fordel kan forsøge at fastholde lærerne. På et af handelsgymnasierne gjorde man eksempelvis meget ud af de årlige APV-undersøgelser og de opfølgende handlingsplaner.

Et andet eksempel fra et handelsgymnasium er, at ledelsen gjorde meget ud af at fortælle lærerne med ord og talmæssig dokumentation (benchmarkundersøgelser), at de udførte et særdeles godt stykke undervisningsarbejde, og det var, ifølge lærerne selv, med til at skabe stolthed og arbejdsglæde.

Endelig er der i undersøgelsen flere eksempler på gymnasier, der har formået at få ansøgt om ressourcer til at få gennemført forskellige faglige og pædagogiske udviklingsprojekter, som i høj grad har virket motiverende for de involverede lærere, særlig fordi de har fået mulighed for at udvikle deres faglighed og pædagogiske kompetencer. Et konkret eksempel på dette er et gymnasium, hvor man på baggrund af en fondsbevilling fik uddannet 15 lærere, som i afslutningen af forløbet blev certificeret inden for området (coaching).

4 Elevgruppen og indsatsen over for denne

4.1 Det almene gymnasium

4.1.1 Elevsammensætningen

Elevsammensætningen på stx A består af 1/4 til 1/3 elever med anden etnisk herkomst end dansk, hvoraf det gennemsnitlige antal varierer fra linje til linje og ligeledes imellem de to uddannelser. Gennemsnitligt er der flere elever med anden etnisk baggrund end dansk på de naturfaglige linjer. Ledelsen giver udtryk for, at skolen er påvirket af, at de får henvist elever, som de er nødsaget til at modtage til trods for deres studieretning. Dette resulterer i klasser med et højt elevantal og nogle klasser med et meget lavt elevantal.

Frafaldet på dette gymnasium er steget de seneste år. Dette gælder især for elevgruppen af anden etnisk herkomst end dansk og primært hf-uddannelsen. Skolen har mulighed for at fastholde de fagligt svage elever ved at lade dem gå et år om. Hvis en elev har et gennemsnit på under 2, evalueres denne af ledelsen for at vurdere, om de skal fastholde eller smide eleven ud. Det er som regel kun eleverne med for højt fravær eller udisciplineret adfærd, der smides ud af skolen.

I forbindelse med frafald er gymnasiet partnere i *Videnscenter om Frafald*-projektet (VOF) som søger at etablere et virtuelt videnscenter, organiseret som et netværk af ungdomsuddannelsesudbydere, UU-centre, kommuner, mv. Dette center vil have til formål at danne rammen om fælles videndeling og udviklingsaktiviteter mellem interessenterne for at have et permanent beredskab mod frafald. Skolen har ligeledes kørt delprojekter om klasserumskultur, og undervisningsmateriale er blevet udviklet til at lære lærere og elever at arbejde sammen og udvikle sociale kompetencer.

Skolens ledelse giver udtryk for, at alle elever der sakker bagud, skal rådes til studievejledning. Disse samtaler ligger to gange om året. Der er i denne forbindelse ligeledes én samtale om året, hvor ledelsen vurderer, om en elev skal smides ud pga. forsømmelse af studierne e.l.

Gymnasiet har tre læsevejledere, som screener førstearseleverne for dermed at identificere de elever der har brug for læsevejledning. På en årgang får gennemsnitligt 20 ud af 200 læsevejledning. Ud over læsevejledning har eleverne mulighed for at komme til lektiecafé en time hver eftermiddag. Lektiecafeen har forskellige fag og er ligeledes tilknyttet en lærer hver dag.

Gymnasiet har over en længere periode haft en aftale med en psykolog, hvor det var muligt for eleverne at komme til konsultation hver 14. dag. Psykologen er imidlertid flyttet fra byen og er af økonomiske årsager endnu ikke blevet erstattet af en ny. Skolen har dog mulighed for at betale en privatpsykolog i nødstilfælde, hvilket sker sjældent. Det er i forlængelse af dette yderst sjældent, at socialforvaltningen kontaktes.

På stx B er omdrejningspunktet eleverne. De skal føle sig velkomne og trygge ved altid at kunne komme til rektor eller en studievejleder med deres problemer. Døren til rektors kontor står altid åben. I forbindelse med elevsammensætningen, hvoraf 10% af eleverne er af anden etnisk baggrund end dansk, ses en udvikling hos pigerne fra denne gruppe. De er mere med i undervisningen, deltager i studieture og er tro mod deres egen og dansk kultur. Skolen er her opmærksom på, at mange i denne elevgruppe kommer fra bogligt svage hjem.

Stx B har som forsøg fået kantinepersonalet til at lave morgenmad og sætte lys frem på bordene til eleverne fra 07:15 om morgenen hver dag. Alt er betalt af skolen, og ledelsen håber hermed at kunne skabe en positiv, tryk og afslappet atmosfære i elevgruppen.

Stx C har indsatser på især matematikområdet. Man er generelt meget opmærksom, hvis der er elever, der har særlige store vanskeligheder i et eller flere fag. Når det er tilfældet sættes der hurtigt ind med støtte til de pågældende elever. Derudover har skolen en studievejlederfunktion, og HR-chefen og en coach er afsat til at håndtere de vanskeligste elever. Nogle af disse elever får ligeledes psykologhjælp eller hjælp af skolens coach. Coachen ringer til de vanskelige elever, som ikke kommer på skolen om morgenen, og står klar på skolen for at få en dialog med dem, når de ankommer. Skolen har et fraværsteam, som holder øje med fravær, hvori organisationschefen ligeledes sidder med. De elever, som ikke afleverer deres opgaver til tiden, bliver sat i "skrivefængsel" på skolen for at skrive den der.

Stx C har en psykolog tilknyttet skolen med fire timers konsultationstid om ugen. Ordningen er populær, til stor bekymring for skolen, der beskriver elevgruppen som mere skrøbelig end tidligere. Problemerne kommer i høj grad fra elevernes forældre og deres opvækst.

På stx D trives eleverne i et stort fællesskab uden opdeling. Dette kommer blandt andet til udtryk ved de mange tutorer fra 2. og 3. årgangene, som hjælper førstearseleverne i gang med introforløbet. Elevrådet har fundet frem til og gennemført indførslen af tutorer, og der er blandt andet blevet oprettet en tutorskole, hvor eleverne oplæres af studievejlederen.

Skolen har generelt set et stort frafald. 15-16% er faldet fra i løbet af tre år, men tendensen er faldende.

Da skolen har oplevet en uoverensstemmelse ved, at elever har bestået parathedsvurderingen men derefter ikke kan holde til det gymnasiale niveau, og at andre elever som er blevet indkaldt til optagelsesprøve efterfølgende, klarer sig godt, forsøger man nu at samarbejde med folkeskolerne. Man mødes med den lokale kommune, hvor der diskuteres optagelse. Yderligere mødes skolen med udskolingslærerne på folkeskolerne i beliggenhedskommunen.

Stx D er i gang med at lave et brobygningsprojekt i matematik, hvor der bliver samarbejdet omkring matematikken, da mange folkeskoleelever har svært ved matematik. Det er her vigtigt, at gymnasiet og folkeskolerne taler samme sprog.

I denne forbindelse ses det ligeledes tydeligt, at stx D har øget fokus på matematikfaget. Dette sker blandt andet ved, at eleverne og deres forældre bliver kaldt til samtale efter anden karaktergivning, hvis matematikken ikke kan bestås.

Af særlige indsatser på stx D kan blandt andet nævnes lektiecafeen, som har åbent hver dag fra 14.00 til 17.00 undtagen fredag. I forbindelse med lektiecafeen er der forskellige fag hver dag. Og hver dag er der en studievejleder med. To dage er der matematik. To dage er der sprog, og en dag er der læsevejleder. I lektiecafeen er der tilknyttet dygtige elever fra 3. år-

gang til matematik, der hjælper de andre elever. De får studenterløn og en t-shirt, hvor der står "Bare spørge". I forbindelse med fravær kommer de elever, der er bagud med deres skriftlige opgaver, til en samtale med studievejlederen, hvor de udarbejder en kontrakt.

Stx D bruger meget tid på at afholde samtaler med eleverne om, hvordan de kommer igennem gymnasiet. En anden særlig indsats, som blandt andet støtter de fagligt svage elever, er skolens lektieweekender i matematik. Her står en lærer til rådighed på skolen fra 09:00-15:00 både lørdag og søndag, og mange elever melder sig til. Det er ligeledes skolens mål at afholde disse lektieweekender i samfundsfag. Skolen har ressourcerne til, at en lærer kan stå til rådighed i weekenden.

I forbindelse med elever med for højt fravær har stx D ligeledes en "vinkeordning", hvor de elever som har haft højt fravær over en periode, skal gå forbi rektors kontor og vinke, når de møder ind om morgenen. Nogle kommer ind og skriver under, og andre vinker blot. Skolen har få elever, der kommer til eksamen på særlige vilkår (fx grundet stort fravær), hvor de skal op i fuldt pensum til eksamen.

Hvis der er elever, der bliver presset af forældrene, selvom eleven ikke har de faglige forudsætninger for at klare en gymnasial uddannelse, bliver de indkaldt til samtale, hvor eleven opfordres til i stedet at søge fx handelsskolen eller en erhvervsuddannelse. Men der er meget prestige i det almene gymnasium, og i det område, hvor gymnasiet er beliggende, er der høje ambitioner blandt unge og deres forældre om, at alle skal i gymnasiet.

Stx D har flere problemer i forbindelse med voldsomt forsømte børn, der mangler en voksenkontakt grundet forældrenes karriere, hvor forældrene kan finde på at flytte til udlandet, og eleven derfor skal bo alene. Skolen anvender her en privat børne- og ungdomspsykolog, som studievejlederne kan henvise til. I løbet af et år har skolen 10-15 elever til psykolog. Studievejlederne har i denne forbindelse meget konsultation og laver et stort forbyggende arbejde.

Stx D har pædagogiske dage, hvor der blandt andet kan være fokus på vejledning, hvordan skolen kan blive bedre til at vejlede, hvordan en opgave eller problemformulering skal udarbejdes, og hvordan man kan udarbejde skriftlige opgave på andre måder. Hvis en ny lærer eksempelvis får problemer med sin 1.g-klasse, tilbyder skolen supervision af sin kursislærer.

Skolen har haft en stressdebat efter en undersøgelse, hvor mange gav udtryk for, at de var stressede. Efterfølgende har skolen fået bevilliget 50.000 kr. fra GL (Gymnasieskolernes Lærerforening) til forskellige arrangementer, omkring mindfulness, stress, latterdage m.m. Skolen har yderligere forsøgt at få en europaklasse og en verdensborgerklasse op at stå, med flere rejser og eventuel udveksling. På nuværende tidspunkt har skolen en europaklasse, men ikke en "verdensborgerklasse". I europaklassen er der meget EU-orientering. Det handler om rejser og kontakt til andre skoler samt rejser med kendskab til kulturen. Man tematiserer dele af undervisningen til det internationale. Der er to europaklasser, en samfundsfaglig og en sproglig. Verdensklassen er mest sprog, og kun 13 elever har søgt i år. Eleverne betaler selv rejserne, men bliver gjort opmærksomme på dette inden studiestart. Skolen har i denne forbindelse en fond, hvor elever kan søge om penge, hvis de ikke er i stand til at betale.

På to af undersøgelsens almene gymnasier består elevgruppen overvejende af socialt svage elever, som ikke er så fagligt stærke, og på det ene af gymnasierne er der tillige en del indvandrelever. På de to andre gymnasier er der derimod tale om elever, der har en social stærk baggrund, og som også af lærerne beskrives som fagligt stærke. Det der er endnu mere slående er, at på de to gymnasier, som er karakteriseret af en stærk faglig elevgruppe, gøres der også mere for at støtte eleverne, hvis de har faglige eller psykiske/sociale problemer.

I det følgende først lidt om, hvordan lærerne på de gymnasier med socialt stærke elever beskriver deres elevgruppe og den støtte og hjælp de får, når de har behov herfor. Det er i øvrigt på samme tid de "gode eksempler på", hvordan man kan støtte fagligt og socialt svage elever, som findes i større eller mindre omfang på alle gymnasier.

Endelig vil det blive beskrevet, hvorledes de to gymnasier med en stor andel socialt svage elever har helt anderledes vilkår både på grund af elevsammensætningen og den dårlige økonomi, som ikke giver meget råderum.

Lærerne på det ene faglige stærke gymnasium beskriver, at elevgruppens engagement, målrettethed og motivation er over gennemsnittet, og at elevgruppen består af elever, som selv har valgt og taget initiativ til at komme på gymnasium, eller som begynder på skolen "som en selvfølge", fordi det gør man, fordi det ligger i traditionerne i familien, at man tager en gymnasial uddannelse.

Gymnasiet ligger således i et geografisk område, hvor normen er, at man går på gymnasiet efter folkeskolen. Generelt set har eleverne en god social baggrund, men den forankrede norm resulterer også i, at flere elever starter på skolen uden de nødvendige kompetencer. Ud over den generelle elevgruppes stærke sociale baggrund, går der ligeledes elever fra Nørrebro med indvandrerbaggrund og elever med forældre, som fx har misbrugsproblemer. Men disse udgør dog kun en lille del af elevgruppen.

De fleste elever har mulighed for at få hjælp med lektier derhjemme, og dem der ikke har denne mulighed kan få hjælp i skolens lektieværksted.

Lærerne på det andet gymnasium med elever med stærk social baggrund beskriver også deres elever som havende en faglig stærk baggrund, det vil sige børn af akademikere. De er ifølge lærerne mere medgørlige og velopdragne end den gennemsnitlige danske gymnasielev. Grundlæggende hjælper eleverne hinanden rigtig meget og lægger blandt andet resultater og opgaver op på Lectio, til andre som har brug for hjælp. Mange elever er ambitiøse og gider derfor ikke være sammen med de elever, der ikke laver noget. Elevgruppen kendetegnes dog ifølge skolens lærere ligeledes som alle andre unge teenagere ved for lidt søvn, for lidt aktivitet, for meget computer og fjernsyn og for meget alkohol i weekenderne.

Lærerne oplever overordnet, at der er forskel på klassekulturerne og indstillingen til lektier. Der er derfor ligeledes højt naturfaglige klasser, som ikke viser interesse i skolen, og som udelukkende laver lektier af pligt, ikke af lyst. I denne forbindelse giver lærerne udtryk for, at størstedelen af eleverne har valgt den gymnasiale uddannelse som en selvfølge efter folkeskolen, da dette ofte forventes af forældrene. Flere elever har dog også visioner og drømme om at blive læger, advokater eller lignende, når de begynder på skolen, og ser dermed på uddannelsen som et middel til et mål.

Elevgruppen arter sig forskelligt i forbindelse med lektielæsning. Her ses det tydeligt, at eleverne på de naturvidenskabelige og samfundsvidenskabelige studieretninger, som har flere højniveaufag end gennemsnittet, er mere målrettet og laver deres lektier oftere. De mindre ambitiøse elever, som sjældent laver lektier og ikke ser sig i stand til at gennemføre matematik på B-niveau, vælger ofte en studieretning, som lærere betegner som "skraldespanden". Denne studieretning består primært af sproglige fag og samfundsfag på B-niveau.

Lærerne på det ene socialt svage gymnasium beskriver elevgruppen som fagligt svage, da de ikke har en boglig ballast fra deres forældre. Et resultat af dette ses ligeledes i elevgruppens manglende disciplin og modenhed, hvilket kan udmatte lærerne og besværliggøre kontakten imellem lærer og elev. Til trods for denne kendsgerning overrasker eleverne positivt ifølge lærerne, da de er søde og oftest udvikler en modenhed efter det første år på gymnasiet. Gymnasiets elevgruppe består af op imod 40% med anden etnisk herkomst end dansk, hvoraf størstedelen består af tyrkere eller kurdere. Tre ud af fire af disse elever er dog så integrerede i dansk samfund og kultur, at de ikke adskiller sig fra elever med dansk baggrund.

Flere af de dygtigste elever i naturvidenskabelige fag er af anden etnisk herkomst end dansk. Lærerne giver i denne forbindelse ligeledes udtryk for, at den faglige spredning på skolen er blevet større i de seneste år.

Ifølge lærerne eksisterer der stadig en betydelig opdeling mellem etniske danske elever og elever af anden etnisk herkomst end dansk, dog forbeholdt at klassekulturerne kan være forskellig fra klasse til klasse. Fagligt ses ligeledes en skelnen mellem de to etniske elevgrupper. Etniske danske elever vælger primært kreative fag og samfundsfag, hvor eleverne af anden etnisk herkomst end dansk oftest vælger naturfaglige fag.

Ifølge lærerne er elevgruppen ikke blevet svagere, end den var for 20 år siden. Gruppen kendetegnes dog ved en lav fysisk aktivitet. Kun en gruppe af drenge er meget aktive, men de spiser usundt og får ikke nok søvn. Lærerne forsøger derfor at inddrage bevægelse i undervisningen eksempelvis igennem en dramatisering af en roman og forsøger at gennemføre ideer som fitnesscafé, hvor eleverne kan gå hen og træne samt læse lektier.

4.1.2 Støtte til elevernes læring

Lektieværkstedet på det ene gymnasium med elever med stærk social baggrund er åbent hver dag efter skole og rummer alle fag. Det er både de fagligt stærke og svage elever på skolen, der bruger lektieværkstedet. Ifølge lærerne har de svage elever svært ved at overskue deres problemer, og hvordan de skal løse dem. Derfor har man på gymnasiet en støtteordning med en af skolens lærere som tovholder. Lærerne tilknyttet ordningen udarbejder et program til de svageste elever, der skal hjælpe dem med at planlægge deres lektier. Støtteordningen kan rumme op til 100 elever og har haft stor succes. Skolen har ligeledes en ordning med ekstra matematik for elever, der har været syg eller væk fra skolen i mere end 15 dage i træk. Skolen har ligeledes, med stor succes, påbegyndt weekendkurser i matematik: lørdag og søndag fra 09:00 til 16:00.

Overordnet giver lærerne udtryk for, at der er flere muligheder og støtteordninger for de svageste elever end for 20 år siden. I dag forsøger man at holde på eleven så længe som muligt, men ifølge lærerne bør skolen ikke fastholde eleven i skoleforløbet, hvis en elev ikke har

evnerne til at gennemføre gymnasiet. Lærerne giver i denne sammenhæng udtryk for, at man som lærer skal være ydmyg, når man bedømmer elever i så ung en alder og undgå at ødelægge drømme.

Hvis eleverne har psykiske eller sociale problemer kan de få hjælp hos gymnasiets psykolog, som har træffetid en gang om ugen. Der er altid meget pres på denne psykolog. Eleverne kommer og får psykologisk hjælp, når der er problemer derhjemme, eller de har det svært socialt i klassen, eller når de har kæresteproblemer.

På det andet gymnasium med socialt stærke elever er der konkrete tiltag til elever med faglige vanskeligheder. Blandt disse er "Søndagsskolen". Efter terminsprøven i 2.g. i matematik på B-niveau skriver lærerne ud til de elever, der får en karakter på under 2. Uden at lægge fingre imellem bliver de gjort opmærksomme på konsekvenserne ved en eventuel gentagelse af resultatet til afgangseksamen. Herefter giver man eleven et tilbud, de ikke kan afslå, om 4-5 undervisningstimer tirsdag aften. Kvalifikationskravene for at følge denne undervisning er følgelig at man er fagligt svag i matematik, således at lærerne kan bygge eleverne op helt fra bunden. I Søndagsskolen gennemterpes de typer af opgaver, som er tilbagevendende i prøverne. Dermed kan lærerne få elever, der ellers ikke ville bestå, til at bestå. Næsten alle består.

Denne særlige elevgruppe har ved slutningen af 2.g været på skolen for længe til, at de dropper ud på baggrund af en dårlig karakter i matematik. Søndagsskolen er ikke tiltænkt til at give eleverne en dybere forståelse for matematik, men til at de består faget. Når skolen hæver disse svage elever og får dem igennem matematik uden at dumpe, giver det et positivt udslag på skolens karaktergennemsnit. Der er statistisk set en markant større sandsynlighed for at dumpe i matematik på B-niveau, frem for dansk og historie, og det er ifølge lærerne årsagen til, at skolen er villig til at give eleverne denne omfattende hjælp. I denne forbindelse er det ligeledes relevant, at eleverne som minimum skal have et naturfagligt fag på B-niveau.

Skolen har ud over Søndagsskolen to læsevejledere som et tiltag og tilbud til at løfte de fagligt svage elever. Én af læsevejlederne er ligeledes skrivevejleder og har haft gode erfaringer med fagligt svage elever, som har flyttet sig, hvis motivationen har været til stede. Det er dog de færreste fra denne elevgruppe, der pga. sport eller arbejde har tid og prioriterer disse støttetilbud.

Gymnasiet har ligeledes tiltag for elever, der finder overgangen mellem folkeskolen og gymnasiet vanskelig. De har her mulighed for at hyre ekstralærere 1-2 gange om ugen i alle 1.g klasserne, så de nye elever får en positiv start. Lærerne giver her udtryk for, at mange af de elever, som har en vanskelig opstart, blot skal have lidt støtte for derefter hurtigt at kunne stå på egne ben. Hvis ikke de får denne støtte, falder de hurtigt fra.

Yderligere tiltag til støtte af fagligt svage elever er skolens lektiecafé og "Skrivefængsel". Skrivefængsel ligger hver onsdag efter 7. lektion. De elever der ikke har afleveret deres opgaver til tiden, bliver sat i Skrivefængsel. Her kan de sidde i fred og ro og skrive deres opgave færdig. Der er to "fængselsvogtere", og tonen er bestemt. Der kan være fra 20 til 3-4 elever. Hvilke elever, der kommer i Skrivefængsel afhænger meget af lærernes individuelle tolerancetærskel ved for sen aflevering af opgaver. Skrivefængslet er den første direkte sanktion, hvis eleverne undlader at aflevere til tiden. Hvis de ikke møder op, får de en advarsel og bli-

ver derefter frataget SU, fordi de ikke er studieaktive. Eller de bliver sendt hjem en uge for at skrive opgave. Problemer med fravær og opgaver, der ikke bliver afleveret, er dog et lille problem på gymnasiet, men det betyder ikke, at man ikke tager det alvorligt og ikke sætter noget i værk for at undgå gentagelser.

Man har ikke særlige støtteaktiviteter for at fastholde eleverne i skoleforløbet i samme omfang som på de to gymnasier med socialt og fagligt stærke elever.

Gymnasiet har haft et udviklingsprojekt om fastholdelse og fravær for at ruste lærerne til at håndtere og være opmærksomme på problematikker med klasserumskulturen.

Det andet gymnasium har især fagligt svage elever, især på hf-uddannelsen, der kendetegnes ved generthed, nederlag i folkeskolen og mangel på dedikation. Lærerne giver her udtryk for, at der er få faglige og til gengæld store pædagogiske udfordringer på skolen.

Lærerne har dog kun få disciplinære problemer med eleverne, og de har et overordnet indtryk af, at eleverne accepterer autoriteter. Generelt er eleverne medgørlige og venlige.

Heller ikke på dette gymnasium har man særlige støtteaktiviteter/indsatsområder for at støtte elever med faglige, sociale eller psykiske problemer.

4.1.3 Forældresamarbejdet

Forældrene til de stærke elever møder op til forældresamtalerne, hvor forældrene til de svage elever ofte bliver væk. Ingen af gymnasierne gør dog særlig meget ekstra for at få forældrene til at møde op til møder og samtaler. Der sendes dog en påmindelse ud til de forældre, som man erfaringsmæssigt ved ofte ikke møder op.

Forældrene til eleverne på det andet socialt stærke gymnasium er ifølge lærerne engagerede og fagligt rustede til at hjælpe deres børn med lektier. Forældrenes uddannelsesmæssige baggrund kommer derfor ofte til udtryk i elevernes karakterer, og lærerne mener i denne forbindelse, at flere af forældrene i større eller mindre grad skriver elevernes opgaver. Forældrenes engagement kommer ligeledes til udtryk i deres interesse for undervisningsplaner og planlægning af skriftlige opgaver. Lærerne er enige om, at det er forældrenes uddannelsesmæssige baggrund og deres involvering i elevernes skolegang der er med til at højne skolens gennemsnitskarakter.

I forbindelse med forældresamarbejdet, giver lærerne på det socialt stærke gymnasium udtryk for, at interessen fra forældrene til hele elevgruppen er faldende, dog mest markant hos forældrene til elever af anden etnisk herkomst end dansk. Lærerne giver udtryk for, at det formentlig er en generationstendens, der er skyld i den ringe interesse for skole-hjem-samtaler. Forældrene vil gerne selv administrere deres tid og vælge mødetidspunkter. Lærerne tager i denne forbindelse ligeledes hensyn til og respekterer, at en stor del af elevgruppens ønske om ikke at involvere deres forældre direkte i deres skolegang, da en forældrekonsultation ikke altid er løsningen på en elevs problemer.

4.2 De erhvervsgymnasiale uddannelser

4.2.1 Elevsammensætningen

På hhx og htx kommer eleverne typisk fra hjem med en mindre stærk boglig baggrund end elever fra det almene gymnasium. Således er der på de fire erhvervsgymnasier, der indgår i undersøgelsen, i gennemsnit omkring 40% af forældrene, som har en boglig uddannelse. Tilsvarende er der i gennemsnit på de almene gymnasier, der indgår i undersøgelsen, omkring 65% af forældrene, som har en boglig uddannelse. Denne forskel i elevernes baggrund på de erhvervsgymnasiale uddannelser i forhold til de almene gymnasier betyder, at sandsynligheden for, at eleverne på hhx og htx falder fra, er større end på de almene gymnasier.

Dette hænger blandt andet sammen med, at eleverne på erhvervsgymnasierne i mindre grad end eleverne på de almene gymnasier kan få støtte hjemmefra til deres gymnasiale uddannelse. Forældrene har i mange tilfælde ikke selv gennemført en gymnasial uddannelse, og det er derfor, ifølge flere rektorer i undersøgelsen, svært for forældrene at yde en reel støtte til deres børns gymnasieforløb.

4.2.2 Støtte til elevernes indlæring

Generelt er der på de erhvervsgymnasier, der indgår i undersøgelsen, en række initiativer til at forhindre frafald blandt eleverne og støtte indlæringen hos de elever, der har særlig brug for dette. I forhold til de almene gymnasier er der dog den forskel, at erhvervsgymnasierne er en del af større uddannelsesorganisationer, hvor der også indgår fx erhvervsfaglige uddannelser (EUD-uddannelser). Det betyder, at en elev, der falder fra i erhvervsgymnasiet, kan starte på en erhvervsfaglig uddannelse inden for samme organisation, og i et sådan tilfælde vil der ikke umiddelbart være betydelige økonomiske konsekvenser af et elevfrafald for uddannelsesorganisationen som helhed, samtidig med at eleven typisk ikke vil opleve det som et stort skift.

Der er på trods af dette forhold alligevel stort fokus i erhvervsgymnasierne på at undgå frafald blandt eleverne. På et af erhvervsgymnasierne fulgte man eksempelvis frafaldet blandt eleverne på systematisk måde, blandt andet ved at sammenligne frafaldet på skolen med frafaldet på sammenlignelige erhvervsgymnasier. På samme gymnasium (hhx A) har man samtaler med alle elever, der falder fra og kender frafaldsårsagerne. Det er oftest sådan, at eleven har valgt forkert og forventningerne ikke stemmer overens med skolens hverdag.

Frafald følges generelt tæt på erhvervsgymnasierne. Hver uge laves eksempelvis status på fysisk og skriftligt fravær på et af handelsgymnasierne (hhx B). Samtidig følges der løbende op på højt fravær. Der er på dette gymnasium – og andre erhvervsgymnasier i undersøgelsen – nogle faste procedurer omkring skriftligt fravær, der fx indebærer, at en kontaktlærer og en klasselærer har til opgave at få fat i elever, der mangler at aflevere opgaver.

Flere af de erhvervsgymnasier, der indgår i undersøgelsen, er små gymnasier, hvor der er en generel accept af, at der skal være plads til alle. De fagligt svage skal også kunne rummes. På et af handelsgymnasierne blev det understreget, at grunden til, at frafaldet blandt eleverne var faldet markant, var, at man arbejdede meget mere fokuseret end tidligere på at komme

tæt på de frafaldstruede elever. Ifølge dette gymnasium havde skolen først og fremmest haft succes med at søge at opdage problemer hos elever i så god tid som muligt, så man havde mulighed for at få iværksat en indsats og udvist en ekstra interesse over for den pågældende elev.

Et gennemgående træk på erhvervsgymnasierne er, at man fokuserer på at tilrettelægge undervisningen, så man når de svage elever og dermed forebygger frafald blandt eleverne. Dette indebærer først og fremmest, at man søger at differentiere undervisningen. Undervisningen skal være praktisk orienteret og umiddelbart relevant for de bogligt svage elever. Ifølge eleverne på et af de handelsgymnasier, der indgår i undersøgelsen, kræver dette et klart fokus fra lærerens side på, hvad man kan bruge undervisningen til (fx med virksomhedsbesøg), samtidig med at bogligt stof skal varieres med praktiske øvelse og en høj grad af elevinddragelse.

Det fremgår således, at der på erhvervsgymnasierne generelt er et stort fokus på at udgå frafald. Samtidig fremhæves det dog af ledelsen på hhx- og htx-gymnasierne i undersøgelsen, at eleverne typisk er mere afklaret omkring deres gymnasievalg på hhx og htx end på det almene gymnasium, og eleverne på hhx og htx af denne grund er forholdsvis motiverede for at gå på netop denne type gymnasium. På det almene gymnasium er der typisk en lang række studieretninger, og eleverne er derfor ofte ikke så afklarede omkring, hvad de forventer af gymnasiet, som tilfældet er med hhx og htx, hvor eleverne i højere grad ved, hvad uddannelsen vil fokusere på.

Særlige frafaldsinitiativer

På erhvervsgymnasierne i undersøgelsen har man især iværksat følgende særlige frafaldsinitiativer: lektiehjælp/-café, ekstraundervisning, udvidet studievejledning/adgang til psykolog samt coaching/mentorordning.

Der er i lighed med de almene gymnasier lavet *lektiehjælpsordninger og -café* på alle de undersøgte erhvervsgymnasier. Formålet med disse ordninger er at tilbyde elever, der har behov for ekstra tid og støtte til lektier, en mulighed for at få dette efter endt undervisning på gymnasiet. Samtidig er der også eksempler på tvungne ordninger ("lektiefængsler"), hvis der er elever, der har en særlig høj grad af skriftligt fravær.

På flere af erhvervsgymnasierne i undersøgelsen bliver der også tilbudt *ekstraundervisning* til de elever, der har særligt behov for dette. Der bliver blandt andet tilbudt ekstraundervisning og vejledning til de læsesvage (herunder "reflekteret læsning"). Det er dog generelt sværere at lægge ekstraundervisning ind på de erhvervsgymnasiale uddannelser, end det er på de almene gymnasier, da man på erhvervsgymnasierne har flere skematimer end på de almene gymnasier. Det kan være svært at placere ekstra undervisningstimer, fordi elevernes skemaer i høj grad er fyldt ud.

På erhvervsgymnasierne bliver der også tilbudt *udvidet studievejledning/adgang til psykolog*. Studievejledningen søger at hjælpe elever med problemer for at forebygge et frafald, og dette kræver typisk en udvidet vejledning. Samtidig blev det på flere af erhvervsgymnasierne fremhævet, at en psykologordning var væsentlig at have. Der er på erhvervsgymnasierne typisk en gruppe af elever, som har et reelt behov for psykologhjælp i forhold til at

kunne få gennemført en gymnasial uddannelse, og der er det en stor støtte for studievejledere og andre at have mulighed for at sende disse elever videre til en psykolog.

Der er på erhvervsgymnasierne også forskellige eksempler på coaching/mentorordninger. På et af gymnasierne indebærer dette, at eleven har personlige samtaler med en bestemt lærer/coach to gange i løbet af det første år, hvorefter ordningen bliver mere fleksibel. Lærerne lægger her vægt på at have en personlig relation mellem lærer og elev, og det indebærer blandt andet også, at lærerne altid prøver at være tilgængelig over mail.

Det fremgår også af interviewene med eleverne på erhvervsgymnasierne, at det blandt mange elever opfattes som naturligt selv at hjælpe bogligt svage elever, og det ikke kun opfattes om skolens ansvar at yde en sådan støtte. Disse elever giver udtryk for, at de blandt andet er blevet motiveret til at hjælpe bogligt svage elever fra skolens side, da skolen har rummelighed og respekt som nogle af skolens bærende værdier: "Det er en god ting at kunne hjælpe andre". Dette forhold forekommer navnlig på de mindre gymnasier, der indgår i undersøgelsen.

Af interviewene med eleverne på de erhvervsgymnasiale uddannelser fremgår det, at eleverne generelt synes, at gymnasierne er gode til at "fange de elever, der har en høj frafaldsprocent". Det er også nødvendigt, ifølge flere elever, fordi gymnasiet generelt blandt frafaldstruede elever opleves som løst og ustruktureret i forhold til folkeskolen. De frafaldstruede elever har derfor behov for støtte til at få struktureret deres uddannelsesforløb, og det hjælper de særlige frafaldsinitiativer på gymnasierne med til, ifølge flere elever fra undersøgelsen.

4.2.3 Forældresamarbejdet

Der er ikke meget forældresamarbejde på de erhvervsgymnasier, der indgår i undersøgelsen. Dette forklares i undersøgelsen med, at forældrene generelt forventer, at eleverne selv styrer deres gymnasiale uddannelse, og at gymnasiet forventes at henvende sig, hvis der er behov for, at forældrene involverer sig. Samtidig fremhæves det af lederen på et af handelsgymnasierne (hhx B), at den lille grad af forældresamarbejde også har noget at gøre med forældrenes baggrund. På erhvervsgymnasierne har forældrene i mindre grad en boglig uddannelse end på de almene gymnasier, og blandt forældrene på erhvervsgymnasierne er der en mindre tilbøjelighed til at involvere sig i deres børns gymnasium, end tilfældet typisk er på de almene gymnasier.

På nogle af erhvervsgymnasierne i undersøgelsen er der mulighed for, at forældrene kan komme til møde med lærerne og ledelsen om deres barn, indtil barnet er fyldt 18 år. Erfaringen på erhvervsgymnasierne er dog generelt, at forældrene ikke i vidt omfang benytter sig af denne mulighed, og at dette tilbud ikke i så høj grad benyttes af forældre til frafaldstruede elever, som ellers i særlig grad kunne have behov for en tættere kontakt til gymnasiet.

Der er på flere af erhvervsgymnasierne i undersøgelsen eksempler på, at gymnasierne har taget initiativ til at støtte elever, der ikke har så høj grad af forældrestøtte. Der er bla. på et af gymnasierne lavet en manual rettet især til de bogligt svagere elever, som ikke har forældrene til at støtte sig. Denne manual beskriver trin for trin, hvad der forventes af eleven i gymnasiet, og hvilke muligheder eleven har for at få støtte i gymnasieforløbet. Et andet eksempel er en fast procedure, som særlig et af handelsgymnasierne har (hhx B), hvor foræl-

drene inviteres til en samtale med skolens leder og relevante lærere på et tidligt tidspunkt, hvis der opdages problemer i forhold til fravær.

5 Undervisningen

5.1 Det almene gymnasium

5.1.1 Undervisningen

I organiseringen af undervisningen er lærerne delt op i team: Et team er en klasses lærere. Teamkonstruktionen er en force for læreren, men de er dog ikke tvunget til at planlægge alt her. Lærerne er ikke kun delt op i team, men ligeledes i faggrupper, hvor der er tilknyttet en fagleder med ansvaret for at sætte nye tiltag i gang.

Den gode undervisning er ifølge lærerne undervisning med et klart formål. Man skal vide, hvad man vil med sine undervisningstimer samt formidle dette til eleverne. På den måde er der hele tiden blik på, hvad eleverne skal og hvorfor. Den gode undervisning kendetegnes ligeledes ved variation, hvor der tænkes nyt ind i fag og undervisningstimer, så der hele tiden er skift og dynamik i timerne. Man arbejder dermed med det samme fokus og formål, men bruger forskellige veje til at nå dem. Overordnet set er indstillingen hos lærerne, at ansvaret for elevernes læring ligger hos dem som lærere frem for hos eleverne selv.

På det ene socialt svage gymnasium vægter nogle lærere den oplevelsesorienterede undervisning, som er varieret, igangsættende og engageret. Klasseundervisningen består her af ti minutters tavleundervisning med efterfølgende gruppearbejde, fremlægning og feedback fra de andre elever.

Denne undervisningsform er et bud på, hvordan man imødekommer den store gruppe af fagligt svage. Det faglige og vægtningen af dette er især vigtigt, da dette ofte underprioriteres til fordel for metode. Generelt bærer undervisningen præg af en manglende faglig fordybelse, da eleverne ikke har tålmodighed til at arbejde med eksempelvis en større roman. De prøver i stedet at fange viden, hvor den er. Dette resulterer i, at lærerne når igennem kortere og mere varieret materiale end tidligere. Ifølge lærerne skal årsagen til denne udvikling findes i fagenes bredde og tværfaglighed efter gymnasireformen.

På gymnasierne anvender man mere it i undervisningen, siden gymnasireformen trådte i kraft. Lærerne giver udtryk for, at eleverne også er blevet mere visuelle i deres tilgang til undervisningen. Bøgerne er næsten blevet fremmede for eleverne, kun få skriver noter i hånden, og de støtter sig mere op ad lærerens tavlenoter.

Der er dog forskel på lærerne, og i hvor høj grad de anvender it i form af SmartBoards og e-learning ved eksempelvis online-gruppearbejde og projektvejledning. Der er enighed om, at SmartBoards er med til at skabe en mere dynamisk og interaktiv undervisning. Dette aspekt stemmer overens med lærernes overordnede vægtning af kommunikation og dialog i undervisningen. Der tages her afstand fra en lærestyret undervisning, og i stedet sættes elevernes gensidige sparring med hinanden i fokus.

Lærerne laver årligt selvevalueringer af deres egen undervisning, og de får supervision blandt andet af ledelsen, når de har en vanskelig klasse.

Lærerne anvender stadig primært den traditionelle pædagogik fra før gymnasireformen i deres undervisning. Der lægges mere vægt på det faglige frem for det sociale, og især den socialt stærke skole har i denne forbindelse haft mange fagkonsulenter til deres rådighed.

Det har stor betydning for lærerne, at man brænder for sit fag, og at man kan mærke at kollegaerne ligeledes har en høj faglighed, da dette løfter lærerne ved sparringen med hinanden. Lærerne på det socialt svage gymnasium stiller sig kritiske over for den høje klassekoefficient, hvor elevantallet pr. klasse let kommer op på 37. Lærerne ser det nemmere at få en hel klasse igennem de tre år, hvis dette antal lå på 18. Det er lærernes indtryk, at det er økonomiske årsager, som ligger til grund for den høje klassekoefficient.

Elevgruppen af anden etnisk herkomst end dansk vægter overordnet de naturfaglige fag, og ifølge lærerne ligeledes fag som let kan overføres til internationale systemer og dermed åbne muligheden for at arbejde i andre lande end i Danmark. Disse elever læser ofte videre til læge eller farmaceut.

Eleverne har kun 200 undervisningsdage, men er til gengæld på skolen otte timer alle hverdage. Dette resulterer i, at lærerne på det socialt svage gymnasium må bruge en del af deres undervisningstid til forberedelse, som en tilpasning til de elever, der ikke har lavet lektier, for ikke at miste deres opmærksomhed i undervisningen. Skolen har haft stor succes med at ændre mødetidspunktet for eleverne fra kl. 8.00 til 9.00.

Lærerne på det andet socialt svage gymnasium har som ambition at sikre, at få så mange elever som muligt igennem med færrest muligt nederlag og bedst mulige resultater. Dette opnås blandt andet ved indsatsen over for fagligt og socialt svage elever. Der arbejdes i denne forbindelse med at gøre eksamen til en positiv oplevelse, og lærerne tager hensyn til elever med særlige behov.

Lærerne på det andet gymnasium er positivt indstillede over for deres rolle i elevernes uddannelse. De mener, at de gør en forskel, og at skolen er grunden til dette, da de på denne måde føler at de er en del af lokalsamfundet. De kan mærke, at der bliver brudt grænser på skolen, og at især pigerne er blevet dygtigere og er mere fremme i diskussioner end før. Der er i denne forbindelse en god ånd og atmosfære på skolen.

Endvidere lægges der vægt på studievejlederens funktion. I forbindelse med støtte til eleverne følges eleverne under hele uddannelsen af en studievejleder, som ligeledes giver individuel vejledning undervejs. Studievejlederens rolle er at tage over, når eleverne føler sig for pressede, da de er uddannet til at tage ansvar, når eleverne selv giver slip. Studievejlednings- og psykologordningen er tiltag, det socialt stærke gymnasium selv betaler for.

Studieteknikken prioriteres højt, når eleverne begynder på skolen, men man har måttet forlænge dette forløb til minimum et halvt år på grund af den store klassekoefficient. I et sprogfag som tysk består en klasse eksempelvis af 37 elever. I forbindelse med den store andel af elever af anden etnisk herkomst end dansk giver en af lærerne udtryk for, at det er nødvendigt at tage hensyn til disse elevers baggrund og opdragelse. Læreren underviser i parallelle forløb og anvender en hårdere (mere bestemt kontant) pædagogisk tilgang til eleverne af anden etnisk herkomst end dansk.

Undervisningen bliver evalueret på mange forskellige måder af eleverne. Skolen har udarbejdet et struktureret evalueringskema, hvori eleverne anonymt kan krydse deres svar af.

Skemaet skulle anvendes af samtlige lærere til elevernes evaluering af deres undervisning, men det resulterede i, at eleverne mistede motivationen til at udfylde skemaerne. Derfor blev evalueringsmetoden valgfri for hver enkelt lærer.

Dette har resulteret i flere forskellige tilgange til evaluering ved blandt andet korte mundtlige evalueringer, en anonym udpegning af tre gode og tre dårlige ting i undervisningen samt den almindelige karaktergivning, hvor eleverne selv skal formulere sig om deres indsats og udbytte af undervisningen.

Gymnasiet har en evalueringsbank, som giver lærerne ideer til undervisningsevalueringen, hvis ikke de anvender egne metoder. Lærerne evaluerer ikke på klassekulturen, medmindre de oplever, at der er behov for det. Dette afspejler en holdning til opdragelsen af eleverne. Eleverne skal lære at tage ansvar, være opmærksomme på hinanden og ytre sig, når noget går galt.

I forbindelse med gymnasireformen og indføringen af AT i undervisningen, giver lærerne udtryk for, at de bliver udfordret både negativt og positivt af det tværfaglige samarbejde. De negative følger kan opstå i fagenes projektorienterede tilgang, hvor lærerne kan have vanskeligt ved at være klædt godt nok på til fagligt at vejlede eleverne. Den positive udfordring består i det tværfaglige samarbejde imellem lærerne. Lærerne giver ligeledes udtryk for, at AT-projekterne er blevet mere meningsfulde med årene. Der er fagligt kommet mere mening med constellationerne. AT-forløbet er blevet så betydningsfuldt, at de lærere, der ikke er forbundet til et tværfagligt undervisningsforløb, i stedet kan føle sig udenfor².

Ifølge lærerne har Gymnasireformen favoriseret de i forvejen stærke elever. Lærerne oplyser, at gymnasireformen resulterer i, at nogle af deres elevhold ikke bliver set i lange perioder på op til tre uger på grund af skemaomlægning. Der ligger derfor en vis frustration i skemaernes inkongruens, ikke to uger er ens. Ledelsen lægger skemaerne, men lærerne har mulighed for selv at flytte rundt på og bytte timer på deres onlineadministrationsnetværk Lectio og har dermed mere indflydelse på timerne end før gymnasireformen.

Lærerne betegner skolen som reformresistent, forstået sådan, at der ikke sættes fokus på pædagogiske modebegreber. Dette betyder imidlertid ikke, at skolen og lærerne aldrig ændrer og udvikler undervisningen. Cooperative Learning er et eksempel på en ny undervisningsmetode, som anvendes af lærerne på et af gymnasierne. Skolen oplever i denne forbindelse en del ansøgninger fra "reformflygtninge": lærere fra gymnasier, hvor gymnasireformen er fremtrædende.

² Almen studieforbereelse blev indført som fag, da gymnasireformen af 2004 indførtes i sommeren 2005. Som udgangspunkt skulle AT dække 20% af undervisningstiden i grundforløbet. Dette skabte en række problemer, og derfor blev det fra undervisningsministeriets side reguleret, således at elever, der startede i sommeren 2006, kun skulle have 10% af deres undervisningstid i grundforløbet dækket af AT. I efteråret 2007 blev reglerne, og dermed anbefalingerne til, hvorledes en AT-eksamen skal se ud, ændret igen. Tidligere havde vejledningen lydt på, at eleverne skulle skrive en synopsis, som de ved den mundtlige eksamen skulle gennemgå mere detaljeret og uddybende, end den var skrevet. Dette blev ændret til, at synopsis nu skulle danne en fælles vidensbaggrund for elever og lærere ved eksaminationen, og at eleverne skulle drage de vigtige konklusioner, de mest selvstændige arbejder og de fagligt mest interessante analyser frem under eksaminationen. Dette ledte frem til ideen om et såkaldt talepapir, som skulle bruges som udgangspunkt for den mundtlige eksamination.

I forbindelse med gymnasireformen stiller lærerne på et af gymnasierne sig især kritisk over for AT. Her kritiseres især ideen om, at alle fag hænger sammen på et højere plan. Samarbejdet lærerne imellem er ikke et problem, men med AT kræves det, at eleverne har en høj faglighed, før de kan se, hvor de relevante koblinger kan laves. AT's manglende sammenhæng med den virkelige verden er ligeledes et af lærernes kritikpunkter. De mener ikke, at eleverne kommer ud af gymnasiet for at arbejde alene med to fagområder, men at arbejdet her kendetegnes ved et samarbejde med andre eksperter på de forskellige faglige områder. Eleven burde derfor dygtiggøres inde for et område først for dernæst at kunne samarbejde på tværs med andre områder. Der kan opstå problemer med at få eleven med i timerne, da en kobling mellem kemi og dansk kan ende med at blive søgt og forceret. Det kan skabe en situation, hvor lærerne taber eleven. Lærerne giver udtryk for, at førsteårseleverne ikke er fagligt rustet til AT-undervisningen, men at de dog er imponerede over elevernes professionelle tilgang til den korte og intense arbejdsproces.

Lærerne er enige om, at skolen forholder sig afslappet til AT-undervisningen, da de ikke mener, det er muligt at gennemføre den, som beskrevet i AT-bekendtgørelsen. De mener i stedet, at skolens fokus på ikke kun metoder men også faglighed i AT-undervisningen har gjort, at eleverne har klaret sig rigtigt godt. Til trods for lærernes kritik af AT-undervisningen ser de ligeledes dette nye undervisningstiltag som positivt, da det tvinger lærerne til et samarbejde, hvilket formentlig ikke ville have fundet sted uden for de fastlagte rammer. I den forbindelse skal det nævnes, at AT-faget er ændret både i 2006 og 2007, og kravene derfor er ændret set i forhold til det oprindelige fag indført ved gymnasireformen fra 2004.

I forbindelse med evalueringen af AT og SAP (studieretningsprojektet i tilknytning til AT), hvor der er to forskellige lærere til bedømmelsen, ses nogle vanskeligheder. Lærerne eksaminerer ikke altid deres egne elever. Hvis der er mange elever, der vælger en kombination, kan der være en anden lærer, der supplerer. Lærerne kan derfor stå med en situation, hvor eleven bliver vejledt og eksamineret af en lærer, de ikke kender, og en censor, som måske ikke har faget, hvilket går imod den faglighed lærerne sætter højt.

5.1.2 Det kollegiale og faglige miljø

Lærernes sparring om klassen foregår primært med andre kollegaer eller studievejlederen. Lærerne på gymnasiet giver udtryk for, at der er meget videndeling på skolen. Lærerne holder tit faggruppemøder, og man har mulighed for sparring med kollegaer og deres ekspertiseområder. Der er generelt set et godt arbejdsklima uden klikedannelser blandt lærerne.

Dette skyldes ifølge lærerne en god ledelse, som forsøger at skabe gode rammer for undervisningen og overlader selve indholdet til lærerne selv. Dette giver en stor frihed for den enkelte lærer og udtrykker respekt for lærerne, og tillid til, at de tager det rigtige valg.

Samarbejdet og det kollegiale miljø på det lille gymnasium kendetegnes ved skolens lille størrelse, og at alle derfor kender hinanden. Det tætte personlige forhold lærerne imellem gør det ligeledes legalt at komme ud med frustrationer eller sparre med kollegaerne om problemer, da de støtter hinanden. Lærerne hjælper hinanden i fællesskab, og kommer hinanden ved, hvilket ligeledes afspejles i den gode modtagelse af nye lærere og deres eventuelle opstartsproblemer. Skolen har i denne forbindelse en formaliseret mentorordning, MUS-

samtaler og løbende evalueringer. Skolens lærere er enige om, at det kollegiale samvær på arbejdet og i fritiden, hvor flere af lærerne sejler eller står på ski sammen, er skolens force. Det gode miljø blandt lærerne på skolen har resulteret i, at skolen nu får ansøgninger og ansætter gamle elever, som vender tilbage til skolen.

Det faglige samarbejde etableres igennem interne møder, hvor faget drøftes. I de små faggrupper kan lærerne ligeledes søge om et bredere fagligt samarbejde på internetnetværket skolekom.dk. Der er overordnet set en god sparringskultur blandt lærerne på gymnasierne, hvor man gerne deler materiale.

Gymnasiets lærere har mange muligheder for pædagogisk udvikling på det socialt stærke gymnasium. Alle lærere tager hvert andet år på pædagogisk seminar i udlandet i tre dage. Der er dog rettet fokus på teambuilding og socialt samarbejde på tværs af lærergruppen frem for pædagogisk udvikling, hvilket lærerne blandt andet får gavn af i AT-samarbejdet.

De enkelte faggrupper har her mulighed for at uddanne sig og tage på seminarer i udlandet, finansieret af gymnasiet. Et eksempel er et efteruddannelseskursus for fagene dansk og drama, hvor lærerne tog ud for at se teater og blev derefter undervist i, hvordan man formidler skuespil. Disse efteruddannelsesmuligheder er motiveret af lærerne selv ved at kontakte ledelsen og bede om lov og midler.

5.2 De erhvervsgymnasiale uddannelser

5.2.1 Undervisningen

Ledelsen og lærerne giver i undersøgelsen udtryk for, at den sociale sammensætning af eleverne i klasserne udgør en stor udfordring i det daglige og stiller store krav til lærernes sociale funktion i klasserne. I klasserne på handelsgymnasier og tekniske gymnasier er der typisk mange elever fra hjem, hvor forældrene ikke selv har gået i gymnasiet, og hvor eleverne ikke hjemmefra er blevet forberedt til uden videre at kunne indgå i et gymnasiemiljø. Det betyder, at der i den typiske klasse er elever, som er undervisningsparate, og elever som er markant mindre undervisningsparate. Der skal derfor typisk gøres en ekstra indsats fra lærernes side for at få klasserne til at fungere som en helhed.

På handelsgymnasier og tekniske gymnasier har man et lovbestemt højere antal undervisningstimer end i det almene gymnasium – ca. 200 undervisningstimer mere om året. Dette skyldes først og fremmest, at man på handelsgymnasier og tekniske gymnasier har flere fag på højere niveauer (A-niveau og B-niveau) end i det almene gymnasium. Konsekvensen af dette er, at man på handelsgymnasier og tekniske gymnasier bruger særlig meget tid på undervisningen, og der er mindre tid (og ressourcer) til aktiviteter ud over selve undervisningen.

Et eksempel på, at man fra ledelsens side lægger særlig meget vægt på undervisningen, er fra et handelsgymnasium i undersøgelsen, hvor man fokuserede på at afholde alle timer og kun i nødstilfælde aflyse skema-planlagte timer: "Vi prioriterer meget højt at få gennemført alle skema-planlagte timer og kun aflyse timer, hvis det er umuligt at få dem gennemført. I så tilfælde sender vi en sms til eleverne, at timen er aflyst, så de ikke kommer forgæves". Et han-

delsgymnasium i undersøgelsen understregede på tilsvarende måde, at "der kun er ganske få aflysninger, og timerne i så fald bliver givet som erstatningstimer. Vi gør en dyd ud af at opfylde ministeriets normtal på området." (Rektor).

Den gode undervisningstime

I undersøgelsen blev lærerne systematisk bedt om at fremhæve deres egne erfaringer med "den gode undervisningstime". Generelt blev det fremhævet, at den gode time indeholdt en god vekselvirkning mellem læreroplæg og elevoplæg samtidig med at man varierede mellem brug af noter på tavlen og brug af internet/PowerPoint. Den gode undervisningstime indeholder dermed både input fra læreren og tilstrækkelig tid til refleksion blandt eleverne, så det faglige stof kan bearbejdes på en selvstændig måde. Samtidig var der flere lærere i undersøgelsen, som fremhævede situationer, hvor eleverne fik AHA-oplevelser – en pludselig erkendelse af en sammenhæng eleverne ikke tidligere havde set, og som virkede forløsende for forståelsen af faget i øvrigt.

Brug af internet og PowerPoint kræver en projektor i klassen. Flere af de tekniske gymnasier og handelsgymnasier, der indgik i undersøgelsen, havde projektorer fast installeret i de fleste undervisningslokaler, og projektorerne fungerede som oftest fint.

Flere lærere fremhævede også, at den gode undervisningstime krævede en høj grad af nærhed: "Det gælder om at få fat på eleverne, komme i dialog med dem, og have et højt humør, når man kommer ind i klassen. Eleverne skal ses, høres, nurses og nusses..."

Tematiserede undervisningsforløb

Flere steder i undersøgelsen fremhæves det, at der er behov for at udvikle en tematiseret undervisning, hvor undervisningen er bygget op omkring et fast tema, og der er typisk tale om et færdiglavet forløb, som involverer flere fag og lærere snarere end unikke undervisningsforløb i de enkelte fag. Fra ledelsens side imødekommer den tematiserede undervisning behovet for en mere standardiseret og dermed ressourcebesparende form for undervisning. For lærerne giver de tematiserede undervisningsforløb mulighed for at samarbejde på tværs og samtidig reducere deres forberedelsestid.

Bærende værdier

Der er på alle handelsgymnasier og tekniske gymnasier, der indgår i undersøgelsen, et ønske om at gøre faglighed til en positiv og bærende værdi blandt eleverne. Det skal være in at være med og at kunne. Trendsætterne i klasserne skal være de fagligt stærke, og eleverne skal søge at være med i undervisningen.

Flere af lærerne og lederne understreger også, at hjælpsomhed og samarbejde – ikke konkurrence – skal være en bærende værdi blandt eleverne. Det skal være en god ting at hjælpe de andre, og den kultur skal lærerne være med til at skabe. Blandt eleverne genkendes denne værdi dog ikke helt fra deres dagligdag. De fleste elever i undersøgelsen giver udtryk for, at de gerne vil hjælpe, hvis det er nødvendigt, men at det er ikke et bærende element i dagligdagen.

På de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne kom det i interviewene flere steder frem, at både ledelse, lærere og elever så det som en bærende værdi i gymnasiet, at eleverne blev beredt til arbejdsmarkedet, herunder særligt kravene i det private erhvervsliv. Et medlem af et handelsgymnasiums ledelse udtrykte det således: "Skolen føler sig forpligtet til at lære eleverne, hvad det er, som de kommer ud til på arbejdsmarkedet, og at god opførsel er nødvendig for at få et godt job." En lærer i undersøgelsen understregede, at det var noget, som eleverne kunne forstå, og som han brugte aktivt i sin undervisning: "Jeg bruger tit praktiske eksempler fra min tid i erhvervslivet og siger til eleverne, hvad der kræves af dem, når de skal ud på en arbejdsplads. Det er noget, som de umiddelbart kan se en værdi i."

Ledelse og lærere lægger i flere tilfælde i undersøgelsen vægt på, at der skal være en høj grad af konsekvens over for eleverne, så eleverne får en klar fornemmelse af, at gymnasiet følger den enkelte elev, og der følges op, hvis eleven ikke lever op til de krav, der stilles. Eleverne må ikke opleve, at gymnasiet lader stå til, for så breder der sig hurtigt en u hensigtsmæssig stemning blandt eleverne: "Hvis en elev ikke kommer til tiden og ikke får afleveret sine ting – det smitter, hvis vi ikke griber ind", som en rektor formulerer det i undersøgelsen.

Et konkret eksempel på en synlig konsekvens er "Skrivefængslet", hvor eleverne i tilfælde af en høj grad af skriftligt fravær (manglende afleveringer) skal deltage i obligatoriske lektietimer efter almindelig undervisningstid med støtte fra lærere.

Hensyn til elever med anden etnisk baggrund

På flere af de tekniske gymnasier og handelsgymnasier, der indgik i undersøgelsen, var der en forholdsvis stor andel af elever med anden etnisk baggrund (30-40% af eleverne). På de pågældende gymnasier blev dette dog ikke anset for at være et større problem, og der blev ikke taget særlige hensyn til denne gruppe, ud over at der i nogle tilfælde blev tilbudt ekstra dansk undervisning. På et af gymnasierne var det en fremherskende værdi, at "alle er ligestillede. Der skal ikke tages særlige hensyn. Man skal behandle eleverne ordentligt og retfærdigt, så er der ingen problemer." (Rektor i undersøgelsen). For 5-7 år siden var der stort fokus på den store andel af elever med anden etnisk baggrund på det pågældende gymnasium, og gymnasiet indgik i flere projekter på området, ligesom det var et fast punkt på lærermøderne. Dette har dog ændret sig væsentligt siden da. Ifølge lærerne er "det alment accepteret nu og ikke noget der er behov for at få diskuteret særskilt". Grunden til dette er dog formentlig også, at andelen af elever med anden etnisk baggrund er faldet med 10-20 procentpoint på det pågældende gymnasium siden 2003-2004.

5.2.2 Det kollegiale og faglige miljø

Det er overordnet bestemt i bekendtgørelser på området, at det skal være en teamstruktur blandt lærerne, så intentionerne i gymnasierereformen omkring samarbejde på tværs af fagene i så høj grad som muligt kan indfries. Samtidig er der dog et vidt spillerum på de enkelte gymnasier i forhold til en implementering af den mest hensigtsmæssige (team)struktur. På de små gymnasier er det eksempelvis vanskeligt at lave en konsekvent teamstruktur, da der er få lærere, og alle lærere derfor tendentielt vil skulle være med i alle team, og meningen dermed i nogen grad går tabt med denne form for organisering.

I stedet vælger nogle af de små gymnasier i undersøgelsen at vægte organisering omkring de enkelte klasser og de sociale forhold i klassen højere (klasselærerfunktionen), mens det faglige samarbejde omkring de enkelte klasser på tværs af lærergrupperne foregår inden for andre typer af organiseringer og møder.

Generelt understregede lærerne på de undersøgte handelsgymnasier og tekniske gymnasier, at de vægtede fagligheden højt, og det var noget, som de klart kommunikerede til eleverne: "Vi prøver at lægge et højt fagligt forventningsniveau til eleverne. Eleverne får at vide, at det handler om at komme højt op på Blooms taksonomi (en måde at anskue læring på, hvor refleksion og egen brug af viden scorer højt)".

5.2.3 Lærernes oplevelse af deres undervisningsforløb

I forbindelse med undersøgelsen blev der gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt lærerne på gymnasierne. 113 lærere har besvaret skemaet, heraf 80 lærere fra det almene gymnasium og henholdsvis 19 og 14 fra de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne (se også bilag 1).

Rammerne for undervisningen

Hvad angår lærernes anciennitet er den gennemsnitlige anciennitet på 12-13 år, fordelt på lærere, der har været på gymnasiet i rigtig mange år, dvs. op til 35-38 år og helt nyuddannede lærere. Der er således en stor andel erfarne lærere og en stor andel knap så erfarne lærere (se tabel 1) på gymnasierne, som også kan ses som udtryk for det generationsskifte, der er ved at ske på gymnasierne.

Omkring halvdelen af lærerne på de almene gymnasier har en cand. mag.-eksamen, og en stor del en cand.scient. eksamen, mens billedet er noget mere broget på de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne, hvor det er handelsuddannede lærere såsom cand.merc. og civiløkonomer og på de tekniske skoler civilingeniører, geografer, humanbiologer m.m.

Når det gælder, hvorvidt man underviser i eget fag, dvs. om man underviser i et fag, man er uddannet i, gælder det alle lærerne på gymnasiet.

Det er også værd at bemærke, at gymnasielærerne bruger forholdsvis meget tid på at forberede deres lektion, idet de i gennemsnit bruger 74 minutter på forberedelsen. De fleste har dog brugt 45-60 minutter på deres forberedelse, kun 9% af lærerne angiver, at de slet ikke har forberedt sig til den pågældende lektion. Kun forholdsvis få lærere angiver, at de har forberedt sig sammen med en anden lærer.

Undervisningsaktiviteter

Når man ser på, hvordan lektionerne forløber bruges kun lidt tid på konfliktløsning mellem eleverne, men stort set alle lærerne bruger tid på at skabe ro i klassen. Hvad angår undervisningsaktiviteter bruger lærerne især tid på, at høre eleverne i lektier, samt gennemgang og instruktion i nyt stof. En stor del af lærerne bruger også tid på fælles klassesdrøftelser.

Når man ser på undervisningsforløbet vægter gymnasielæreren i høj grad den faglige del af undervisningen, og der lægges for en dels vedkommende vægt på at skabe ro og løse problemer mellem eleverne.

Med henblik på at kunne fastholde overblikket over stoffet i undervisningen og gennemføre det planlagte undervisningsforløb samt være åben over for elevernes spørgsmål og forslag lykkes dette i stort omfang for de fleste af lærerne. Det generelle billede blandt lærerne er, at undervisningen forløber tilfredsstillende uden de store konflikter.

Set i forhold til undervisningen i folkeskolen

En sammenligning med en lignende spørgeskemaundersøgelse af folkeskolelærernes vurdering af deres undervisning (jf. bilag 1) gennemført i forbindelse med undersøgelsen af den "højtpræsterende (folke-) skole" (Mehlbye 2010) viser, at gymnasielærerne på de godt præsterende gymnasier i gennemsnit bruger mere tid på at forberede sig til undervisningen end folkeskolelærerne. Gymnasielærerne har heller ikke den samme klasse i lige så mange timer ugentlig som folkeskolelærerne, og de underviser meget større klasser. De underviser også stort set klassen alene i modsætning til folkeskolelærerne. De har heller ikke lige så tit samarbejdet med andre lærere, der har samme fag i deres forberedelse.

Men der er mere arbejdsro i gymnasieklasserne, selvom lærerne i gymnasiet ikke har så meget tid til den enkelte elev som i folkeskolen. Både folkeskolelæreren og gymnasielæreren på de godt præsterende skoler vægter den faglige del af undervisningen højt.

6 Elevernes erfaringer med undervisningen

6.1 Det almene gymnasium

6.1.1 Elevernes billede af deres gymnasium

Eleverne på stx C giver alle udtryk for, at de naturskønne omgivelser gør skolen mere indbydende, og at det blandt andet er disse der har haft indflydelse på deres valg af gymnasium. Der gives ligeledes udtryk for, at mange af skolens elever har valgt netop stx C, fordi deres søskende eller forældre har gået på skolen. Før de valgte netop denne skole har størstedelen af de interviewede elever fået fortalt, at skolens faglige niveau ligger højt, hvilket har været med til at motivere deres valg af skole. Størstedelen af de interviewede elever på stx C vil anbefale skolen på grund af dens gode faciliteter, smukke omgivelser, engagerede lærere, og de fremhæver især det høje faglige niveau.

Overordnet set beskriver eleverne deres gymnasium som et stort gymnasium med fokus på internationale aktiviteter og de giver udtryk for, at de har gode sociale traditioner i form af syv årlige fester, kulturaften og forårskoncert. Det faglige miljø på skolen overskygger dog det kreative, hvilket kan påvirke engagementet til eksempelvis forårskoncerten. Eleverne ser dog deres kreativitet komme til udtryk igennem deres forskellige måder at formidle og kommunikere faglig viden på samt igennem projektarbejde.

Ingen af de interviewede elever på gymnasiet giver udtryk for, at de kender til skolens visioner og værdier. Skolen har ikke fokus på elevrådet, og deres skoleblad er blevet lukket ned. I forbindelse med skolens traditioner kender de kun til den årlige gallafest med lancierdans.

Eleverne på stx D giver alle udtryk for, at skolen var deres 1. prioritet. Nogle af eleverne havde i denne forbindelse hørt, at skolens elever var meget åbne, og at der var et godt fagligt niveau og en afslappet atmosfære. Andre valgte skolen, fordi familiemedlemmer havde gået der og talt godt om skolen. De interviewede elever anbefaler deres gymnasium for dets rummelighed i form af elever fra 180 forskellige skoler i området og dets brogede etniske sammensætning, for dets fagligt høje niveau og for dets sociale og faglige aktiviteter i form af blandt andet lektiecafé og de elevarrangerede cafeaftner.

Overordnet set anses skolen som et tilholdssted med meget liv og mange aktiviteter. Det faglige niveau blandt eleverne på skolen er over gennemsnittet, hvilket er med til at løfte skolen og gøre den til et bedre sted. Eleverne er ansvarsfulde og vil gerne have indflydelse på deres skole. Dette kommer blandt andet til udtryk i elevrådet. Alle klasser, undtagen en, har to repræsentanter i elevrådet, hvor de blandt andet har haft stort indflydelse på kantinen og skolens forårsfest. Eleverne som sidder i elevrådet har god kontakt til rektor, mens de resterende elevers ønsker er mere kontakt og synlighed. Der er et generelt indtryk af rektor som værende en venlig og konfliktsky person.

Eleverne på stx B giver udtryk for, at skolen har gode traditioner, der samler eleverne og skaber fællesskab. Her nævnes blandt andet skolens gallafest for 3. årgangs-eleverne, skolens fødselsdag som også er en gallafest, "Store-lege-dag" i starten af hvert skoleår, hvor de nye

førsteårselever bliver budt velkommen og møder hinanden. Læseferiens første dag er ligeledes en festdag, hvor eleverne får forløst spændingen om, hvilke fag de skal op i.

Skolens lektiecafé er velbesøgt og er åben hver onsdag efter skoletid, hvor eleverne kan få hjælp af lærere. Gymnasiet har flere forskellige tiltag for deres elever, og eleverne oplever, at der bliver taget godt hånd om dem. Elever med for meget fravær får chancer og advarsler. Det er ligeledes elevernes erfaring, at deres ledelse gør noget for at følge med i tiden. Der er tilbud om, hvordan man taler mere i timerne, eksamenstræning og læse- stavekursus samt ekstra engelsktimer, hvis man ikke kan følge med. Eleverne kan her få yderligere ekstrahjælp af 3. årgangs-eleverne og nogle lærere giver ekstrahjælp i mellemtimer.

Eleverne oplever ikke, at der er store sociale problemer på skolen og anbefaler skolen på grund af festerne, lærere og deres faglige kunnen, sammenholdet, seriøsiteten og ambitionsniveauet, mulighederne for medindflydelse, samt at skolen er et lille gymnasium, hvor alle kender alle. Eleverne giver yderligere udtryk for den positive effekt, det har på eleverne, når de kan mærke, at lærerne har lyst til at være på skolen og lyst til at lære fra sig. De oplever en tydelig forbedring af undervisningen i forhold til folkeskolen, i og med, at de lærer mere.

Eleverne på stx A forklarer, hvordan de er blevet positivt overraskede over skolen. De havde inden de startede på skolen, hørt rygter om at deres gymnasium var et dårligt gymnasium med mange vanskelige elever. Størstedelen af skolens elever har ikke valgt skolen som deres 1. prioritet, men eleverne giver udtryk for, at fællesskabet i klasserne, og også på tværs af klasserne, er rigtig godt.

Det er ofte den nære beliggenhed der har fået elever til at prioritere skolen, og fordi der går folk, de kender. Det er ikke, hvad eleverne kalder et "stræbergymnasium", og de mener derfor, at der er bredere rammer og ikke det samme faglige pres som på andre større og mere populære gymnasier, hvor de er i stand til at vælge og vrage, da eleverne står i kø for at komme ind. Flere af de interviewede elever tror på, at der bliver taget mere hånd om dem på deres gymnasium fx i forhold til så mange andre gymnasier, og at de lærer mange forskellige mennesker og kulturer at kende, som dermed giver dem et bredere perspektiv på livet.

Eleverne har fået skåret 3-4 fester væk siden sidste år. Der er i stedet blevet investeret 30.000 kroner på en nystartet computerfest, til stor ærgrelse for eleverne, som dog giver udtryk for, at det formentlig er på grund af for meget udefrakommende ballade til festerne, hvor vagterne nu kropsvisiterer eleverne ved indgangen.

6.1.2 Den gode undervisning

Ifølge eleverne kommer den gode undervisning til udtryk i det tværfaglige samarbejde. De mener, at man dermed får forskellige perspektiver på et fag. Dynamik i undervisningen er ligeledes essentiel ifølge eleverne, for at gøre indlæringen lettere, og for at lærerne kan nå hele vejen rundt om et emne. Eleverne giver ligeledes udtryk for, at undervisningen ikke skal være for struktureret og fokuseret på lærerdagsordner. Den skal i stedet være relevant og følge op på ny viden, som ikke nødvendigvis indgår i pensum og læseplaner, samt give eleverne mulighed for at bruge denne viden i hverdagen i forbindelse med eksempelvis aktuelle politiske problematikker.

Eleverne fremhæver især den høje faglighed og lærernes engagement i deres fag som basis for den gode undervisning. Eleverne vil gerne have selvstændigt arbejde, men udtrykker, at struktur og rammer er en væsentlig forudsætning, ligesom en betydelig lærerstyring opleves positivt. Der lægges også stor vægt på, at der er en række traditionsrige aktiviteter på skolen, der virker samlende om det at blive undervist på et gymnasium. Endelig fremhæves alle de tiltag, der gøres, for at støtte og fastholde eleverne i uddannelsen.

Eleverne trives bedst i undervisningen, når klassen opdeles i mindre grupper på ti. På denne måde får de mere ud af undervisningen, og det bliver nemmere at få hjælp af læreren. Eleverne bliver her delt op efter arbejdsmotivation og engagement samt fagligt niveau. De elever, som gerne vil deltage mere aktivt, bliver i klasselokalet, og de mindre engagerede og forberedte elever laver gruppearbejde uden for klasselokalet.

Muligheden for hjælp i undervisningen, når eleven har brug for det, er ligeledes essentielt for den gode undervisning. Hvis der ikke er mulighed for at få hjælp, og eleven må sidde i lang tid og vente, eksempelvis på grund af et stort elevantal i klasser, mistes motivationen og koncentrationen, hvilket kan bidrage til yderligere uro i klassen.

Undervisning, der udelukkende foregår ved tavlen, er ikke velset af eleverne, da de dermed ikke har mulighed for at vise, hvad vi kan. Elevernes holdninger skal i stedet inddrages, så de også kommer i spil. Eleverne forklarer, at det gør det lettere for dem at høre efter, hvis de ved, at man skal op og snakke selv ved tavlen bagefter. Til trods for elevernes fokus på en delagtiggørende undervisning, erkender de dog ligeledes, at det også er fint og nødvendigt med gennemgange af materiale, som dog helst gøres i arbejdsgrupper.

Rammerne for undervisningen

Flere elever giver udtryk for deres frustration over skolens "Skrivefængsel", tiltag til elever der ikke har fået afleveret deres opgaver til tiden, da det ødelægger motivationen til at gøre en indsats for at aflevere til tiden. De elever, som ikke har fået afleveret til tiden, har yderligere mulighed for at udspørge de elever, som allerede har lavet deres opgave om detaljer og gode pointer. Eleverne mener derfor, at der burde være en fordel for de elever, som afleverer til tiden, på samme måde, som der er ulemper ved ikke at aflevere til tiden. Eller at de elever, som ikke har afleveret til tiden, automatisk får en karakter lavere. Elever giver udtryk for, at det næsten altid er den samme gruppe, der ikke afleverer til tiden, men at mange elever ofte overvejer ikke at aflevere til tiden på forhånd, da der ikke er nogen konsekvens ved dette.

Eleverne giver udtryk for, at der er hjælp at hente, hvis man har faglige vanskeligheder, og at lærerne er tolerante over for enkelte udsættelser, for elever der får brug for det. I forbindelse med denne faglige hjælp, giver eleverne udtryk for, at lærerne er gode til at lytte til deres problemer. Eleverne oplever generelt, at der er meget hjælp at hente hos lærerne, også uden for den almindelige undervisning, ligesom de er glade for de tiltag, der er for elever, der har vanskeligheder med at følge med. De giver også udtryk for, at der håndhæves en god disciplin i forbindelse med afleveringer, ligesom de fremhæver en ganske konsekvent tilbagelevering og feedback på afleveringerne – faktisk vil de gerne have endnu mere feedback. Endelig fremhæver de, at der i hvert fald til en start er en stor tolerance over for fravær, men at der sættes ganske markant ind, når den overstiger en vis grænse.

Nogle elever mener, at den høje klassekoefficient på 30-34 elever er et problem, da det gør det vanskeligt for læreren at samle op på undervisningen.

De mener ligeledes, at skolen har et for afslappet forhold til fravær, og oplever her at dygtige elever slipper for let af sted med for meget fravær. Der skal meget fravær til, før en elev bliver smidt ud.

Eleverne forklarer, at de kan være på skolen efter skoletid, nærmere i klasselokalerne indtil kl. 16 og i studiecentrene indtil kl. 18. Eleverne har dog indtrykket af, at det ikke er helt acceptabelt at sidde i klassen efter timen er slut. Skolen opfattes her ikke som en "fritidsklub", men derimod som et sted, hvor der skal være ro efter skoletid, så man blandt andet kan læse lektier. De elever der er på skolen efter skoletid, er der ofte for at lave lektier i lektiecafeen.

Alle eleverne er enige om, at det er hårdt at gå på gymnasiet på grund af de mange lektier, og at lektiebyrden stiger hvert år. De ønsker, at læreren koordinerer deres afleveringer bedre, da de ofte oplever perioder uden afleveringer efterfulgt af en periode med mange afleveringer.

Eleverne lægger ikke stor betydning i, at de ikke har en tæt relation til rektoren, men prioriterer her, at der er en god relation til lærerne.

Eleverne kan blive indkaldt til studievejlederen eller opsøge dem selv, hvis de har spørgsmål. Ud over dette tilbud, kan de ligeledes skrive til læreren og spørge til råds om faglige problemer eller opgaver. Eleverne ser her en forskel på de yngre og de ældre. Nogle af de ældre svarer aldrig tilbage. Eleverne må gerne frit gå ind og snakke med lærerne på lærerværelset, hvilket kendetegner den venlige og åbne kultur på skolen.

Lærereengagement og faglig dygtighed

Engagement er ifølge eleverne noget af det vigtigste ved en god lærer. Hvis lærerne giver udtryk for, at han brænder for sit fag og for at give det videre, smitter det til eleverne. Eleverne giver udtryk for, at de tydeligt kan mærke, hvilke lærere der er engagerede, og hvilke der er "brændt ud", samt hvorledes dette påvirker deres motivation i undervisningen. De er dog ikke enige om, hvorvidt de yngre lærere og deres uanfægtede engagement, fungerer bedre i undervisningen, end de ældre læreres erfaring og hvilen i sig selv. I denne forbindelse giver eleverne ligeledes udtryk for, at der er en skarp kontrast mellem skolens yngre og ældre lærere.

Kontakten mellem lærer og elev er vigtig for eleverne. Der fokuseres ligeledes på lærerens formidling og evner til at forklare sig forståeligt og konkret. Læreren skal undgå at forvirre eleven ved ikke at tale indforstået til dem. Læreren undervisning skal være varieret samt stille mod at engagere og motivere alle eleverne i undervisningen. Det er vigtigt, at læreren har en positiv tone over for eleverne, og at der ikke bliver generaliseret over fagligt svage og fagligt stærke elever. Hvis læreren lægger ud med at forholde sig negativt til grupper af elever i klassen og deres arbejdsindsats, giver eleverne op på forhånd. Lærerne skal derfor kunne rumme at arbejde med alle elever fra undervisningens begyndelse og at kunne "viske tavlen ren" ved hver ny time.

Forholdet mellem lærer og elev er en hårfin balance. Eleverne mener, at det er vigtigt, at der kan være en venskabelig tone, hvor eleverne kan tale om deres problemer, men at der li-

geledes er en respektfuld distance. Lærerne skal udvise autoritet, men man skal som elev samtidig kunne mærke, at de er mennesker. Der skal være plads til hygge, dog uden at læreren bliver en kammerat.

Det er vigtigt for eleverne, at lærerne ikke favoriserer, da de oplever, at det kan skabe splid i klasserne – når nogle lærere fx udelukkende vælger og hører de fagligt stærke elever i timerne frem for de fagligt svage. Eleverne oplever ligeledes, at det kan være vanskeligt at flytte sig fra en fagligt svag gruppe til en fagligt stærk gruppe i klassen, selvom motivationen og ønsket er til stede.

I forbindelse med opdelingen af eleverne i klassen ud fra faglige kompetencer oplever andre elever dog, at dette er et konstruktivt tiltag i deres klasse, og at det tager hensyn til elevernes forskellige ambitioner. Den fagligt svage gruppe i klassen er glad for, at de kan få mere hjælp fra læreren på grund af opdeling, men det kan dog stadig være vanskeligt at rykke sit karaktergennemsnit, når man er placeret i den fagligt svage gruppe.

Eleverne giver udtryk for, at det kan være både godt og dårligt at opdele klassen ud fra elevernes faglige niveau, at det kan være konstruktivt at arbejde på tværs af disse grupper, men at det overordnet set er bedst, når læreren laver gruppefordelingen. I denne forbindelse forklarer eleverne ligeledes at lærerne altid er lydhøre, hvis de ønsker at komme i en anden gruppe eller giver udtryk for deres eventuelle utilfredshed med en fordeling. I forbindelse med evaluering af undervisningen giver eleverne udtryk for, at de gerne vil have feedback fra læreren, men at de sjældent får det. På samme måde mener de, at lærerne burde tage imod elevernes konstruktive kritik af undervisningen, men at dette ligeledes er en sjældenhed.

Eleverne foretrækker, at lærerne giver dem ansvar. De oplevede et tydeligt skift fra folkeskolen til gymnasiet, da lærerne ikke bekymrede sig om konflikter og problemer i klassen, eleverne ser det dog nu som en fordel, at lærerens rolle ikke er opdragende. De oplever nu skolen som et mere seriøst miljø, da de selv har valgt at tage uddannelsen. Denne frihed og dette ansvar har dog også konsekvenser for de elever, der kæmper med selvdisciplinen og koncentrationen. Eleverne ser det derfor overordnet som en fordel, at læreren ikke er så personligt involveret i eleverne som i folkeskolen, men at de er opmærksomme på fravær og vedvarende sociale eller psykiske problemer. I forbindelse med elevernes eget ansvar for indlæring, giver eleverne udtryk for, at de ønsker mere feedback fra lærerne, og at de ikke kun er til samtaler med lærerne på egen foranledning.

Nogle elever giver udtryk for, at de yngre lærere appellerer mere til dem i undervisningen, hvilket gør det lettere for dem at følge med og forholde sig stille og roligt. Yngre lærere defineres her som lærere under 50 år. Eleverne forklarer her, at flere af de ældre lærere virker uengagerede i deres fag, hvor nyere lærere derimod bidrager med ny inspiration. Der er ligeledes et større personligt engagement og forandringsparathed hos de yngre lærere end hos de ældre. De ældre lærere gør det svært at lave frit og fleksibelt arbejde, som netop tiltaler eleverne.

Humoren er vigtig i undervisningen, hvilket de yngre lærere netop formår at indføre, samtidig med at de inddrager eleverne. De yngre lærere er ligeledes mere fleksible og evaluerer mere, fordi de er nye i faget og stadig vil undersøge, hvad der virker bedst. Eleverne ser en tydelig forskel på lærerne og deres forhold til disciplin. Nogle elever giver udtryk for, at der

ikke er nogen konsekvenser, hvis man ikke har lavet lektier, samt at dette virker demotiverende på dem, og andre elever giver udtryk for, at de oplever konsekvenser.

Elever mener, at det er nogle relationer til lærerne, der er bedre end andre, og at det ofte afspejler sig i, hvordan man selv omgås dem. Det kommer ofte til udtryk, når nogle fag bare skal overstås, så får eleverne ofte et dårligt forhold til læreren.

Der er enighed blandt eleverne om, at det personlige forhold til læreren er svundet ind i forhold til folkeskolen. Eleverne mener ikke, at de på samme måde får et trygt forhold til læreren og dermed stoler på dem. Læreren er ikke støttepædagog længere. Der bliver dog givet udtryk for, at læreren gerne vil tale med eleverne, at man bare skal spørge. Her kommer elevernes ansvar for sig selv ligeledes til udtryk, og de giver udtryk for, at de først går til deres venner i klassen, hvis de har problemer og derefter eventuelt lærerne. De mener dog, at det er godt, når lærerne engagerer sig og er opmærksomme på dem.

Til forskel for flere af elevernes positive holdning til yngre lærere, bliver der ligeledes givet udtryk for, at det også kan blive for avanceret, når undervisningen bliver for "moderne" og "ung". Det bliver blandt andet beskrevet i forbindelse med en lærer, som hele timen sad bag sit kateder, men som altid fangede alles opmærksomhed.

Der bliver her givet udtryk for, at eleverne godt kan lide at lære af lærere med en tydelig kundskab, og som brænder for at dele denne viden med eleverne.

6.1.3 Klassemiljøet

Nogle af eleverne giver udtryk for, at de har valgt skolen, fordi deres venner også har valgt den. Dette indikerer, at det sociale er en vigtig faktor for eleverne og deres trivsel samt motivation til at gå på gymnasiet. Andre af faglige årsager og med fokus på videreuddannelse og optagelse på specifikke universitetsfag. Sidst ses gruppen af elever, der har valgt skole, fag og linjer ud fra, hvad de mener, er sjovest.

Overordnet set giver de interviewede elever udtryk for, at der er en positiv atmosfære på skolen og et godt socialt fællesskab i klasserne. Der er naturlige grupperinger, men grundet det store elevtal er der nemt at snakke og lære nye mennesker at kende.

Det sociale miljø og klassekulturen opleves forskelligt af eleverne. Nogle giver udtryk for, at deres klasse som helhed har haft store problemer på grund af grupperinger. De har haft krisemøde med klasselæreren for at afhjælpe de personlighedsmæssige konflikter, der har ligget, hos pigerne især. Der bliver dog i denne forbindelse lagt fokus på, at skolens overordnede positive atmosfære opvejer den dårlige stemning i denne specifikke klasse. Andre elever giver udtryk for, at de generelt trives i deres klasse.

Tonen i klasserne eleverne imellem kan være nedladende og hård over for de fagligt svage, men eleverne giver udtryk for, at dette ikke er acceptabelt, og at de forsøger at stoppe mobningen.

Eleverne på et af gymnasierne har været på kursus i "klassekultur", men giver udtryk for at støj og forstyrrelse afhænger meget af læreren og klassens sammensætning. De giver overordnet udtryk for, at skolens lille og lokale størrelse medvirker til et vigtigt og positivt fællesskab mellem alle eleverne.

Eleverne på et andet gymnasium beskriver elevgruppen som havende mange forskellige kulturer, hvilket kan skabe grupperinger i klasserne. Disse grupperinger bliver ikke nødvendigvis anset som negative, men som et resultat af et de forskellige elever søger hen til de mennesker, de kan identificere sig med, hvilket ofte er påvirket af opdragelse og social eller kulturel baggrund. Elevgruppen består især af unge fra det nære lokalmiljø, og mange elever kender derfor hinanden inden, når de begynder på gymnasiet. Eleverne påpeger, at det kan gøre det lettere at starte på skolen, hvis man er fra lokalmiljøet og dermed kender en del af de andre elever.

Overordnet set oplever eleverne, at der er en positiv og hjælpsom tone blandt alle eleverne. Man er god til at hjælpe hinanden også på tværs af klasserne.

Nogle af eleverne giver udtryk for, at der er flere stræbere i deres klasse, og denne gruppe er med til at motivere de andre elever i klassen. Eleverne giver dog overordnet udtryk for, at elevernes indbyrdes konkurrence om karakterer er meget afslappet. Det er i denne forbindelse ikke velset at vise sine karakterer frem på en konkurrerende måde, men eleverne snakker dog om dem. Der er enighed blandt de interviewede elever om, at elever, der selv gør en indsats, også får noget ud af det, samt at ingen elever er interesseret i at få dårlige karakterer. De oplever, at mange hiver sig selv op, når det rent faktisk betyder noget, og derfor stiger motivationen igennem alle tre år.

6.2 De erhvervsgymnasiale uddannelser

6.2.1 Elevernes billede af deres gymnasium

Eleverne på de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne fremhæver generelt, at de er glade for den større grad af selvstændighed, som de oplever i gymnasiet, i forhold til folkeskolen: "Lærerens rolle er mere vejledende end dikterende. Man bliver ikke holdt i hånden længere. Det er en selv som elev, der har ansvar for at gøre noget." Flere elever giver i undersøgelsen udtryk for, at de oplever det som positivt, at de får tildelt stadig mere ansvar i løbet af gymnasietiden, sådan at man i 3.g har størst ansvar og selvstændighed.

Samtidig fremhæves det blandt flere elever, at det er vigtigt for dem, at skolen udviser en interesse og engagement i deres gymnasiegang. Eleverne på et handelsgymnasium i undersøgelsen fremhæver eksempelvis, at de årlige statusamtaler er vigtige for dem. I disse statusamtaler er målet at give eleven en samlet status på deres gymnasiegang, herunder om de lever op til de forventninger, der bliver stillet til dem fra gymnasiets side. I statusamtaler deltager foruden kontaktlæreren også studievejleder og daglig leder/rektor, og det er med til at tilføre statusamtalerne en vis vægt og betydning – set fra elevernes synspunkt.

Flere elever fremhæver også, at de anser det for et problem, når skolearbejdet i perioder klumper sig sammen, så arbejdsbyrden til tider kan være meget stor. For at undgå dette kræver det, at lærerne snakker sammen og søger at placere afleveringen af større opgaver på forskellige tidspunkter for dermed at komme eleverne i møde på dette punkt. I undersøgelsen var der elever, som havde oplevet dette og fandt det meget motiverende.

Det har været et gennemgående træk i undersøgelsen, at eleverne på de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne fremhæver, at fagligt engagement og dygtighed overvejende vægtes højt internt mellem eleverne: "Det er ok at være dygtig og markere sig i timerne. Nogle synes måske, man er nørdet, men det giver også status at være faglig dygtig. Der er en intern konkurrence blandt mange elever om karakterer."

Generelt peger undersøgelsen på, at det først og fremmest er undervisningen og det sociale miljø på gymnasierne, som betyder noget for elevtilfredsheden på de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne. Elevtilfredshedsundersøgelser gennemført på de enkelte gymnasier bekræfter dette billede. Som en daglig leder/rektor siger: "Elevtilfredshedsundersøgelsen viser, at de er meget glade for deres lærere og det sociale miljø. De er meget glade for det her sted – selvom det ligner noget, der er løgn rundt omkring. Tilsyneladende er det ikke bygningerne, der er det vigtigste."

6.2.2 Den gode undervisning

Generelt vægter eleverne lærernes motivation og engagement meget højt. Det fremhæves blandt andet, at mange af lærerne på de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne er fagfolk, og det smitter. En elev siger det sådan: "Man kan mærke, hvis der er noget, som læreren brænder for, og at læreren gider fortælle det til én. Den bedste lærer er den, som ikke bare ligger stoffet af, men starter på en frisk i hver time."

Flere elever lægger også vægt på en høj grad af seriøsitet og en følelse af "nødvendighed" i undervisningen: "Der skal være en følelse af, at det er nødvendigt at følge med. Hvis man misser nogle timer, skal det kunne mærkes." Andre elever fremhæver de praktiske eksempler: "Det er rigtig godt med konkrete eksempler – pølsevognen på hjørnet, der bruges som billedet på en virksomhed." Dette resultat bekræftes også i en anden undersøgelse på området (Vestergaard m.fl. 2010).

Flere elever er også positive over for muligheden for at deltage i særlige projekter eller konkurrencer, hvor man som elev kan arbejde ekstra med sine faglige interesser. Også fra skolens ledelse og lærernes side fremhæves sådanne projekter og konkurrencer som et positivt tilbud til de særligt interesserede elever. Særligt på ét gymnasium i undersøgelsen fremhæves dette, og det er på dette gymnasium søgt udbygget med et særligt program, der inden for de sidste tre år har haft til formål at støtte de fagligt stærkeste elever.

Generelt er eleverne meget på linje med lærerne i vurderingen af, hvad der udgør "den gode undervisningstime" på de tekniske gymnasier/handelsgymnasierne. Den gode undervisningstime er – set fra elevernes synspunkt – varieret med læreroplæg, elevoplæg og en høj grad af inddragelse af internet, PowerPoint eller kreative redskaber. Det opfattes som positivt, hvis læreren formår at gå rundt og nå alle i løbet af en undervisningstime. Samtidig er det vigtigt for eleverne med en inddragelse af praktiske eksempler og en anskueliggørelse af, hvad man kan bruge det faglige stof til i en praktisk sammenhæng.

Undersøgelsen viser også, at eleverne lægger vægt på, at læreren formår at skabe respekt omkring undervisningen og stoppe uro og larm i timerne på en god måde. Grundlæggende ser de fleste elever det som deres eget ansvar at følge undervisningen, men hvis det går ud over klassen, at der er nogle elever, som ikke følger undervisningen, så ser eleverne det som lære-

rens ansvar at reagere. Der er ifølge elever og lærere flere hensigtsmæssige måder at reagere på som lærer i den situation, som afhænger af den enkelte lærers personlighed og den enkelte klasse. Eleverne fremhæver dog typisk, at læreren skal være konsekvent og stoppe larm og uro, fx ved at stoppe undervisningen og spørge de pågældende elever, hvad de vil spille ind med i forhold til undervisningen: "Der skal være respekt for dem, der yder noget, og slås ned på dem, der ikke yder noget og forstyrrer undervisningen". En anden elev fremhævede: "Det er vigtigt, at læreren forstår at skære igennem, hvis der er urolige elever. Hvis der er nogle elever, som er ligeglade og er urolige, så går det ud over arbejdsmoraleen i klassen."

Som en del af undersøgelsen er der blandt andet gennemført en observation af et undervisningsforløb på et handelsgymnasium, og denne observation illustrerede tydeligt, at det er nødvendigt med en høj grad af elevinddragelse for at holde opmærksomheden fanget blandt eleverne og undgå uro i timen.

Observation på et handelsgymnasium, dansktid i 3.G

Timen starter med tavleundervisning. Der bliver stillet spørgsmål. Læreren siger "ti stille" nogle gange, og så bliver der mere ro. Døren er åben indtil 15 min. ind i timen (nogle går forbi på gangen, og det larmer lidt), et par elever går ind og ud. Et bord bliver flyttet. Der er lidt uro bagest i klassen, de forreste følger bedre med. Undervisningslokalet er smalt og aflangt, og det er svært at følge helt med, når man sidder bagerst.

Bordopsætningen er lidt tilfældig. Eleverne sidder samlet i smågrupper. Nogle drikker vand af vandflasker. Mange har bærbar computer slået op. Et par går rundt og leder efter strøm. En mobil ringer, og der bliver grinet lidt. Der er spredt småsnakken. Én tjekker sin mobil, men forstyrrer ikke de andre. Tempoet på undervisningen går lidt op. Der er spørgsmål til klassen og svar fra eleverne. Mange elever deltager. Læreren er anerkendende og siger Ja til det meste. Der er respekt for hinanden – ingen griner ad hinandens svar. Er der nogen, som ikke har læst? Alle har læst.

Ti minutters hurtigskrivning. Der er ro i klassen. Læreren har skrevet to spørgsmål op på tavlen, og eleverne får ti minutter til at skrive om det. I de sidste tyve minutter er der respons fra eleverne. Læreren skriver op på tavlen og kommenterer. Der er ikke så meget diskussion blandt eleverne om de enkelte svar, og læreren opfordrer ikke til diskussion af svarene. Læreren vælger dem, der markerer og er aktive. Tysser lidt. Læreren inddrager hele tiden eleverne, og det virker som om eleverne synes, at det er positivt. Der er meget respekt for, hvad de enkelte elever siger.

Læreren karakteriserede bagefter timen som en almindelig undervisningstime, som lignede de fleste andre. Dog påpegede læreren, at man nærmer sig eksamen, og at eleverne derfor nok er lidt mere koncentrerede nu end tidligere.

6.3 Klassemiljøet

Det sociale miljø vægtes generelt meget højt på de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne. Samtidig erkender mange af eleverne i undersøgelsen, at det sociale miljø er mangelfuldt i forhold til, hvordan det sociale miljø typisk er på de almene gymnasier. Et problem er, at mange af de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne ikke har så mange traditioner og sociale begivenheder (fester, fredagscafeer m.m.), som de almene gymnasier, og det derfor kan være svært for eleverne at udvikle en stærk social identitet og fællesskabsfølelse i forhold til gymnasiet.

På et af gymnasierne har man dog i særlig grad været opmærksom på dette, og eleverne fremhæver de traditioner og sociale begivenheder, som gymnasiet står for. Der er fredagscafé, og der er en god introfest. "Samtidig har vi også fået sat bordfodbold op, og der er mulighed for at blive efter skole og hygge sig."

I undersøgelsen fremhæver nogle af eleverne, at det forholdsvis lave sociale aktivitetsniveau giver plads til den faglige udfoldelse. Der er ofte ikke så mange sociale aktiviteter om eftermiddagen og om aftenen, så nogle af eleverne oplever dette som en chance for i højere grad at kunne koncentrere sig om det faglige.

Litteratur

- Danmarks Evalueringsinstitut (2009): *Gymnasireformen på hhx, htx og stx. Evaluering af reformen efter det første gennemløb på de treårige uddannelser*. København.
- Egelund, Niels (2008): *PISA og ungdomsuddannelserne 2006. Kompetencer hos 16½-årige i fire typer af danske ungdomsuddannelser foråret 2006*. København. Danmarks Pædagogiske Universitetsforlag.
- Mehlbye, J. (2010): *Den højtpræsterende skole*. AKF.
- Mehlbye, J. & Kreiner, S. (2000): *Faglighed og arbejdsmiljø i folkeskolen*. AKF.
- Mehlbye, J. & Ringsmose, C. (2004): *Elementer i god skolepraksis – de gode eksempler*. AKF.
- Peters, Thomas J. & Watermann, Robert H. (1982): *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best Run Companies*. N.Y. Warner Books, Inc.
- Rangvid, B. (2010): *Bilagsbind, Undersøgelse af højt præsterende skoler. Udpegning af skoler til den kvalitative undersøgelse*. AKF.
- Vestergaard, A. L. m.fl. (2010): *Handelsgymnasier – hhx. Kvaliteter og udfordringer*. København: Erhvervsskolernes Forlag.

Bilag A: Gymnasieundervisningen set i forhold til undervisningen i folkeskolen

I det følgende sammenlignes undervisningen på gymnasiet med undervisningen i folkeskolen. Det er især de almene gymnasier, der har deltaget i undersøgelsen, så det er især deres besvarelser, der dominerer billedet. Der er 113 lærere, der har besvaret skemaet, heraf 80 lærere fra det almene gymnasium og henholdsvis 19 og 14 fra de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne. Gymnasielærernes besvarelser sammenlignes med en tilsvarende undersøgelse på folkeskoleområdet af "Den højt præsterende skole" (Mehlbye 2010), hvor 270 lærere deltog.

Vilkårene for undervisningen

Hvad angår lærernes anciennitet ser billedet nogenlunde ens ud for henholdsvis gymnasiet og folkeskolen. Den gennemsnitlige anciennitet er på 12-13 år, fordelt på lærere, der har været på gymnasiet i rigtig mange år, dvs. op til 35-38 år og helt nyuddannede lærere. Der er således en stor andel erfarne lærere og en stor andel knap så erfarne lærere (se tabel A1).

Lærerne i folkeskolen har stort set alle en lærereksamen. Billedet på gymnasierne er noget anderledes. Omkring halvdelen af lærerne på de almene gymnasier har en cand.mag.-eksamen, og en stor del en cand.scient.-eksamen, mens billedet er noget mere broget på de tekniske gymnasier og handelsgymnasierne, hvor det er handelsuddannede lærere såsom cand.merc. og civiløkonomer og på de tekniske skoler civilingeniører, geografer, humanbiologer m.m.

Derimod når det gælder, hvorvidt man underviser i eget fag, dvs. om man underviser i et fag, man er uddannet i, gælder det alle lærerne på gymnasiet, mens det kun gælder for 79% af folkeskolelærerne.

Det er også værd at bemærke, at gymnasielærerne bruger noget mere tid på at forberede deres lektion, idet de i gennemsnit bruger 74 minutter på forberedelsen mod folkeskolelærernes gennemsnit på 25 minutter, altså tre gange så lang tid. Der er desuden en tredjedel af lærerne i folkeskolen, der oplyser, at de enten slet ikke har forberedt sig eller kun har forberedt sig lidt. Det samme gælder kun 9% af lærerne i gymnasiet.

Dette skal også ses i sammenhæng med, at længden af lektionen varierer meget mere end i folkeskolen. Dog er omkring halvdelen af lektionerne ligesom i folkeskolen på 60 minutter og derunder.

Gymnasielærerne har heller ikke lige så mange lektioner i den samme klasse som folkeskolelærerne. I gymnasiet har lærerne i gennemsnit den samme klasse i fire ugentlige lektioner, mens folkeskolelærerne har deres klasse i gennemsnit ti lektioner.

En væsentlig forskel er, at gymnasielærerne underviser noget større klasser end folkeskolelærerne. Blandt gymnasielærerne er gennemsnittet 22 elever i en klasse, men en række klasser er på over 30 elever. I folkeskolen er gennemsnittet i en klasse på 17 elever, og stort

set aldrig mere end 28 elever, medmindre man i en lektion har slået to klasser sammen og underviser sammen med en anden lærer.

En sidste ting, der er værd at bemærke, er, at gymnasielærerne stort set altid underviser alene (94%), mens lærerne i folkeskolen kun i lidt over halvdelen af klasserne er alene om en klasse.

Tabel A1 Baggrundsoplysninger om den undersøgte lektioner

(Der indgår 113 lektioner)

	G	F
Hvor mange år har du været ansat som lærer på gymnasiet (gennemsnit)?.....	13 år	11 år
Underviser i eget fag?	100%	80%
Hvilken uddannelse har du? Cand.mag./lærereksamen.....	52%	
Anden uddannelse.....	49%	
Hvor mange elever er der i klassen i denne lektion (gennemsnit)?	22 elever	17 elv.
Hvor mange tosprogede elever er der i klassen i denne lektion (gennemsnit)?.....	5 elever	6 elever
Hvor mange lektioner om ugen underviser du i klassen (dobbeltlektioner gælder for 2 lektioner)?	4 lektioner	8 lektioner
Hvor lang tid har du brugt på at forberede denne lektion (gennemsnit antal minutter)	74 min	28 min
Hvor lang er denne lektion (angiv i antal minutter samlet set)	72 min	62 min
Jeg underviser alene i klassen.....	94%	60%
Jeg underviser klassen sammen med en anden lærer – og vi er begge i samme lokale og underviser sammen/støtter hinanden i undervisningen.....	5%	33%
Jeg underviser sammen med en anden lærer, og vi har delt klassen i to hold og underviser i hvert sit lokale (gælder ikke elever, der er udtaget til fx specialundervisning el. lign).	2%	8%

Når man ser på, hvordan man som lærer har forberedt sig til lektionen, har såvel gymnasielærerne som folkeskolelærerne forberedt sig på den indholdsmæssige del (se tabel A2). Mens folkeskolelærerne for en stor dels vedkommende (41%) har samarbejdet med andre lærere med samme fag om undervisningen i klassen i faget, gælder det samme kun for en femtedel af gymnasielærerne. Derimod har gymnasielærerne i højere grad end folkeskolelærerne haft forberedelse i form af retning af elevernes hjemmearbejde (27% mod 14% af lærerne).

Tabel A2 Lærernes planlægning af lektionen %

	G	F
Jeg har især forberedt det indholdsmæssige stof til denne lektion.....	89	81
Jeg har især haft forberedelse i form af retning af elevernes hjemmearbejde (stil e.l.)	27	14
Jeg har ikke haft nogen eller kun lidt forberedelse.....	9	34
Jeg har samarbejdet med andre lærere med samme fag om undervisningen i klassen i dette fag.....	20	44
Jeg har inden for den sidste uge drøftet særlige faglige eller disciplinære problemer i klassen med nogle af mine kolleger på gymnasiet	43	32
Jeg har inden for den sidste uge drøftet særlige faglige eller disciplinære problemer i klassen med min ledelse.....	11	10

Undervisningsaktiviteter

Når man ser på, hvordan lektionerne forløber henholdsvis i gymnasiet og folkeskolen, er det påfaldende, at gymnasielæreren kun bruger lidt tid på konfliktløsning mellem eller eleverne, at skabe ro i klassen, at snakke med enkeltelever om evt. personlige problemer samt kontrol af lektielæsning (jf. tabel A3). I mere end halvdelen af lektionen anvendes der således tid på at hjælpe enkeltelever.

Generelt anvendes der i folkeskolen således meget mere tid på enkeltelever end i gymnasiet, hvilket dog også skal ses i forhold til at klassekvotienten i gymnasiet er noget større end i folkeskolen, men selvfølgelig også i forhold til, at eleverne er ældre end folkeskoleeleverne og selv har valgt gymnasiet, hvorfor de også må vurderes som mere parate og motiverede for at modtage undervisning.

Tabel A3 Undervisningslektionens forløb andel lærere, der har følgende aktiviteter %

	G	F
Løsning af konflikter mellem eleverne	11	32
Skabe ro i klassen grundet højt støjniveau	65	71
Snakke med enkeltelever, fordi de har personlige problemer	14	30
Kontrollere om eleverne har læst deres lektier	27	24
Høring i lektier eller tidligere lært stof.....	64	43
Gennemgang af nyt stof for hele klassen	61	71
Instruktion af hele klassen om arbejde de skulle i gang med (individuel arbejde eller gruppearbejde).....	79	88
Klassediskussioner om et særligt emne	54	30
Elevernes individuelle selvstændige arbejde (fx matematikopgaver o.l.) .	34	51
Gruppearbejde om et bestemt emne	28	37
Vejledning til/støtte til gruppearbejde	32	34
Individuel hjælp til enkelte elever i de stillede arbejdsopgaver	48	62

Hvad angår metoder i undervisningen, anvendes der noget mere tid på klassediskussioner i gymnasiet end i folkeskolen, mens der bruges omkring den samme tid på høring i lektier og gennemgang af nyt stof (jf. tabel A3).

Når man ser på undervisningsforløbet i gymnasiet sammenlignet med folkeskolen, vægter folkeskolelæreren og gymnasielæreren i lige høj grad den faglige del af undervisningen, og der lægges for en dels vedkommende vægt på at skabe ro og løse problemer mellem eleverne. Der er derimod stor forskel på den rolle lærerne indtager i forhold til sine elever. En stor andel af gymnasielærerne (79%) indtager en kammeratlig undervisningsstil i forhold til eleverne. Det samme gælder for meget færre folkeskolelærere (jf. tabel A5). Det samme gælder en ”diskuterende undervisningsstil”, hvilket gælder for 2/3 af gymnasielærerne mod 1/3 af folkeskolelærerne.

Tabel A4 Hvordan vil du overvejende karakterisere undervisningsforløbet i denne time? %

	G	F
Jeg har vægtet den faglige del af undervisningen højt.....	96	88
Jeg har lagt stor vægt på at skabe ro og løse problemer mellem eleverne .	22	25
Lektionen gik ikke helt som planlagt	22	25
Jeg har indtaget en meget demokratisk undervisningsstil med stor vægt på elevernes medbestemmelse (fx i valg af temaer)	43	29
Jeg har indtaget en meget kammeratlig undervisningsstil i forhold til eleverne (fx af hensyn til det sociale miljø i klassen)	79	44
Jeg har indtaget en meget autoritær undervisningsstil (fx fordi der har været meget uro i klassen)	30	29
Jeg har indtaget en meget diskuterende undervisningsstil	65	31

Med henblik på at holde overblik over stoffet i undervisningen og gennemføre det planlagte undervisningsforløb samt være åben over for elevernes spørgsmål og forslag lykkes dette i stort omfang for de fleste af lærerne, såvel i gymnasiet som i folkeskolen (jf. tabel A6).

Derimod lykkes det ikke gymnasielærerne i samme udstrækning som folkeskolelærerne at løse konflikter og problemer i klassen og at fordybe sig i enkelte elevers faglige problemer.

Tabel A5 Hvordan var dine muligheder for at opfylde følgende i denne lektion %

	G	F
At holde overblikket over stoffet.....	95	94
At gennemføre det planlagte undervisningsforløb	97	94
At være åben over for elevernes spørgsmål og forslag	96	97
At hjælpe alle elever med at komme i gang med arbejdsopgaverne.....	86	95
At løse konflikter og problemer i klassen.....	74	93
At fordybe mig i enkelte elevers faglige problemer	74	82

Når man ser på elevgruppens adfærd i undervisningen er det interessant at bemærke, at eleverne i folkeskolen af lærerne opleves som mere motiverede for at lære og mere aktive og konstruktive samt gode til at samarbejde med andre elever set i forhold til gymnasieeleverne (se tabel A6). Der synes at være en lige stor andel urolige og forstyrrende elever i undervisningstimen i såvel gymnasium som folkeskole.

Tabel A6 Elevadfærd i lektionen**(Nogle elever vil indgå i mere end en svarkategori) %**

<i>Elever, der.. (andel af eleverne i klassen)</i>	G	F
var motiverede for at lære	74	86
deltog aktivt og konstruktivt i undervisningen	68	82
var passive og tog ingen initiativer	22	17
modarbejdede undervisningen (fx ved at "brokke sig").....	1	2
var gode til at samarbejde med de andre elever (fx i gruppearbejde o.l.).....	57	72
havde svært ved at koncentrere sig om undervisningen	17	15
virkede forstyrrende for undervisningen ved at være urolige og snakkende ..	7	9

Dog er det generelle billede blandt lærerne både i gymnasiet og folkeskolen, at undervisningen er forløbet tilfredsstillende uden de store konflikter (jf. tabel A7). Det er dog interessant at bemærke, at en del flere folkeskolelærere synes, at den undersøgte lektion virkede inspirerende på én som lærer.

Tabel A7 Hvordan synes du, at denne lektion forløb? %

	G	F
Forløb tilfredsstillende	93	94
Forløb uden de store konflikter	9	94
Virkede engagerende på mig	74	87
Var noget anspændende for mig.....	6	9
Var noget skuffende i forhold til det, jeg havde forventet og planlagt	16	12

Tabel A8 Ligner denne lektion de andre lektioner, du ellers har i denne klasse og i dette fag?

Langt de fleste lærere, såvel i gymnasiet (78%) som i folkeskolen (84%), synes, at den undersøgte lektion lignede den lektion, de plejer at have i det pågældende fag i den pågældende klasse.

English Summary

Niels Egelund, Jill Mehlbye & Ulf Hjelmar

Upper Secondary Schools that Succeed

The purpose of the study

The purpose of this study was to look at what it is that characterises those upper secondary schools that are particularly successful in terms of pupil performance and retention.

The study was based on a qualitative study of eight upper secondary schools in the Capital Region of Denmark, including four ordinary upper secondary schools, two commercial upper secondary schools and two technical upper secondary schools. These schools prepare pupils for the Danish Upper Secondary School Leaving Examination, Higher Commercial Examination and Higher Technical Examination, respectively. They were selected on the criteria of having relatively high (corrected) pupil leaving grades and relatively low pupil drop-out rates (leaving grades were corrected to take into account pupils' social backgrounds).

Since the schools were selected in this way, no comparisons were made with schools that had not succeeded in producing similarly good results, for example, and therefore it is impossible in principle for us to know the extent to which these selected well-performing schools do something different from other schools with not quite such good results.

The study thus reveals what it is that characterises the well-performing schools, and can thereby serve as a source of ideas and debate in all upper secondary schools on how to create a good working and educational environment that will foster good results in terms of pupil grades and pupil retention.

Results

The study provides an overall picture of particularly well-functioning upper secondary schools. They lay emphasis on teacher quality and quality in the instruction. They also attach importance to clear profiling of the school with a view to attracting and retaining pupils – the financial basis for the operation of the school.

With the transition from county school status to self-governing status, the work of the Board of Governors and management practice in the schools studied appear to have become more like their equivalents in business organisations. The schools are in many ways run like private-sector businesses, where the overall financial and strategic responsibility rests with the board. That also means clearer control, with “results contracts” governing the activities of the top management, and this makes for clearer expression of the goals of the school's operation. The management at the schools studied is measured by its ability to improve quality at the school, to ensure a good working and social environment at the school, to retain pupils and to attract and retain able teachers.

This means that these schools have a comprehensive quality evaluation programme in place, both on the teacher and on the pupil side, including ongoing follow-up of teaching quality.

It also means that many and very varied initiatives are employed for the purpose of improving the pupils' learning, so that they can complete their upper secondary programme, obtain good examination grades and continue their education. In addition, the schools have comprehensive initiatives aimed at supporting socially and academically weak pupils and thus enabling them to complete their upper secondary education.

Attention can be drawn to important initiatives such as extra teaching, special intensive courses, study support in the form of coaching and student counselling and psychological support.

The transition to self-governing status is highlighted by governors, managers and teachers as clearly strengthening the school's activity, as it has resulted in greater scope for special study-supporting activities. On the other hand, at the schools studied it has also meant widely differing financial situations, which implies differing scope for the implementation of special initiatives for pupils. However, all the schools studied were very alert to the importance of strengthening and supporting the pupils' learning.

Recommendations

In the light of the study it is possible to point to a number of recommendations with a view to improving upper secondary school performance in terms of teaching quality and pupil retention.

The Board of Governors should model its function on that of the Board of a professional organisation. The most important tasks for the board are to work at the general strategic level, to provide goals and direction for the school's operation and to ensure that the finances are sound and reflect the school's goals and values. In this connection the Board must, for example, ensure that there is fully adequate financial provision for the number of study lines offered. It should also ensure that a result-oriented contract is drawn up with the school Head, reflecting the goals and the direction that the Board has determined. The Board should not interfere in the day-to-day running of the school, which is the Head's area of responsibility.


The Head and management of the school should ensure that the goals and strategies determined by the Board are implemented. It is also the Head's task to furnish the Board with the foundations for its decisions on goals and values. This requires a close dialogue between the Head and the President of the Board. Together with the department heads etc., the Head performs the day-to-day management of the school, where close contact with pupils and teachers is the basis for the exercise of management. The teachers need both to be conscious of the school's goals, which must be reflected in their teaching, and to receive ongoing follow-up and feedback on their teaching and its results from the management. This implies, among other things, pupil evaluations. It is also important that the management creates space for and stimulates professional debate among staff and provides the optimum conditions for the

day-to-day teaching by ensuring that the teachers are given peace to teach rather than having to perform tasks of a more administrative nature (as happened when the upper secondary school reform was introduced).

The teachers should be involved in their subject, and they must be ensured the opportunity for continued professional development and involvement by means of courses, study trips, etc. They must apply differentiated teaching, as the characteristics of the pupil group are very varied. They must provide individually-based feedback on pupil tasks etc., and it is also important that they allow the pupils influence on the teaching, so that the pupils have a share in the responsibility for the teaching and its fulfilment.

The pupils' and parents' early engagement with the school is important. Turbo-teaching in a central subject such as mathematics, for example, can boost pupils academically and put them on an equal footing in the succeeding parts of their programme. Rapid reaction from a student counsellor if a pupil loses motivation can be important. Establishing close parent collaboration from the outset can facilitate dialogue with parents if difficulties arise with a pupil later on.

Prevention of drop-out/retention and improvement of pupils' academic learning. Owing to their widely varying characteristics, situations and backgrounds, pupils may sometimes need special support for shorter or longer periods to help them continue at school. It may be a matter of academic difficulties, in which case intensive courses, in mathematics for example, may be a significant help. It may be difficulties with study planning and forming an overall view of the programme that has been embarked upon, in which case talking with a student counsellor may be useful. There may be mental or personal problems, in which case support from a psychologist may help. Some upper secondary schools actually make extensive use of the services of volunteers to meet these needs among their pupils.



Gymnasier der rykker

Undersøgelsen ser på, hvad der kendetegner de gymnasier, der i særlig grad "rykker". Gymnasier, der rykker, forstås i denne sammenhæng som gymnasier, der i særlig grad løfter elevernes afgangskarakterer og i særlig grad er i stand til at forhindre frafald. Der er gennemført kvalitative undersøgelser på otte gymnasier. Undersøgelsen kan tjene til inspiration og debat på alle gymnasier om, hvordan man sikrer et godt arbejds- og undervisningsmiljø, som kan fremme gode resultater målt på elevkarakterer og elevfastholdelse.