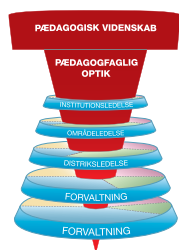


APPENDIX TIL RAPPORTEN  
LEDELSE AF  
PÆDAGOGFAGLIGE  
LEDERE

KVANTITATIVE RESULTATER  
OG INTERVIEWGUIDE



B U P L



November 2010  
Signe Brinkler Larsen  
Daniela Cecchin  
Marie Lørring Dahl og  
Mikael Wennerberg Johansen

*B U P L*



BUPL Forbund, november 2010  
Blegdamsvej 124  
2100 Kbh Ø  
[www. bupl.dk](http://www.bupl.dk)

## INTRODUKTION TIL APPENDIX

BUPL har i maj-juni 2010 gennemført en kvantitativ og kvalitativ undersøgelse af ledere der leder pædagogfaglige ledere.

Den kvantitative del udgøres af resultaterne af et spørgeskema udsendt til 330 ledere af ledere på BUPL's lederoverenskomst. 43 % af lederne har svaret og 30 ud af 98 kommuner er repræsenteret i besvarelserne.

Den kvalitative del udgøres af 3 fokusgruppeinterview med 11 områdeledere fra Sjælland, Fyn og Jylland.

Appendix indeholder de kvantitative resultater i form af besvarelserne på spørgeskemaet, samt spørgeguiden anvendt ved de kvalitative fokusgruppeinterview.

Der henvises til rapporten "Ledelse af pædagogfaglig ledere" for en gennemgang og analyse af resultaterne i appendix.

---

## INDHOLD

1. Den kvantitative spørgeskemaundersøgelses resultater 4
2. Spørgeguide anvendt ved de kvalitative fokusgruppeinterviews 17

## 1. DEN KVANTITATIVE SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE RESULTATER

SPØRGSMÅL 1	Total	
Hvad er din alder?	Procent	Antal
under 30	0 %	0
31-40	10 %	14
41-50	37 %	52
51-60	51 %	73
over 61	2 %	3
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 2	Total	
Hvad er dit køn?	Procent	Antal
Kvinde	61 %	86
Mand	39 %	56
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 3	Total	
Er du leder af én selvstændig institution (med én institutionsbestyrelse) eller flere selvstændige institutioner (med egne institutionsbestyrelser)?	Procent	Antal
En selvstændig institution	65 %	93
Flere selvstændige institutioner	35 %	49
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 4	Total	
Hvilke typer af dagtilbud/enheder er du leder for?	Procent	Antal
Vuggestue	34 %	48
Børnehave	51 %	73
Integreret institution	54 %	77
SFO	22 %	31
Fritidshjem	5 %	7
Klub	4 %	6
Dagleje	14 %	20
Andet	8 %	12
<b>Total</b>	<b>193 %</b>	<b>274</b>

SPØRGSMÅL 5	Total	
Hvor mange dagtilbud/enheder er du leder for?	Procent	Antal
2-4	53 %	75
5-8	44 %	62
9-12	1 %	2
over 12	2 %	3
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 6	Total	
Hvor mange børn/unge er der i alt i institutionerne?	Procent	Antal
Op til 50 børn/unge	1 %	2
51-100 børn/unge	5 %	7
100-200 børn/unge	21 %	30
200-400 børn/unge	54 %	76
over 400 børn/unge	19 %	27
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 7	Total	
Hvor meget personale er der i alt?	Procent	Antal
under 20 medarbejdere	11 %	16
21-50 medarbejdere	45 %	64
51-70 medarbejdere	22 %	31
over 70 medarbejdere	22 %	31
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 8	Total	
Hvor mange med ledelsesfunktioner (på lederoverenskomst) er du leder for?	Procent	Antal
2-4	54 %	77
5-8	38 %	54
9-12	1 %	1
over 12	1 %	2
Ved ikke	6 %	8
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 9	Total	
Hvor mange med ledelsesfunktioner (på pædagogoverenskomst) er du leder for?	Procent	Antal
Ingen	39 %	55
1-4	33 %	47
5-8	19 %	27
9-12	0 %	0
over 12	6 %	8
Ved ikke	4 %	5
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 10	Total	
Hvor lang tid har du været leder af andre ledere?	Procent	Antal
Jeg er kommende område/distriktsleder	0 %	0
0-11 mdr	11 %	15
1 år-2 år	21 %	30
3 år og derover	68 %	97
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 11	Total
Hvad er din stillingsbetegnelse?	Antal
Dagtilbudsleder	43
SFO-leder	27
Områdeleder	26
Institutionsleder	16
Distriktsleder	6
Leder	4
Daginstitutionsleder	4
Børnehusleder	4
BFO-leder	3
Pædagogisk områdeleder	2
Koordinerende klubleder	1
Leder for klubberne	1
Overordnet leder	1
Virksomhedsområdeleder	1
Udviklingsleder	1
Fællesleder	1
Leder af samdriftsordning	1
<b>Total</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 12	Total
Hvilken kommune arbejder du i?	Antal
Århus	57
Odense	11
Ballerup	8
Sønderborg	7
Viborg	5
Herning	4
Kalundborg	4
Roskilde	4
Albertslund	3
Svendborg	3
Høje-Tåstrup	3
Furesø	3
Fredensborg	3
Bornholm	3
Horsens	3
Aalborg	2
Frederikshavn	2
Silkeborg	2
Greve	2
Fredericia	2
Dragør	1
Solrød	1
Holbæk	1
København	1
Skive	1
Fåborg-Midtfyn	1
Langeland	1
Solrød	1
Stevns	1
Glostrup	1
Egedal	1
<b>Total</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 13	Total	
Hvor sidder du rent fysisk?	Procent	Antal
På forvaltningen	1 %	2
I én af institutionerne	46 %	66
Andet sted	52 %	74
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 14	Total	
Hvem er din leder?	Procent	Antal
Børne- ungechef/direktør	40 %	57
Andre	60 %	85
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 15	Total	
Hvornår er du uddannet?	Procent	Antal
før 1970	1 %	2
1971-80	28 %	40
1981-90	40 %	57
1991-2000	27 %	39
efter 2000	3 %	4
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 16	Total	
Hvilken type efter- eller videre uddannelse har du?	Procent	Antal
Jeg er igang med videreuddannelse (Diplom, master, kandidat eller lign.)	21 %	30
Diplom i ledelse	32 %	46
Dele af en diplom i ledelse	14 %	20
Anden diplomuddannelse	18 %	25
Master i ledelse	1 %	2
Dele af en master i ledelse	0 %	0
Anden Masteruddannelse	1 %	1
Kandidatuddannelse fra Danmarks Pædagogiske Universitetsskole	3 %	4
Dele af en kandidatuddannelse	4 %	5
Anden uddannelse	30 %	43
Udyb gerne hvilke andre diplom, master eller anden uddannelse du har taget	25 %	35
<b>Total</b>	<b>149 %</b>	<b>211</b>



SPØRGSMÅL 17	Total	
Er dit arbejde formaliseret i ledelsesteam? Ledelsesteam forstås her som en struktur, hvor hver leder har et medansvar for hele den overordnede opgave. Modsat en ledelsesgruppe, hvor hver leder har ansvar ind egen institution/afdeling.	Procent	Antal
Ja	77 %	110
Nej	23 %	32
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 18	Total	
Hvordan vurderer du dit samarbejde generelt med de ledere du leder?	Procent	Antal
Overvejende positivt	68 %	97
Positivt	30 %	42
Hverken eller	0 %	0
Negativt	0 %	0
Overvejende negativt	0 %	0
Uddyb gerne svaret	2 %	3
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 19	Total	
Hvilke interesser vurderer du at du bruger mest af din tid på? (Sæt 3 krydser)	Procent	Antal
Forvaltning	46 %	65
Ledere på samme ledelsesniveau som jeg	53 %	75
Interne ledere (afdelingsledere, souschefer, daglige ledere osv.)	88 %	125
Personale	47 %	67
Forældre	10 %	14
Børn/unge	7 %	10
Andre	4 %	6
<b>Total</b>	<b>255 %</b>	<b>362</b>

SPØRGSMÅL 20											Total	
Hvordan fordeler din tid sig på følgende opgaver?	Dagligt		Ugentligt		Månedligt		Sjældent		Aldrig		Procent	Antal
Møder med forvaltningen	1 %	1	37 %	53	54 %	76	8 %	11	1 %	1	100 %	142
Møder med ledelsesteam/daglige ledere	11 %	15	79 %	112	11 %	15	0 %	0	0 %	0	100 %	142
Administrativt arbejde (Økonomi, budget, drift osv.)	54 %	77	39 %	56	6 %	8	1 %	1	0 %	0	100 %	142
Medvirken ved personalemøder i enhederne	1 %	2	20 %	28	39 %	55	39 %	56	1 %	1	100 %	142
Individuel sparring/rådgivning med daglige ledere	29 %	41	52 %	74	17 %	24	2 %	3	0 %	0	100 %	142
Individuel sparring/rådgivning med pædagoger/øvrige personale	14 %	20	23 %	32	21 %	30	39 %	56	3 %	4	100 %	142
Møder med forældre (forældremøder og forældresamtaler)	1 %	1	8 %	12	33 %	47	56 %	80	1 %	2	100 %	142
Medvirken i møder med institutionsbestyrelsen/erne	0 %	0	1 %	1	76 %	108	23 %	33	0 %	0	100 %	142
Observationer/deltagelse i den daglige praksis	6 %	9	10 %	14	12 %	17	51 %	72	21 %	30	100 %	142
Arbejde med pædagogiske læreplaner/mål- og indholdsbeskrivelser for SFO	7 %	10	17 %	24	40 %	57	22 %	31	14 %	20	100 %	142
<b>Total</b>	<b>12 %</b>	<b>176</b>	<b>29 %</b>	<b>406</b>	<b>31 %</b>	<b>437</b>	<b>24 %</b>	<b>343</b>	<b>4 %</b>	<b>58</b>	<b>100 %</b>	<b>1420</b>

SPØRGSMÅL 21 A	Total	
Deltager du i netværk med andre ledere på det pædagogiske område?	Procent	Antal
Ja	92 %	130
Nej	6 %	9
Har gjort men gør ikke længere	2 %	3
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 21 B	Total	
(Hvis ja) Hvem har initieret netværket?	Procent	Antal
Kommunen	62 %	82
BUPL	6 %	8
Ledernes eget initiativ	73 %	97
Andet	6 %	8
<b>Total</b>	<b>148 %</b>	<b>195</b>

SPØRGSMÅL 22 A	Total	
Deltager du i netværk med ledere på andre fagområder?	Procent	Antal
Ja	46 %	66
Nej	43 %	61
Har gjort men ikke længere	11 %	15
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 22 B	Total	
(Hvis ja) Hvem har initieret netværket?	Procent	Antal
Kommunen	53 %	46
BUPL	0 %	0
Ledernes eget initiativ	33 %	28
Andet	14 %	12
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>86</b>

SPØRGSMÅL 23 A	Total	
Har du ansat personale særligt til administrative opgaver?	Procent	Antal
Ja	74 %	105
Nej	26 %	37
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 23 B	Total	
(Hvis ja) Hvor vigtig anser du den administrative hjælp, i forhold til at frigøre din tid til de øvrige ledelsesopgaver?	Procent	Antal
Meget vigtig	83 %	96
Vigtig	12 %	14
Hverken eller	2 %	2
Lidt vigtig	1 %	1
Slet ikke vigtig	3 %	3
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>116</b>

SPØRGSMÅL 24	Total	
I forbindelse med effektiviseringsbestrebelselser overvejer nogle kommuner at samle varetagelsen af institutionernes administrationsopgaver i få større administrationscentre. Hvilket af følgende udsagn afspejler bedst din holdning i forhold til dette?	Procent	Antal
Det vil effektivisere administrationen og give mere tid til de øvrige ledelsesopgaver	25 %	36
Det vil indebære mere bureaukrati og "dobbeltbogholderi"	10 %	14
Det er vigtigt for mig, at det administrative personale er placeret tæt på mig som leder (dvs. i institutionen eller området/distriktet)	65 %	92
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 25	Total	
Er du enig eller uenig i følgende udsagn? Jeg har de nødvendige redskaber til at udføre mit arbejde	Procent	Antal
Meget enig	16 %	23
Enig	58 %	83
Hverken eller	18 %	26
Uenig	6 %	9
Meget uenig	1 %	1
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 26	Total	
Hvor meget har du din pædagogiske faglighed med i din ledelsesudøvelse?	Procent	Antal
I alle mine opgaver	32 %	46
I over halvdelen af mine opgaver	51 %	73
Det er 50-50	13 %	19
I under halvdelen af mine opgaver	3 %	4
Slet ikke	0 %	0
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 27	Total	
Oplever du dig selv som en pædagogfaglig leder?	Procent	Antal
Overvejende ledelsesfaglig	51 %	72
Lige dele pædagogfaglig og ledelsesfaglig	46 %	66
Overvejende pædagogfaglig	3 %	4
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 28											Total	
Hvor vigtigt er følgende for dig:	Meget vigtigt		Vigtigt		Hverken eller		Mindre vigtigt		Slet ikke vigtigt		Procent	Antal
Indflydelse	76 %	108	24 %	34	0 %	0	0 %	0	0 %	0	100 %	142
At kunne nå opgaverne til tiden	20 %	28	61 %	87	15 %	21	4 %	6	0 %	0	100 %	142
Løn	32 %	46	49 %	69	18 %	25	1 %	2	0 %	0	100 %	142
Ansvar	64 %	91	33 %	47	3 %	4	0 %	0	0 %	0	100 %	142
Mulighed for at yde god service/kvalitet	61 %	87	38 %	54	1 %	1	0 %	0	0 %	0	100 %	142
Kompetenceudvikling	54 %	76	43 %	61	4 %	5	0 %	0	0 %	0	100 %	142
<b>Total</b>	<b>51 %</b>	<b>436</b>	<b>41 %</b>	<b>352</b>	<b>7 %</b>	<b>56</b>	<b>1 %</b>	<b>8</b>	<b>0 %</b>	<b>0</b>	<b>100 %</b>	<b>852</b>

SPØRGSMÅL 29	Total	
Hvor stor indflydelse oplever du, at du har på dit eget arbejde?	Procent	Antal
Meget stor	42 %	60
Stor	50 %	71
Hverken eller	8 %	11
Mindre	0 %	0
Meget lille	0 %	0
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 30	Total	
Oplever du at der er opstillet klare mål for dit arbejde?	Procent	Antal
Ja	54 %	77
Kun delvist	45 %	64
Nej	1 %	1
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 31	Total	
Er dine ansvarsområder beskrevet?	Procent	Antal
Ja	66 %	94
Kun delvist	33 %	47
Nej	1 %	1
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 32	Total	
Oplever du at du får den nødvendige information for at kunne udføre dit arbejde?	Procent	Antal
Ja	82 %	117
Nej	18 %	25
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 33	Total	
Oplever du at du får de nødvendige beføjelser for at kunne udføre dit arbejde?	Procent	Antal
Ja	82 %	117
Nej	18 %	25
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 34	Total	
Hvordan oplever du muligheden for udvikling af dig og din ledelse (fx tid til efteruddannelse)?	Procent	Antal
Meget store	16 %	23
Store	47 %	67
Middel	27 %	39
Små	8 %	12
Meget små	1 %	1
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 35	Total	
Hvor søger du støtte og sparring?	Procent	Antal
Min chef	51 %	73
Andre på forvaltningen	30 %	42
Andre ledere i samme situation	92 %	130
Mine egne medarbejdere	15 %	22
Netværk	58 %	83
BUPL	11 %	16
Familie/venner	38 %	54
<b>Total</b>	<b>296 %</b>	<b>420</b>

SPØRGSMÅL 36	Total	
Er der udarbejdet en skriftlig udviklingsplan (individuel kompetenceudvikling) for dig?	Procent	Antal
Ja	23 %	33
Nej	75 %	106
Ved ikke	2 %	3
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 37	Total	
Hvordan trives du generelt i dit lederjob?	Procent	Antal
Meget godt	46 %	66
Godt	49 %	70
Mindre godt	4 %	5
Dårligt	1 %	1
Ved ikke	0 %	0
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 38	Total	
Er du enig eller uenig i følgende udsagn? Jeg har mulighed for at tilegne mig den kompetenceudvikling jeg ønsker	Procent	Antal
Meget enig	22 %	31
Enig	55 %	78
Hverken eller	13 %	18
Uenig	11 %	15
Meget uenig	0 %	0
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>142</b>

SPØRGSMÅL 39	Total	
Hvilke tilbud så du gerne, at BUPL havde til ledere som dig? (udover fx rådgivning, overenskomst, interessevaretagelse m.v.)?	Procent	Antal
Netværksskabende	31 %	44
Uddannelsestilbud særligt for ledere af ledere	64 %	91
Årlig konference	45 %	64
Karriereudvikling	32 %	46
Andet	13 %	18
<b>Total</b>	<b>185 %</b>	<b>263</b>



## 2. SPØRREGUIDE ANVENDT VED DE KVALITATIVE FOKUSGRUPPEINTERVIEWS

### INTRODUKTION:

Hver interviewperson (IP) præsenterer sig selv (alder, uddannelsesbaggrund osv.) og deres ledelsesopgave (dvs. hvor mange er de ledere for osv.).

### LEDELSE AF LEDERE:

Hvilke udfordringer ser I som mest markante inden for jeres område (ledelse af ledere)?

Hvilke problematikker arbejder I med lige pt?

### HJÆLPESPØRGSMÅL:

Hvilke problemer/udfordringer oplever I som mest markante?

Hvad er svært i denne position?

Hvordan håndterer I udfordringerne?

Hvilke interessentgrupper fylder mest? Hvordan samarbejder I med forskellige interessentgrupper?

Hvornår virker teamledelse godt?

Beskriv samarbejdet med både teams og forvaltning

Hvordan indgår I i netværk?

Hvorfor valgte I denne type ledelse?

### PÆDAGOGFAGLIG LEDELSE FRA EN STRATEGISK POSITION:

Hvad forstår I ved de enkelte elementer i pædagogfaglig ledelse?

(Øvelse med placering af de for jer vigtige opgaver inden for elementerne strategisk, faglig, administrativ og personale ledelse).

Giv under gennemgangen eksempler fra jeres hverdag på de 4 elementer i praksis.

### HJÆLPESPØRGSMÅL:

Har I den pædagogfaglige optik med i alle ledelsesopgaver? Hvordan?

Hvornår? Hvormeget?

Hvad bruger I mest tid på?

Er der opgaver som I må prioritere væk? Hvilke og hvorfor?

### JERES KONKRETE ARBEJDSVIRKELIGHED:

Øvelse: Før en gennemsnitsmåned ind et lagkagediagram med procentangivelse.

Hvordan vurderer I jeres arbejdsmiljø?

Hvor sidder I og arbejder?

Hvor meget tænker I over jeres eget arbejdsmiljø?

#### LEDELSE IND I INSTITUTIONEN:

Beskriv jeres særlige rolle som leder af andre ledere (teams).  
Hvornår oplever I at teamledelse lykkes-hvordan ser det så ud?  
Hvornår virker teamledelse godt?  
Hvor meget fylder det i din ledelsesudøvelse?

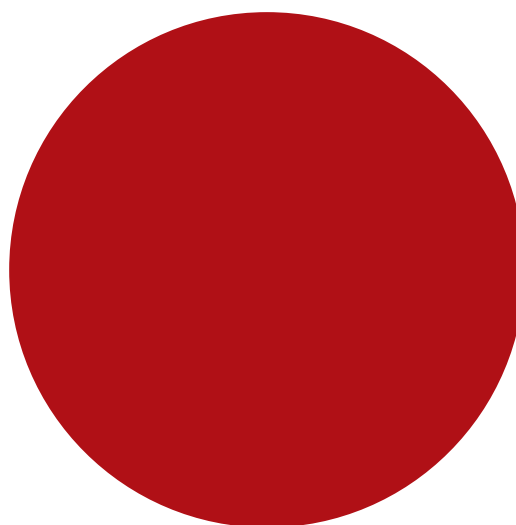
#### LEDELSE OPAD:

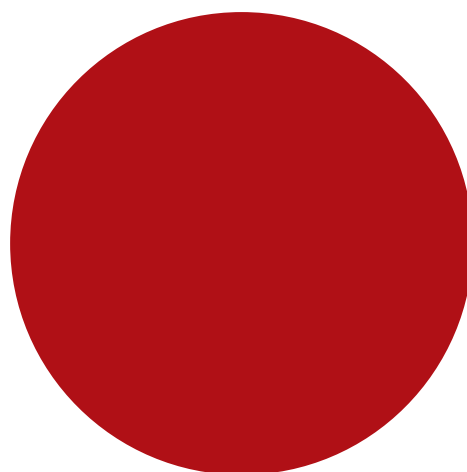
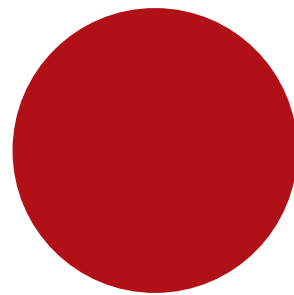
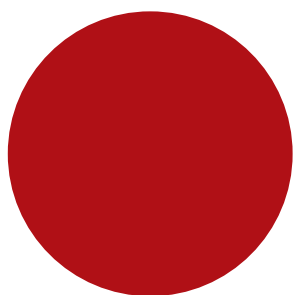
Beskriv samarbejdet og relationen med forvaltningschefen, det politiske niveau,  
pædagogisk  
konsulent.  
Hvilke udfordringer er der?  
Hvordan indgår I i kommunale netværk?

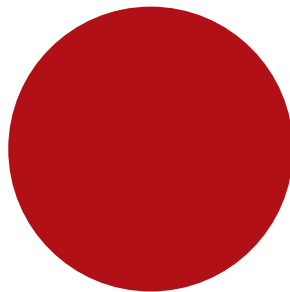
#### FORVENTNINGER/ØNSKER TIL BUPL :

ER DER NOGET VÆSENTLIG I SYNES VI HAR OVERSET?

TAK FOR HJÆLPEN!







B U P L



Forbundet for pædagoger og klubfolk  
Blegdamsvej 124  
2100 København Ø  
[www.bupl.dk](http://www.bupl.dk)

November 2010  
Signe Brinkler Larsen  
Daniela Cecchin  
Marie Lørring Dahl og  
Mikael Wennerberg Johansen

