



STYRELSEN FOR
UNDERVISNING OG KVALITET

Faktaark om ledelse og styringsmæssige rammer i skolen

Udvalgte resultater fra Grundskolepanelet 2024

Dette faktaark handler om nogle af de centrale aspekter af ledelse på skolerne og de styringsmæssige rammer, som lederne arbejder indenfor. Faktaarket belyser bl.a. organisering og samarbejde i ledelsesteamet, samt lederens oplevelse af deres indflydelse på beslutninger. Faktaarket baserer sig på besvarelser fra ledere (både skoleledere, viceskoleledere, afdelingsledere/pædagogiske ledere, SFO-ledere eller øvrige ledelsestyper). Faktaarket bør læses sammen med faktaark om pædagogisk ledelse og samarbejde.

Hovedresultater

- **81 procent** af lederne på folkeskoler, og **51 procent** på frie grundskoler har enten gennemført eller er i gang med en diplomuddannelse i ledelse.
- **97 procent** af lederne vurderer samarbejdet i skolens ledelsesteam som tilfredsstillende eller meget tilfredsstillende.
- De to forhold, som flest ledere vurderer, at de i høj eller meget høj grad har indflydelse på, er: 1) fastsættelse af skolens vision (**81 procent**), og 2) ansættelse af lærere (**78 procent**).
- **93 procent** af lederne svarer, at de er enige eller meget enige i, at de normalt kan finde løsninger, hvis de oplever udfordringer i deres arbejde. Flere ledere på frie grundskoler (**55 procent**) end folkeskoler (**38 procent**) svarer meget enig.
- **58 procent** af lederne vurderer, at omfanget af deres ledelsesopgave er stort, men overkommelig, mens **30 procent** vurderer, at det er for stort.

Om Grundskolepanelet

Grundskolepanelet er en spørgeskemaundersøgelse, som gennemføres hvert andet år blandt et fast panel af grundskoler. Panelet består af ledere, lærere, pædagoger (kun folkeskole) og elever fra 4., 6. og 8. klasse fra udvalgte folkeskoler og frie grundskoler. Gennem undersøgelseerne giver deltagerne til sammen et indblik i elevernes skoledag og i skolernes arbejde med at sikre kvalitet i undervisningen. Grundskolepanelet er dermed en vigtig kilde til viden om nogle af de mest centrale temaer i grundskolen og belyser, hvordan den danske grundskole udvikler sig. I 2024 blev Grundskolepanelet gennemført for første gang med deltagelse fra 180 folkeskoler og 57 frie grundskoler. Svarprocenterne var henholdsvis 46 procent for pædagogerne, 69 procent for lærerne, 83 procent for lederne og 64 procent for eleverne. Styrelsen for It og Læring har været ansvarlig for indsamling af data.



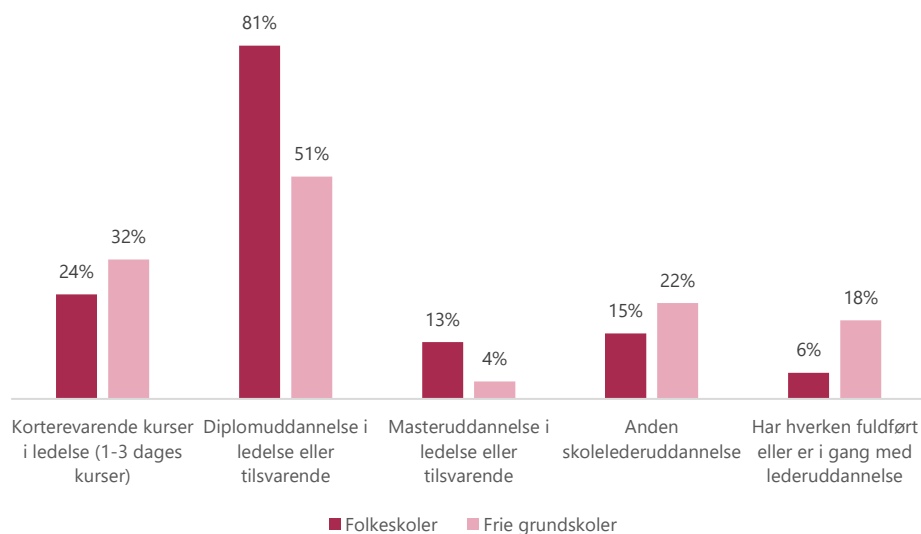
Uddannelsesniveau og formelle lederkvalifikationer

Ledernes uddannelsesniveau og formelle lederkvalifikationer er blevet afdækket igennem to spørgsmål. Indledningsvist er de blevet bedt om at angive deres højst gennemførte uddannelse, og derefter hvilken form for lederuddannelse de evt. har gennemført eller er i gang med.

Langt størstedelen (**83 procent**) af de adspurgte ledere har gennemført en mellemlang videregående uddannelse, herunder professions- og universitetsbachelor (fx lærer, pædagog og diplomuddannelse). **13 procent** har gennemført en lang videregående uddannelse (fx cand.mag., cand.pæd., masteruddannelse).

Når lederne angiver deres igangværende og gennemførte lederuddannelser, ligger diplomuddannelse i ledelse eller tilsvarende højst med **76 procent**. Dernæst er der et større spring til næsthøjeste svar, som er korterevarende kurser i ledelse (1-3 dages kurser) med **26 procent**.

Figur 1: Andelen af ledere der enten har gennemført eller er i gang med en lederuddannelse



Anm.: 548 ledere, på både folkeskoler og frie grundskoler, har besvaret spørgsmålet: "Hvilke af følgende former for lederuddannelse har du evt. fuldført eller er i gang med?". Andele summerer ikke til 100, da ledere kunne vælge flere muligheder.

Kilde: Grundskolepanelet 2024, Styrelsen for Undervisning og Kvalitet

Der ses forskelle på tværs af skoletype. Mest markant er diplomuddannelse i ledelse, hvor **81 procent** af lederne på folkeskoler svarer, at de har gennemført eller er i gang med en ledelsesuddannelse på det niveau, mens det på de frie grundskoler er **51 procent** af lederne.

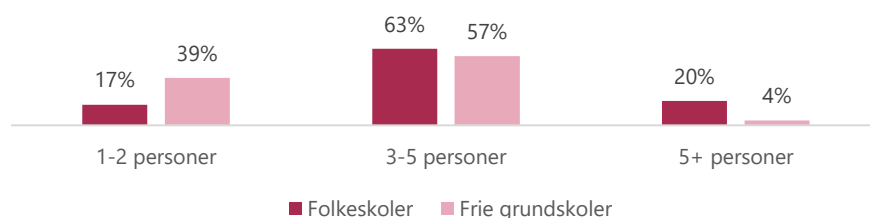


Ledelsesorganisering- og samarbejde

Ledelsesteamet

Størstedelen af de deltagende skoler har et ledelsesteam bestående af 3-5 personer (**63 procent** på folkeskoler og **57 procent** på frie grundskoler). Der ses en sammenhæng mellem skolestørrelse og størrelsen på ledelsesteams, hvor store skoler generelt også har større ledelsesteams.

Figur 2: Størrelsen på skolernes ledelsesteam



Anm.: 548 ledere, på både folkeskoler og frie grundskoler, har besvaret spørgsmålet: "Hvor stort er ledelsesteamet på din skole?".

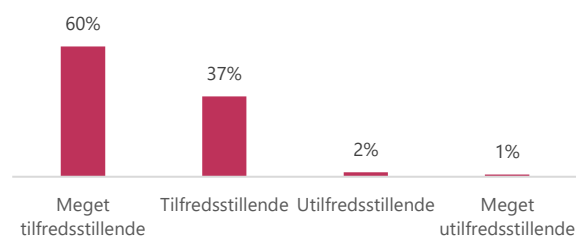
Kilde: Grundskolepanelet 2024, Styrelsen for Undervisning og Kvalitet

Lederne har svaret på, om de er ansat som skoleleder, viceskoleleder, afdelingsleder/pædagogisk leder, SFO-leder eller administrativ leder. Her ses, at der er flere afdelingsledere/pædagogiske ledere ansat på folkeskoler (**37 procent**) end på frie grundskoler (**15 procent**). Lederne har også svaret på, hvor mange års erfaring de har i deres nuværende stilling. Lederne har i gennemsnit arbejdet som leder i 10 år.

Ledessamarbejde

Til sidst er lederne blevet bedt om at vurdere samarbejdet i skolens ledelsesteam. **60 procent** svarer, at samarbejdet er meget tilfredsstillende, og **37 procent** svarer tilfredsstillende. Der ses mindre forskelle mellem skoletyper.

Figur 3: Ledernes vurdering af samarbejdet i skolens ledelsesteam

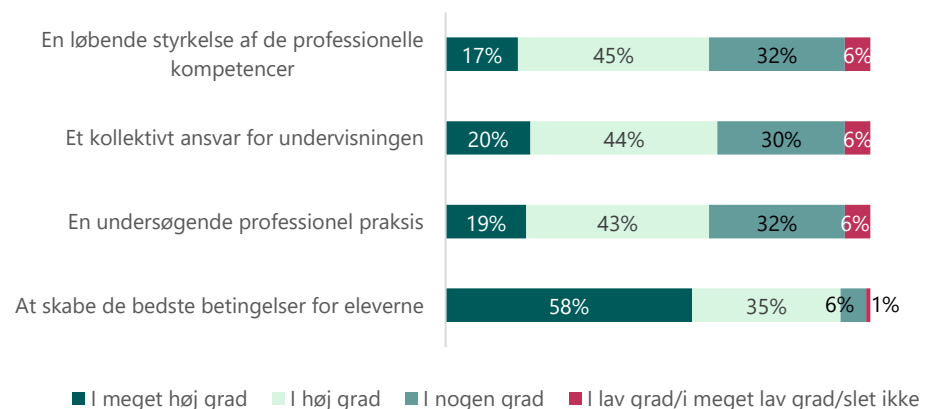


Anm.: 530 ledere, på både folkeskoler og frie grundskoler, har besvaret spørgsmålet: "Hvordan oplever du samarbejdet i skolens ledelsesteam?".

Kilde: Grundskolepanelet 2024, Styrelsen for Undervisning og Kvalitet

Ledernes bedes også vurdere, hvad deres ledelsessamarbejde er baseret på. **93 procent** af lederne svarer, at deres ledelsessamarbejde i høj eller meget høj grad baserer sig på at skabe de bedste betingelser for eleverne. For de tre øvrige svarmuligheder fordeler resultaterne sig tilnærmelsesvis ens, hvor henholdsvis **62 procent**, **64 procent** og **62 procent** svarer, at ledelsessamarbejdet i høj eller meget høj grad baserer sig på en løbende styrkelse af de professionelle kompetencer, et kollektivt ansvar for undervisningen og en undersøgende professionel praksis. Når resultaterne opdeles på skoletype, ses der kun mindre forskelle.

Figur 4: Ledernes vurdering af, hvad deres samarbejde med lederkollegaer baserer sig på



Anm.: 528-533 ledere, på både folkeskoler og frie grundskoler, har besvaret spørgsmålet: "I hvilken grad baserer dit samarbejde med dine lederkollegaer sig på følgende: 1) At skabe de bedste betingelser for eleverne, 2) En undersøgende professionel praksis, 3) Et kollektivt ansvar for undervisningen, 4) En løbende styrkelse af de professionelle kompetencer?". Kilde: Grundskolepanelet 2024, Styrelsen for Undervisning og Kvalitet

På de skoler, hvor der kun er én enkelt leder, har man fået stillet samme spørgsmål blot med fokus på, om deres egen ledelse baserer sig på ovenstående fire elementer. Resultaterne minder meget om ovenstående figur, men en mindre andel svarer i lav grad/i meget lav grad/slet ikke.

Lederne er også blevet spurgt, hvor mange medarbejdere de har formelt ledelsesansvar over for (personaleansvar, medarbejderudviklingssamtaler (MUS) mm.). Til det svarer **11 procent** 1-9 medarbejdere, **30 procent** svarer 10-19 medarbejdere, tilsvarende **30 procent** svarer 20-29 medarbejdere, mens de sidste **29 procent** fordeler sig på 30+ medarbejdere.

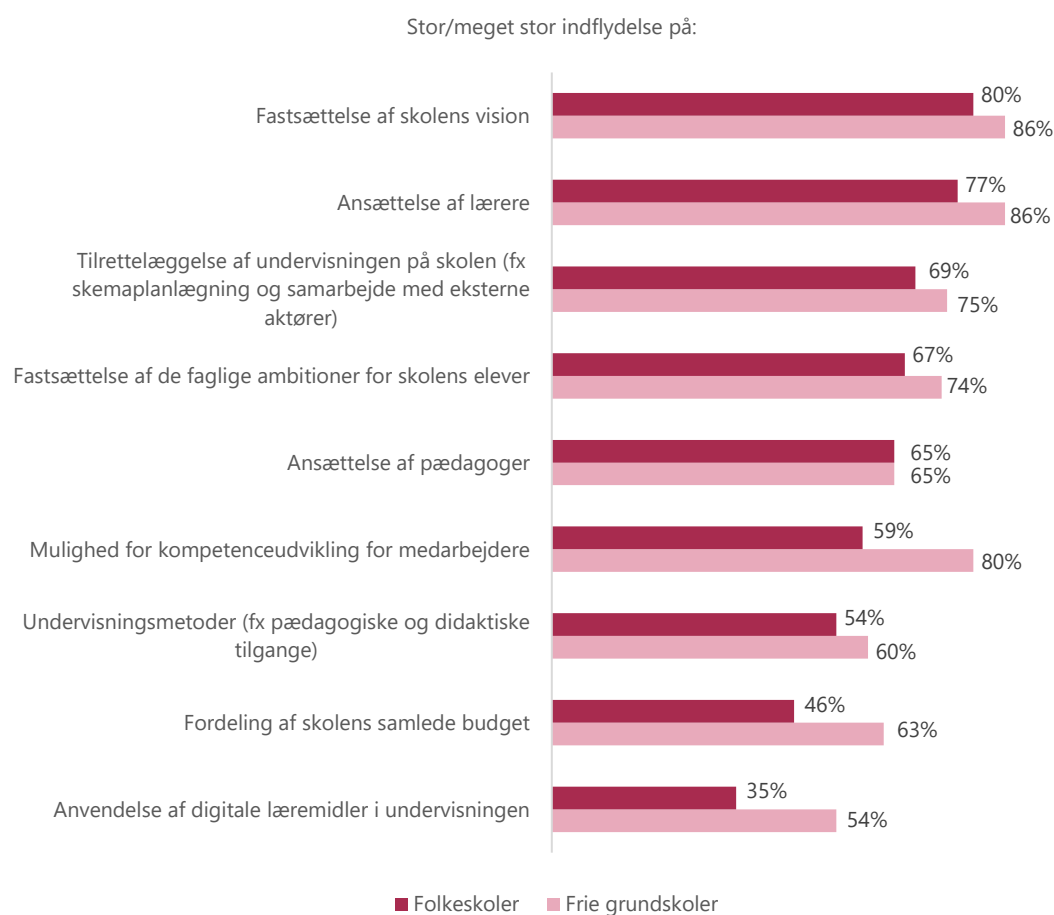




Ledelsesautonomi

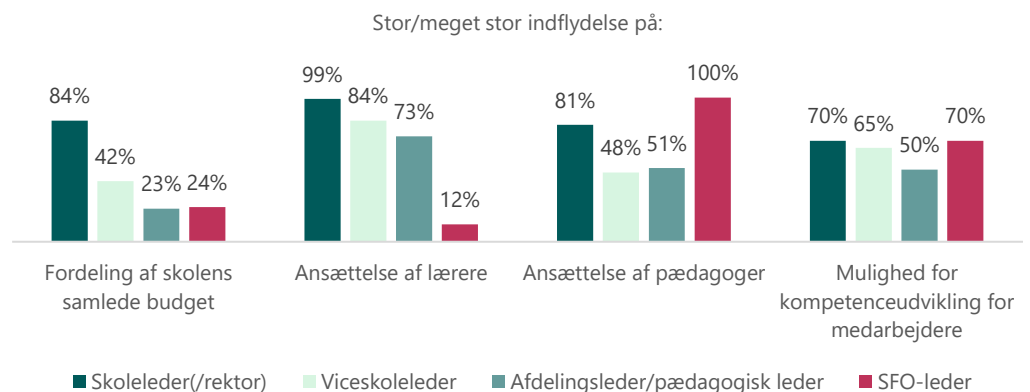
Ledelsesautonomi dækker over lederens oplevede indflydelse på en række forskellige områder, samt deres frihed eller begrænsninger i udøvelsen af ledelse. I Grundskolepanelet afdækkes det vha. ét spørgsmål, hvor lederne vurderer, hvor stor indflydelse de har haft på en række forhold i det pågældende skoleår (2023/2024).

Figur 7: Andelen af ledere, der vurderer at have stor eller meget stor indflydelse på følgende:



Anm.: 548 ledere, på både folkeskoler og frie grundskoler, har besvaret spørgsmålet: "Tænk på dette skoleår. Hvor stor indflydelse har du haft på følgende: 1) Fordeling af skolens samlede budget, 2) Ansættelse af lærere, 3) Ansættelse af pædagoger, 4) Mulighed for kompetenceudvikling for medarbejdere, 5) Fastsættelse af skolens vision, 6) Fastsættelse af de faglige ambitioner for skolens elever, 7) Undervisningsmetoder (fx pædagogiske og didaktiske tilgange), 8) Anvendelse af digitale læremidler i undervisningen?". Kilde: Grundskolepanelet 2024, Styrelsen for Undervisning og Kvalitet

De to forhold, som flest ledere på både folkeskoler og frie grundskoler har svaret, at de i høj eller meget høj grad har indflydelse på, er: 1) fastsættelse af skolens vision (**81 procent** og **86 procent**), og 2) ansættelse af lærere (**78 procent** og **84 procent**). Der er især tre områder, hvor ledere på de frie grundskoler vurderer, at de har større indflydelse sammenlignet med ledere på folkeskoler: Mulighed for kompetenceudvikling for medarbejdere, anvendelse af digitale læremidler i undervisningen og fordeling af skolens samlede budget. Figur 2 viste, at ledelsesteamet typisk er større på folkeskoler end på frie grundskoler. Dette kan have indflydelse på den enkelte leders oplevelse af egen indflydelse.

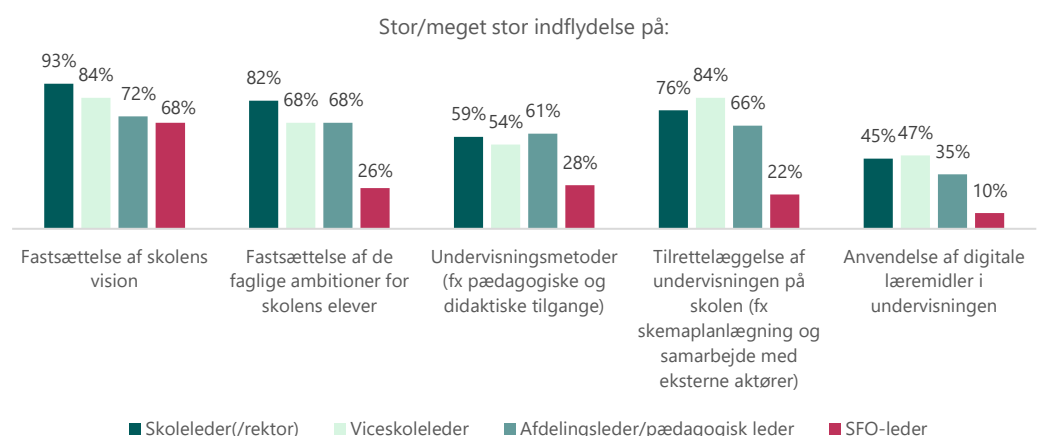
Figur 8: Andelen af ledere, der vurderer at have stor eller meget stor indflydelse på følgende:

Anm.: 548 ledere, på både folkeskoler og frie grundskoler, har besvaret spørgsmålet: "Tænk på dette skoleår: Hvor stor indflydelse har du haft på følgende: 1) Fordeling af skolens samlede budget, 2) Ansættelse af lærere, 3) Ansættelse af pædagoger, 4) Mulighed for kompetenceudvikling for medarbejdere?".

Kilde: Grundskolepanelet 2024, Styrelsen for Undervisning og Kvalitet

Når resultaterne opdeles på ledelsestyper, ses der også en række markante forskelle.

Eksempelvis oplever både viceskoleledere og afdelingsledere at have stor eller meget stor indflydelse på ansættelse af lærere (henholdsvis **84** og **73 procent**), mens de oplever at have lidt mindre indflydelse på ansættelse af pædagoger (henholdsvis **48** og **51 procent**). Afdelingsledere oplever at have stor eller meget stor indflydelse på undervisningsmetoder (**61 procent**), og viceskoleledere oplever at have stor eller meget stor indflydelse på tilrettelæggelse af undervisningen på skolen (**84 procent**).

**Figur 9: Andelen af ledere, der vurderer at have stor eller meget stor indflydelse på følgende**

Anm.: 548 ledere, på både folkeskoler og frie grundskoler, har besvaret spørgsmålet: "Tænk på dette skoleår: Hvor stor indflydelse har du haft på følgende: 1) Fastsættelse af skolens vision, 2) Fastsættelse af de faglige ambitioner for skolens elever, 3) Undervisningsmetoder (fx pædagogiske og didaktiske tilgange), 4) Tilrettelæggelse af undervisningen på skolen (fx skemaplanlægning og samarbejde med eksterne aktører), 5) Anvendelse af digitale læremidler i undervisningen?".

Kilde: Grundskolepanelet 2024, Styrelsen for Undervisning og Kvalitet



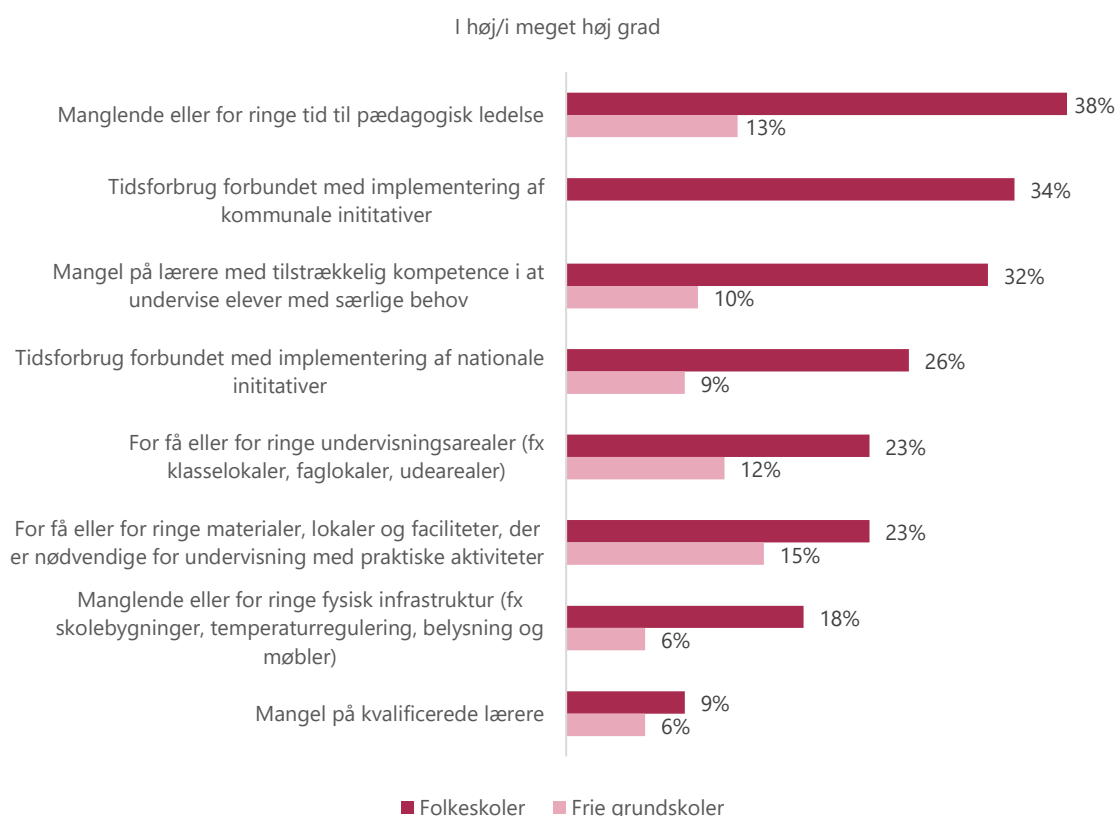
Ledelsesvilkår og -spænd

Forhold der påvirker undervisningen

Lederne er blevet bedt om at vurdere, hvorvidt en række forhold hæmmer skolens mulighed for at gennemføre undervisning af høj kvalitet.

38 procent af lederne på folkeskoler vurderer, at manglende eller for ringe tid til pædagogisk ledelse i høj eller meget høj grad er et hæmmende forhold. Til sammenligning vurderer **13 procent** af lederne på de frie grundskoler det samme. Derudover vurderer **32 procent** af lederne på folkeskoler, at mangel på lærere med tilstrækkelig kompetence i at undervise elever med særlige behov i høj eller meget høj grad er et hæmmende forhold for at gennemføre undervisning af høj kvalitet, mens **10 procent** af lederne på frie grundskoler vurderer dette. Det bemærkes, at andelen af elever med særlige behov også er større på folkeskoler end på frie grundskoler.

Figur 10: Andelen af ledere, der i høj eller meget høj grad vurderer, at følgende forhold hæmmer skolens mulighed for at gennemføre undervisning af høj kvalitet



Anm.: 499-541 ledere, på både folkeskoler og frie grundskoler, har besvaret spørgsmålet: "I hvilken grad hæmmer nedenstående forhold i øjeblikket din skoles mulighed for at gennemføre undervisning af høj kvalitet?". Spørgsmålet vedr. implementering af kommunale initiativer er kun stillet til ledere på folkeskoler.

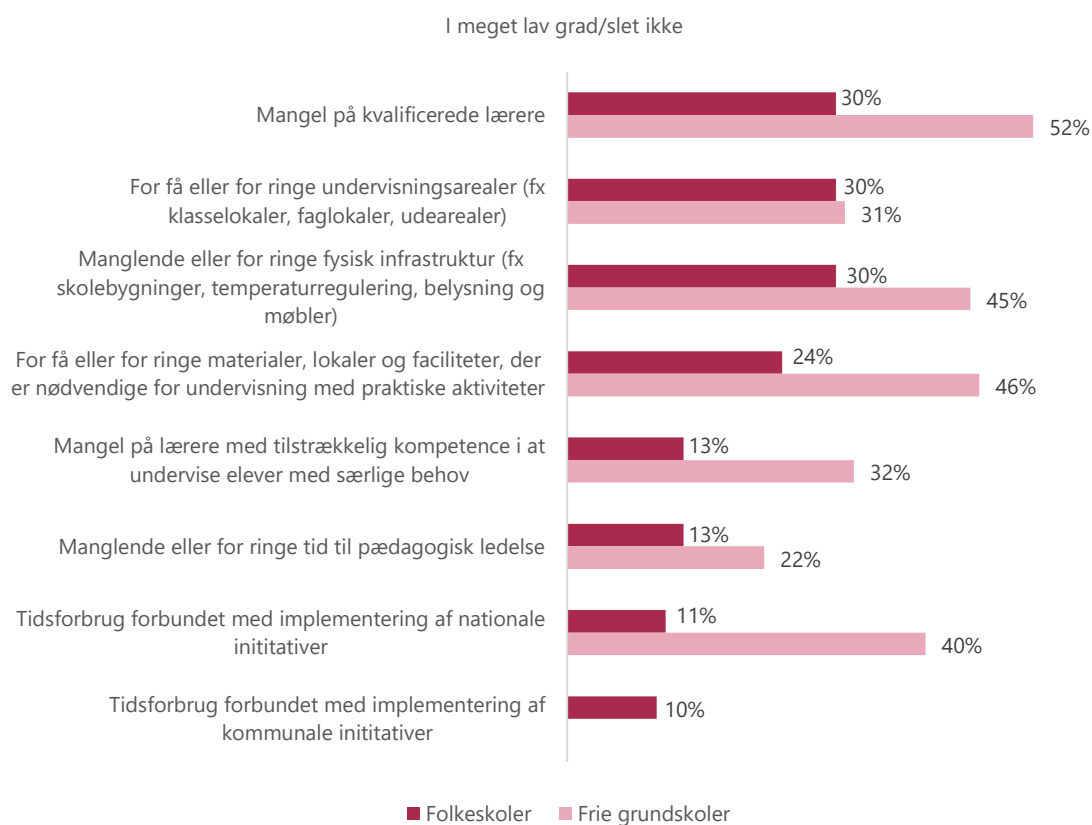
Kilde: Grundskolepanelet 2024, Styrelsen for Undervisning og Kvalitet

Fra svarene kan det også udledes hvilke forhold, lederne i meget lav grad eller slet ikke oplever som hæmmende for skolens mulighed for at gennemføre undervisning af høj kvalitet.

52 procent af ledere på frie grundskoler og **30 procent** af ledere på folkeskoler vurderer, at mangel på kvalificerede lærere i meget lav grad eller slet ikke hæmmer skolens mulighed for at gennemføre undervisning af høj kvalitet.

Over 30 procent af ledere på folkeskoler og frie grundskoler vurderer, at for få eller for ringe undervisningsarealer samt manglende eller for ringe fysisk infrastruktur begge er forhold, som i meget lav grad eller slet ikke er hæmmende for at gennemføre undervisning af høj kvalitet.

Figur 11: Andelen af ledere, der i meget lav grad eller slet ikke vurderer, at følgende forhold hæmmer skolens mulighed for at gennemføre undervisning af høj kvalitet



Anm.: 499-541 ledere, på både folkeskoler og frie grundskoler, har besvaret spørgsmålet: "I hvilken grad hæmmer nedenstående forhold i øjeblikket din skoles mulighed for at gennemføre undervisning af høj kvalitet?". Spørgsmålet vedr. implementering af kommunale initiativer er kun stillet til ledere på folkeskoler.

Kilde: Grundskolepanelet 2024, Styrelsen for Undervisning og Kvalitet

Hvordan vurderer lederne omfanget af deres opgaver?



12 procent

Vurderer at omfanget er passende/for småt

58 procent

Vurderer at omfanget er stort, men overkommeligt

30 procent

Vurderer at omfanget er for stort

Når resultaterne opdeles på ledelsestype, ses nogle forskelle. Særligt skolelederne/rektorerne vurderer, at omfanget af deres ledelsesopgaver er for stort (**39 procent**), mens **24 procent** af viceskolelederne og **28 procent** af afdelingslederne vurderer det samme.



Ledernes generelle tiltro til egne evner

Ledernes professionelle selvtillid og tro på egne evner

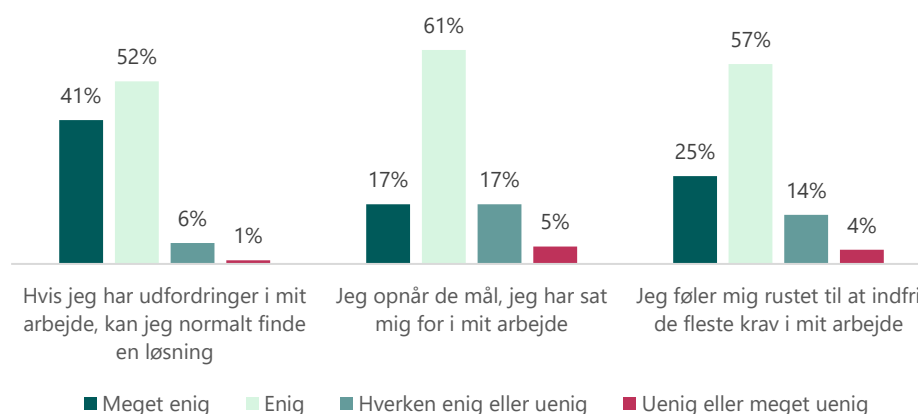
Professionel selvtillid og tro på egne evner (også kaldet self-efficacy) handler om, hvordan lederne vurderer deres egen ledelse. Ledernes tro på egne evner har betydning for deres tilgang til at håndtere udfordringer, nå mål og leve op til kravene, der følger med titlen som leder. Lederne på både folkeskoler og frie grundskoler har besvaret tre spørgsmål vedrørende deres tro på egne evner:

- Hvis jeg har udfordringer i mit arbejde, kan jeg normalt finde en løsning.
- Jeg opnår de mål, jeg har sat mig for i mit arbejde.
- Jeg føler mig rustet til at indfri de fleste krav i mit arbejde.



93 procent af lederne svarer, at de er enige eller meget enige i, at de normalt kan finde løsninger, hvis de oplever udfordringer i deres arbejde. **78 procent** af lederne svarer, at de er enige eller meget enige i, at de opnår de mål, de har sat sig for i deres arbejde, og **82 procent** af lederne svarer, at de er enige eller meget enige i, at de føler sig rustet til at indfri de fleste krav i deres arbejde.

Figur 12: Ledernes professionelle selvtillid og tro på egne evner



Anm.: 547-548 ledere, på både folkeskoler og frie grundskoler, har besvaret spørgsmålet: "Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? 1) Hvis jeg har udfordringer i mit arbejde, kan jeg normalt finde en løsning, 2) Jeg opnår de mål, jeg har sat mig for i mit arbejde, 3) Jeg føler mig rustet til at indfri de fleste krav i mit arbejde."

Kilde: Grundskolepanelet 2024, Styrelsen for Undervisning og Kvalitet

Når der sammenlignes på tværs af skoletyper ses det, at flere ledere på frie grundskoler (**55 procent**) end folkeskoler (**38 procent**) svarer, at de er meget enig i, at de normalt kan finde løsninger, hvis de oplever udfordringer i deres arbejde. For de to øvrige spørgsmål om tro på egne evner findes der kun mindre forskelle.

Om faktaarket

Afrapporteringen af resultater fra Grundskolepanelet sker i form af faktaark. Der vil for hvert tema udkomme ét eller flere faktaark, der til sammen afrapporterer på de fire temaer for Grundskolepanelet. I faktaarkene præsenteres en række udvalgte resultater. Formålet med faktaarkene er at præsentere panelets resultater i en nuanceret og let tilgængelig form.

Da faktaarkene indeholder udvalgte resultater indgår også et bilag for hvert faktaark, hvor alle resultater for faktaarket er afrapporteret. Ligeledes findes der i bilaget også antal svar herunder også antal 'ved ikke' besvarelser samt opdeling af resultater på skoletype. Bilaget giver derfor det fulde billede af undersøgelsen.

Der kan læses mere om baggrunden for temaer og Grundskolepanelets design samt dataindsamling i rammenotat for Grundskolepanelet, der kan findes [her](#) på Børne- og Undervisningsministeriets hjemmeside.
