
Ledelse, faglighed og opfattelse af rammevilkår – en undersøgelse blandt ledere i folkeskolen

Datarapport

April 2026

Laura Bundgaard



KONG FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse

Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse
Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet

Kolofon

Titel	Ledelse, faglighed og opfattelse af rammevilkår – en undersøgelse blandt ledere i folkeskolen
Forfatter(e)	Laura Bundgaard
Afdeling	Institut for Statskundskab
Udgiver	Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse
Udgivelsesår	2026
Redaktion afsluttet	d. 17.04.2026
Emneord	Skoleledelse, faglighed, faglig dissonans, rammevilkår
Sideantal	55

Indholdsfortegnelse

1.0 Datagrundlag.....	4
1.1/ Formål og undersøgelsesdesign.....	4
1.2/ Dataindsamling.....	4
1.3/ Baggrundsoplysninger.....	5
2.0 Faglighed og rammevilkår	7
2.1/ Rammevilkår.....	7
2.2/ Faglig dissonans og faglig diskrepans.....	8
3.0 Ledelse.....	17
3.1/ Visionsledelse.....	17
3.2/ Ikke-materiel transaktionsledelse: Verbal anerkendelse.....	20
3.3/ Faglig ledelse.....	23
3.4/ Lederidentitet.....	26
4.0 Opgavevaretagelse.....	28
5.0 Arbejdsrelateret trivsel.....	31
5.1/ Arbejdsengagement.....	31
5.2/ Jobtilfredshed.....	33
5.3/ Intentionen om at forlade sin nuværende stilling.....	34
5.4/ Intentionen om at forlade jobbet som leder.....	35
5.5/ Stress.....	36
6.0 Rammevilkår baseret på åbne svar	38
6.1/ Økonomi.....	40
6.2/ Retningslinjer og regler.....	40
6.3/ Inklusion.....	41
6.4/ Tid.....	42
6.5/ Forældre og det omgivende samfund.....	42
6.6/ Opgavemængde.....	42
6.7/ Samarbejde med eksterne parter.....	43
6.8/ Decentralisering og frisættelse.....	43
6.9/ Personale.....	44
6.10/ Organisatoriske rammer.....	44
6.11/ Øvrige tematikker fra de åbne svar.....	44
7.0 Referencer	46
Bilag 1. Spørgeskema	48

1.0 Datagrundlag

1.1/ Formål og undersøgelsesdesign

Det overordnede formål med undersøgelsen er at belyse, hvordan rammerne for arbejdet i folkeskolen har betydning for oplevelsen af at kunne lykkes med ledelsesarbejdet. Dette undersøges via en spørgeskemaundersøgelse, som Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse udsendte til over 2.500 ledere på skoleområdet i januar 2026. Undersøgelsen er gennemført som led i et ph.d.-projekt, hvor der har været særligt fokus på lederens oplevelse af dissonans mellem deres faglige viden og normer for god ledelsespraksis og de rammevilkår, de arbejder under. Dette betegnes faglig dissonans og er relateret til det bredere begreb kaldet moralsk stress. Begrebet om faglig dissonans og relationen til moralsk stress uddybes i rapportens kapitel 2.

Spørgeskemaet blev udviklet i et samarbejde mellem Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse og Skolelederforeningen. I forbindelse med udviklingen af spørgeskemaet har flere danske skoleledere været inddraget og givet kommentarer.

Undersøgelsen giver svar på spørgsmål som:

- Hvilke rammevilkår ledere på skoleområdet ser som allervigtigst for at lykkes i deres arbejde.
- Hvilke rammevilkår ledere på skoleområdet ser som særlige vigtige for at lykkes i deres ledelsesarbejde.
- Hvorvidt lederne oplever dissonans mellem rammevilkår og deres ledelsesfaglighed.
- Hvordan lederne forholder sig til deres egen ledelsesadfærd.

Alle de anvendte spørgsmål i kapitel 3, 4 og 5 er valideret i danske og internationale undersøgelser. Spørgsmålene i kapitel 2 er nye og indgår som en central del af forfatterens ph.d.-projekt om samspillet mellem rammevilkår og faglighed. Fordi resultaterne i kapitel 2 er mere nyskabende, hviler de på et mindre afprøvet målingsmæssigt grundlag end resultaterne i kapitel 3-5. Endelig giver undersøgelsen lederne mulighed for at bidrage med deres egne perspektiver i et åbent spørgsmål, der omhandler rammevilkårene for at lykkes med ledelsesarbejdet samt oplevede ændringer heri. Indsigter fra disse spørgsmål fremgår af kapitel 6, ligesom de vil blive brugt til at forstå og fortolke de øvrige resultater (såvel i denne rapport som i anden forskning). Spørgeskemaet fremgår i sin fulde længde i Bilag 1.

1.2/ Dataindsamling

Spørgeskemaet er blevet udsendt via to kanaler: (1) individuelle mailinvitationer til ledere på skoleområdet og (2) via opfordring fra Skolelederforeningen. Der er blevet sendt mailinvitationer til 2.699 ledere på folkeskoleområdet den 20. januar 2026. Lederens mailadresser er blevet indhentet gennem det offentligt tilgængelige institutionsregister og skolernes hjemmesider. Spørgeskemaet er sendt på mail til alle skoleledere på de danske folkeskoler samt til de viceskole- og afdelingsledere samt souschefer, der har haft deres

mailadresse tilgængelige på skolernes hjemmesider. Ganske få skoler har ikke haft kontaktoplysninger på nogen af skolens ledere tilgængelige på skolens hjemmeside. I disse tilfælde er skolen i stedet kontaktet på den officielle mailadresse. I alt svarede 1.429 ledere på spørgeskemaet. Det giver en svarprocent på 53 %. Af de 1.429 besvarede 970 ledere hele spørgeskemaet, mens de resterende besvarede dele af spørgeskemaet. De delvise besvarelser indgår også i analyserne, hvilket forklarer de forskellige antal besvarelser for forskellige spørgsmål.

I forbindelse med dataindsamlingen på mail blev der udsendt to runder af påmindelser til de ledere, som ikke havde besvaret spørgeskemaet efter den første udsendelse.

Den 26. januar 2026 sendte Skolelederforeningen en nyhedsmail til lokalformændene med en opfordring om at sende besked til foreningens medlemmer med mulighed for at deltage i undersøgelsen via et anonymt spørgeskemalink. Dette genererede 50 fulde besvarelser. Den samlede stikprøve består dermed af 1.479 besvarelser. Dataindsamlingen blev lukket den 25. februar 2026.

1.3/ Baggrundsoplysninger

Der er begrænsede muligheder for at vurdere, om stikprøven af ledere ligner den samlede population af ledere på folkeskoleområdet. Årsagen er, at der ikke findes tilgængelige baggrundsoplysninger såsom stilling og køn for hele populationen. Derfor kan stikprøven alene sammenlignes med udsendelseslisten på de få baggrundsoplysninger, der faktisk foreligger. Denne sammenligning fremgår af tabel 1.

Tabel 1. Baggrundsoplysninger for alder og region

	Andel i udsendelsesliste (N=2.699)	Andel i stikprøve (N=1.479)
Køn (andel kvinder)	56,4 %	55,2 %
Stilling		
Skoleleder	38,8 %	39,8 %
Afdelings- og pædagogisk leder	37,8 %	37,7 %
Viceskoleleder	13,7 %	14,5 %
Souschef	4,4 %	4,9 %
Andet	5,2 %	2,9 %
Region		
Region Hovedstaden	26,0 %	26,3 %
Region Sjælland	12,4 %	13,0 %
Region Midtjylland	27,6 %	27,3 %
Region Nordjylland	10,4 %	9,6 %
Region Syddanmark	23,5 %	23,7 %

Note: Stillingskategorien "Andet" omfatter andre typer ansættelser inden for skoleområdet fx stillinger i forvaltningen.

Udsendelseslisten kan pga. den beskrevne indsamling af kontaktoplysninger betragtes som tilnærmelsesvis repræsentativ for populationen. Af tabel 1 fremgår det, at der er overvejende balance på baggrundsoplysninger som køn, stilling og ansættelsesregion i

hhv. stikprøven og udsendelseslisten. Det tyder på, at stikprøven ligner populationen af ledere på folkeskoleområdet.

2.0 Faglighed og rammevilkår

2.1/ Rammevilkår

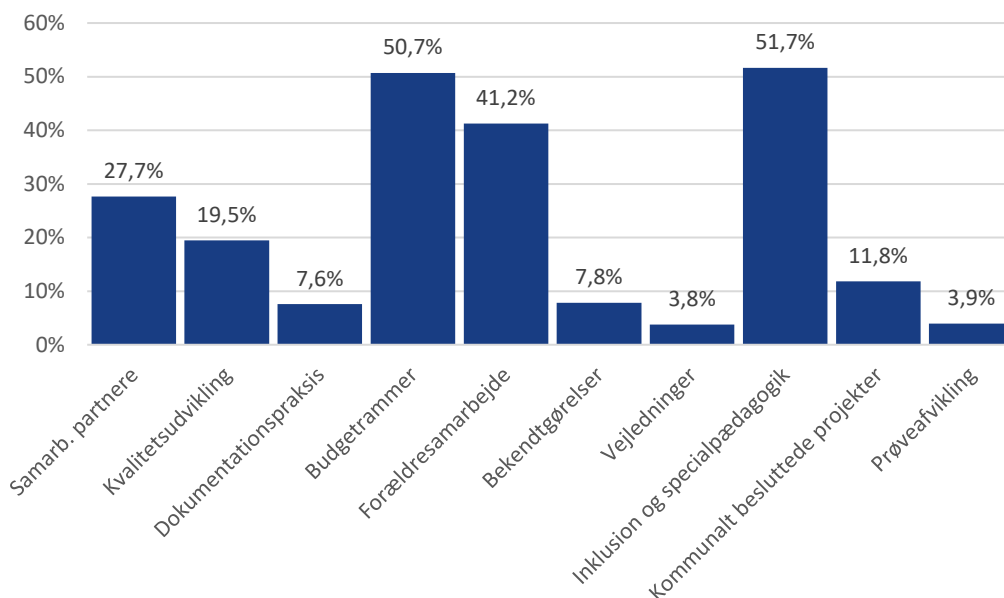
I denne rapport forstås rammevilkår som de formelle regler, betingelser og økonomiske vilkår, der fastsættes af myndighederne (Scott & Davis, 2007). Det kan være myndigheder på både det kommunale, regionale, nationale og europæiske niveau, der sætter rammerne for offentlige organisationers arbejde. Rammevilkår kan også forstås som de politisk vedtagne principper og aftaler, der bestemmer, hvordan offentlige organisationer skal reguleres og styres. Rammevilkår udgør således rammen for arbejdet. På skoleområdet omfatter rammevilkår bl.a. bekendtgørelser, inklusionskrav, budgetrammer og dokumentationskrav.

Lederne på skoleområdet er blevet bedt om at forholde sig til, hvilke rammevilkår de ser som vigtige for at lykkes med deres arbejde. I undersøgelsen er dette indfanget ved to spørgsmål. Det ene er et åbent spørgsmål, hvor de med egne ord er blevet bedt om at beskrive, hvad de ser som de vigtigste rammevilkår for at lykkes i deres arbejde, samt hvordan de har oplevet, at disse rammevilkår har ændret sig i deres tid som ledere. Dette spørgsmål har tidligere været anvendt i forbindelse med en undersøgelse i 2023 af danske folkeskolelærere (Hansen & Andersen, 2023). Svarene på dette åbne spørgsmål findes i rapportens kapitel 6. Det andet spørgsmål, som lederne er blevet præsenteret for, er en liste over forskellige rammevilkår, hvor de skal markere, hvilke de ser som allervigtigst for at lykkes med arbejdet. De kan vælge op til tre rammevilkår på listen. Listen omfatter følgende rammevilkår:

- Samarbejde med eksterne parter (fx samarbejde med HR ifm. sygemeldte medarbejdere)
- Kvalitetsudvikling
- Dokumentationspraksis
- Budgetrammer
- Forældresamarbejde
- Bekendtgørelser
- Vejledninger
- Inklusion og specialpædagogik
- Kommunalt besluttede projekter
- Prøveafvikling

Figur 1 viser lederens vurderinger af, hvilke rammevilkår de på baggrund af den angivne liste anser for vigtigst.

Figur 1. Lederens vurderinger af de allervigtigste rammevilkår for, at de kan lykkes i arbejdet



Antal besvarelser: 1.479.

2.2/ Faglig dissonans og faglig diskrepans

I undersøgelsen har der været fokus på begrebet "faglig dissonans". Faglig dissonans betegner det, at fagprofessionelle eller ledere oplever et følelsesmæssigt ubehag, fordi deres faglige viden og normer støder sammen med rammevilkårene for deres arbejde. Med faglig viden menes den specialiserede og teoretiske viden, som fagprofessionelle besidder qua deres uddannelse og praksiserfaring, mens faglige normer kan beskrives som fælles standarder for, hvad der udgør god faglig praksis (Andersen & Pedersen, 2012). Rammevilkår betegner som nævnt ovenfor de formelle regler, betingelser og økonomiske vilkår fastsat af myndighederne.

Faglig dissonans handler med andre ord om den enkeltes oplevelse af, at ens faglighed ikke harmonerer med rammerne for arbejdet. Det er væsentligt at fremhæve, at der er tale om en individuel oplevelse. Oplevelsen af faglig dissonans kan således variere fra person til person, også selvom to personer deler mange baggrundskarakteristika fx samme uddannelse, ansættelsessted og alder. Ordet dissonans betegner det følelsesmæssige ubehag, der opstår, når to ting ikke harmonerer og tydeliggør dermed, at faglig dissonans er et emotionelt fænomen. Det følelsesmæssige ubehag kan fx komme til udtryk ved følelsen af svigt, dårlig samvittighed eller manglende evne til at "slå til".

Begrebet om faglig dissonans har rødder i det begreb, der kaldes for moralsk stress. Moralsk stress betegner det at være forhindret i at gøre det, man ser som rigtigt grundet institutionelle barrierer (Jameton, 1984, s. 6; Vaaben et al., 2023). Moralsk stress er ofte blevet betegnet som et paraplybegreb, fordi der findes mange forskellige forståelser af begrebet, og fordi det indfanger alle situationer, hvor en person befinder sig i en moralsk uøn-

sket situation (McCarthy, 2013; Morley et al., 2019). Mens begrebet moralsk stress har særligt fokus på moral som noget, der indebærer rigtige og forkerte handlinger, så har begrebet om faglig dissonans fokus på faglighed forstået som faglig viden og normer samt, hvad det vil sige, når fagprofessionelle oplever, at den faglighed støder sammen med rammevilkår (Bundgaard, 2024). Så selvom faglig dissonans placerer sig et sted under paraplybegrebet moralsk stress, så indfanger det forskellige ting.

Mens faglig dissonans betegner det ubehag, der er forbundet med oplevelsen af, at rammevilkår og faglighed ikke harmonerer, kan der være nogle personer, der oplever en uoverensstemmelse mellem faglighed og rammevilkår, men uden at det giver anledning til dissonans. I det tilfælde kan man tale om en faglig diskrepans.

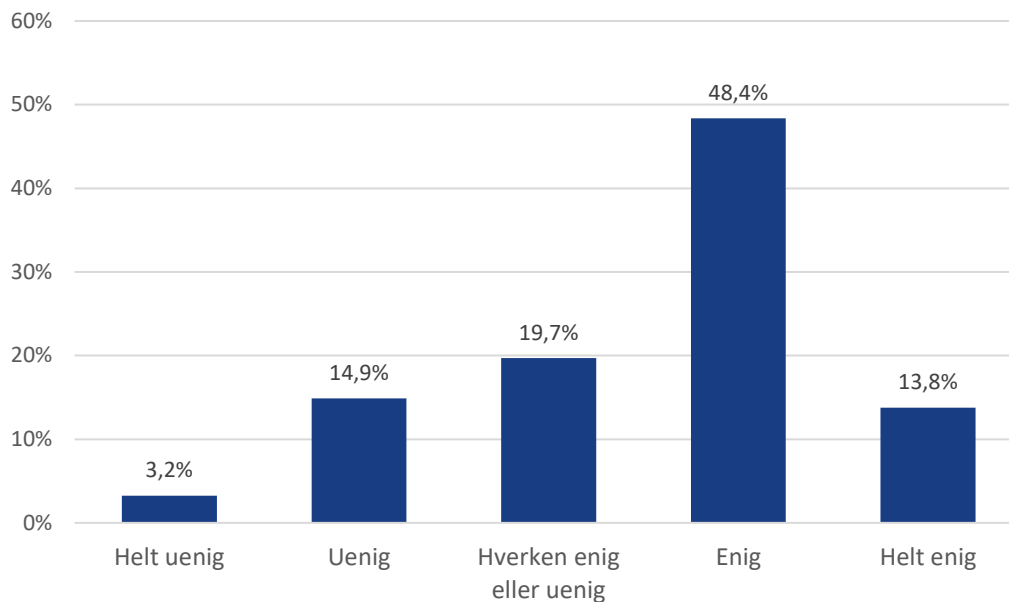
Begrebet "faglig diskrepans" beskriver således tilfælde, hvor den enkelte oplever en uoverensstemmelse mellem sin faglighed og rammevilkårene for arbejdet. Forskellen til faglig dissonans er, at den faglige diskrepans ikke har givet sig udslag i en følelse af ubehag eller dissonans. Derfor kan man også betegne faglig diskrepans som begyndende faglig dissonans.

Faglig dissonans og faglig diskrepans er begge nye begreber i forskningslitteraturen, og der anvendes derfor nyudviklede spørgsmål til at indfange lederens oplevelser heraf. For at undersøge lederens oplevelse af **faglig diskrepans** er de blevet bedt om at forholde sig til nedenstående fem udsagn, som de har besvaret på en skala fra 1 til 5, hvor 1 angiver "helt uenig", og 5 angiver "helt enig".

- Jeg har oplevet konflikter mellem normer for god ledelsespraksis og rammevilkårene for mit arbejde.
- Jeg oplever, at rammevilkår går hånd i hånd med min ledelsesmæssige ekspertise.
- I nogle situationer spænder rammevilkårene ben for, at jeg kan følge normer for god ledelsespraksis.
- Jeg oplever, at mine ledelseskompetencer ikke udnyttes fuldt ud på grund af rammevilkårene.
- Rammevilkårene understøtter, at jeg kan anvende min viden om ledelse på en god måde.

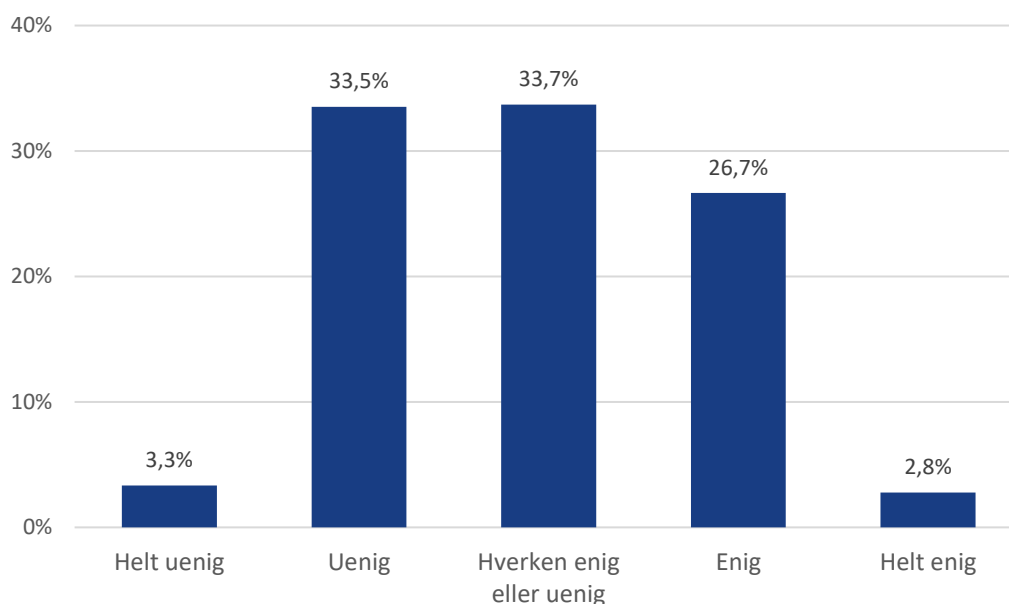
Forud for spørgsmålene har lederne læst følgende korte introduktionstekst (se Bilag 1 for den fulde ordlyd af spørgeskemaet): *De næste spørgsmål handler om dine oplevelser med at bruge din viden og normer for god offentlig ledelsespraksis inden for de gældende rammevilkår. Normer for god offentlig ledelsespraksis beskriver regler og forventninger til, hvordan man opfører sig og arbejder som offentlig leder.*

Figur 2. Enighed i udsagnet: *Jeg har oplevet konflikter mellem normer for god ledelsespraksis og rammevilkårene for mit arbejde*



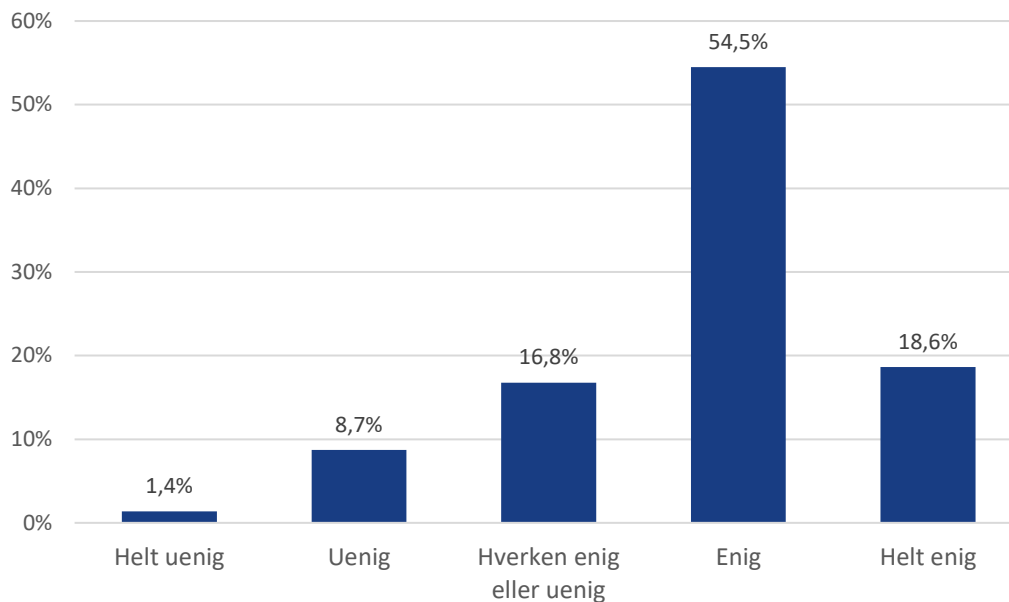
Antal besvarelser: 1.081.

Figur 3. Enighed i udsagnet: *Jeg oplever, at rammevilkår går hånd i hånd med min ledelsesmæssige ekspertise*



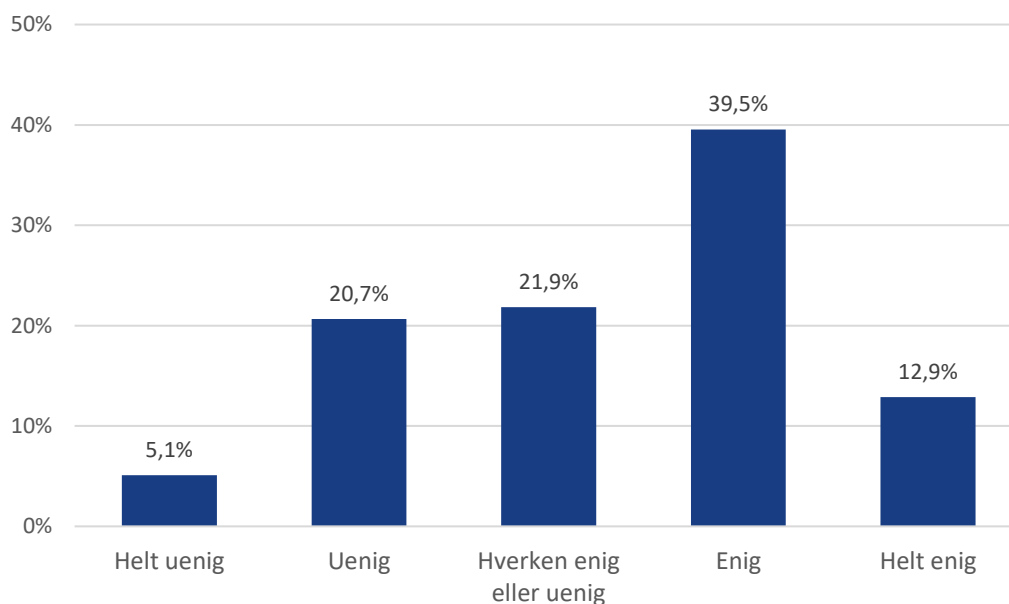
Antal besvarelser: 1.077.

Figur 4. Enighed i udsagnet: *I nogle situationer spænder rammevilkårene ben for, at jeg kan følge normer for god ledelsespraksis*



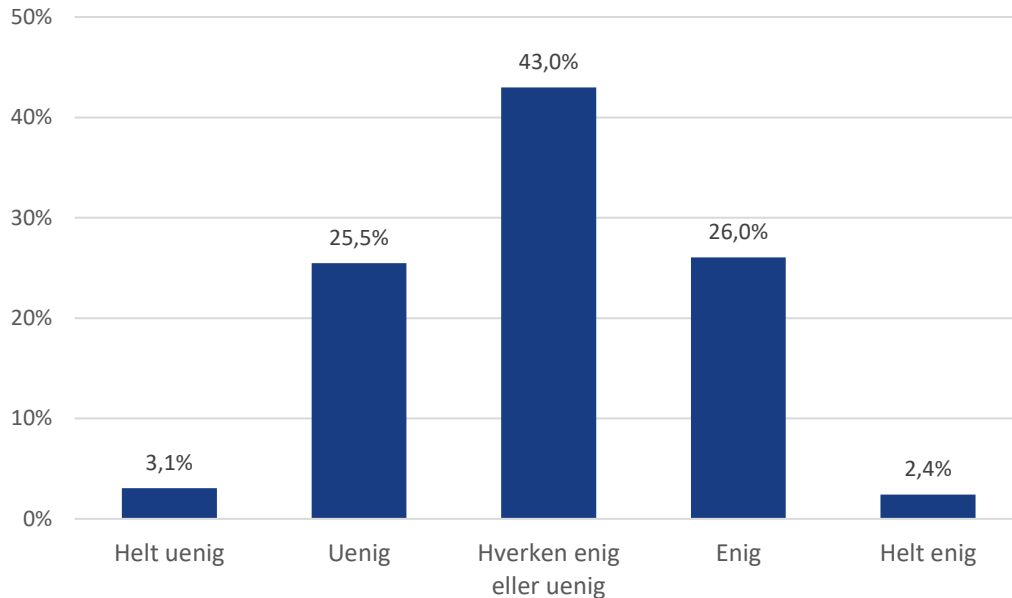
Antal besvarelser: 1.079.

Figur 5. Enighed i udsagnet: *Jeg oplever, at mine ledelseskompetencer ikke udnyttes fuldt ud på grund af rammevilkårene*



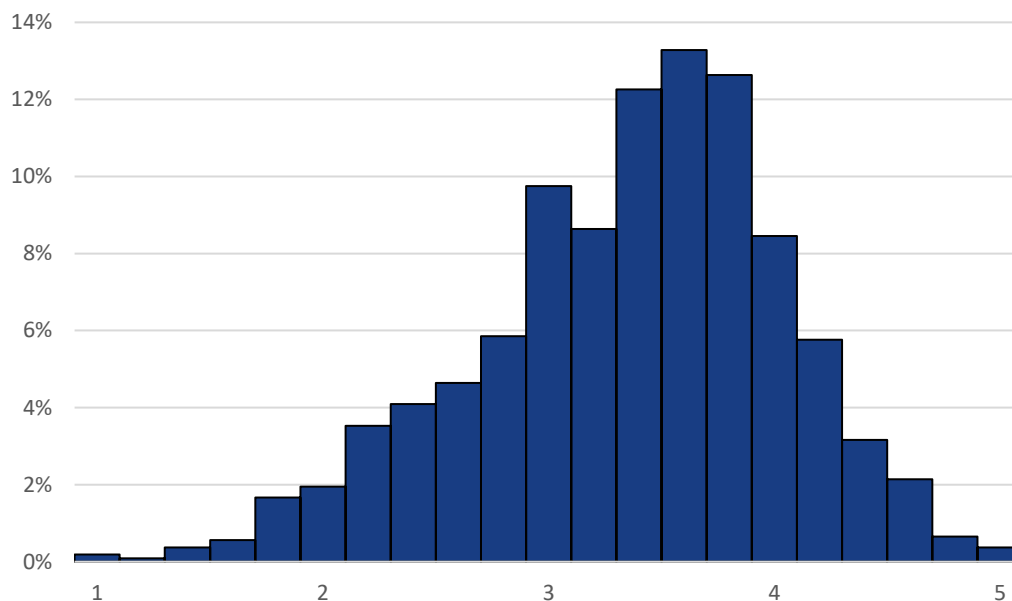
Antal besvarelser: 1.080.

Figur 6. Enighed i udsagnet: *Rammevilkårene understøtter, at jeg kan anvende min viden om ledelse på en god måde*



Antal besvarelser: 1.079.

Figur 7. Samlet mål for ledernes oplevelse af faglig diskrepans



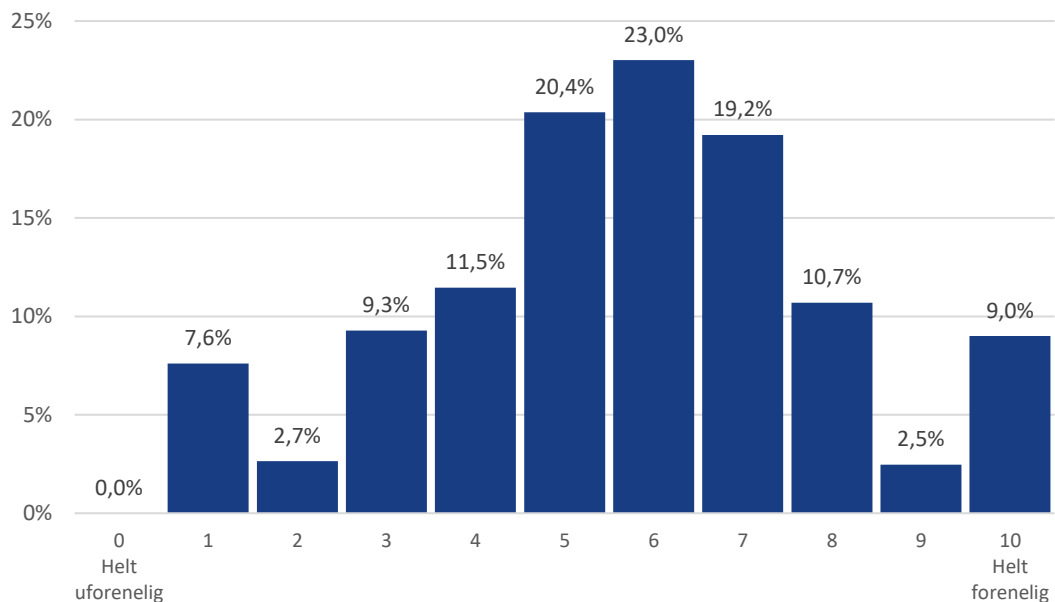
Tabel 2. Samlet mål for ledernes oplevelse af faglig diskrepans

Observationer	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
1.077	3,35636	0,6829774	1	5

Foruden de fem udsagn præsenteret ovenfor er lederne også blevet bedt om at vurdere i hvor høj grad, de oplever, at rammevilkårene er forenelige med deres lederfaglighed.

Dette har de svaret på ud fra en 10-punktsskala, hvor 0 svarer til "helt uforenelig" mens 10 svarer til "helt forenelig".

Figur 8. Vurdering af udsagnet: Angiv venligst på en skala fra 0-10 i hvor høj grad du oplever, at rammevilkårene er forenelige med din lederfaglighed?

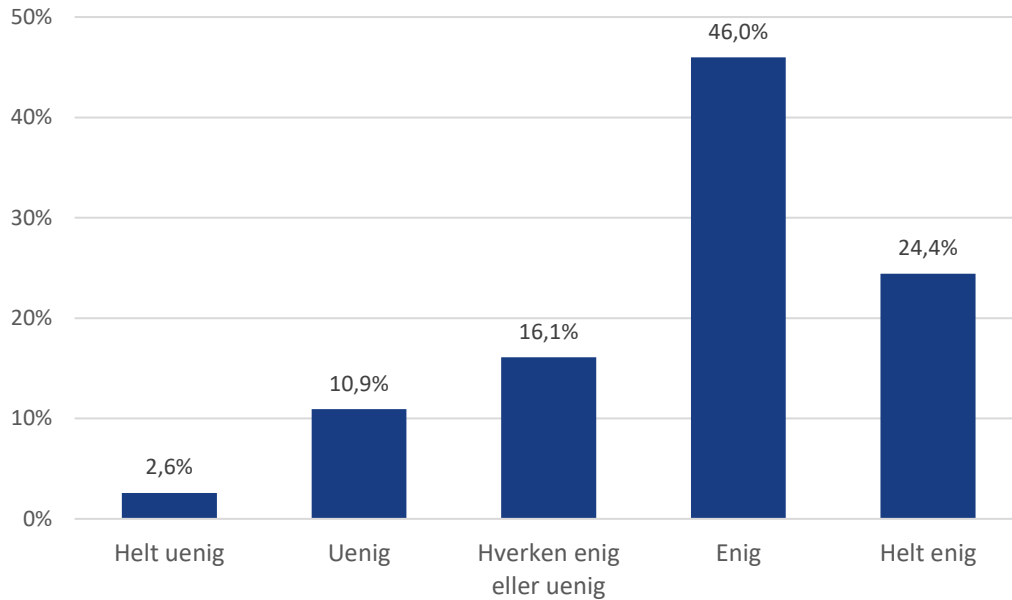


Antal besvarelser: 1.056.

For at indfange ledernes oplevelse af **faglig dissonans** er de tilsvarende blevet bedt om at forholde sig til fem udsagn, som de har besvaret på en skala fra 1 til 5, hvor 1 angiver "helt uenig", og 5 angiver "helt enig".

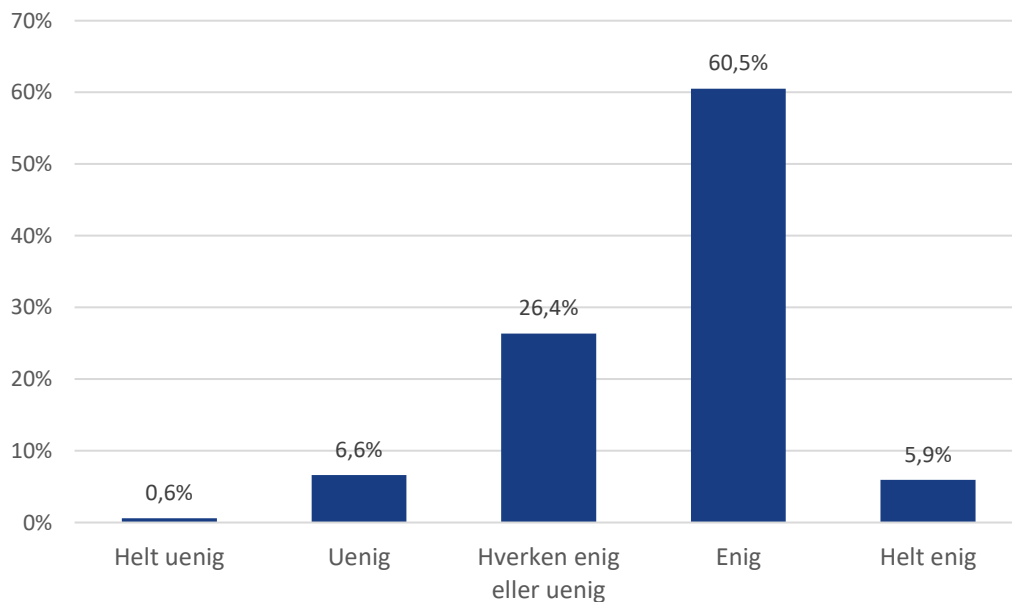
- Jeg får dårlig samvittighed, når der ikke er tid til at udføre opgaver på den måde, som jeg ønsker at udføre dem på.
- Jeg kan godt håndtere situationer, hvor normer for god offentlig ledelsespraksis ikke stemmer overens med rammevilkårene.
- Grundet rammevilkår føler jeg mig ofte dårligt tilpas, fordi jeg går på kompromis med normer for god offentlig ledelsespraksis.
- Jeg oplever, at inklusionsopgaven nogle gange udfordrer min ledelsesrolle, fordi jeg ikke altid kan understøtte medarbejderne i tilstrækkelig grad.
- Det slider på min samvittighed, at jeg ikke har bedre tid til at støtte medarbejderne i deres arbejde.

Figur 9. Enighed i udsagnet: *Jeg får dårlig samvittighed, når der ikke er tid til at udføre opgaver på den måde, som jeg ønsker at udføre dem på*



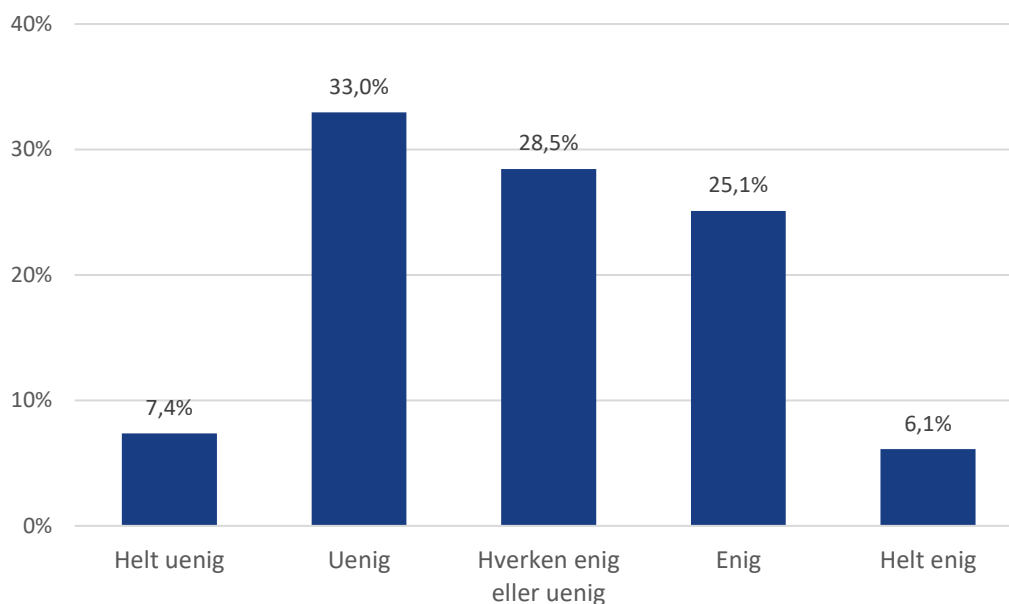
Antal besvarelser: 1.079.

Figur 10. Enighed i udsagnet: *Jeg kan godt håndtere situationer, hvor normer for god offentlig ledelsespraksis ikke stemmer overens med rammevilkårene*



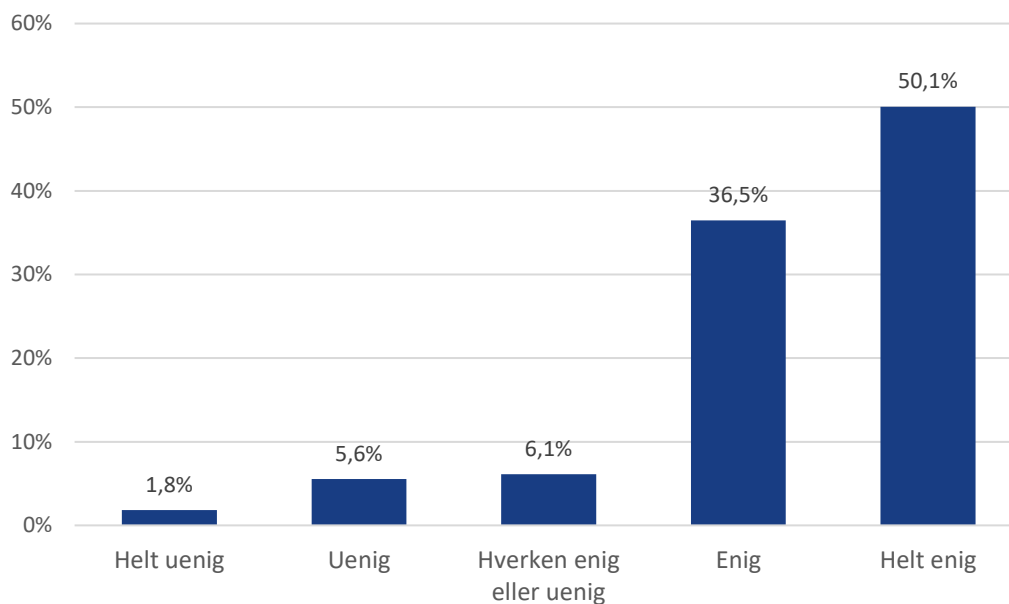
Antal besvarelser: 1.043.

Figur 11. Enighed i udsagnet: *Grundet rammevilkår føler jeg mig ofte dårligt tilpas, fordi jeg går på kompromis med normer for god offentlig ledelsespraksis*



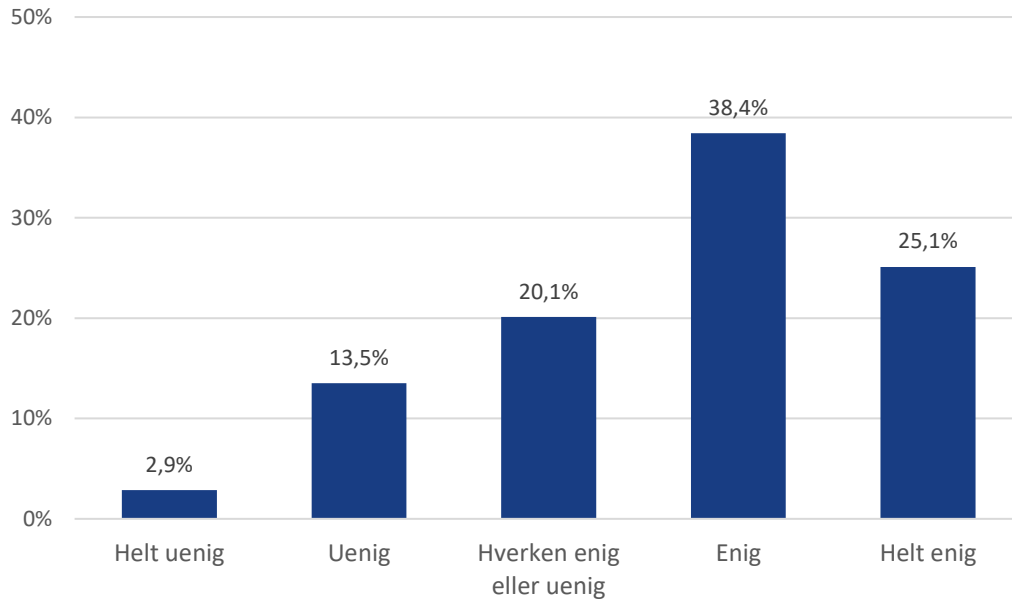
Antal besvarelser: 1.044.

Figur 12. Enighed i udsagnet: *Jeg oplever, at inklusionsopgaven nogle gange udfordrer min ledelsesrolle, fordi jeg ikke altid kan understøtte medarbejderne i tilstrækkelig grad*



Antal besvarelser: 1.045.

Figur 13. Enighed i udsagnet: *Det slider på min samvittighed, at jeg ikke har bedre tid til at støtte medarbejderne i deres arbejde*



Antal besvarelser: 1.044.

Figur 14. Samlet mål for ledernes oplevelse af faglig dissonans

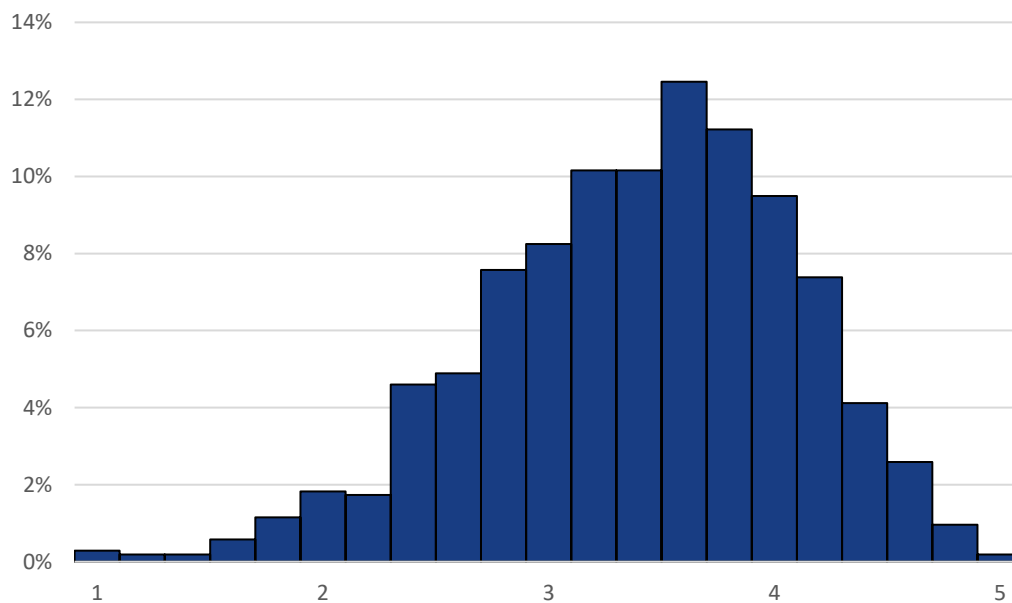


Table 3. Samlet mål for ledernes oplevelse af faglig dissonans

Observationer	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
1.043	3,400767	0,6863065	1	5

3.0 Ledelse

Ledelse handler om at sætte retning og skabe resultater sammen med og via andre (Ledelseskommissionen, 2018). Det kan ledere gøre på mange måder, og i denne undersøgelse er der fokus på tre ledelsesformer: visionsledelse, ikke-materiel transaktionsledelse (også omtalt verbal anerkendelse) samt faglig ledelse. Visionsledelse omfatter udvikling, deling og fastholdelse af en vision forstået som et billede af den ønskværdige fremtid (Andersen et al., 2025). Den ikke-materielle transaktionsledelse handler om lederes brug af betingede ikke-materielle belønninger (ibid.: 87), mens faglig ledelse handler om at facilitere en fælles forståelse af faglig kvalitet inden for rammerne af organisatoriske målsætninger og arbejde for at realisere denne i praksis (Lund, 2022). Foruden disse tre ledelsesformer er lederne også blevet spurgt om deres opfattelse af deres egen lederidentitet.

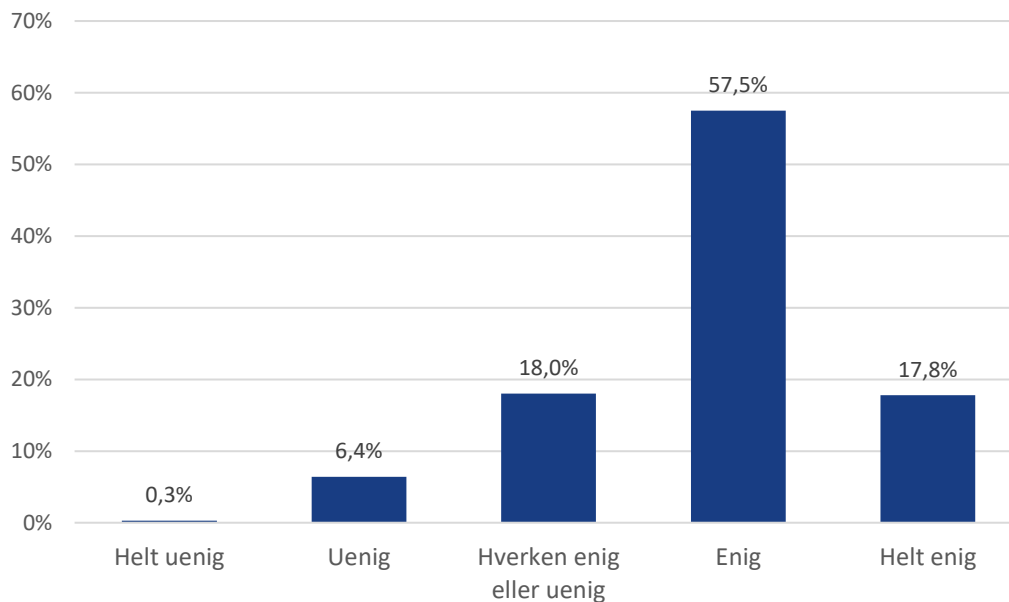
3.1/ Visionsledelse

Visionsledelse omfatter, som nævnt ovenfor, tre handlinger. Det handler om at udvikle, dele og fastholde en vision, der beskriver et billede af den ønskværdige fremtid, som skolen ønsker at arbejde hen imod. For at undersøge ledernes opfattelse af hvor meget visionsledelse, de udøver, har vi i undersøgelsen bedt lederne om at forholde sig til følgende fire udsagn: "Som leder..."

- ... konkretiserer jeg en klar vision for skolens fremtid.
- ... gør jeg løbende en indsats for at skabe entusiasme for skolens vision.
- ... forsøger jeg at få medarbejderne til at acceptere fælles mål for skolen.
- ... bestræber jeg mig på at gøre det klart for medarbejderne, hvordan de kan bidrage til at opnå skolens mål.

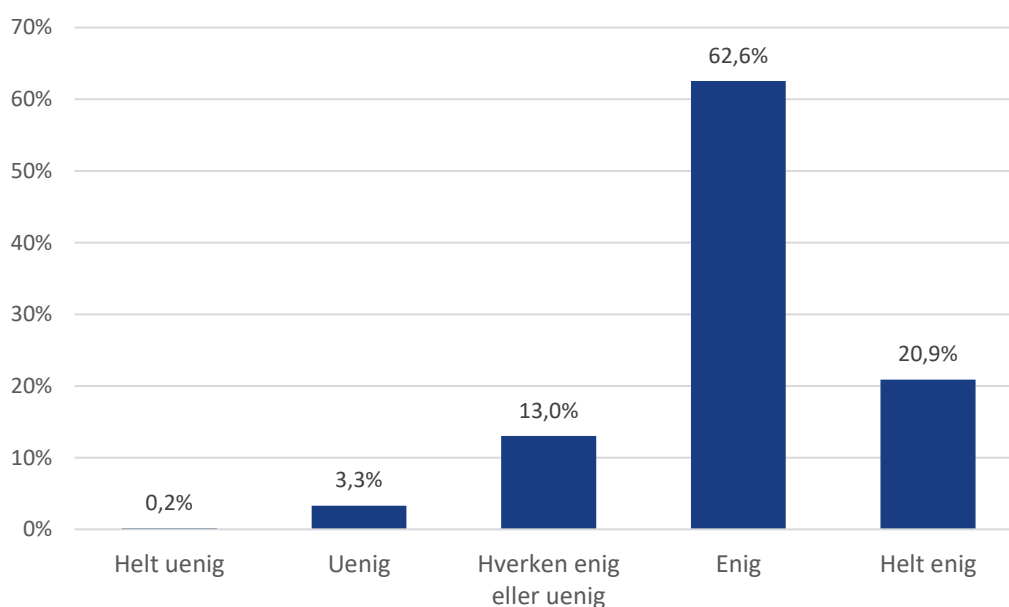
Lederne har besvaret udsagnene på en skala fra 1 til 5, hvor 1 angiver "helt uenig", og 5 angiver "helt enig".

Figur 15. Enighed i udsagnet: *Som leder konkretiserer jeg en klar vision for skolens fremtid*



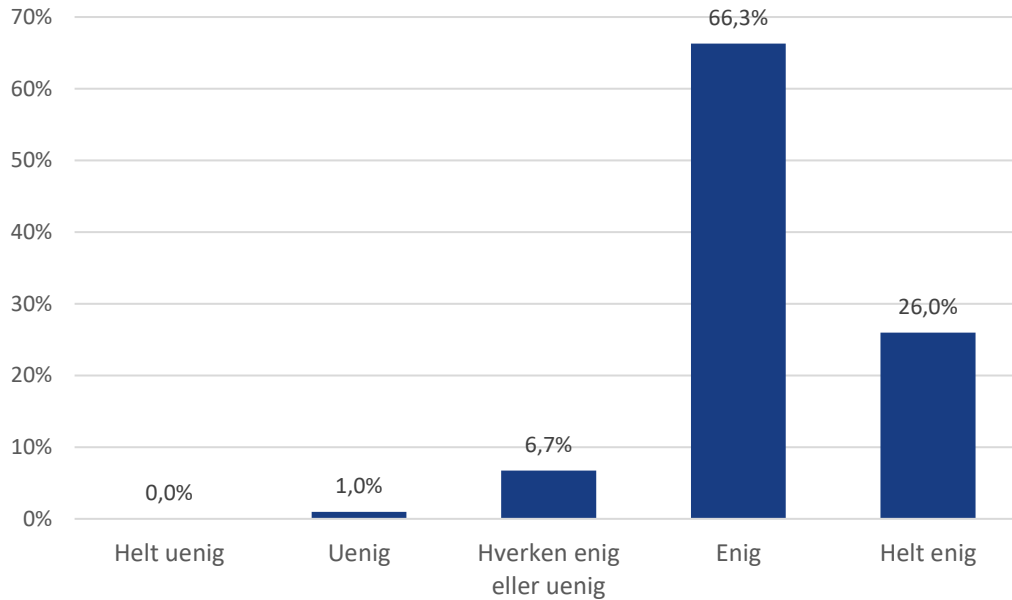
Antal besvarelser: 1.028.

Figur 16. Enighed i udsagnet: *Som leder gør jeg løbende en indsats for at skabe entusiasme for skolens vision*



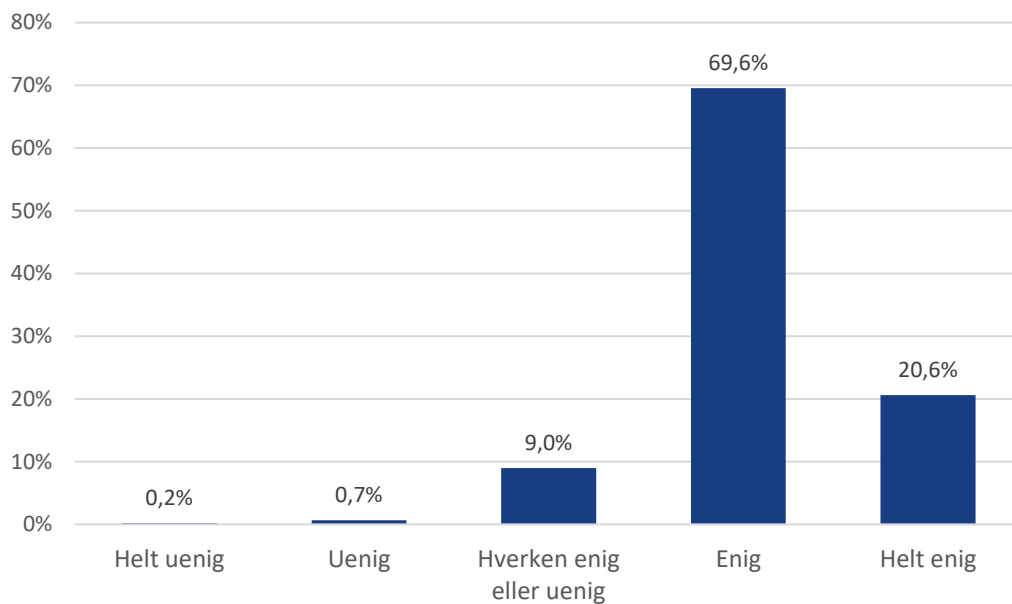
Antal besvarelser: 1.028.

Figur 17. Enighed i udsagnet: *Som leder forsøger jeg at få medarbejderne til at acceptere fælles mål for skolen*



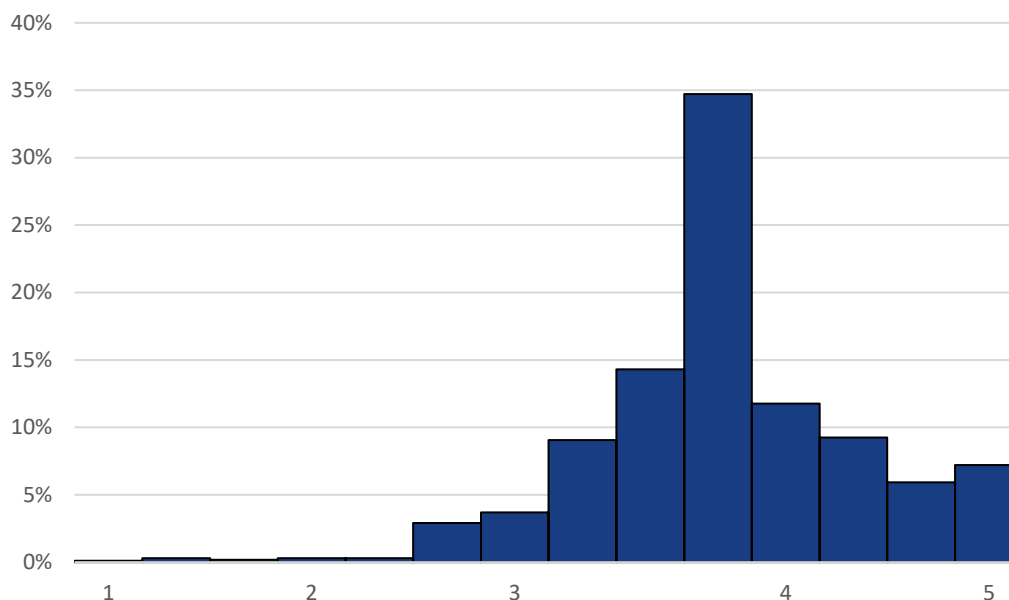
Antal besvarelser. 1.027.

Figur 18. Enighed i udsagnet: *Som leder bestræber jeg mig på at gøre det klart for medarbejderne, hvordan de kan bidrage til at opnå skolens mål.*



Antal besvarelser. 1.028.

Figur 19. Samlet mål for oplevelsen af visionsledelsesudøvelsen



Tabel 4. Samlet mål for oplevelsen af visionsledelsesudøvelsen

Observationer	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
1.028	3,896609	0,572846	1	5

3.2/ Ikke-materiel transaktionsledelse: Verbal anerkendelse

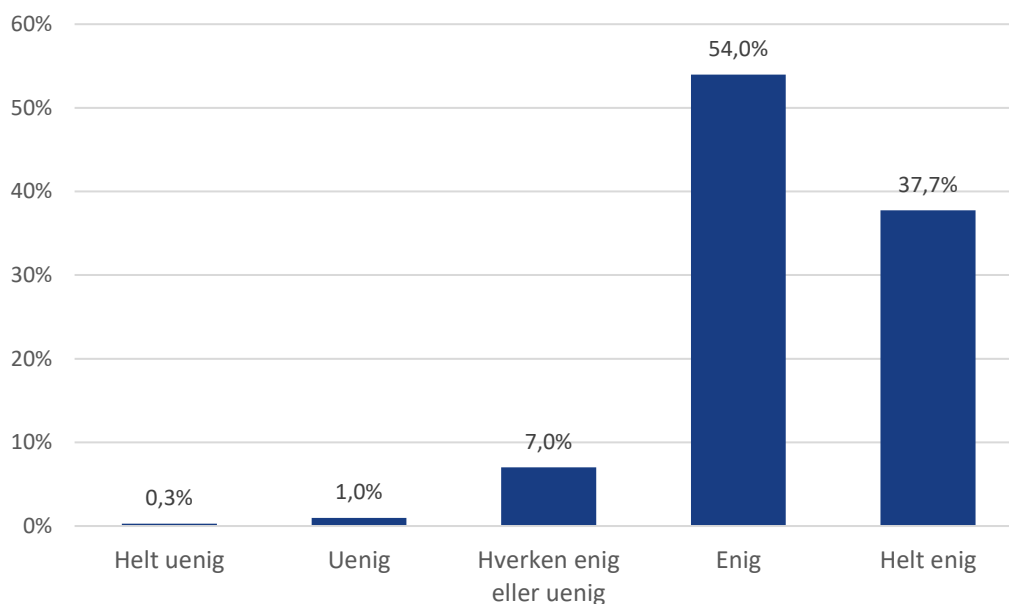
Transaktionsledelse handler om udvekslingen af betingede belønninger og sanktioner i bytte for bestemte indsatser (Podsakoff et al., 2006). Formålet med at udøve transaktionsledelse er således at få medarbejdernes egeninteresse til at være sammenfaldende med organisationens mål. I denne undersøgelse fokuseres der på det, der kaldes ikke-materiel transaktionsledelse. Det skyldes bl.a., at der ofte er begrænsede muligheder for at benytte økonomiske belønninger i offentlige organisationer generelt og således også på skoleområdet. Samtidig er offentligt ansatte ofte motiveret af andet end økonomiske belønninger. De kan fx være public service motiveret, hvilket betyder, at de er motiveret af at gøre noget godt for andre eller samfundet (Andersen et al., 2025). Derfor fokuserer undersøgelsen på ikke-materielle belønninger såsom verbal anerkendelse og feedback, der kan være et effektivt redskab til at motivere medarbejdere til at forfølge organisationens mål.

For at undersøge lederens opfattelse af hvor meget ikke-materiel transaktionsledelse, de udøver, har vi i undersøgelsen bedt lederne om at forholde sig til tre udsagn. De tre udsagn er følgende: "Som leder..."

- ... giver jeg individuelle medarbejdere positiv feedback, hvis de præsterer godt.
- ... viser jeg aktivt min påskønnelse af medarbejdere, der gør deres arbejde bedre end forventet.
- ... roser jeg personligt medarbejdere, når de gør deres arbejde særlig godt.

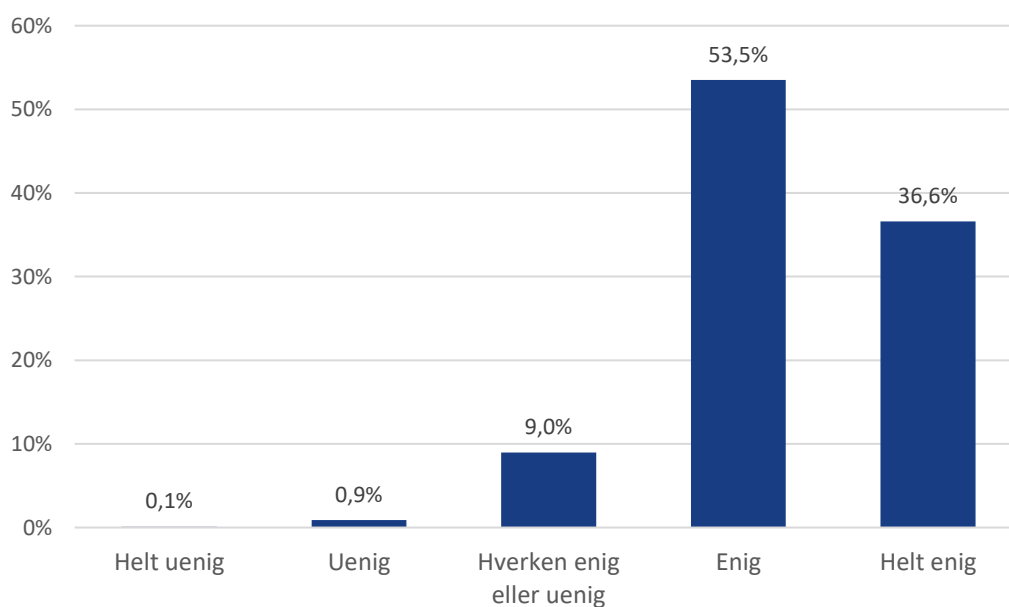
Lederne har besvaret udsagnene på en skala fra 1 til 5, hvor 1 angiver "helt uenig", og 5 angiver "helt enig".

Figur 20. Enighed i udsagnet: *Som leder giver jeg individuelle medarbejdere positiv feedback, hvis de præsterer godt*



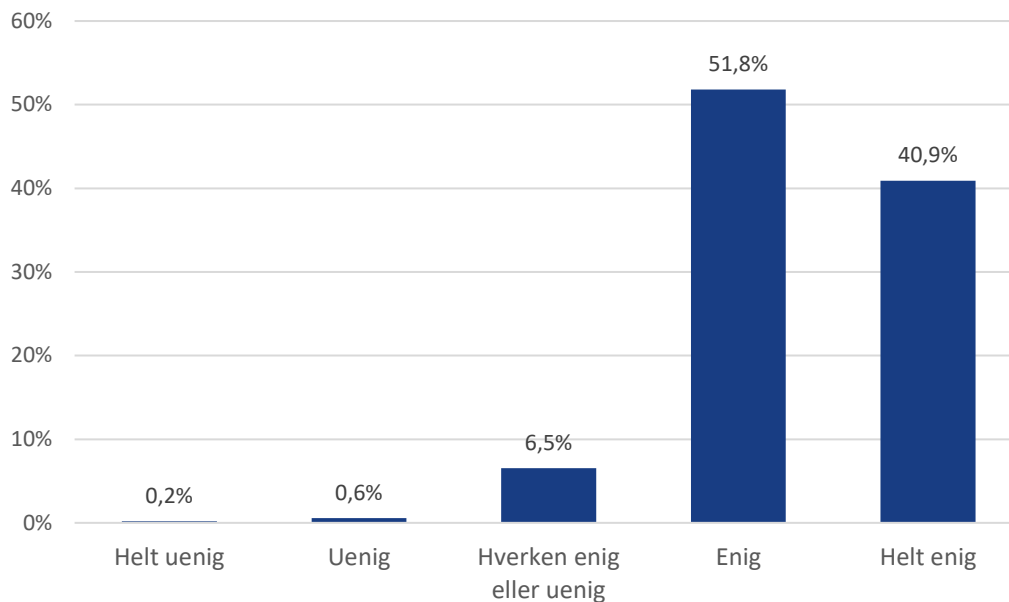
Antal besvarelser. 1.028.

Figur 21. Enighed i udsagnet: *Som leder viser jeg aktivt min påskønnelse af medarbejdere, der gør deres arbejde bedre end forventet*



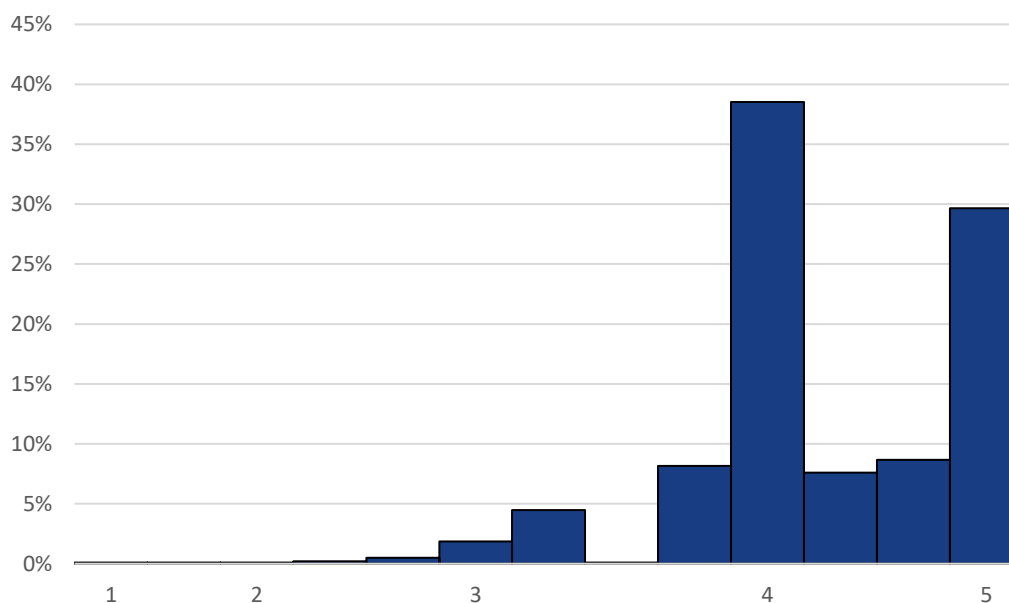
Antal besvarelser. 1.028.

Figur 22. Enighed i udsagnet: *Som leder roser jeg personligt medarbejdere, når de gør deres arbejde særlig godt*



Antal besvarelser. 1.027.

Figur 23. Samlet mål for oplevelsen af ikke-materiel transaktionsledelsesudøvelsen



Tabel 5. Samlet mål for oplevelsen af ikke-materiel transaktionsledelse

Observationer	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
1.028	4,286803	0,5842628	1	5

3.3/ Faglig ledelse

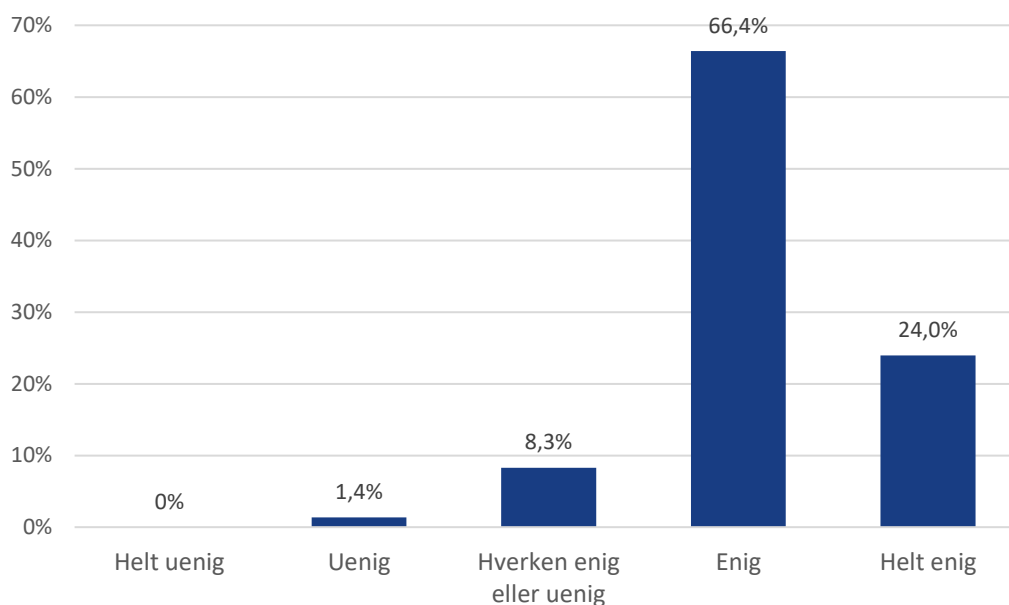
Faglig ledelse handler om at facilitere en fælles forståelse af faglig kvalitet inden for rammerne af de organisatoriske målsætninger samt om at arbejde med at omsætte denne forståelse til praksis (Lund, 2021). Faglig ledelse består således af tre kernehandlinger: 1) Skabe overensstemmelse mellem organisatoriske målsætninger og faglige normer, 2) udvikle medarbejdernes faglige viden og 3) understøtte at medarbejderne aktiverer deres faglige normer og viden i opgaveløsningen (ibid.).

For at indfange lederens opfattelse af, hvor meget faglig ledelse de udøver, er de blevet bedt om at forholde sig til følgende fire udsagn: "Som leder..."

- ... arbejder jeg med at oversætte skolens målsætninger, så de er fagligt meningsfulde.
- ... gør jeg en aktiv indsats for at sikre medarbejdernes faglige udvikling.
- ... er jeg med til at sikre den faglige kvalitet af vores arbejde.
- ... understøtter jeg aktivt, at medarbejderne anvender faglig viden i opgaveløsningen.

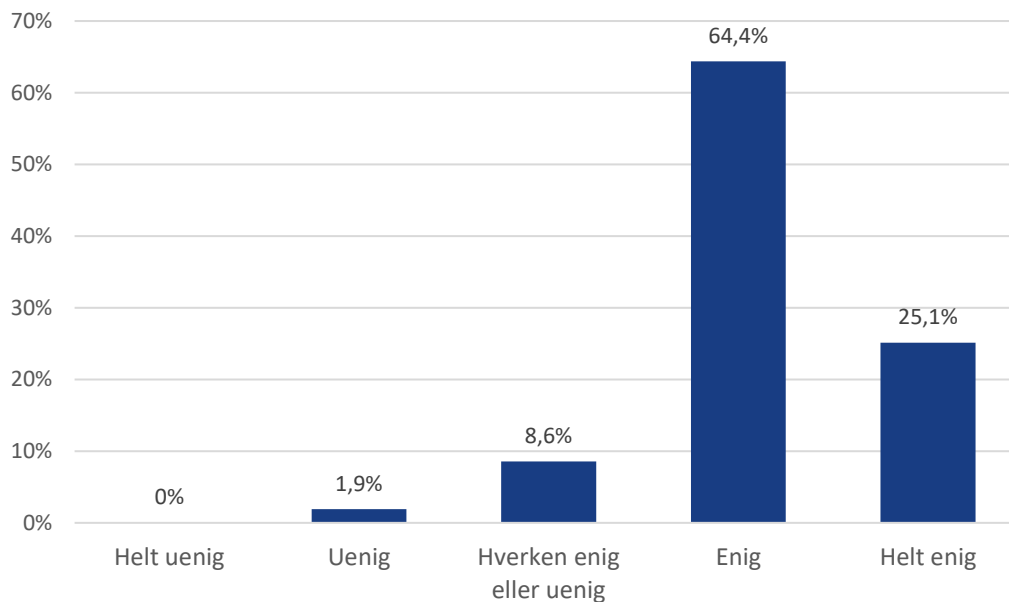
Lederne har besvaret udsagnene på en skala fra 1 til 5, hvor 1 angiver "helt uenig", og 5 angiver "helt enig".

Figur 24. Enighed i udsagnet: *Som leder arbejder jeg med at oversætte skolens målsætninger, så de er fagligt meningsfulde*



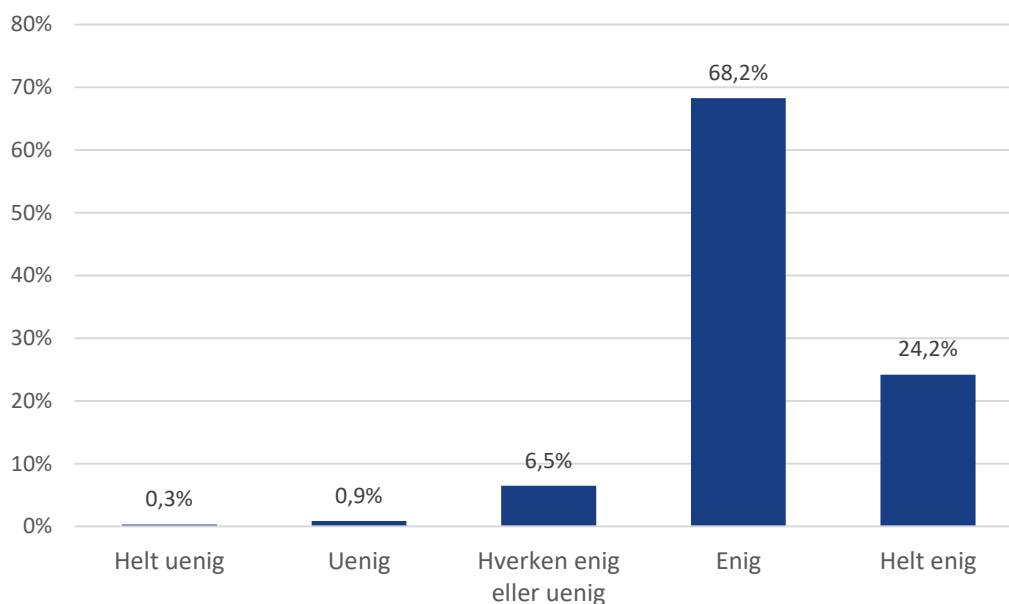
Antal besvarelser. 1.039.

Figur 25. Enighed i udsagnet: *Som leder gør jeg en aktiv indsats for at sikre medarbejdernes faglige udvikling*



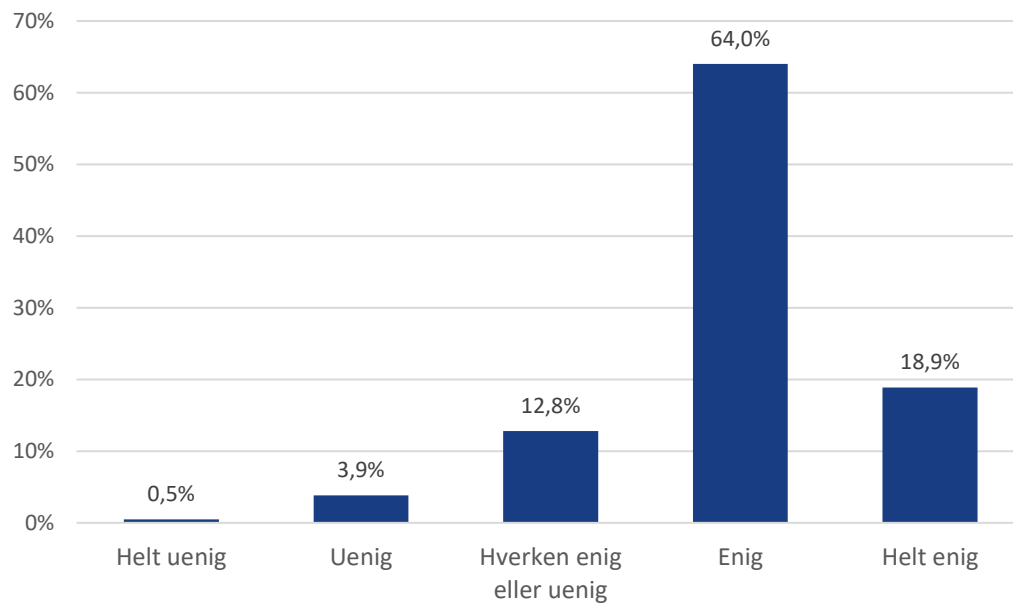
Antal besvarelser. 1.039.

Figur 26. Enighed i udsagnet: *Som leder er jeg med til at sikre den faglige kvalitet af vores arbejde*

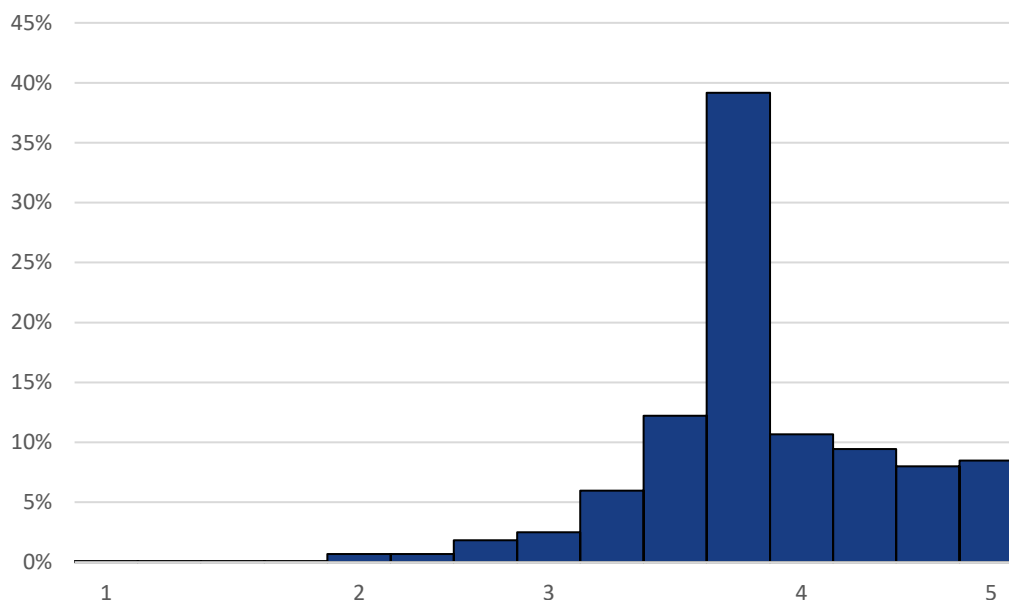


Antal besvarelser. 1.039.

Figur 27. Enighed i udsagnet: *Som leder understøtter jeg aktivt, at medarbejderne anvender faglig viden i opgaveløsningen*



Antal besvarelser. 1.039.

Figur 28. Samlet mål for lederoplevet faglig ledelse**Table 6. Samlet mål for lederoplevet faglig ledelse**

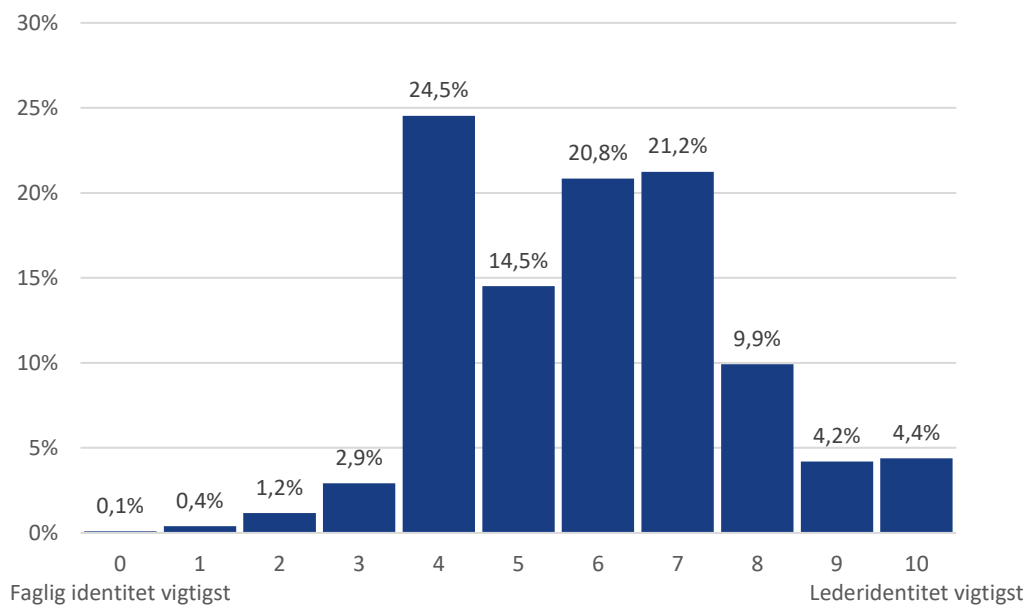
Observationer	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
1.039	3,964939	0,5708849	1	5

3.4/ Lederidentitet

I ledelsesforskningen arbejder man med begrebet om lederidentitet, der handler om, hvordan man ser sig selv som leder (Hiller, 2005). I den offentlige sektor kommer ledere ofte fra stærke faglige miljøer som fx lærere, der indtræder som skoleledere eller afdelingsledere. Det betyder, at det at træde ind i en lederrolle ofte kræver en omstilling, hvor man skal finde balancen mellem sin faglige identitet og sin lederidentitet. Forskning peger nemlig på, at det er væsentligt, at lederidentiteten står i et passende forhold til den faglige identitet og den konkrete ledelsesopgave, da denne balance kan understøtte mere hensigtsmæssige valg af ledelsesadfærd (Grøn et al., 2020). For at undersøge hvordan ledere på skoleområdet ser denne balance, er de blevet spurgt om, hvordan de vægter deres faglige identitet i forhold til deres lederidentitet (Grøn et al., 2020).

For at undersøge ledernes opfattelse af deres lederidentitet og faglige identitet er de blevet bedt om at forholde sig til følgende spørgsmål:

- På en skala fra 0 til 10 hvordan vil du da vurdere din faglige identitet i forhold til din identitet som leder? Du skal se 0 som udtryk for, at din faglige identitet er klart vigtigst. 5 udtrykker, at din faglige identitet og din identitet som leder er lige vigtige. 10 er udtryk for, at din identitet som leder er klart vigtigst.

Figur 29. Ledernes svar på fordelingen mellem deres faglige identitet og lederidentitet

Antal besvarelser. 1.027.

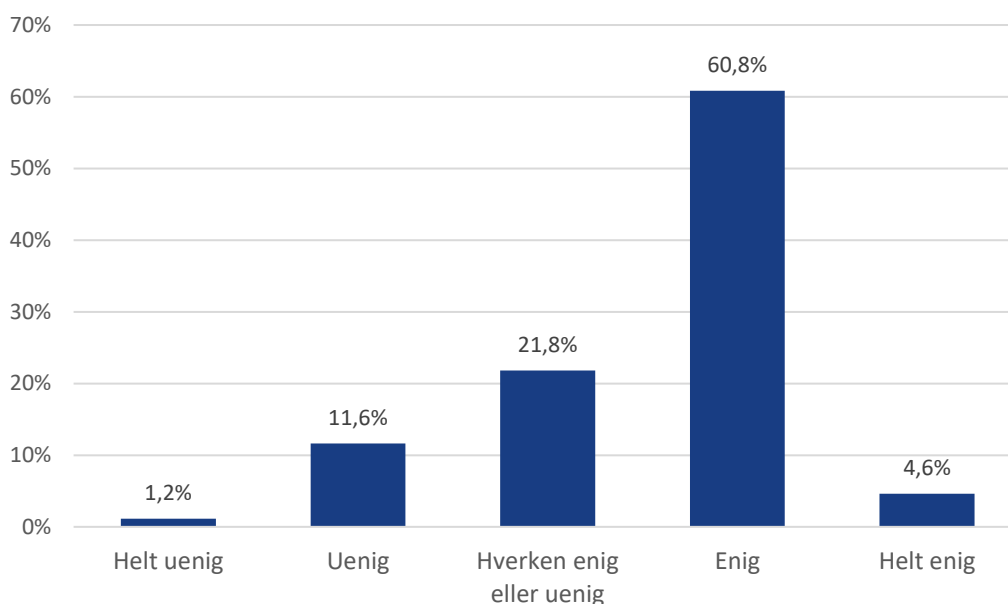
4.0 Opgavevaretagelse

Opgavevaretagelse (task performance) beskriver lederens egen vurdering af, i hvilken grad vedkommende formår at løse sine ledelsesopgaver tilfredsstillende (Campbell, 1990). Begrebet omfatter lederens subjektive vurdering af kvaliteten i eget arbejde (Andersen et al., 2016), herunder i hvilken udstrækning lederen vurderer at leve op til de krav og forventninger, der er forbundet med arbejdet. Spørgsmålene om opgavevaretagelse afspejler således lederens egen opfattelse af sin præstation i forhold til arbejdsopgaverne.

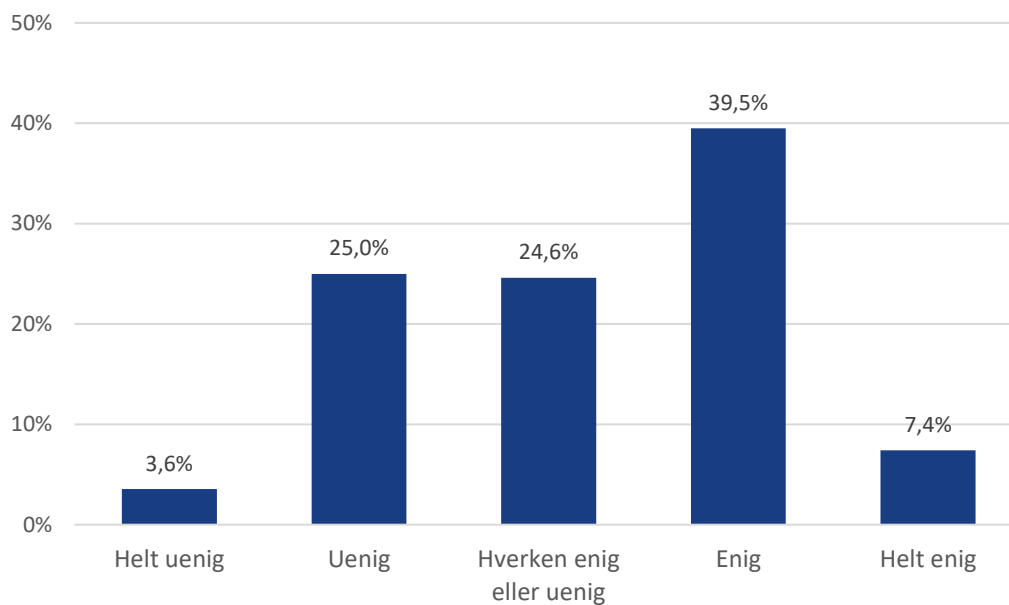
For at belyse ledernes oplevelse af deres opgavevaretagelse er de blevet bedt om at forholde sig til fire udsagn på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er "helt uenig", og 5 er "helt enig". De fire udsagn er følgende:

- Jeg opnår målene med mit arbejde.
- Jeg opfylder alle de krav, jobbet stiller.
- Jeg præsterer samlet set godt i mit arbejde.
- Jeg udfører arbejdsopgaverne, som det forventes.

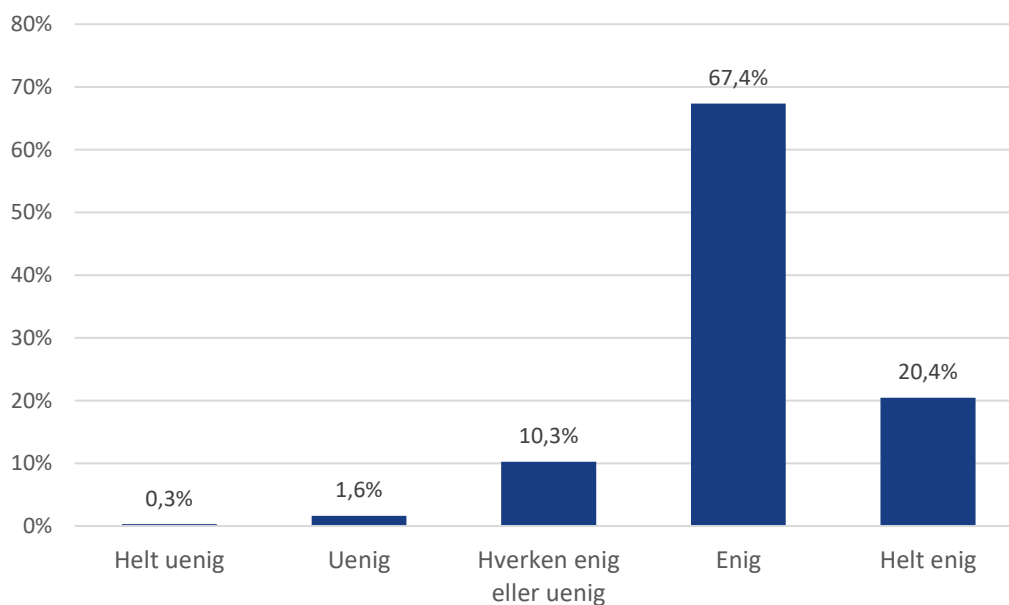
Figur 30. Enighed i udsagnet: *Jeg opnår målene med mit arbejde*



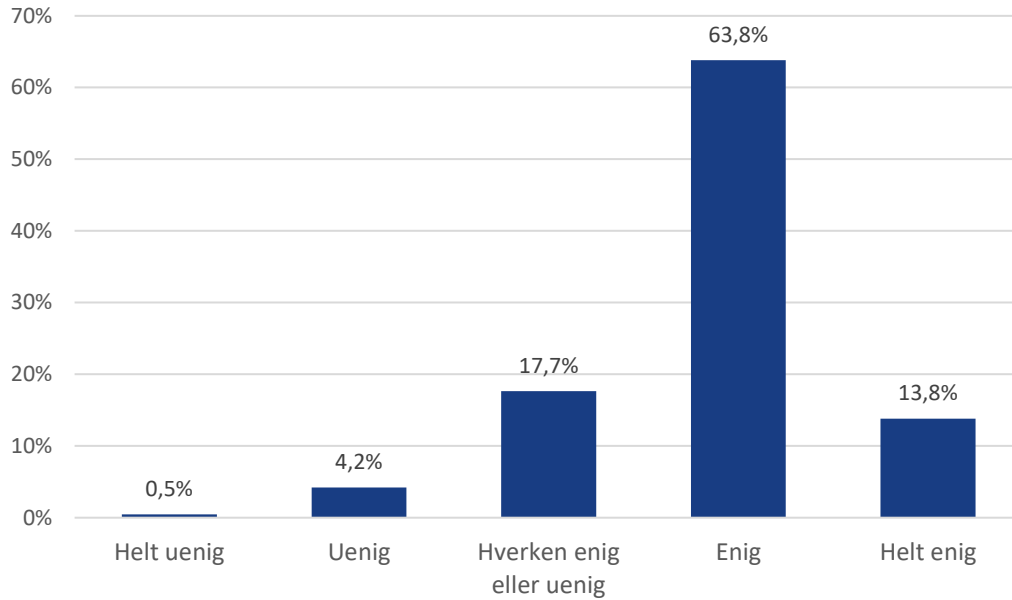
Antal besvarelser: 1.042.

Figur 31. Enighed i udsagnet: *Jeg opfylder alle de krav, jobbet stiller*

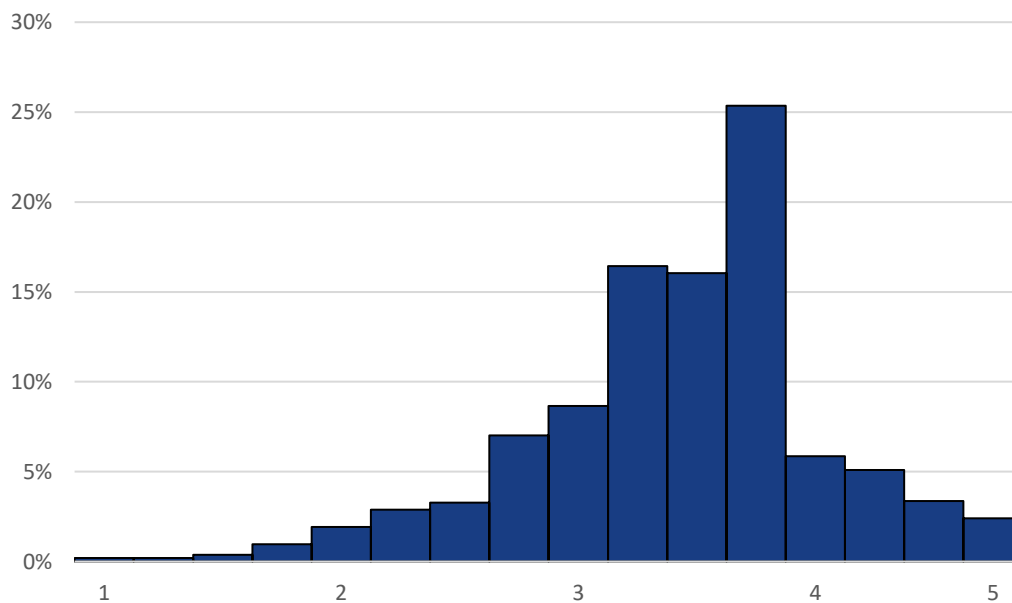
Antal besvarelser: 1.041.

Figur 32. Enighed i udsagnet: *Jeg præsterer samlet set godt i mit arbejde*

Antal besvarelser: 1.042.

Figur 33. Enighed i udsagnet: *Jeg udfører arbejdsopgaverne, som det forventes*

Antal besvarelser: 1.042.

Figur 34. Samlet mål for ledernes oplevelse af deres opgavevaretagelse**Table 7. Samlet mål for ledernes oplevelse af deres opgavevaretagelse**

Observationer	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
1.041	3,588281	0,6610043	1	5

5.0 Arbejdsrelateret trivsel

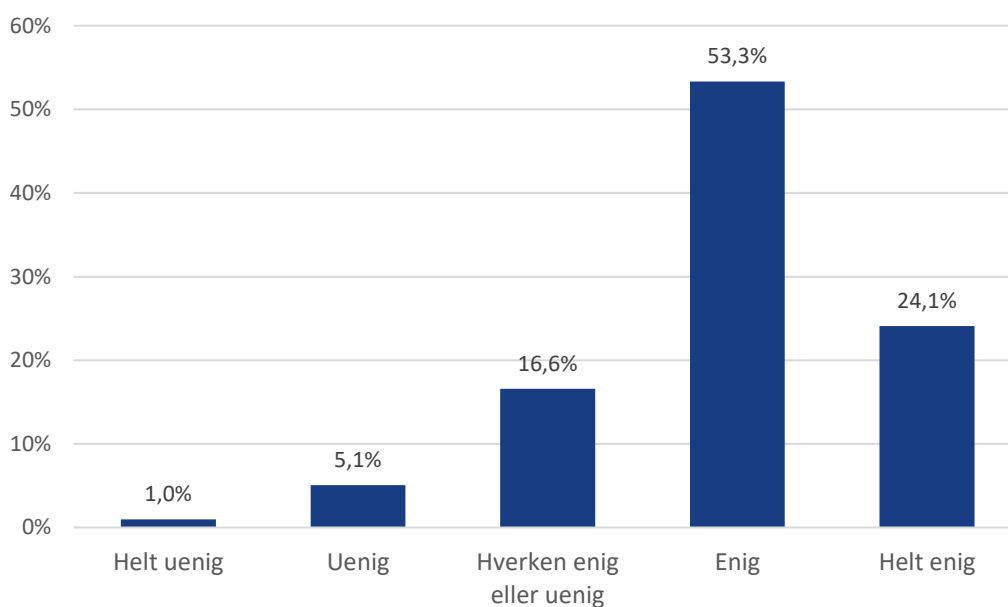
5.1/ Arbejdsengagement

Arbejdsengagement handler overordnet om, hvordan mennesker oplever deres arbejde, og indfanges ofte gennem tre dimensioner: vigør/oplagthed, dedikation og det at være opslugt af sit arbejde (Bakker et al., 2008). Det handler med andre ord om, at man er engageret, føler sig oplagt og opslugt af sine arbejdsopgaver. Ifølge Bakker m.fl. (2008) og Bakker & Hakanen (2013) er dedikation ofte den mest centrale og synlige del af arbejdsengagementet, fordi den afspejler oplevelsen af, at ens job er vigtigt, samt at man føler sig entusiastisk, inspireret af og stolt over sit arbejde.

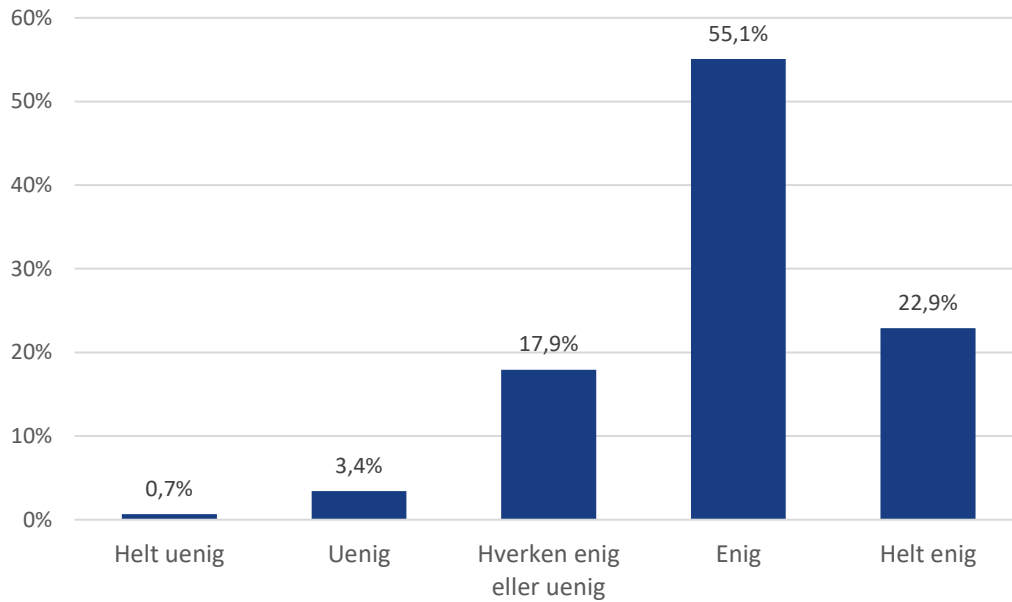
For at belyse ledernes oplevelse af deres arbejdsengagement er de blevet bedt om at forholde sig til tre udsagn på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er "helt uenig", og 5 er "helt enig". De tre udsagn er følgende:

- Jeg er begejstret for mit arbejde.
- Mit arbejde inspirerer mig.
- Jeg er stolt af det arbejde, jeg udfører.

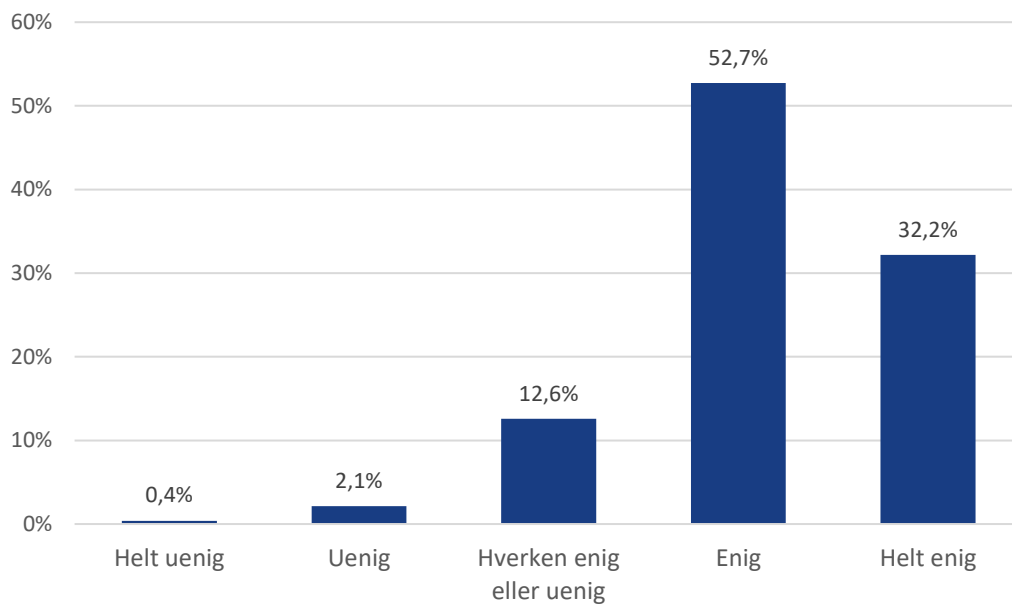
Figur 35. Enighed i udsagnet: *Jeg er begejstret for mit arbejde*



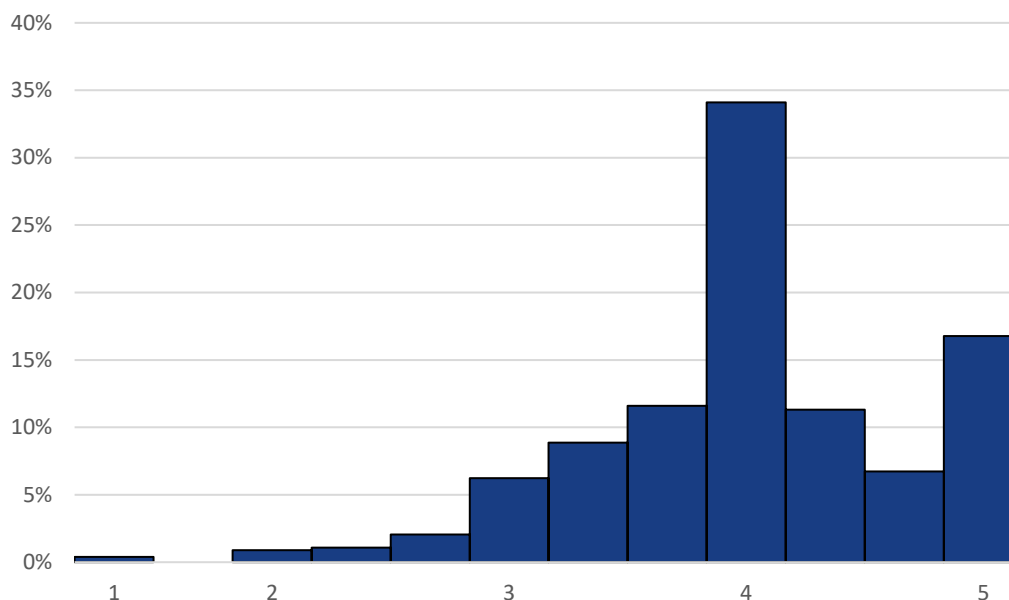
Antal besvarelser: 1.026.

Figur 36. Enighed i udsagnet: *Mit arbejde inspirerer mig*

Antal besvarelser: 1.026.

Figur 37. Enighed i udsagnet: *Jeg er stolt af det arbejde, jeg udfører.*

Antal besvarelser: 1.026.

Figur 38. Samlet mål for ledernes arbejdsengagement**Tabel 8. Samlet mål for ledernes arbejdsengagement**

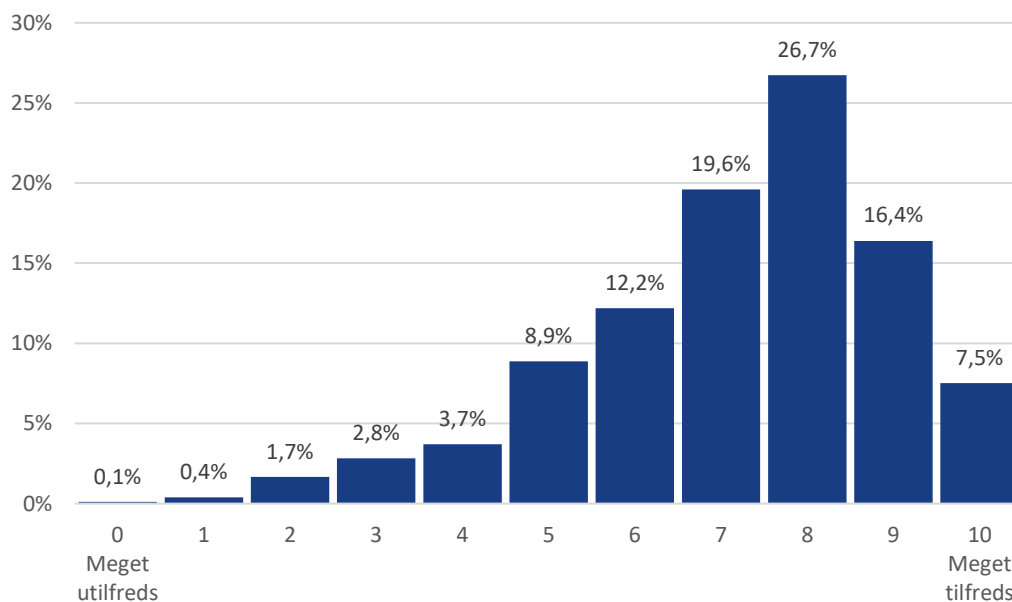
Observationer	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
1.026	4,015595	0,679212	1	5

5.2/ Jobtilfredshed

Jobtilfredshed kan forstås som en positiv eller behagelig følelsesmæssig tilstand, der opstår, når en person vurderer sit arbejde eller sine erfaringer med arbejdet (Locke, 1976). Med andre ord afspejler jobtilfredshed den enkeltes samlede oplevelse af sit arbejde og de følelser, der knytter sig hertil. Det handler både om den generelle vurdering af jobbet og om tilfredsheden med konkrete forhold i arbejdet (Gregersen et al., 2025).

For at belyse ledernes jobtilfredshed er de blevet bedt om at forholde sig til følgende spørgsmål, som de har svaret på fra en skala fra 0-10.

- Alt i alt, hvor tilfreds er du med dit job på en skala fra 0-10, hvor 0 er meget utilfreds, og 10 er meget tilfreds?

Figur 39. Ledernes oplevelse af deres jobtilfredshed

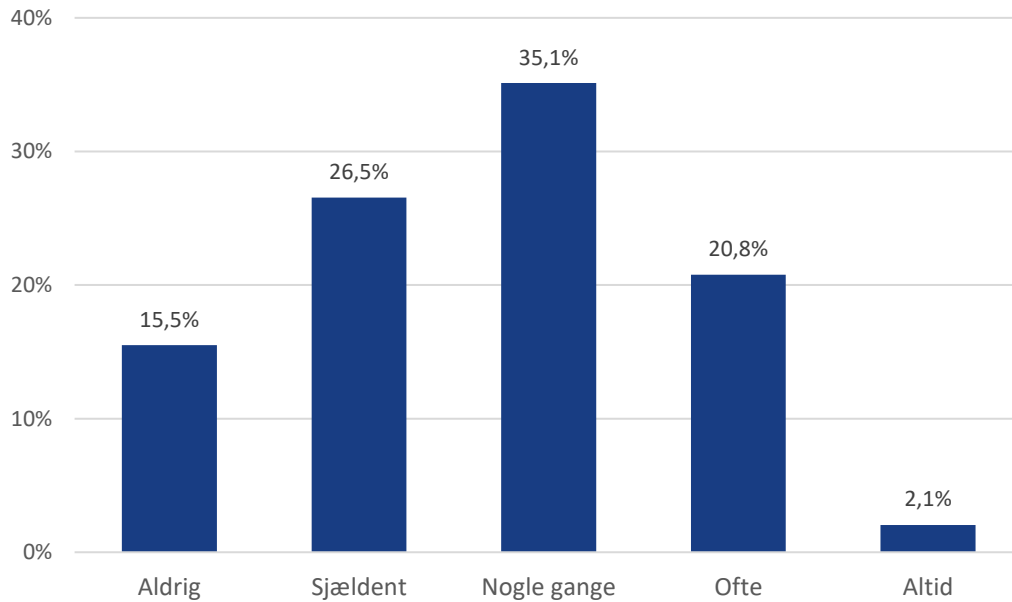
Antal besvarelser: 1.025.

5.3/ Intentionen om at forlade sin nuværende stilling

Lederne er blevet spurgt om deres intention om at forlade deres nuværende stilling. Intentionen om at forlade stillingen afspejler således, i hvilken grad lederne overvejer at søge væk fra deres job inden for den nærmeste fremtid. Det er en tidlig indikator på potentiel personaleomsætning og kan pege på forhold i arbejdsmiljøet, der har betydning for fastholdelsen.

Konkret er lederne blevet bedt om at forholde sig til følgende udsagn, som de har besvaret på en fempunktsskala rangerende fra "Aldrig" til "Aldrig".

- Hvor ofte tænker du på at forlade din nuværende stilling på skolen?

Figur 40. Overvejelser om at forlade den nuværende stilling på skolen

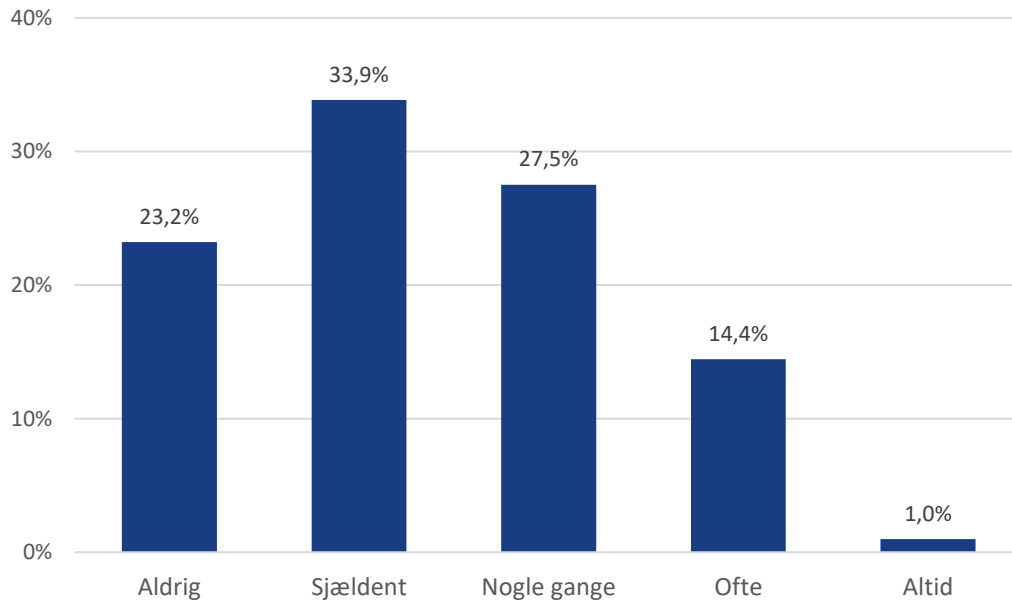
Antal besvarelser: 1.025.

5.4/ Intentionen om at forlade jobbet som leder

I tilgift til spørgsmålet om ledernes intention om at forlade deres stilling på skolen, er de også blevet bedt om at forholde sig til deres intention om at forlade jobbet som leder. Det er en indikator på, hvor godt lederne trives i lederjobbet.

Konkret er lederne blevet bedt om at forholde sig til følgende udsagn, som de har besvaret på en fempunktsskala rangerende fra "Aldrig" til "Altid".

- Hvor ofte tænker du på at forlade jobbet som leder?

Figur 41. Overvejelser om at forlade jobbet som leder

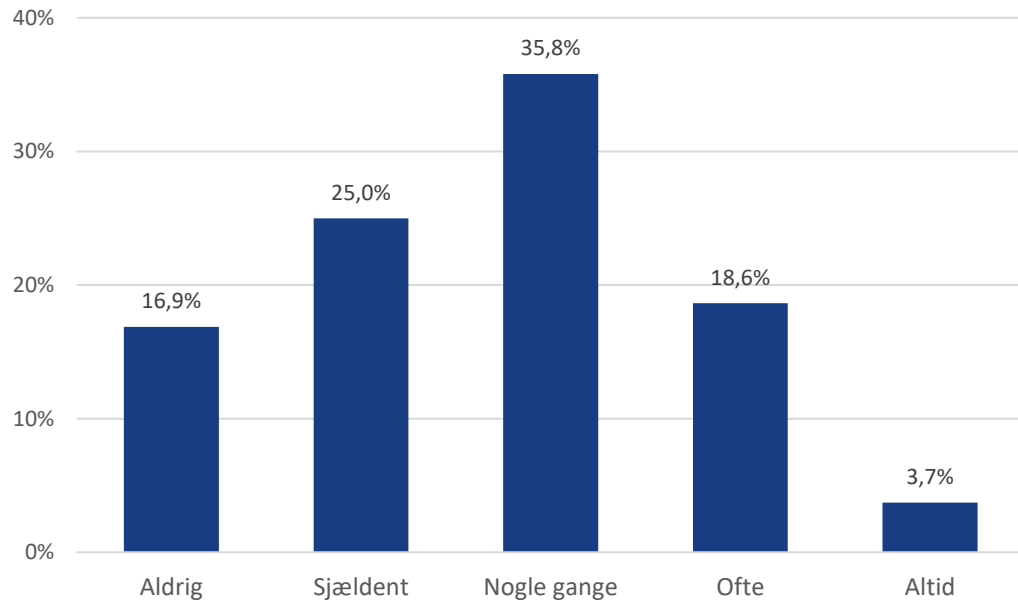
Antal besvarelser: 1.025.

5.5/ Stress

Stress er en tilstand, hvor en person føler sig anspændt, rastløs, nervøs, urolig eller har problemer med at sove om natten, fordi han/hun bekymrer sig hele tiden. Stress forstås således som en belastningstilstand, der påvirker både trivsel og funktion i hverdagen.

Lederne er blevet bedt om at forholde sig til følgende udsagn, som de har besvaret på en skala rangerende fra "Aldrig" til "Altid".

- Hvor ofte har du følt dig stresset i de sidste to uger?

Figur 42. Oplevelser af stress

Antal besvarelser: 1.025.

6.0 Rammevilkår baseret på åbne svar

Dette kapitel er baseret på ledernes svar på undersøgelsens åbne spørgsmål, der handler om rammevilkår for at lykkes med lederarbejdet. Som nævnt i kapitel 2 er lederne blevet bedt om at beskrive de vigtigste rammevilkår for deres arbejde samt den måde, de har oplevet, at disse vigtige rammevilkår har ændret sig i deres tid som leder. Rammevilkår på skoleområdet bestemmes både nationalt og kommunalt. Et vilkår som fx begrænset ledelsestid kan udspringe af beslutninger og betingelser på begge niveauer. For at undgå misforståelser blev det forud for ledernes besvarelse af det åbne spørgsmål præciseret, hvad der forstås ved rammevilkår. Ligeledes er det præciseret, at der er mange forskellige rammevilkår i folkeskolen, og at de ændrer sig af forskellige grunde. Den fulde ordlyd af introduktionsteksten og det åbne spørgsmål kan findes i rapportens bilag 1.

Som det fremgår af tabel 9, præsenteres ledernes input ud fra de 10 hyppigste forekommende temaer, der er identificeret via gennemlæsning af alle besvarelser og initial kodning af disse. De 10 hyppigste temaer behandles hver for sig i underafsnit. De resterende temaer, der fremhæves mindre hyppigt, præsenteres i afsnit 6.11. Flere af temaerne hænger sammen således, at mange ledere oplever de samlede rammevilkår som udfordrende. I tillæg til besvarelsene på det åbne spørgsmål om rammevilkår er ledernes input til spørgeskemaets afsluttende åbne spørgsmål også inkluderet. Det afsluttende spørgsmål lyder: "Til slut vil vi gerne høre, om du har flere kommentarer til undersøgelsens temaer. Kommentarer til selve spørgeskemaet er også velkomne".

Tabel 9. Hyppigste kommentartyper

Tema	Uddybende forklaring	Andel af kommentarer om rammevilkår, der nævner temaet (pct. af 989 kommentarer)	Andel af kommentarer i det afsluttende spørgsmål, der nævner temaet (pct. af 199 kommentarer)
Økonomi	Kommentarer knyttet til økonomi, budgetter og midler.	61 %	7 %
Retningslinjer og regler	Kommentarer om love, bekendtgørelser, regler, vejledninger og retningslinjer fra centralt og kommunalt niveau. Oplevelsen af bureaukrati, dokumentation og måltal er også inkluderet i temaet.	31 %	4 %
Inklusion	Omfang af inklusionsopgaven og dennes betydning for ledelsesarbejdet samt for medarbejdernes arbejde. Der er fokus på såvel børn med særlige behov som de øvrige børn.	21 %	2 %
Tid	Tid til ledelse, tid til kerneopgaven, tidsfrister ift. implementering af nye tiltag samt tid ift. lærernes forberedelse. Koden indeholder ikke input, som alene handler om manglende tid til antallet af opgaver, da det vil give et meget stort overlap med kategorien vedr. opgavemængde.	16 %	3 %
Forældre (også koblet til samfundet i bred forstand)	Forældrerelationen også koblet bredere til samfundets høje og forskelligartede forventninger til folkeskolen er inkluderet i temaet.	15 %	6 %
Opgavemængde	Kommentarer til opgavemængde, opgaveglidning og kompleksiteten af opgaverne. Opgaveglidning beskrives ofte som opgaveglidning fra forvaltningen til skoleledelsen.	14 %	10 %
Samarbejde med eksterne parter	Samarbejde med forvaltningen herunder kommunens konsulenter og PPR samt samarbejde med fagforeninger og øvrige eksterne aktører.	13 %	3 %
Decentralisering og frisættelse	Betydningen af frisættelse og decentralisering samt kommentarer om frihed til at handle og muligheden for at tilpasse løsninger lokalt.	10 %	3 %
Personale	Rekruttering og fastholdelse af personale samt udsagn om mangel på særligt lærere og ledere i folkeskolen.	8 %	0,5 %
Organisatoriske rammer	Forhold om IT-systemer, prøveafvikling, fysiske rammer og klassekvotient.	7 %	3 %

Note: Andelene summerer ikke til 100 %, da samme kommentar typisk er relevant for flere af de 10 kategorier.

6.1/ Økonomi

Det hyppigst nævnte rammevilkår er økonomi. Hele 602 af de 989 kommentarer til spørgsmålet om rammevilkår (dvs. 61 %) nævner dette. Flere ledere kobler kommentarer om økonomi og budgetter til betydningen af stabilitet, hvor flere oplever, at uforudsigeligheden i budgettildelingen udfordrer deres ledelsesopgave.

[Der er] flere aspekter, som jeg oplever udfordrende, ikke mindst at det er svært at vide, hvad man kan regne med inden for en lidt længere årrække end blot fra et budgetår til det næste. Sammensætningen af økonomien er efter min mening blevet alt for kompleks, og økonomien er derfor skruet sammen af så mange enkeltdele, som hele tiden forskyder sig.

Et tilstrækkeligt og forudsigeligt budget er en forudsætning for at kunne prioritere indsatser, sikre kompetente medarbejdere og skabe kontinuitet i skolens udviklingsarbejde. Når økonomien er stram eller ændres hyppigt, flyttes fokus let fra pædagogisk ledelse til ren drift og brandslukning.

Økonomi spiller en stor rolle, og det er en daglig kamp at få økonomien til at slå til. Det presser skolen hele vejen rundt. Rammerne for at lave skole er dermed presset.

Omtale af økonomi er tillige ofte koblet med kommentarer om inklusionsopgaven. Her oplever flere, at de specialiseret tilbud til børn med særlige behov udfordrer skolens økonomi.

Et afgørende vilkår for mit og vores arbejde handler om økonomi. Behovet og nødvendigheden for, at nogle elever får et specialiseret tilbud, men som i den grad presser budgettet på skolen og i nogle tilfælde gør, at det går ud over skoleudviklingen.

Økonomi - har vi ressourcer nok til at leve op til folkeskolelovens krav og til at give alle børn de rette rammer? De seneste år har budt på en bedring af økonomien, men overordnet set bruger vi stadig en større og større del af budgettet på specialundervisning, og det er svært at ændre.

6.2/ Retningslinjer og regler

Retningslinjer og regler bliver tillige nævnt af mange ledere. Kommentarer om love, bekendtgørelser, regler, vejledninger og retningslinjer fra centralt og kommunalt niveau er inkluderet i dette tema. Dokumentation bliver nævnt som et formelt krav, som flere ledere oplever, at de bruger stadig mere tid på.

Jeg oplever, at kravet/behovet for dokumentation og juridisk viden er steget voldsomt.

Lovgivning/procedurer/øget dokumentation/øget skriftlighed omkring børn i udfordringer tager en større og større del af min samlede ledelsestid.

Generelt oplever flere ledere, at mængden af retningslinjer og regler fra centralt og kommunalt niveau er vokset betydeligt, ligesom flere beskriver, at der ofte kommer ændringer i eksisterende love og regler.

Der kommer hele tiden nye ting, som vi skal absorbere både fra København men også kommunalt. Vi skal implementere mange ting, og vi er ikke færdige, inden der kommer nye ting. Ting går simpelthen for stærkt efter min mening.

Det føles som om det vælter ud med lovgivning fra Christiansborg. Senest den store reform "Folkeskolens kvalitetsprogram" og alt hvad der følger med. Hver gang der tænkes tanker om folkeskolen og besluttes fx med begreber som meddelelsesbog, uddannelsesparathedsvurdering, juniormesterlære, højtbegavede elever osv. osv. Så kommer der en kæmpe opgave ud til os. (...) Samtidig er lærere, pædagoger og ledere også motiveret af udvikling, men det kræver meget at have overskud til at være i lokalt udviklings-mode, fordi der sker så meget nationalt og kommunalt hele tiden.

En leder beskriver imidlertid også, hvordan kravene kan være retningsgivende, men at der ofte er meget kort implementeringstid.

Lovgivning og nationale krav: Folkeskoleloven, bekendtgørelser, tilsyn og dokumentationskrav sætter en betydelig ramme for skolens arbejde. Disse krav giver retning og fælles mål, men de fylder også mere i hverdagen end tidligere. Jeg oplever, at kravene til data, dokumentation og resultater er vokset betydeligt.

6.3/ Inklusion

Inklusionsopgaven nævnes direkte og indirekte af rigtig mange ledere, som et forhold der er krævende for både for dem selv og det øvrige personale. Det drejer sig både om økonomi, som nævnt ovenfor, men også om det pres, det skaber for personalet i folkeskolen.

Jeg har oplevet, at forventningerne til inklusion er steget, men uden at støttesystemerne altid er fulgt med. Det har øget presset på både personale og ledelse, og kræver mere systematisk samarbejde og prioritering.

Flere ledere stiller spørgsmål ved, om en bred inklusion kan gennemføres uden betydelige konsekvenser for kvaliteten i undervisningen og arbejdsmiljøet. Bekymringen retter sig både mod de børn med særlige udfordringer, der skal inkluderes, og mod de øvrige elever i klassen. En leder peger på, at bekymringen også gør sig gældende i den politiske debat, hvilket gør det svært at afklare, hvilke forventninger der er til inklusion.

Det er uklart, hvad der forventes i forhold til inklusion. Fra kommunalt hold skal vi inkludere så mange som muligt, mens der fra nationalt hold stilles spørgsmål ved, om det er den rigtige løsning.

Børnesynet er FOR inkluderende. Jeg er helt for, at der skal kunne skabes en bred og rummelig folkeskole MEN fokuset på, at ALLE skal kunne inkluderes, er forkert og skaber nogle vilkår for trivsel og faglig indlæring, der IKKE er de rigtige for børn, der ville profitere af specialiserede tilbud.

Det [inklusion] har været fokus før, og hver gang overser man at afsætte midler til omstillingen af almenkolen, så vi rent faktisk kan inkludere flere. Det går ud over for mange børn.

Kommentarer om inklusion optræder flere steder i kombination med betragtninger om, at flere børn er udfordret, og at andelen af elever med særlige behov er vokset. En leder skriver f.eks.: "inklusion og særlige behov er eksploderet. Vi har så mange med særlige behov."

6.4/ Tid

De dominerende oplevelser i forhold til tid er, at der er for lidt tid til ledelse og for lidt tid til implementering af nye tiltag og projekter. Omtale af behovet og manglen på tid optræder ofte i kombination med mængden af opgaver og antallet af arbejdstimer. Hvis tid *alene* knytter sig til opgavemængde og arbejdstimer, er det ikke kategoriseret som en del af tidstemaet, da disse to forhold behandles separat.

Tid til opgaver tæt på medarbejdere og elever er blevet væsentligt forringet. Ligesom der er meget lidt tid til at arbejde med de pædagogiske visioner.

Der er mange gode tanker og handlinger for folkeskolen, men tid til implementering er ofte undervurderet.

Tiden til pædagogisk ledelse er nærmest væk, slugt af opgaver med økonomi og dokumentation. Mulighed for ledelse tæt på (at kunne deltage i teammøder, at have tid til at observere undervisning etc.) er nærmest ikkeeksisterende.

6.5/ Forældre og det omgivende samfund

Der er en gennemgående oplevelse blandt lederne om, at samarbejdet med forældrene er krævende, og at forældres holdninger sommetider kommer på kant med den faglige vurdering fra skolerne. Det afspejles i nedenstående citater.

Der er et stort pres for, at vi skal imødekomme forældre, de får ind imellem en dagsorden igennem, som vi fagligt ikke er enige i, men man vil ikke gå imod dem.

Forældrene presser skolen og PPR til at få udredninger - også selvom skolen ikke altid skønner det nødvendigt at få et barn udredt. Det giver færre ressourcer til de børn, som skolen selv ønsker udredt. Hvis man som skole skal sige nej til et forældrepar, så får man ofte et brev fra barnets læge om, at PPR skal sættes på, hvilket også presser systemet.

Forholdet til forældre bliver ofte koblet til samfundets forventninger i bredere forstand, som det fremgår i nedenstående citater. Det er en tendens, at lederne oplever, at samfundet har tiltagende høje og forskelligartede forventninger til folkeskolen.

[Der er] sket en forskydning mod større forventninger til skolens rolle i forhold til trivsel, inklusion og samarbejde med forældre og eksterne aktører.

De opgaver, som vi i skolen forventes at løse, for forældre, samfundet mm. er stærkt stigende og fylder meget i hverdagen.

6.6/ Opgavemængde

Kommentarer til opgavemængde knytter sig til oplevelsen af, at flere og flere opgaver lander på lederens bord, ligesom kompleksiteten af disse er steget. Dertil kommer en generel tendens til, at lederne oplever en opgaveglidning, der ofte beskrives som opgaveglidning fra forvaltningen til skoleledelsen.

Der kommer fortsat flere opgaver på lederens bord, så det kan være svært at prioritere, hvad der er vigtigst - altså plads til i kalenderen.

Der har været en enorm opgaveglidning, fordi alle de støttefunktioner, der er omkring skoleledelse, er forsvundet (...). Nu sidder man i endnu højere grad med administration, bygninger mm. Ens opgaveportofolio som leder er blevet enormt bred ift. at skulle have fokus på faglig ledelse, pædagogisk ledelse, medarbejderledelse og skoleudvikling.

6.7/ Samarbejde med eksterne parter

Som indikeret i ovenstående afsnit oplever flere ledere en opgaveglidning fra forvaltningen til skoleledelsen, hvilket flere knytter sammen med samarbejdet med forvaltningen og øvrige eksterne aktører. Flere nævner samarbejdet som vigtigt og fremhæver "tilgængelighed af eksterne samarbejdspartnere" som et vigtigt rammevilkår.

Flere beskriver, hvordan de deltager i mange møder med eksterne parter, og at det sluger meget af deres tid.

Skolen er i højere grad blevet et centrum for tværfaglige samarbejdsopgaver med PPR, socialrådgivere, SSP m.fl.

I takt med at flere og flere elever mistrives, deltager jeg som leder i et stigende antal møder med diverse "eksterne" aktører (PPR, Familierådgivningen, BUC m.fl.).

I og med at mange ledere beskriver samarbejdet med eksterne parter som et vigtigt rammevilkår, opleves det frustrerende, når samarbejdet ikke fungerer, hvilket illustreres i nedenstående citater.

Samarbejdet med f.eks. PPR og familieafdelingen kan være frustrerende, når det ikke virker, da skolen er så afhængig af deres samarbejdspartnere.

Kvaliteten [af samarbejdet] er meget personafhængig. Som leder ender man som tovholder, og den der skal drive processen. Flere og flere i Børn og Unge samt PPR får hjemmearbejdsdage og kortere dage og mange opgaver, men det besværliggør at få placeret netværksmøder med skole og forældre.

6.8/ Decentralisering og frisættelse

Dette tema indeholder ledernes kommentarer til betydningen af frisættelse og decentralisering samt kommentarer om frihed til at handle. Frisættelse bliver af flere ledere stillet over for "mikromanagement", ligesom det ofte kobles til behovet for tillid til de løsninger, der laves lokalt på de enkelte skoler.

Jeg oplever en spænding mellem central styring og ønsket om lokal tilpasning, hvor mit ledelsesrum til tider bliver indsnævret.

[Jeg] er gået fra decentral til central organisation, hvilket ikke virker hensigtsmæssigt ift. ejerskab, ansvar og økonomistyring.

Frihedsdagsordenen er central. Autonomi til at lave de nødvendige prioriteringer lokalt.

6.9/ Personale

En del ledere fremhæver betydningen af faguddannet personale samt vigtigheden af at kunne rekruttere og fastholde personale. Der er en tendens til, at flere ledere oplever rekrutteringsudfordringer, og flere bekymrer sig om, om de kan fastholde både ledere og medarbejdere.

Den største udfordring er klart at fastholde mellemledere - deres ledelsesspænd er for stort.

6.10/ Organisatoriske rammer

Kategorien dækker over forhold såsom administrative og IT-systemer, prøveafvikling, fysiske rammer og klassekvotient. Flere ledere nævner udfordringer relateret til de forskellige systemer, som skolerne skal bruge, og hvordan det påvirker arbejds gange, når der sker ændringer eller nye systemer introduceres.

Elevadministrationssystem, lønsystem, indkøbsportal, bookingsystemer og nu tales der om, at [et bestemt system] skal udfases ... Store systemskift betyder altid nye arbejds gange. Det påvirker opgaveløsningen, fordi det er svært at tilegne sig den nødvendige viden om, hvordan systemet bruges, og hvad det kan...

Et andet tema vedrører ledernes oplevelser af manglende vedligeholdelse af bygninger og fysiske rum, der indbyder til gode læringsmiljøer. En leder påpeger, hvordan traditionelle klasselokaler ikke passer til kreative læringsformer, hvorfor det spænder ben for muligheden for fleksible læringsmiljøer.

Vi har ikke midler til at gøre noget ved de fysiske rammer, som er så afgørende for at nå i mål med den pædagogiske praksis. Vores bygninger er i høj grad designet til en traditionel klasseundervisningsform, og det begrænser mulighederne for fleksible læringsformer.

6.11/ Øvrige tematikker fra de åbne svar

Efter kodningen af samtlige kommentarer har de 10 temaer vist sig at være meget dækkende i forhold til at indfange ledernes input. De inputs, der ikke indfanges af temaerne, præsenteres i dette afsnit. Det drejer sig om kommentarer relateret til sygefravær, jura og betydningen af et godt ledelsesteam.

Ifølge flere ledere medfører sygefravær blandt ledere og lærere en forringelse af opgaveløsningen og dermed af kvaliteten for eleverne. Det illustreres i de følgende citater.

Vi skal nedbringe udgifter, og det er løn til ansættelser, som vi kan hente mest på. Det presser personalet, når der er færre til at løse opgaverne, og fleksibiliteten og åndehulterne i hverdagen ryger. Så bliver de syge, grundet pres og stress, og så skal vi holde sygefraværssamtaler, ansætte vikarer og håndtere, at det påvirker eleverne, og forældrene bliver utilfredse.

At skulle dække ind over sygdom og fravær både blandt mine tætteste kollegaer på skolens kontor, men også ude i praksis hvor fraværet samlet set leder til frustrationer hos elever og forældre i sidste ende.

Andre ledere giver udtryk for, at de er udfordret på deres juridiske viden, og at nogle oplever at skulle være en "mini-jurist". Det er særligt GDPR, som lederne oplever fylder meget i

deres arbejde. En leder beskriver, at "der er alt for mange besværlige arbejdsgange ift. GDPR", mens en anden skriver, at "GDPR har pålagt yderligere administrative trin i arbejdet med den enkelte elev".

I tilgift til disse temaer fremhæver lederne betydningen af en god ledelsesstruktur og et godt ledelsesteam. Ledermøder, ledelsessamarbejde og sparring mellem ledere bliver af flere ledere nævnt som et vigtigt vilkår for at lykkes. Samtidig fremhæver andre størrelsen på ledelsesspændet, hvor den gennemgående tendens er, at ledelsesspændet opleves for stort. Det afspejles i de nedenstående citater.

Jeg oplever det som en klar udfordring, at ledelsesspændet er så stort og opgaverne så mange, at vilkåret for at bedrive ordentlig ledelse ikke er til stede.

Jeg oplever, at det er svært for mine afdelingsledere at lykkes, når de har 30 medarbejdere i reference.

Afslutningsvis er det værd at bemærke, at ikke alle ledere har valgt at svare på de åbne spørgsmål. Det kan ikke afvises, at svarfelterne i højere grad er blevet anvendt af ledere, der ønsker at synliggøre udfordringer, de oplever i praksis. Samtidig viser besvarelsene dog også flere eksempler på ledere, der bruger de åbne tekstfelter til at udtrykke tilfredshed med deres lederarbejde. Nedenfor præsenteres nogle af disse udsagn.

Jeg er afdelingsleder på en yderst veldrevet skole. Min leder har stor erfaring og er uhyre dygtig. Derfor forstår han at sikre skolen og ledelsen de optimale rammebetingelser.

Vi har masser af muligheder, og det skal vi have frem i lyset, hvis den samfunds bærende institution - folkeskolen - skal bestå.

Jeg er så glad for mit arbejde og trives super godt - og ja, nogle gange napper det - men det er også vigtigt for at udvikle sig.

7.0 Referencer

- Andersen, L. B., Bundgaard, L., Bøllingtoft, A., Malmlose, M., & Tønnesvang, J. (2025). *Sammen om at lykkes: Styring, ledelse, motivation og sammenhængskraft i offentlige organisationer*. DJØF Forlag.
- Andersen, L. B., Heinesen, E., & Pedersen, L. H. (2016). Individual Performance: From Common Source Bias to Institutionalized Assessment. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 26(1), 63–78. <https://doi.org/10.1093/jopart/muv010>
- Andersen, L. B., & Pedersen, L. H. (2012). Public service motivation and professionalism. *International Journal of Public Administration*, 35(1), 46–57.
- Bakker, A. B., & Hakanen, J. (2013). Work engagement among public and private sector dentists. I *Human Resource Management In The Public Sector* (s. 109–131). <https://doi.org/10.4337/9780857937322.00015>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bundgaard, L. (2024). *Conceptualizing professional institutional dissonance*. Dansk Selskab for Statskundskab, Nyborg.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. I M. D. Dunnette & L. M. Hough (Red.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd udg., s. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Gregersen, D. S., Petersen, C. L., Rasmussen, M. U., Andersen, L. B., Bager, A. V., Bjørnsig, A., Bøllingtoft, A., Grøn, R. T., Jacobsen, C. B., Jønsson, T. F., Kjeldsen, A. M., Lund, C. S., Malmlose, M., Pedersen, L. D., & Tønnesvang, J. (2025). *VUOS - Value-adding development of organizational collaboration. Technical report*. https://ps.au.dk/fileadmin/Statskundskab/CPL/Hjemmeside/VUOS_Baggrundsrapport_2025.pdf
- Grøn, C. H., Bro, L. L., & Andersen, L. B. (2020). Public managers' leadership identity: Concept, causes, and consequences. *Public Management Review*, 22(11), 1696–1716. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645875>
- Hansen, A.-K. L., & Andersen, L. B. (2023). *Motivation, ledelse og opfattelse af arbejdstidsregler. En undersøgelse blandt danske folkeskolelærere*.

- Hiller, N. J. (2005). *An Examination of Leadership Beliefs and Leadership Self-Identity: Constructs, Correlates, and Outcomes*. The Pennsylvania State University.
- Jameton, A. (1984). *Nursing Practice: The Ethical Issues*. Prentice-Hall. <https://repository.library.georgetown.edu/handle/10822/800986>
- Ledelseskommissionen. (2018). *Sæt borgerne først*. https://ledelseskom.dk/files/media/documents/hovedpublikationer/saet_borgerne_foerst_-_ledelseskommissionens_rapport.pdf
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. I M. D. Dunnette (Red.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (s. 1297–1349). Rand McNally.
- Lund, C. S. (2021). Faglig ledelse i offentlige organisationer: Et multilevel studie af relevans og forudsætninger blandt afdelingssygeplejersker og sygeplejersker. *Politica*, 53(4), 335–357. <https://doi.org/10.7146/politica.v53i4.130512>
- Lund, C. S. (2022). Professional Development Leadership in Public Organizations: A Refined Conceptualization. *Public Personnel Management*, 51(4), 516–537. <https://doi.org/10.1177/00910260221118576>
- McCarthy, J. (2013). Nursing Ethics and Moral Distress: The story so far. *Nursing Ethics*, (Special Online Issue).
- Morley, G., Ives, J., Bradbury-Jones, C., & Irvine, F. (2019). What is 'moral distress'? A narrative synthesis of the literature. *Nursing Ethics*, 26(3), 646–662. <https://doi.org/10.1177/0969733017724354>
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., & MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 113–142. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.09.002>
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open system perspectives* (1st ed). Pearson Prentice Hall.
- Vaaben, N., Olesen, K. G., & Gylling, M. (2023). Should I stay or should I go? Moralsk stress som push-faktor i politi, folkeskole og ældrepleje. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 25(1), 10–27.

Bilag 1. Spørgeskema

Velkommen!

Mange tak for at du vil deltage i denne undersøgelse, der handler om dine oplevelser af, hvordan rammevilkår former mulighederne for at lykkes i dit arbejde som leder i folkeskolen.

Det har stor betydning for undersøgelsens gyldighed og relevans, at flest mulige besvarer spørgeskemaet. Spørgeskemaet tager ca. 10 minutter at besvare, og det er frivilligt at deltage. Ved at deltage accepterer du de forhold, der står beskrevet i deltagerinformationen, og som du finder ved at trykke her.

Undersøgelsen starter med nogle baggrundsspørgsmål, hvorefter du præsenteres for spørgsmål om rammevilkår og din lederfaglighed. Herefter følger nogle spørgsmål om din ledelse samt nogle spørgsmål til din arbejdssituation.

På forhånd mange tak for din hjælp – du kommer videre til undersøgelsen ved at klikke på Næste.

Hvilket køn identificerer du dig med?

- (1) Kvinde
- (2) Mand
- (3) Andet _____

Hvilken aldersgruppe tilhører du?

- (1) 18-25 år
- (2) 26-32 år
- (3) 33-40 år
- (4) 41-50 år
- (5) 51-60 år
- (6) 61 år eller ældre

I hvilket årstal blev du ansat som leder på din nuværende arbejdsplads?

Der er mange forskellige rammevilkår i folkeskolen, og de ændrer sig af flere grunde. Med rammevilkår menes de formelle regler, betingelser og økonomiske vilkår, som myndighederne har fastsat for folkeskolen.

Beskriv gerne de allervigtigste rammevilkår for, at du kan lykkes med dit arbejde samt den måde, du har oplevet, at disse vigtige rammevilkår har ændret sig i din tid som leder.

Markér gerne de allervigtigste rammevilkår for, at du kan lykkes med dit arbejde (du kan markere op til tre rammevilkår).

- (1) Samarbejde med eksterne parter (fx samarbejde med HR ifm. sygemeldte medarbejdere)
- (2) Kvalitetsudvikling
- (3) Dokumentationspraksis
- (4) Budgetrammer
- (5) Forældresamarbejde
- (6) Bekendtgørelser
- (7) Vejledninger
- (8) Inklusion og specialpædagogik
- (9) Kommunalt besluttede projekter
- (10) Prøveafvikling
- (11) Andet? _____

De næste spørgsmål handler om dine oplevelser med at bruge din viden og normer for god offentlig ledelsespraksis inden for de gældende rammevilkår. Normer for god offentlig ledelsespraksis beskriver regler og forventninger til, hvordan man opfører sig og arbejder som offentlig leder.

Tag dig ikke så meget af, hvad der kan opfattes som det politisk korrekte svar, men prøv at svare så ærligt som muligt.

Angiv venligst, hvor uenig/enig du er i følgende udsagn.

	Helt uenig	Uenig	Hverken uenig eller enig	Enig	Helt enig
Jeg har oplevet konflikter mellem normer for god offentlig ledelsespraksis og rammevilkårene for mit arbejde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg oplever, at rammevilkår går hånd i hånd med min ledelsesmæssige ekspertise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I nogle situationer spænder rammevilkårene ben for, at jeg kan følge normer for god offentlig ledelsespraksis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg oplever, at mine ledelseskompetencer ikke udnyttes fuldt ud på grund af rammevilkårene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rammevilkårene understøtter, at jeg kan anvende min viden om ledelse på en god måde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Angiv venligst på en skala fra 0-10 i hvor høj grad du oplever, at rammevilkårene er forenelige med din lederfaglighed?

- (1) 0 Helt uforenelig
- (2) 1
- (3) 2
- (4) 3
- (5) 4
- (6) 5
- (7) 6
- (8) 7
- (9) 8
- (10) 9
- (11) 10 Helt forenelig

Angiv venligst, hvor uenig/enig du er i følgende udsagn.

	Helt uenig	Uenig	Hverken uenig eller enig	Enig	Helt enig
Jeg får dårlig samvittighed, når der ikke er tid til at udføre opgaver på den måde, som jeg ønsker at udføre dem på	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg kan godt håndtere situationer, hvor normer for god offentlig ledelsespraksis ikke stemmer overens med rammevilkårene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grundet rammevilkår føler jeg mig ofte dårligt tilpas, fordi jeg går på kompromis med normer for god offentlig ledelsespraksis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg oplever, at inklusionsopgaven nogle gange udfordrer min ledelsesrolle, fordi jeg ikke altid kan understøtte medarbejderne i tilstrækkelig grad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det slider på min samvittighed, at jeg ikke har bedre tid til at støtte medarbejderne i deres arbejde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmålene på denne side handler om, hvordan du udfører dit arbejde.

Angiv venligst, hvor uenig/enig du er i følgende udsagn.

	Helt uenig	Uenig	Hverken uenig eller enig	Enig	Helt enig
Jeg opnår målene med mit arbejde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg opfylder alle de krav, jobbet stiller	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg præsterer samlet set godt i mit arbejde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg udfører arbejdsopgaverne, som det forventes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De næste spørgsmål handler om din ledelsesudøvelse.

De første spørgsmål handler om faglig ledelse. Angiv venligst, hvor uenig/enig du er i følgende udsagn. Som leder...

	Helt uenig	Uenig	Hverken uenig eller enig	Enig	Helt enig
Arbejder jeg med at oversætte skolens målsætninger, så de er fagligt meningsfulde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gør jeg en aktiv indsats for at sikre medarbejdernes faglige udvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er jeg med til at sikre den faglige kvalitet af vores arbejde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Understøtter jeg aktivt, at medarbejderne anvender faglig viden i opgaveløsningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Det næste spørgsmål handler om det, der kaldes visionsledelse, som handler om dit fokus på at klargøre skolens retning og fremtid for medarbejderne. Med vision mener vi et konkret billede af, hvad medarbejderne samlet skal arbejde henimod.

Angiv venligst, hvor uenig/enig du er i følgende udsagn. Som leder...

	Helt uenig	Uenig	Hverken uenig eller enig	Enig	Helt enig
Konkretiserer jeg en klar vision for skolens fremtid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gør jeg løbende en indsats for at skabe entusiasme for skolens vision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forsøger jeg at få medarbejderne til at acceptere fælles mål for skolen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bestræber jeg mig på at gøre det klart for medarbejderne, hvordan de kan bidrage til at opnå skolens mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De følgende spørgsmål handler om dit fokus på brugen af anerkendelse på skolen.

Angiv venligst, hvor uenig/enig du er i følgende udsagn. Som leder...

	Helt uenig	Uenig	Hverken uenig eller enig	Enig	Helt enig
Giver jeg individuelle medarbejdere positiv feedback, hvis de præsterer godt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viser jeg aktivt min påskønnelse af medarbejdere, der gør deres arbejde bedre end forventet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Roser jeg personligt medarbejdere, når de gør deres arbejde særlig godt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

På en skala fra 0 til 10 hvordan vil du vurdere din faglige identitet i forhold til din identitet som leder? Du skal se 0 som udtryk for, at din faglige identitet er klart vigtigst. 5 udtrykker, at din faglige identitet og din identitet som leder er lige vigtige. 10 er udtryk for, at din identitet som leder er klart vigtigst.

- (0) 0 Faglig identitet vigtigst
- (1) 1
- (2) 2
- (3) 3
- (4) 4
- (5) 5
- (6) 6
- (7) 7
- (8) 8
- (9) 9
- (10) 10 Lederidentitet er vigtigst

De næste spørgsmål handler om din oplevelse af dit arbejde.

Angiv venligst, hvor uenig/enig du er i følgende udsagn

	Helt uenig	Uenig	Hverken uenig eller enig	Enig	Helt enig
Jeg er begejstret for mit arbejde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit arbejde inspirerer mig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg er stolt af det arbejde, jeg udfører	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Alt i alt, hvor tilfreds er du med dit job på en skala fra 0-10, hvor 0 er meget utilfreds, og 10 er meget tilfreds?

- (1) 0 Meget utilfreds
- (2) 1
- (3) 2
- (4) 3
- (5) 4
- (6) 5
- (7) 6
- (8) 7
- (9) 8
- (10) 9
- (11) 10 Meget tilfreds

Stress er en tilstand, hvor en person føler sig anspændt, rastløs, nervøs, urolig eller har problemer med at sove om natten, fordi han/hun bekymrer sig hele tiden.

Aldrig Sjældent Nogle gange Ofte Altid

Hvor ofte har du følt dig stresset i de sidste to uger?

Disse spørgsmål vedrører dine overvejelser om at forlade dit arbejde. Vælg det svar på hvert spørgsmål, som passer bedst på dig.

Aldrig Sjældent Nogle gange Ofte Altid

Hvor ofte tænker du på at forlade din nuværende stilling på skolen?

Hvor ofte tænker du på at forlade jobbet som leder?

De sidste spørgsmål handler om din uddannelsesmæssige baggrund.

Hvad er din uddannelse?

- (1) Læreruddannet
- (2) Meritlæreruddannet
- (3) Andet _____

I hvilket årstal blev du uddannet?

Til slut vil vi gerne høre, om du har yderligere kommentarer til undersøgelsens temaer. Kommentarer til selve spørgeskemaet er også velkomne.

Mange tak for din besvarelse af undersøgelsen!

Dine svar er en vigtig hjælp i arbejdet med at undersøge, hvordan rammerne for arbejdet i folkeskolen har betydning for oplevelsen af at kunne lykkes med ledelsesarbejdet. Det er nemlig et vigtigt aspekt i at undersøge, hvordan det, der ofte omtales som moralsk stress, kan afdækkes på skoleområdet. Med moralsk stress forstår vi her den følelsesmæssige betydning, det kan have, når man oplever, at ens faglighed støder sammen med rammevilkår. Du kan læse mere om projektet her.

Hvis du har lyst til at uddybe dine svar, eller hvis du har kommentarer til undersøgelsen, er du meget velkommen til at kontakte Laura Bundgaard på mail: balu@ps.au.dk.

