LEDELSE I ERHVERVS-UDDANNELSERNE

Analyse baseret på survey og interview med erhvervsuddannelsesledere

Kristian Gylling Olesen, Pernille Hjermov, Jonathan Hermansen, Anja Overgaard Thomassen, Anne-Birgitte Rohwedder og Søren Frimann

Rapporten er udarbejdet af:

Kristian Gylling Olesen, lektor, Københavns Professionshøjskole

Pernille Hjermov, chefkonsulent, Københavns Professionshøjskole

Jonathan Hermansen, lektor, Københavns Professionshøjskole

Anja Overgaard Thomassen, lektor, Aalborg Universitet

Anne-Birgitte Rohwedder, adjunkt, Aalborg Universitet

Søren Frimann, lektor, Aalborg Unviersitet

2026, Center for Viden om Erhvervsuddannelser (CEVEU)
ISBN: ISBN 97887-85371-22-5

Layout: Tirsdag Krasnik Ohrt

RESUMÉ **5**
Baggrund for undersøgelsen 5
Formål med undersøgelsen 6
Undersøgelsens væsentligste fund 6
Undersøgelsens datagrundlag 10
PERSPEKTIVER OG ANBEFALINGER **11**
INDLEDNING **13**
Forståelse af begrebet ledelse og ledelse i erhvervsuddannelserne 14
UNDERSØGELSESMETODE **17**
Kvalitative ledelsesinterview 17
National survey blandt direktører, uddannelseschefer og uddannelsesledere 18
Udsendelse, indsamling og analyse af besvarelser 20
LEDELSESPROFILER **21**
Ledernes uddannelsesbaggrund 22
Mange uddannelsesledere og uddannelseschefer er i deres første lederjob 26
Ledelseserfaring 28
Hvad motiverer eud-lederne? 31
Samfundsopgaven og den faglige stolthed 31
Koblingen mellem ledelsesopgaven og eleverne, medarbejdere og oplæringen 32
At lykkes som leder i samarbejde med medarbejdere og andre ledere 33
Det eksterne samarbejde 34
Opsamlende om motivation 34
LEDELSESOPGAVER **36**
Hvad udfordrer eud-lederne? 37
Ledelsesudfordringer i relation til eud-eleverne 37
Ledelse af undervisere og undervisningen 39
Drift og udvikling af uddannelserne 42
Opsamling: Ledelsesopgaver og -udfordringer 45
LEDERNES INDFLYDELSESRUM **46**
Involvering i beslutninger med betydning for ens ledelsesopgaver 46
Tid til at løse de vigtigste ledelsesopgaver 48
Balance mellem arbejdsliv og privatliv 49
FÆLLES LEDELSE **51**

Tillid og åben dialog blandt lederne 51
Samarbejde og konfliktløsning 54
Fælles ledelsesgrundlag og anvendelse i praksis 56
EKSTERNT SAMARBEJDE 60
Vurdering af samarbejdet med eksterne aktører 61
Samarbejdet med Undervisningsministeriet 61
Samarbejdet med lærepladserne og de faglige udvalg 63
Samarbejdet med øvrige eksterne aktører 66
Partsstyring som vilkår og udfordring 69
LITTERATURLISTE 71

RESUMÉ

Dette resumé præsenterer hovedresultaterne fra undersøgelsen "Ledelse i erhvervsuddannelserne – Analyse baseret på survey og interview med ledere af erhvervsuddannelser". Hvert kapitel i rapporten indledes desuden med et mere udfoldet resumé af fund og analyser.

Undersøgelsen er gennemført af en projektgruppe fra Københavns Professionshøjskole og Aalborg Universitet i regi af Center for Viden om Erhvervsuddannelser (CEVEU). Denne rapport er en del af et større projekt om fremtidens ledelse i erhvervsuddannelserne, som er finansieret af midler fra Forskningsreserven 2024.

Baggrund for undersøgelsen

Erhvervsuddannelserne (eud) har en central betydning for det danske arbejdsmarked, og der har i mange år været forudset en fremtidig mangel på faglært arbejdskraft i både den private og offentlige sektor. Eud-sektoren står over for store forandringer, bl.a. som følge af eud-aftalen "En markant styrkelse af erhvervsuddannelserne"[1], der skal sikre et kvalitetsløft, understøtte, at flere gennemfører, og at uddannelserne bliver endnu mere attraktive. Det er et politisk ønske, at flere gennemfører en erhvervsuddannelse, at campusmiljøerne udvikles, og at underviserne på erhvervsskolerne samarbejder med hinanden og med lærepladserne på nye måder.

Desuden omlægges ungdomsuddannelseslandskabet med indførelse af en ny erhvervs- og professionsrettet gymnasial uddannelse (EPX) i 2030[2]. Som følge heraf bliver erhvervsuddannelsernes grundforløb forkortet, og fremtidens eud-elever vil formentlig have en anden eller mere mangfoldig baggrund end i dag. Desuden påvirker øvrige store samfundsmæssige forandringer uddannelsernes indhold i vid udstrækning, fx som følge af hastig teknologisk udvikling og en omfattende grøn omstilling.

Erhvervsuddannelserne er kendetegnet ved en paretetisk styringsstruktur, hvor arbejdsmarkedets parter har ansvar for uddannelsernes indhold på et nationalt niveau gennem de faglige udvalg og på lokalt niveau gennem lokale uddannelsesudvalg. Desuden er parterne repræsenteret i skolernes bestyrelser.

[1] Aftalen "En markant styrkelse af erhvervsuddannelserne blev indgået 6. maj 2025: Aftale-om-en-markant-styrkelse-af-erhvervsuddannelserne.pdf.
[2] Aftale om en ny erhvervs- og professionsrettet gymnasieuddannelse blev indgået 18. februar 2025: Aftale om en ny erhvervs- og professionsrettet gymnasieuddannelse.

Direktører, uddannelseschefer og uddannelsesledere på erhvervsskolerne spiller en central rolle i at lede og understøtte de mange forandringer og i at sikre kvaliteten i uddannelserne i et tæt samarbejde med mange forskellige parter. Samtidig eksisterer der meget lidt viden om, hvem eud-lederne er, hvor de kommer fra, hvilke ledelsesopgaver de løser, og hvilke betingelser og udfordringer de møder i deres ledelsespraksis med interne og eksterne parter.

Formål med undersøgelsen

Formålet med undersøgelsen er for første gang at tegne et samlet billede af eud-ledelse ud fra en bred og undersøgende tilgang, der kortlægger, hvem lederne er, og hvordan de selv beskriver ledelsesopgaven. I rapporten kommer lederne til orde og fortæller, hvem de er, hvad der kendetegner deres ledelsesrum, og hvilke udfordringer de oplever i en kompleks hverdag under de forhold og betingelser, der kendetegner erhvervsuddannelserne. Disse forhold omfatter bl.a. paretetisk styrede institutioner og uddannelser, vekseluddannelser med oplæring på lærepladser, en bred diversitet blandt medarbejdere og en mangfoldig elevgruppe.

Undersøgelsen sætter fokus på de tre formelle ledelsesniveauer i uddannelserne: direktører, uddannelseschefer og uddannelsesledere. Undersøgelsens resultater er særligt relevante for ledere og medarbejdere på erhvervsskoler, da de peger på generelle tendenser og muligheder for udvikling lokalt. Undersøgelsen retter sig desuden mod forskere inden for erhvervsuddannelsesområdet, som har en interesse i at forstå ledelse, ledelsesvilkår og de organisatoriske betingelser, der kendetegner eud-sektoren.

Undersøgelsen kan yderligere være relevant for arbejdsmarkedets parter og Undervisningsministeriet, da den giver indblik i den kompleksitet, eud-lederne står i og i mulighederne for at styrke samarbejdet i sektoren.

Undersøgelsens væsentligste fund

Undersøgelsen giver et samlet billede af eud-ledernes baggrund, erfaringer og vilkår. Dette afsnit præsenterer et sammendrag af de væsentligste fund. Fundene er uddybet i rapporten.

Ledernes uddannelsesbaggrund og formelle lederuddannelse afspejles i deres placering i skolens hierarki

Eud-lederne udgør en mangfoldig ledergruppe, men der tegner sig samtidig et tydeligt mønster: ledernes uddannelsesbaggrund, lederuddannelse og erfaring hænger tæt sammen med deres placering i skolernes ledelseshierarki.

Der er stor forskel på den baggrund og kompetencer, direktører, uddannelseschefer og uddannelsesledere tager med i lederjobbet på erhvervsuddannelserne. Men jo tættere lederne er på underviserne, jo flere har en faglært baggrund, dvs. en erhvervsuddannelse selv. Uddannelseschefer og direktører har oftere en videregående uddannelse og har oftere færdiggjort en lederuddannelse end uddannelseslederne.

Omkring en tredjedel af eud-lederne har en faglært baggrund (34 %), en tredjedel har en professionsuddannelse (31 %) og lidt over en tredjedel en lang videregående uddannelse (37 %). Direktørerne har oftere en akademisk baggrund og har oftere en ledelseserfaring fra gymnasieverdenen sammenlignet med de to andre niveauer.

Den samlede gruppe af eud-ledere er kendetegnet ved en stor spredning, hvad angår sektorerfaring og anciennitet. Mange ledere bevæger sig fra andre sektorer ind i erhvervsuddannelserne. Gruppen af eud-ledere består derfor både af 'indefrakommende' ledere, der har haft hele deres lederkarriere på en eller flere erhvervsskoler, og 'udefrakommende' ledere, der er rekrutteret fra andre sektorer:

- 61 % af lederne har både været ledere på erhvervsskoler og i andre sektorer, bl.a. i kommuner og private virksomheder.
- 27 % har været ledere på flere erhvervsskoler i deres lederkarriere.
- 12 % har kun været ledere på én erhvervsskole.

En betydelig andel af uddannelseslederne (41 %) og flere uddannelseschefer (25 %) er i deres første lederjob, mens direktørerne typisk har en længere ledelseskarriere bag sig.

Interviewene peger på, at der findes en selvforståelse blandt flere ledere i eud-sektoren om, at mange ledere er autodidakte. Men surveyen viser, at omkring 2/3 af eud-lederne har færdiggjort en formel ledelsesuddannelse. Her træder de hierarkiske forskelle også frem, idet det blandt direktørerne er 66 %, der har en masteruddannelse inden for ledelse, mens uddannelseschefer og uddannelsesledere typisk har en diplomuddannelse i ledelse. 75 % af uddannelseslederne har færdiggjort en diplomuddannelse i ledelse. Samtidig peger nogle af de nye uddannelsesledere på, at hverdagen er så travl, at formel lederuddannelse fravælges til fordel for mere praksisnær støtte, som fx coaching eller kollegasparring.

Endeligt peger undersøgelsen på, at lederne på tværs af ledelsesniveauerne har en stærk motivation for ledelse, men med forskellige fokuspunkter. Lederne har i surveyen besvaret et åbent spørgsmål om motivation: Hvad motiverer dig som leder i eud-sektoren? Besvarelserne kan kategoriseres inden for særligt tre forskellige, men uddannelsesnære drivkræfter eller typer af motivation:

- En gruppe ledere motiveres især af den særlige samfundsopgave, erhvervsuddannelserne løfter, og bekæmpelse af uddannelsessnobberi og de samfundsmæssige fordomme om uddannelserne.
- En anden gruppe finder motivation i koblingen mellem ledelsesopgaven og den konkrete forskel, de kan gøre for elever, medarbejdere og læresteder i det daglige samarbejde og i udviklingen af gode læringsmiljøer for en bred og differentieret elevgruppe.
- Den tredje gruppe er primært drevet af selve ledelsesfaget og af at lykkes sammen med medarbejdere og lederkolleger gennem styrket medarbejdertrivsel, samarbejde og tillidsfulde organisatoriske fællesskaber.

Samlet peger undersøgelsen på, at eud-ledernes motivation spænder fra et stort samfundsengagement over et praksisnært elev- og medarbejderfokus til en tydelig interesse for selve ledelsesopgaven, og det kan siges, at samspillet mellem disse drivkræfter udgør et centralt fundament for ledelse i erhvervsuddannelserne.

Tillid og sparring varierer på tværs af ledelsesniveauer

Generelt vurderer lederne på tværs af de tre niveauer, at det interne samarbejde i ledelsesgruppen fungerer godt og er kendetegnet af en høj grad af tillid og en velfungerende sparringskultur. Men surveyen viser også her, at der er nogle ret tydelige forskelle mellem ledelsesniveauerne.

Direktørerne oplever generelt en højere grad af tillid, sparringskultur og evne til at løse konflikter i fællesskab end uddannelseschefer og uddannelsesledere gør. De største forskelle ses i spørgsmål om at kunne tale åbent og tillidsfuldt om vanskeligheder i lederjobbet og graden af tillid blandt ledere, hvor 39 % af uddannelsescheferne og 36 % af uddannelseslederne oplever stor tillid blandt lederne på skolen, mens dette gælder for 67 % af direktørerne.

Ledere tæt på drift og undervisning oplever størst tidspres og mindst indflydelse

Ledelse i erhvervsuddannelserne indebærer et bredt spænd af komplekse opgaver og udfordringer. Undersøgelsen viser også her, at der er en klar forskel mellem ledelsesniveauerne: Jo tættere lederne er på elever, undervisere og den daglige drift, desto mindre tid og indflydelse oplever de at have til at løfte de vigtigste ledelsesopgaver.

Direktører oplever generelt (93 %), at de i høj grad er involverede i beslutninger, der har betydning for deres ledelsesopgaver. Dette billede ser anderledes ud for uddannelseschefer og uddannelsesledere, hvor kun hhv. 61 % og 42 % oplever, at de i høj grad er involveret i beslutninger, der har betydning for deres ledelsesopgaver.

Samtidig er det kun 15 % af uddannelseslederne, der i høj grad har tid nok til at løse de opgaver, de vurderer, er de vigtigste, mens dette gælder for 20 % af uddannelsescheferne og 29 % af direktørerne. Dette tegner et billede af, at jo tættere ledere er på undervisningen, desto større tidspres og begrænset indflydelsesrum oplever de at have.

20 % af alle lederne i eud oplever desuden i mindre grad en tilfredsstillende balance mellem arbejdsliv og privatliv, og igen er der en større andel af uddannelseslederne (23 %), som peger på dette, end uddannelsescheferne og direktørerne, hvor det for begge grupper er 18 %.

De største ledelsesudfordringer omfatter:

- **Elevrelaterede opgaver**
  En af de største ledelsesudfordringer i erhvervsuddannelserne er at sikre, at de elever, der begynder på en erhvervsuddannelse, også gennemfører uddannelsen. En anden stor udfordring er at understøtte elever med særlige behov. Uddannelseschefer oplever større udfordringer med at understøtte elever med særlige behov – 54 % af uddannelseschefer anser det for at være meget udfordrende, imens uddannelsesledere oplever, at de største udfordringer er at skabe læringsmiljøer, der understøtter alle elever. 51 % af uddannelseslederne peger på, at det er meget udfordrende. Ledere på tekniske skoler peger i højere grad end de øvrige på, at understøttelse af elever med særlige behov er en udfordring, der fylder, og udfordringen om at sikre elevernes gennemførsel er størst for lederne på tekniske skoler og SOSU-skoler. Desuden peger en

stor gruppe af uddannelseslederne (43 %) og uddannelsescheferne (45 %) på tværs af skoletyper på, at arbejdet med at sikre lærepladser til eleverne er en stor udfordring.

- **Lærer- og undervisningsrelaterede opgaver**
  Rekruttering af nye undervisere er en markant udfordring for både uddannelseschefer (50 %) og uddannelsesledere (46 %), især på grund af en hård konkurrence om faglært arbejdskraft. Fornyelse af udstyr og værksteder er også en væsentlig udfordring, især på tekniske skoler og kombinationsskoler, mens udvikling af lærernes erhvervsfaglige kompetencer kun i mindre grad opleves som en udfordring for ledere. På tværs af alle ledelsesniveauer opleves opgaven med at sikre udvikling af undervisernes pædagogiske og didaktiske kompetencer som en større udfordring, hvor ca. 1/3 af både uddannelseslederne, uddannelsescheferne og direktørerne oplever, at det er meget udfordrende.

- **Drift og udvikling af uddannelser**
  Økonomisk styring ift. at sikre kvaliteten i uddannelserne er en opgave, der af alle ledelsesniveauer bliver angivet som udfordrende. Dog er det særligt direktørerne (49 %), der angiver, at den økonomiske styring er en meget udfordrende opgave. Det er særligt ledere på handelsskoler og tekniske skoler, der oplever økonomien som en udfordring. Uddannelsesledere og uddannelseschefer angiver i højere grad end direktører, at det er en udfordring at fremme tværgående samarbejde blandt underviserne.

Eksternt samarbejde er et vilkår, der indebærer strategiske udfordringer

Samarbejdet med eksterne aktører udgør en stor del af ledelsesopgaven i erhvervsuddannelserne. Samarbejdet med arbejdsmarkedets parter, faglige udvalg og lærepladser er hyppigt, og generelt svarer lederne, at samarbejdet er godt.

Samtidig peger undersøgelsen på, at samarbejdet med de eksterne parter stiller særlige krav til ledernes evne til at navigere i et komplekst interessentlandskab. Erhvervsuddannelserne er kendetegnet ved en styringsmodel, hvor arbejdsmarkedets parter har stor indflydelse på uddannelsernes indhold og udvikling, og lederne har derfor en vigtig rolle som bindeled mellem skolernes daglige udviklingsarbejde og de interesser og prioriteringer, der gør sig gældende blandt eksterne aktører.

Men selvom lederne generelt vurderer samarbejdet med arbejdsmarkedets parter som godt, peger interviewene på en spænding mellem tradition og udvikling. Flere ledere oplever, at repræsentanter for arbejdsmarkedets parter i de lokale uddannelsesudvalg og faglige udvalg til tider har fokus på at videreføre faglige traditioner og uddannelsesstrukturer, mens eud-lederne efterspørger større udviklingskraft og hurtigere tilpasning af uddannelserne. Dette gælder bl.a. i forhold til nye kompetencebehov som følge af teknologisk udvikling, AI, grøn omstilling og ændrede krav på arbejdsmarkedet. Ledelsesopgaven består derfor ofte i at bygge bro mellem ønsket om fornyelse og hensynet til de faglige traditioner og interesser.

Samtidig peger interviewene på, at den voksende mangel på faglærte også er med til at styrke samarbejdet mellem skoler og virksomheder. Mange ledere oplever en øget fælles interesse i at sikre både rekruttering og gennemførelse. Det skaber i flere lederes øjne et mere

løsningsorienteret samarbejde om uddannelsernes kvalitet og relevans. Dette billede genfindes i surveyen, hvor flertallet af lederne – og særligt uddannelsescheferne (87 %) – vurderer samarbejdet med virksomheder om at sikre lærepladser til eleverne som godt eller meget godt. Samlet peger undersøgelsen dermed på, at samarbejdet med eksterne aktører både er en af erhvervsuddannelsernes store styrker og et område, der stiller høje krav til ledernes evne til at skabe fælles retning på tværs af forskellige interesser.

Undersøgelsens datagrundlag

Denne rapport er baseret på et iterativt mixed-methods design, der består af en række kvalitative interview samt en survey blandt ledere på alle erhvervsskoler i Danmark.

Kvalitative interview: Indledende interview blev gennemført på otte erhvervsskoler (SOSU-skoler, handelsskoler, tekniske skoler og landbrugsskoler) med ledere på forskellige niveauer (direktører/rektorer, uddannelseschefer, uddannelsesledere). Der blev i alt gennemført 27 interview. Disse interview, som blev lydoptaget, transskriberet og tematisk kodet, dannede baggrund for udarbejdelsen af temaer og spørgsmål i surveyen. Citater fra interviewene anvendes desuden i rapporten til at uddybe, nuancere og perspektivere surveyresultaterne.

Survey: På baggrund af interviewene blev en national survey designet og udsendt til alle direktører, uddannelseschefer og uddannelsesledere i eud-sektoren (knap 100 skoler). Surveyen dækker temaer som ledernes baggrund og antal år som ledere, ledelsesopgaver og udfordringer, motivation, indflydelse, tid til de vigtigste opgaver og work-life balance, samarbejde blandt lederne og med eksterne aktører og fælles syn på ledelse. I alt indgår besvarelser fra 232 respondenter i analysen på baggrund af surveyen. En bortfaldsanalyse viser, at de respondenter, der har svaret, ligner den samlede population af ledere i eud-sektoren med hensyn til fordeling på ledelsesniveauer.

PERSPEKTIVER OG ANBEFALINGER

Erhvervsuddannelserne står over for en tid med store forandringer bl.a. som følge af omfattende reformer, forventede institutionelle fusioner og et nyt politisk "håndslag på kvalitet", hvor bestyrelserne får et øget ansvar for de lokale prioriteringer i uddannelserne. Denne undersøgelse af ledelse i erhvervsuddannelserne peger på, at lederne allerede i dag navigerer i en kompleks hverdag med mange udfordrende ledelsesopgaver og en tendens til at de ledere, der er tættest på undervisningen og uddannelsernes indhold, har den mest vanskelige ledelsesopgave.

De kommende forandringer vil ikke alene stille nye krav til den enkelte leder, men også til skolernes evne til at mobilisere fælles ledelseskraft på tværs af ledelsesniveauer og i samarbejde med eksterne aktører. Perspektiverne og anbefalingerne til fremtidens ledelse i erhvervsuddannelserne, som følge af analyserne i rapporten, er her sammenfattet i fire centrale temaer:

- **Gab i indflydelse og tid bør adresseres**
  Undersøgelsen peger på, at der er et ret tydeligt hierarkisk skel på erhvervsskolerne, hvor især uddannelseslederne, som er tættest på undervisningen, lærerne og eleverne, oplever det mindste indflydelsesrum og det største pres for at nå det, der er vigtigst. Der er behov for, at skolerne målrettet og ambitiøst adresserer dette gab, fx ved at sætte fokus på møde- og ledelseskultur og på en højere grad af inddragelse af uddannelseslederne i de centrale beslutninger. Det handler ikke kun om trivsel for lederne, men også om at øge skolernes samlede kapacitet til at løfte ledelses- og uddannelsesopgaven.

- **De mest udfordrende ledelsesopgaver bør fortsat adresseres**
  For at styrke kvaliteten i erhvervsuddannelserne bør de mest komplekse og elevnære ledelsesopgaver fortsat have høj prioritet. Undersøgelsen viser, at direktører, uddannelseschefer og uddannelsesledere oplever udfordringer med at understøtte elevernes gennemførsel, både hvad angår at understøtte alle elever og ikke mindst elever med særlige behov. I en tid med reformer og organisatoriske forandringer er det vigtigt at holde fokus på de udfordringer, der er størst. Undersøgelsen peger særligt på arbejdet med at understøtte den pædagogisk-didaktiske udvikling tæt på læringsmiljøerne og erhvervsuddannelsernes brede og mangfoldige gruppe af elever.

- **Fælles ledelse er fremtidens ledelse i eud-sektoren**
  Mange af dagens udfordringer i erhvervsuddannelserne forudsætter, at lederne samarbejder på tværs og mobiliserer en fælles ledelseskraft for at håndtere og løse komplekse problemstillinger, bl.a. inden for den grønne omstilling og anvendelse af ny teknologi og AI. Arbejdet med at skabe et fælles ledelsesgrundlag og en samarbejdskultur, hvor lederne har tillid til hinanden og kan sparre med hinanden, ser i udgangspunktet ud til at være kommet langt i eud-sektoren. Der er dog tydelig

forskel på, hvor stærk en samarbejdskultur, der opleves at være blandt lederne af erhvervsuddannelserne, alt efter om man spørger de øverste ledere på skolerne, eller man spørger lederne tættest på uddannelserne. Denne forskel peger på, at der er et behov for at arbejde med at skabe tværgående, fælles ledelsesrum, som også giver uddannelsesledere og uddannelseschefer mulighed for sammen at reflektere over eud-ledelse og udøve eud-ledelse som en vigtig og kompleks opgave for at undgå, at de kun har fokus på drift af uddannelserne og daglige pressende ledelsesudfordringer. Fremadrettet er der desuden behov for at udfordre uhensigtsmæssige silo-opdelinger, som flere ledere oplever, gør sig gældende på mange skoler. Ledernes evne til at skabe sammenhæng på tværs af fagtraditioner, områder og afdelinger bliver fremover helt central, men er i dag en tydelig ledelsesudfordring i erhvervsuddannelserne, specielt for uddannelsesledere og uddannelseschefer, viser undersøgelsen.

- **Ledelse i eud er en strategisk netværksdisciplin**
  Ledelse af en erhvervsuddannelse handler også om samarbejde med mange forskellige eksterne parter og et særligt tæt samarbejde med arbejdsmarkedets parter, der har ansvar for at fastlægge uddannelsernes indhold. Undersøgelsen peger på, at det eksterne samarbejde fylder for ledere på alle niveauer, men at samarbejdsfladerne er forskellige. Samlet gælder det, at udfordringerne på eud-området ikke kan løses af en enkelt part, men kræver samarbejde mellem parterne. Lederne spiller en central rolle i at sikre samarbejdet med eksterne aktører om kvaliteten og udviklingen i erhvervsuddannelserne. Kravene til ledernes evne til at bygge bro mellem tradition og fornyelse i samarbejdet med de eksterne parter i erhvervsuddannelserne er i dag en kernekompetence, som i en tid med store ændringer af uddannelsernes indhold som følge af fx AI og grøn omstilling vil blive endnu mere central.

Undersøgelsens fund og perspektiver kan danne afsæt for lokale drøftelser og udviklingsprocesser i ledelsesfællesskaberne på erhvervsskolerne. På tværs af ledelsesniveauer har eud-lederne forskellige uddannelses- og erfaringsbaggrunde, motivationer, ledelsesopgaver og udfordringer. Arbejdet med at styrke den fælles ledelsesopgave handler ikke om at skabe ensartethed, men om at udvikle et stærkere fælles fundament, der kan samle forskellige perspektiver og kompetencer om ledelse af skolens kerneopgave.

Denne perspektivering peger på nogle centrale områder, som lokale ledelsesfællesskaber med fordel kan drøfte og arbejde videre med. I en tid præget af reformer, teknologisk udvikling, grøn omstilling og ændrede krav til uddannelserne bliver det afgørende, at lederne på tværs af niveauer og organisatoriske skel kan skabe fælles retning, styrke den fælles ledelseskraft og sammen udvikle erhvervsuddannelsernes kvalitet. Evnen til at omsætte forskellige ståsteder og forskellige ledelsesopgaver i et fælles handlingsrum kan blive et vigtigt fundament for at lykkes med fremtidens ledelse i erhvervsuddannelserne.

INDLEDNING

Erhvervsuddannelserne (eud) har stor betydning for udviklingen i det danske samfund, og vi kommer til at mangle faglært arbejdskraft i både den private og offentlige sektor. En eud-aftale om løft af kvaliteten i uddannelser[3] og en ny ungdomsuddannelsesreform (EPX)[4] har set dagens lys (Regeringen, 2025). Disse markante ændringer betyder sammen med bl.a. nye teknologiske muligheder og den grønne omstilling, at erhvervsskolerne står over for store forandringer de kommende år.

Flere unge skal tage en erhvervsuddannelse, campusmiljøerne skal udvikles, og underviserne skal undervise og samarbejde på nye måder. Der er desuden tale om en uddannelsessektor, hvor arbejdsmarkedets parter har stor indflydelse og beslutningskraft om uddannelsesindholdet samt på kvaliteten af oplæringen på lærepladserne.

Et spørgsmål, der sjældent stilles, når vi debatterer og taler om erhvervsuddannelserne, er spørgsmålet, hvad der karakteriserer ledelse på erhvervsuddannelserne? Ledere på erhvervsuddannelserne er centrale aktører i forhold til det daglige arbejde på erhvervsuddannelserne, og de er involveret i at drive mange af forandringerne på erhvervsuddannelserne.

Centrale spørgsmål er: Hvem er lederne? Hvilke ledelsesopgaver løser de? Hvilke betingelser leder de under? Hvad motiverer dem? Og ikke mindst: Hvilke udfordringer møder de? Svarerne på spørgsmålene kan bl.a. bidrage med viden om, hvor mange der har en formel ledelsesuddannelse, andelen af ledere, der kommer fra andre sektorer, og i så fald hvilke sektorer og ikke mindst forskelle mellem ledelsesniveauerne, dvs. hvordan direktører, uddannelseschefer og uddannelsesledere oplever deres ledelsesbetingelser og udfordringer samt udviklingsmuligheder.

Mange af dagens udfordringer i erhvervsuddannelserne forudsætter, at lederne samarbejder på tværs og mobiliserer en fælles ledelseskraft for at håndtere og løse komplekse problemstillinger. Derfor har vi også behov for viden om, hvordan ledelsesniveauerne samarbejder på erhvervsuddannelserne, og ikke mindst, hvordan de samarbejder med de mange eksterne parter, der har stor indflydelse på skolerne og uddannelserne.

Et mangfoldigt institutionslandskab præger desuden sektoren. Erhvervsuddannelserne er placeret på meget forskellige typer erhvervsskoler, herunder skoler, der udbyder tekniske og merkantile erhvervsuddannelser samt de sundheds- og pædagogfaglige erhvervsuddannelser på SOSU-skolerne og ikke mindst landbrugsuddannelserne. Flere skoler kan dog betegnes kombinationsskoler, der huser både tekniske og merkantile erhvervsuddannelser. Skoler, der udbyder merkantile og tekniske erhvervsuddannelser, udbyder desuden også de gymnasiale ungdomsuddannelser, imens SOSU- og landbrugsskolerne kun udbyder erhvervsuddannelser.

[3] Børne- og Undervisningsministeriet (2025). *Fælles ansvar og retning for kvalitetsløft af erhvervsuddannelserne.*
[4] Regeringen, Socialistisk Folkeparti, & Dansk Folkeparti (2024). *Aftale om ny erhvervs- og professionsrettet gymnasieuddannelse (EPX).*

Som led i de store forandringer, erhvervsuddannelserne står i, kan viden om, hvem eud-lederne er, og hvad der karakteriserer eud-ledelse, være med til at synliggøre kompleksiteten i ledelsesopgaverne og nogle vigtige udviklingspotentialer i de forandringsprocesser, uddannelserne står overfor.

Formålet med rapporten er at tegne et billede af, hvad der karakteriserer ledelse af erhvervsuddannelserne ved at lade lederne selv fortælle om, hvem de er, hvad deres ledelsesopgave rummer, og hvilke udfordringer de oplever i en kompleks hverdag med afsæt i erhvervsuddannelsernes særlige forhold, rammer og betingelser.

Viden fra denne undersøgelse kan bl.a. bidrage til at identificere udfordringer og muligheder i ledernes arbejde og deres samarbejde. Undersøgelsen kan derfor danne grundlag for drøftelser af, hvordan ledelse konkret kan understøtte udviklingen af kvalitet og samarbejde i eud-sektoren. Udfordringerne på eud-området kan ikke løses af en enkelt aktør alene, men kræver tæt samarbejde mellem flere parter, og derfor spiller ledernes interne samarbejde og fælles ledelse samt ledernes eksterne samarbejde en central rolle for at sikre et løft af kvaliteten og fortsat udvikling af erhvervsuddannelserne.

Forståelse af begrebet ledelse og ledelse i erhvervsuddannelserne

Litteraturen om ledelse af erhvervsuddannelser både i Danmark og internationalt er sparsom. Den internationale litteratur omhandler forskellige temaer og studier fra forskellige lande, hvis uddannelsessektor ofte er struktureret anderledes end den danske.

Nogle studier undersøger, hvad der karakteriserer ledelse i den særlige kontekst, der hedder erhvervsuddannelserne. Coates m.fl. (2013) peger på, at australske VET-uddannelser både skal konkurrere mere, og de bliver samtidig mere reguleret. Dette vilkår kalder på et behov for professionel udvikling inden for forandringsledelse på erhvervsuddannelserne. Et mindre reviewstudie om ledelse i VET-sektoren i USA, England og Australien (Crossman & Cameron, 2014) peger på tre centrale ledelsestemaer på erhvervsuddannelserne: optagethed af lighed og diversitet, forandringsledelse og udvikling af ledelseskompetencer, og det kommer dermed tættere på de særlige behov for ledelse på erhvervsuddannelserne. Et studie fra Norge viser dog også, at ledelsen prioriterer generelle ledelsesopgaver frem for de specifikke faglige ledelsesopgaver, erhvervsuddannelsesundervisere efterspørger (Ballangrud & Nilsen, 2021).

Nogle studier i ledelse på erhvervsuddannelserne undersøger udbredelsen og praksis inden for mere generelle former for ledelse, bl.a. transformationsledelse (Oude Groote Beverborg et al., 2015) og distribueret ledelse (Bouwmans et al., 2019). Danske studier omhandler også oftest en bestemt form for ledelse, nemlig pædagogisk ledelse (Frimann & Bundgaard, 2018; EVA 2014), og undersøger, hvordan ledere på erhvervsuddannelserne praktiserer og udvikler pædagogisk ledelse i praksis.

Nogle studier viser således, at ledelse i den særlige kontekst af erhvervsuddannelserne kalder på et øget behov for forandringsledelse, imens en anden gruppe af studier har undersøgt udbredelsen og praksis inden for mere generelle former for ledelse.

Denne rapport zoomer ikke ind på en på forhånd defineret form for ledelse på erhvervsuddannelserne, og rapporten undersøger ikke, hvordan ledelse på erhvervsskoler stemmer overens med udvalgte idealer for ledelse. Derimod undersøges, hvad lederne selv fortæller om, hvem de er, deres ledelse og de udfordringer, de oplever i en kompleks hverdag. Det har vi valgt at gøre for at få viden om den ledelsesmæssige kompleksitet, der kendetegner ledelse i eud-sektoren. Herunder også de forskelle mellem ledelsesniveauerne og de udfordringer og vilkår, der knytter sig til forskellige opgaver og forskellige dele af erhvervsskolernes organisation.

Denne undersøgelses- og analysestrategi er inspireret af en nyere og stigende international forskning inden for lederskabsstudier, der fokuserer på en mere bred og undersøgende tilgang til, hvem ledere er, og hvad der karakteriserer ledelse i forskellige kontekster. (Se bl.a. Alvesson & Spicer, 2011; Sveningsson & Alvesson, 2025.)

I rapporten undersøges og analyseres ledelse ud fra følgende spørgsmål og forståelser:

Hvem er lederne? – Lederprofiler

I rapporten tegnes et billede af lederprofilerne på erhvervsuddannelserne med fokus på ledererfaring (anciennitet og tidligere lederjob), uddannelsesbaggrunde (grund- og ledelsesuddannelser) og motivationsprofiler.

Undersøgelsen er afgrænset til at inddrage ledere ansat på de tre formelle ledelsesniveauer, der typisk er målrettet ledelse af erhvervsuddannelserne. I rapporten kaldes de direktører, uddannelseschefer og uddannelsesledere. Der er forbavsende lidt viden om ledelse på disse forskellige niveauer og på tværs af disse niveauer på de danske erhvervsuddannelser.

Afgrænsningen er valgt for at kunne tegne et billede af lederne på erhvervsuddannelserne, der viser ligheder og forskelle mellem direktørers, uddannelseschefers og uddannelseslederes perspektiver. I kapitlet om lederprofiler vises forskelle i antal år som ledere, erfaringer fra andre erhvervsuddannelser, organisationer og sektorer og ikke mindst deres uddannelsesbaggrund og uddannelsesniveau inden for ledelse. Derudover giver motivationsprofilerne et indblik i, hvad lederne er optaget af og drives af i deres lederjob på erhvervsuddannelserne.

Hvordan udøves ledelse? – Ledelsesopgaver, udfordringer og indflydelse

En måde at forstå ledelse på er som en målrettet indflydelsesproces, hvor ledere – individuelt og i fællesskab – forsøger at udøve indflydelse på organisationens kerneopgave via forskellige ledelsesopgaver (Sveningsson & Alvesson, 2025).

Det, der karakteriserer ledelse på erhvervsuddannelserne, afhænger således af de forskellige ledelsesopgaver, direktører, uddannelseschefer og uddannelsesledere har ansvaret for at håndtere og løse.

Mange faktorer spiller ind på muligheden for, at ledere udøver indflydelse og opnår resultater. Om lederne reelt udøver indflydelse i praksis via deres ledelsesopgaver og opnår resultater kommer bl.a. an på, hvor store og komplekse udfordringer de møder, om de har mulighed for

at løse de opgaver, som de finder vigtigst, og om de bliver involveret i beslutninger med betydning for deres ledelsesopgaver.

Undersøgelsen tegner på den baggrund et billede af direktører, uddannelseschefer og uddannelseslederes ledelsesopgaver, udfordringer og indflydelsesrum, og hvordan udfordringerne afskiller sig afhængig af skoletype.

Hvordan udøves ledelse i fællesskab på erhvervsuddannelserne? – Tillid, samarbejde og sparring

Denne rapport viser også, hvordan direktører, uddannelseschefer og uddannelsesledere oplever graden af fælles ledelse, hvor de i samarbejde forsøger at udøve indflydelse på organisationens kerneopgave. Specifikt undersøges, om skolerne har et fælles ledelsesgrundlag, og hvis de har, hvordan lederne oplever anvendelsen af dette grundlag og det lovpligtige fælles pædagogiske grundlag for erhvervsuddannelser. Samtidig undersøges graden af tillid blandt lederne, om de kan spare om opgaverne og tale åbent og tillidsfuldt med hinanden, hvis noget er svært i lederjobbet, og konfliktniveauet i ledergrupperne.

Med disse spørgsmål tegner undersøgelsen et billede af, hvad der karakteriserer ledelsesfællesskaber på erhvervsuddannelserne, og hvilke udfordringer direktører, uddannelseschefer og uddannelsesledere oplever, når de samarbejder med hinanden på erhvervsuddannelserne.

Hvad karakteriserer ledernes samarbejde med eksterne aktører?

Eksterne aktører såsom arbejdsmarkedets parter har stor indflydelse på erhvervsuddannelserne og ledernes hverdag. Rapporten undersøger derfor også, hvordan lederne oplever samarbejdet med erhvervsuddannelsernes mange eksterne partnere.

Rapporten tegner et billede af, hvilke aktører direktører, uddannelseschefer og uddannelsesledere samarbejder med eksternt, hvor hyppigt, og hvor udfordrende de oplever samarbejdet.

Erhvervsuddannelserne er politisk styret via det politiske system og paritetisk styret via fagudvalg, hvor fagforeninger og arbejdsgiverne samarbejder om curriculum, læringsmål og læringsformater for at sikre relevant arbejdskraft, og styringskonteksten har stor betydning for ledelsesbetingelserne på institutionsniveau (Bøgh Andersen et al., 2020; Sveningsson & Alvesson, 2025). Samarbejdet med uddannelsesministeriet og i fagudvalgene, samt implikationerne for ledernes hverdag, er derfor i fokus i rapporten.

I det næste kapitel, metodekapitlet, præsenteres, hvordan ledelse på erhvervsuddannelserne er undersøgt via en interviewundersøgelse med ledere på otte erhvervsskoler og en survey til alle direktører, uddannelseschefer og uddannelsesledere på erhvervsuddannelserne i Danmark.

UNDERSØGELSESMETODE

Rapporten præsenterer en interview- og surveyundersøgelse, der kortlægger, hvem lederne er (lederprofiler), og hvad der karakteriserer ledelse på erhvervsuddannelserne. Det gør rapporten ved at lade lederne selv komme til orde og fortælle om deres ledelse og de udfordringer, de oplever i en kompleks hverdag med afsæt i erhvervsuddannelsernes unikke forhold og betingelser. Denne rapport sammenfatter de vigtigste resultater fra surveyundersøgelsen nuanceret og uddybet med indsigterne fra de kvalitative interview.

Da målet har været at undersøge, hvordan lederne selv fortæller om og oplever en kompleks hverdag på erhvervsskolerne, blev der først lavet en interviewundersøgelse på otte erhvervsskoler (to SOSU-skoler, to handelsskoler, to tekniske skoler og to landbrugsskoler). På baggrund af disse interview blev der dernæst udarbejdet en survey, som er blevet udsendt til alle direktører, uddannelseschefer og uddannelsesledere i eud-sektoren (470 ledere og 100 skoler). Surveyen spørger ind til lederprofiler og ledernes oplevelse af de specifikke ledelsestemaer, som lederne fortalte om i interviewundersøgelsen om ledelse på erhvervsskoler.

Surveyen indgår således som en kvantitativ del af det samlede mixed-methods forskningsdesign (Gundelach et al., 2014), hvor surveyens tematikker er udviklet på baggrund af kvalitative interview med ledere inden for erhvervsuddannelsesområdet.

Undersøgelsen er gennemført af en projektgruppe med deltagere fra Aalborg Universitet og Københavns Professionshøjskole. Rapporten er blevet eksternt fagfællebedømt.

Kvalitative ledelsesinterview

Interviewundersøgelsen omfatter i alt 27 interview med ledere fra otte forskellige skoler med erhvervsuddannelser.

De otte skoler blev udvalgt med henblik på at repræsentere bredden i sektoren, herunder:

- Geografisk spredning: Jylland, Fyn og Sjælland
- Skoletyper: Tekniske skoler/kombinationsskoler, handelsskoler, SOSU-skoler og landbrugsskoler
- Skolestørrelse.

På hver skole blev der gennemført interview med ledere på følgende ledelsesniveauer:

- Et interview med direktør/rektor for den samlede skole
- 1-2 interview med uddannelseschefer/rektorer for erhvervsuddannelserne
- Gruppeinterview med 3-5 uddannelsesledere på specifikke erhvervsuddannelser.

Interviewguiden rummede nogle brede ledelsestemaer (se nedenfor), og den efterfølgende kodning af interviewmaterialet er sket induktivt. Ambitionen har været at gå til interviewene og svarene med et åbent sind (Bundgaard, H. et al., 2018) og lade kodningen af ledelsestemaerne, som blev anvendt til at udarbejde surveyen, opstå ud fra det, som eud-

lederne fortalte om, hvem de er, hvad der karakteriserer deres ledelse, og de udfordringer, de oplever i en kompleks hverdag med afsæt i deres skoles unikke forhold og betingelser.

Forskergruppen udarbejdede en semi-struktureret interviewguide ud fra følgende seks brede ledelsestemaer:

1. **Skole og lederprofil**
   Indledende spørgsmål om, hvad der karakteriserer den pågældende erhvervsskole, lederens kompetencer og erfaringer.
2. **Ledelse i eud**
   Spørgsmål om ledelse i eud-sektoren med fokus på ledelsesopgaver og betingelser for ledelse samt muligheder og udfordringer med udøvelse af ledelse, og hvordan ledelsesopgaven har ændret sig over tid.
3. **Organisation og samarbejde**
   Muligheder og udfordringer i det interne samarbejde i ledergruppen og det eksterne samarbejde bl.a. med parterne.
4. **Lederens arbejdsliv**
   Mulighederne for at lave det, som lederen finder vigtigt, det, som kan være svært i lederjobbet og håndteringsmuligheder samt overvejelser om at blive eller forlade jobbet.
5. **Ledelsesudvikling**
   Herunder forståelse af og anvendelse af viden.
6. **Afslutningsspørgsmål**
   Spørgsmål om bl.a. fremtidens krav til ledere i eud-sektoren.

Alle interview blev optaget og efterfølgende transskriberet i Turboscribe og er derefter læst, drøftet og tematisk kodet i et Excelark. 1-2 interview blev først gennemlæst af hver af de forskere, som gennemførte interviewene, hvorefter forskergruppen mødtes og drøftede interessante perspektiver og emner i interviewene, som kunne danne baggrund for en kodning af temaer i alle kvalitative interview. Forskergruppen læste derefter alle interview og kodede dem i kodearket i Excel, som efterfølgende gav anledning til at formulere survey-temaer og spørgsmål.

Interviewcitater indgår i rapporten som uddybning, nuancering og perspektivering af surveyresultaterne. De kvalitative interview bidrager derfor også til rapporten med en viden om ledelse i eud-sektoren, der rækker ud over analysen af surveyresultaterne ved at uddybe, nuancere og bidrage med nye indsigter om ledelse i eud-sektoren.

National survey blandt direktører, uddannelseschefer og uddannelsesledere

Formålet med surveyen har været at få belyst de ledelsestemaer, der blev udledt af de kvalitative interview. Analysen af surveyresultaterne viser udbredelsen og fordelingen af oplevelserne af de specifikke ledelsestemaer blandt direktører, uddannelseschefer og uddannelsesledere i eud-sektoren. Samtidig rummede surveyen en række kvalitative spørgsmål, der uddybende specifikke temaer fra interviewene, bl.a. ledernes motivation.

Udvikling af survey

Spørgeskemaet blev udviklet som led i et sekventielt design, hvor begreber og ledelsestemaer blev udledt af de kvalitative interview og derefter operationaliseret til konkrete spørgsmål og svarkategorier (Frederiksen, 2013). Spørgsmålene i surveyen blev udviklet inden for følgende temaer:

- Baggrund/lederprofiler (lederniveau, anciennitet, grunduddannelser og ledelsesuddannelser)
- Ledelsesopgaver, udfordringer, involvering samt tid til de vigtigste opgaver
- Motivation som leder (kvalitativ svarmulighed)
- Balance mellem arbejdsliv og privatliv
- Samarbejde blandt lederne
- Fælles syn på ledelse og anvendelse af ledelsesgrundlag/pædagogisk didaktisk grundlag
- Det eksterne samarbejde
- Ledelsesudfordring og håndtering (kvalitativ svarmulighed).

I denne proces blev der lagt vægt på at anvende item-specifikke svarkategorier, hvor svarmulighederne er direkte tilpasset det enkelte spørgsmål frem for generiske skalaer. Dette valg er metodisk begrundet med afsæt i pointerne fremført af Saris m.fl. (2010) samt Liu m.fl. (2015), som viser, at item-specifikke skalaer generelt har højere målekvalitet og mindre bias end traditionelle enig/uenig-formater.

For spørgsmål, hvor respondenterne blev bedt om at graduere deres vurdering, blev der primært anvendt 5-7 svarkategorier, hvilket er i overensstemmelse med anbefalinger i den metodiske litteratur om optimal skala-længde (se også Menold & Bogner, 2016). Derudover blev svarkategorier som "Ved ikke" og "Ikke relevant" inkluderet, hvor det blev vurderet som hensigtsmæssigt for at give respondenterne mulighed for at undlade at svare, hvis spørgsmålet ikke var relevant for deres situation, eller hvis de ikke havde en kvalificeret vurdering. Spørgeskemaet var struktureret med filtre, der sikrede, at respondenter uden ledelsesfunktioner afsluttede undersøgelsen tidligt. Nogle af spørgsmålene er også omfattet af aktiveringer/filtre for at sikre, at respondenterne kun besvarede relevante spørgsmål.

Surveyen indeholdt to spørgsmål, hvor respondenterne fik mulighed for at give et kvalitativt svar (motivation som leder samt ledelsesudfordring og håndtering). Rapporten præsenterer fire motivationsprofiler for ledere i eud-sektoren på baggrund af en analyse af de 197 eud-ledere, som har svaret på spørgsmålet om motivation. Rapporten viser, hvordan lederne fordeler sig antalsmæssigt inden for hver af de fire motivationsprofiler, og følger dermed en af Hannah og Lautschs (2011) strategier inden for optælling af kvalitative indsigter, hvor optællinger anvendes til at underbygge en undersøgelses troværdighed. Optællingen præsenteres for at synliggøre udbredelsen af disse motivationsprofiler for ledere i eud-sektoren (Vaaben et al., 2022).

Det endelige spørgeskema bestod af i alt 37 spørgsmål (herunder fire spørgsmålsbatterier), fordelt på både lukkede og åbne formater.

Forud for den endelige udsendelse blev spørgeskemaet pilottestet. Pilottesten blev tilrettelagt med inspiration fra Willis og Artino Jr. (2013), som anbefaler brug af kognitive interview til at afdække, hvordan respondenter forstår og fortolker spørgsmål. I pilottesten blev der anvendt både think-aloud-teknikker og verbal probing for at identificere potentielle misforståelser og

sikre, at spørgsmålene blev tolket i overensstemmelse med forskernes intentioner. Resultaterne fra pilottesten førte til justeringer af både formuleringer og svarkategorier.

Udsendelse, indsamling og analyse af besvarelser

Spørgeskemaet blev distribueret som e-mail til i alt 470 potentielle respondenter, hvis kontaktoplysninger var indsamlet gennem mail til den øverste leder for alle institutioner samt manuelt fra institutionernes hjemmesider.

I alt indsamlede vi 232 besvarelser, heraf 24 delvise, hvilket giver en svarprocent på 44 % (49 %, hvis delvise besvarelser medregnes).

Der blev foretaget bortfaldsanalyse for fordelingen af ledertyper i hhv. den samlede population og blandt respondenterne. Denne viste ingen statistisk forskel i andelene for population og blandt respondenterne, for så vidt angår de tre ledertyper. Der blev foretaget et χ^2-test for de fire ledertyper, der sammenholdt populationen med respondenter, p = 0,97. Det betyder, at respondenterne afspejler den samlede population af ledere i eud-sektoren, hvad angår fordeling på de tre ledelsesniveauer. Rapporten er dermed repræsentativ på dette parameter.

Der er foretaget deskriptive analyser af besvarelserne med henblik på at belyse svarfordelingerne inden for de otte temaer, som spørgeskemaet er opbygget på baggrund af. Der er foretaget univariate udtræk, dvs. analyse af en variabel, fx beskrivelser af ledernes anciennitet og fordeling af ledelsesuddannelse på lederniveauerne og bivariate udtræk, dvs. sammenhængsanalyser, bl.a. sammenhæng mellem ledelsesudfordringer og skoletype.

LEDELSESPROFILER

I dette kapitel tegnes et billede af lederprofilerne på erhvervsuddannelserne. Det er ikke tidligere blevet undersøgt, og det er derfor første gang, at vi i Danmark har et samlet billede af eud-ledernes uddannelsesbaggrund, ledererfaring og -uddannelse, samt hvilke sektorer de evt. har været ledere i før, de blev leder på en erhvervsskole.

Undersøgelsen viser, at der er stor variation i ledernes baggrund. Ca. 1/3 af lederne har en faglært baggrund, 1/3 har en professionsuddannelse, mens lidt over 1/3 har en lang videregående uddannelse. Jo tættere lederne er på lærerne, eleverne og undervisningen, jo flere har en baggrund i den uddannelse og eventuelt også den branche, de uddanner til. Mange uddannelseschefer kommer fra ansættelser i den kommunale verden og private virksomheder, og direktørerne har oftest en akademisk baggrund med en ledelsesbaggrund fra de gymnasiale ungdomsuddannelser.

Undersøgelsen viser også, at omkring 2/3 af lederne på tværs af niveauerne har en formel ledelsesuddannelse, oftest en diplom- eller masteruddannelse i ledelse. Selvom ca. 1/5 af lederne hverken har en formel ledelsesuddannelse eller er i gang med en, giver de kvalitative interview et indblik i, at mange af disse ledere har betrådt mange stier i forskellige funktioner og ledelsesjob, inden de blev ledere på en erhvervsskole, og har på den måde opnået erfaring og kompetence inden for ledelse.

En stor del af lederne er i deres første lederjob. Det gælder særligt uddannelseslederne, hvor 40 % er i deres første lederjob, men også til dels uddannelsescheferne, hvor 25 % er i deres første lederjob. De kvalitative interview viser, at mange uddannelseschefer rekrutteres fra konsulentstillinger i kommunerne eller er fagspecialister i det private erhvervsliv, før de bliver ledere. Gennemsnitligt fordeler ancienniteten blandt de uddannelsesledere og uddannelseschefer, der er i første lederjob, sig med 4,8 år for uddannelsesledere og 6,8 år for uddannelseschefer.

Undersøgelsen indikerer, at der en tradition for, at ledere på erhvervsuddannelserne både er det, vi kunne kalde 'indefrakommende' ledere, der har haft deres lederkarriere på en eller flere erhvervsskoler, og det, vi kunne kalde de 'udefrakommende' ledere, der er rekrutteret fra andre sektorer. En stor gruppe ledere, nemlig 61 %, har både været ledere på erhvervsskoler og i andre sektorer, imens 27 % har været på den samme erhvervsskole i deres lederkarriere. Ca. 10 % af eud-lederne kommer fra forsvaret og har derfor en militærfaglig ledelsesbaggrund. Det betyder, at en meget stor gruppe af ledere på erhvervsuddannelserne også på et tidspunkt har været ledere i andre sektorer, og at der derfor er en relativt stor ledermobilitet på erhvervsuddannelserne fra andre sektorer.

Endeligt peger undersøgelsen af eud-ledernes profiler på, at de generelt er stærkt motiverede for ledelse, men med forskellige fokuspunkter. Med afsæt i de kvalitative besvarelser i surveyen kan der tegnes fire forskellige kategorier af motivationsprofiler blandt eud-lederne.

1. Den største gruppe (36 %) peger på, at de motiveres af samfundsopgaven og ønsket om at styrke elevernes faglige identitet, særligt blandt de elever, der kommer fra

uddannelsesfremmede miljøer, samt af at bidrage til erhvervsuddannelsernes anerkendelse.

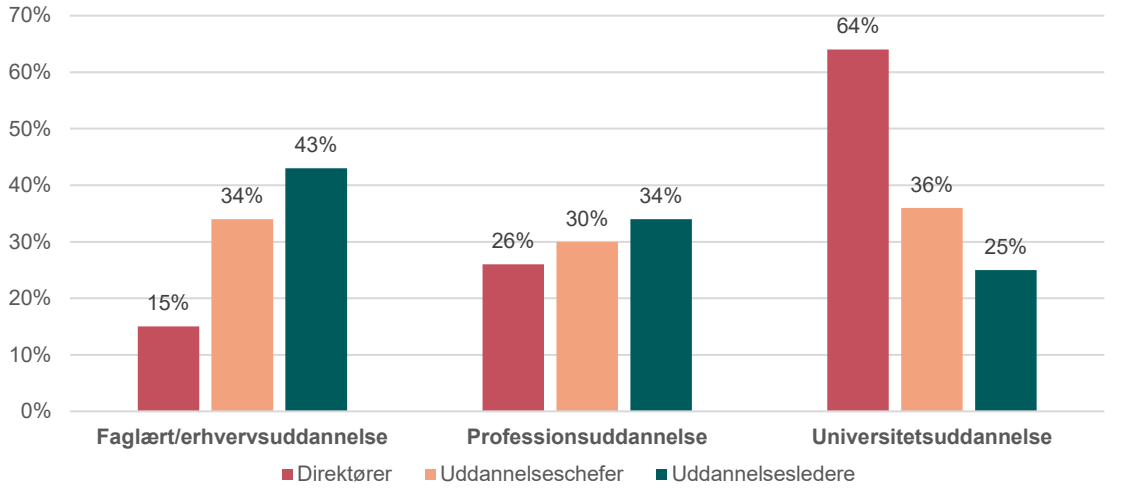
2. Den næststørste gruppe (28 %) peger særligt på, at de motiveres af koblingen mellem ledelsesopgaven og det konkrete bidrag til elevernes uddannelse i et samarbejde med medarbejdere, elever og oplæringsvirksomheder. Særligt peger de på, at motivationen knytter sig til arbejdet med at skabe velfungerende læringsmiljøer for elever, lærere og læresteder.
3. Den tredje gruppe (20 %) fokuserer i deres besvarelser på, at de motiveres af ledelsesfaget og glæden ved at skabe trivsel, udvikling og stærke samarbejdsrelationer i personale- og ledergrupperne.
4. En mindre gruppe (5 %) peger på, at de særligt motiveres af eksternt samarbejde med virksomheder og øvrige eksterne aktører i eud-systemet. De resterende 10 % angiver mere varierede grunde for deres motivation for at være leder på dette område.

Ledernes uddannelsesbaggrund

Ledernes uddannelsesbaggrund spænder bredt. Samlet set består lederne i undersøgelsen af næsten lige mange med en faglært baggrund, en professionsbaggrund og en universitetsbaggrund. 34 % har en baggrund som faglært, 31 % har en professionsuddannelse, og 37 % har en universitetsuddannelse. 11 % har derudover en akademiuddannelse. Der er dog store forskelle på ledernes uddannelsesbaggrund, når man ser på det enkelte ledelsesniveau på skolen.

Surveyen viser, at jo tættere lederne er på undervisningen, jo flere ledere har en faglært baggrund. Blandt uddannelseslederne er det næsten halvdelen, der er faglærte (43 %), mens det er langt færre af direktørerne på skolerne, der er faglærte. Her er det 15 %, som angiver, at de har en erhvervsuddannelsesbaggrund.

Uddannelsesbaggrund fordelt på lederniveau (n = 222)



Figur 1: Respondenter har besvaret spørgsmålet: "Hvad er din uddannelsesbaggrund?".

Anm.: Andelen inden for det enkelte lederniveau summer til mere end 100. Det skyldes, at respondenterne havde mulighed for at angive mere end én færdiggjort uddannelse.

Kilde: Eud-ledersurvey 2025.

Flere af de interviewede ledere på direktørniveau har en akademisk baggrund og lang, videregående uddannelse. Her peger flere på, at de har arbejdet med ledelse i størstedelen af deres karriere:

> *... jeg har en reserveofficersbaggrund med noget ledelse i de to år, jeg var i militæret. Så har jeg været inde på CBS, og så blev jeg ansat i Deloitte og var derinde. (...) i fem år, så det er sådan en økonomibaggrund. Kom ind i erhvervsskolesektoren i december 1995 som administrationschef. Jeg har en cand.merc. i HR (...). Så har jeg som sagt en salgschefsbaggrund, og så har jeg undervisningskompetence i den gymnasiale fagrække i organisation, erhvervsøkonomi, virksomhedsøkonomi og innovation. Og så har jeg taget DEP'en (Diplomuddannelse i Erhvervspædagogik) i sin tid.*
>
> Direktør, Teknisk Skole

Uddannelseslederne bringer oftere en praksisnær baggrund og et fagligt kendskab med ind i lederrollen i kraft af en faglært uddannelse:

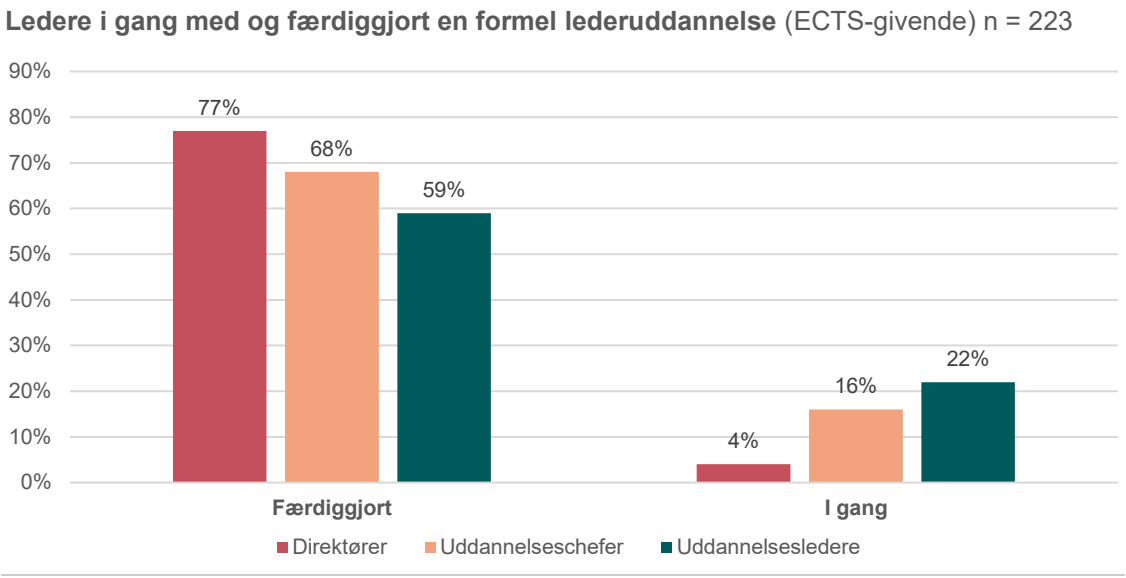
> *Jeg er uddannelsesleder for både autofolk og smed og skibsmontører, og jeg er selv uddannet automekaniker. Så der kan jeg se, at relevansen er der. Jeg tror, det er en fordel i og med, at man har undervist også på en erhvervsskole. De to ting kombineret, det tror jeg, det er en positiv ting ved at være uddannelsesleder i hvert fald.*
>
> Uddannelsesleder, Teknisk Skole

Samlet peger analysen på, at ledernes uddannelsesbaggrund varierer på tværs af ledelsesniveauerne. Der tegner sig nogle klare forskelle og en tydelig sammenhæng mellem grunduddannelsesmæssige profiler og ledernes placering på skolerne. Jo tættere du kommer på undervisningen, jo flere ledere har en faglært uddannelse, og jo højere du er placeret i hierarkiet, jo flere har en akademisk uddannelse. Den mindste forskel mellem niveauerne er antallet af ledere, der har en professionsuddannelse.

Ledelsesuddannelse

Vi har også undersøgt, hvor mange ledere på erhvervsuddannelserne, der har en formel ledelsesuddannelse eller er i gang med en.

Svarene viser, at 66 % af lederne på erhvervsskoler har færdiggjort en ledelsesuddannelse. Typisk har de en "diplomuddannelse i ledelse" (59 %) eller en "masteruddannelse" (41 %), mens 16 % er i gang med ét eller flere moduler af en ledelsesuddannelse. Flest uddannelsesledere er i gang med en ledelsesuddannelse, nemlig 22 %. Blandt uddannelsescheferne er det 16 %, der er i gang, og 4 % af direktørerne. Men det betyder også, at 18 % af lederne hverken er i gang med eller har færdiggjort en ledelsesuddannelse.

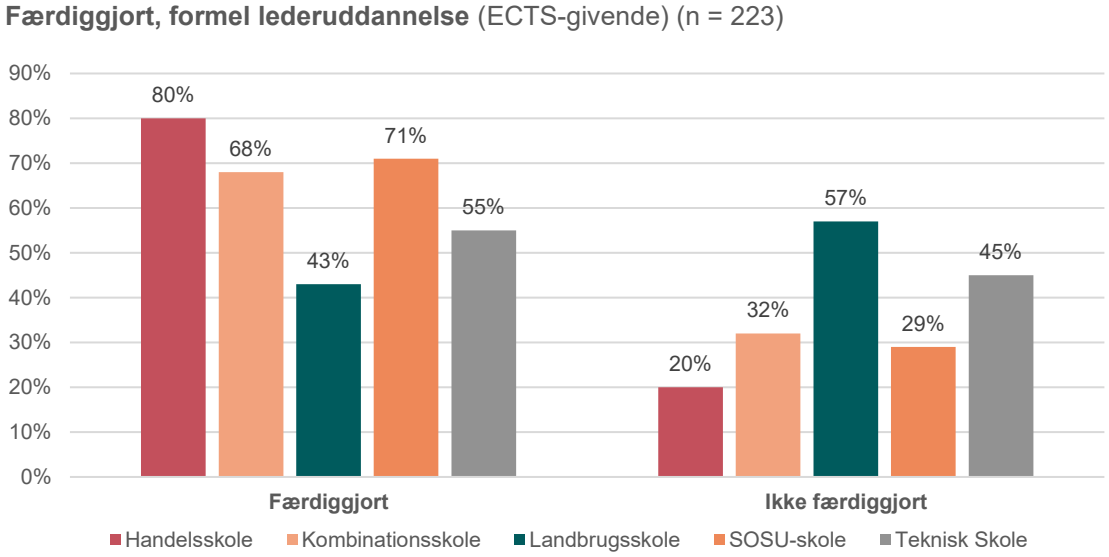


Figur 2: Respondenter har besvaret spørgsmålet: "Er du på nuværende tidspunkt i gang med en formel lederuddannelse? (Med formel menes en uddannelse, der giver ECTS-point. Fx en akademiuddannelse, en diplomuddannelse, en masteruddannelse eller lign.)"

Kilde: Eud-ledersurvey 2025.

Surveyen peger på, at det er mere udbredt blandt uddannelseslederne og uddannelsescheferne at være i gang med en lederuddannelse, end det er blandt direktørerne. Mens direktørerne i højere grad har færdiggjort en lederuddannelse end uddannelseschefer og uddannelsesledere.

Andelen af ledere med en færdiggjort formel ledelsesuddannelse viser sig at være forskellig alt efter skoletype. Dette fremgår af den næste figur. Flest ledere på handelsskolerne har færdiggjort en formel ledelsesuddannelse (80 %) efterfulgt af SOSU-skolerne (71 %), imens tekniske skoler og landbrugsskoler har færrest ledere med en formel ledelsesuddannelse, hhv. 55 % og 43 %.

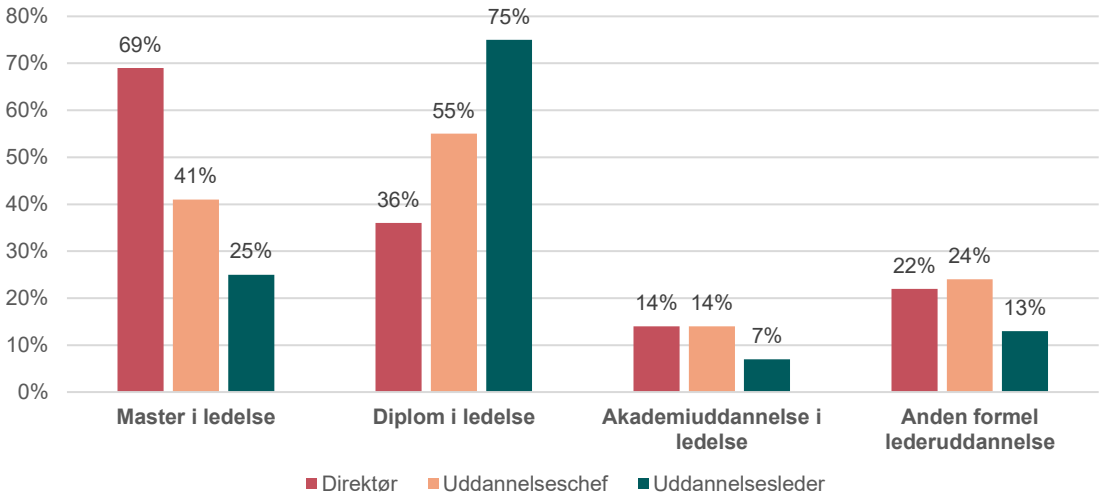


Figur 3: Respondenter har besvaret spørgsmålet: "Har du tidligere færdiggjort en formel lederuddannelse? (Med formel menes en uddannelse, der giver ECTS-point.)"

Kilde: Eud-ledersurvey 2025.

Der er flest af direktører, der har gennemført en master i ledelse, mens det er langt mere udbredt blandt uddannelseschefer og uddannelseslederne at have taget en diplomuddannelse i ledelse. En akademiuddannelse i ledelse er ikke særlig udbredt blandt nogle af grupperne. Ca. 1/5 af lederne har en anden formel ledelsesuddannelse, fx en MBA-uddannelse og en ledelsesuddannelse fra forsvaret. Flere af lederne har flere ledelsesuddannelser.

Færdiggjort, formel lederuddannelser (ECTS-givende) fordelt på type, (n = 147)



Figur 4: Respondenter har besvaret spørgsmålet: "Hvilken lederuddannelse har du færdiggjort?"

Anm.: Andelen inden for det enkelte lederniveau summer til mere end 100. Det skyldes, at respondenterne havde mulighed for at angive mere end én færdiggjort uddannelse.

Kilde: Eud-ledersurvey 2025.

18 % af lederne på erhvervsskolerne er som nævnt ovenfor hverken i gang med en formel ledelsesuddannelse eller har færdiggjort en ledelsesuddannelse. Mange ledere på erhvervsskolerne kommer fra andre sektorer og har haft forskellige funktioner og ledelsesjob, inden de blev ledere på en erhvervsskole.

Som en uddannelseschef fortæller om sin ledelsesbaggrund:

> *Jeg er måske som en del af lederne i erhvervsuddannelsesbranchen ret autodidakt ud i ledelsen. Og det betyder jo, at jeg har sådan en baggrund. Den gode gamle klassiske. Jeg startede som lærer på en teknisk erhvervsskole for mange år siden. Og så er det sådan set bare stille og roligt begyndt at klatre op ved at få noget koordinatortjans. Jeg har haft en periode, hvor jeg har været inde i Undervisningsministeriet som fagkonsulent i 7 år. (...) Så havde jeg en periode, hvor jeg var i DI og repræsenterede arbejdsgiverne en periode. Og så var jeg uddannelsesleder på en erhvervsskole. Mens jeg var i ministeriet, havde*

jeg sådan en 3/5-stilling, der reelt betød, at jeg havde tre dage om ugen i ministeriet og så to dage om ugen på en skole. Derfor passede det ikke så godt til at være underviser. Så derfor røg jeg ind i en konsulent- og udviklingsstilling, hvor vi udviklede bl.a. på flyteknikeruddannelsen. Og så i 2017-2018 blev jeg ansat igen som uddannelsesleder for [xx uddannelse]. Efter halvandet års tid blev jeg opgraderet til uddannelseschef.

Uddannelseschef, Teknisk Skole

I interviewene peger flere på, at de har en forestilling om, at mange ledere på erhvervsskolerne er selvlærte som ledere. Men denne survey viser, at forestillingen ikke genfindes i data. En stor andel af lederne på erhvervsuddannelserne har en formel ledelsesuddannelse, oftest i regi af det offentlige uddannelsessystem.

En af de interviewede uddannelsesledere, der ikke er i gang med en ledelsesuddannelse, peger på, at det er nødvendigt at blive klædt på til ledelsesopgaven, men at en egentlig lederuddannelse ikke er mulig i en travl hverdag:

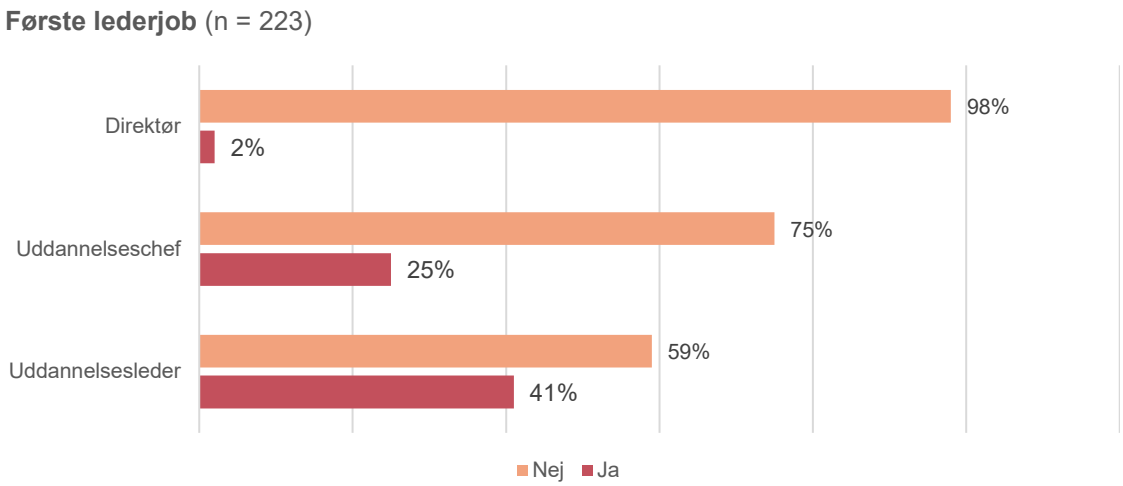
… jeg tager de her samtaler med en ekstern ledelsescoach, som jeg synes giver ret meget. Og så tager jeg nogle små kurser løbende. (…) For jeg mærker bare de samtaler, jeg har med en coach og med uddannelseschefen for den sags skyld. Og hun er rigtig god til at snakke med (…). Men at gå ind og tage en ledelsesuddannelse nu, det vil være håbløst.

Uddannelsesleder, Teknisk Skole

Samlet set har 2/3 af lederne på de tre niveauer en formel ledelsesuddannelse. Flere direktører og uddannelseschefer har en masteruddannelse i ledelse, imens uddannelseslederne typisk har en diplomuddannelse i ledelse. Flere ledere har både taget en diplomuddannelse i ledelse og en masteruddannelse i ledelse. Dog fordeler andelen, som har en formel ledelsesuddannelse, sig forskelligt alt efter skoletype, hvor andelen er lavest på de tekniske skoler og landbrugsskoler.

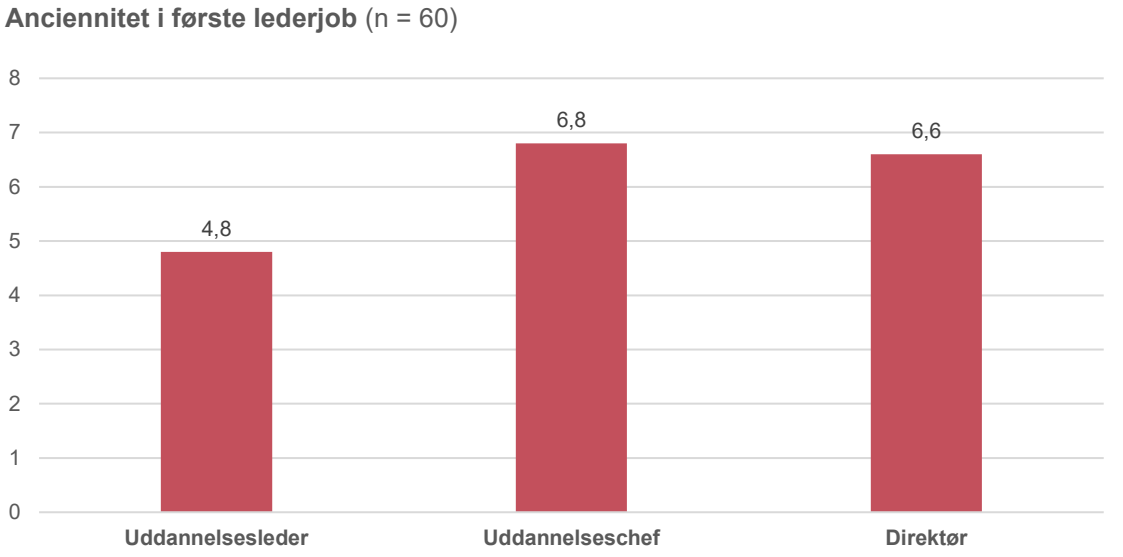
Mange uddannelsesledere og uddannelseschefer er i deres første lederjob

Et væsentligt fund i undersøgelsen er, at en betydelig andel af lederne i erhvervsuddannelsessektoren er i deres første lederjob. På tværs af de tre ledergrupper, angiver 27 %, at de er i deres første lederjob. Dette gælder særligt for uddannelseslederne, hvor 41 % angiver, at deres nuværende stilling er deres første lederjob. Mange uddannelseschefer er også i deres første lederjob, nemlig 25 %, imens det blot gælder for 2 % af de øverste ledere, dvs. direktører og rektorerne på skolen.



Figur 5: Respondenter har besvaret spørgsmålet: "Er det dit første lederjob?"
Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

Selvom mange ledere er i deres første lederjob, betyder det ikke nødvendigvis, at de er nye ledere, da de kan have været ledere i dette første lederjob i mange år. Blandt lederne i deres første lederjob har uddannelseslederne gennemsnitligt været ansat i 4,8 år, mens uddannelsescheferne i gennemsnit har været ansat i 6,8 år og direktørerne i 6,6 år.



Figur 6: Respondenter, der har besvaret spørgsmålet: "Er det dit første lederjob?" med "ja" krydset med antal år i nuværende job.
Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

Den høje andel af ledere, der har deres første lederjob, kan skyldes, at nogle uddannelsesledere fx rekrutteres internt fra underviserstillinger, og uddannelsescheferne fx rekrutteres fra konsulentstillinger fra kommunerne eller er fagspecialister i det private erhvervsliv. Dette

fremgår af flere af de gennemførte interview med både uddannelsesledere og uddannelseschefer.

I interviewene fremgår det samtidig, at der er nogle vigtige opmærksomheder at holde sig for øje, hvis ledergruppen på en skole rummer mange nye ledere. Her spiller det en rolle, hvordan den øverste ledelse griber det an, som en direktør reflekterer over i dette citat:

> *Ud af de seks ledere er der kun en, der ikke er her i sit første lederjob. Og det har jeg bare sådan tænkt over. Der er et eller andet i det måske, som gør, at i hvert fald de også alle sammen skal lære at være ledere i sig selv. Samtidig med at de er inde i en organisation, hvor jeg kræver alt muligt. Så det er en stor læringsbane.*
>
> Direktør, SOSU-skole

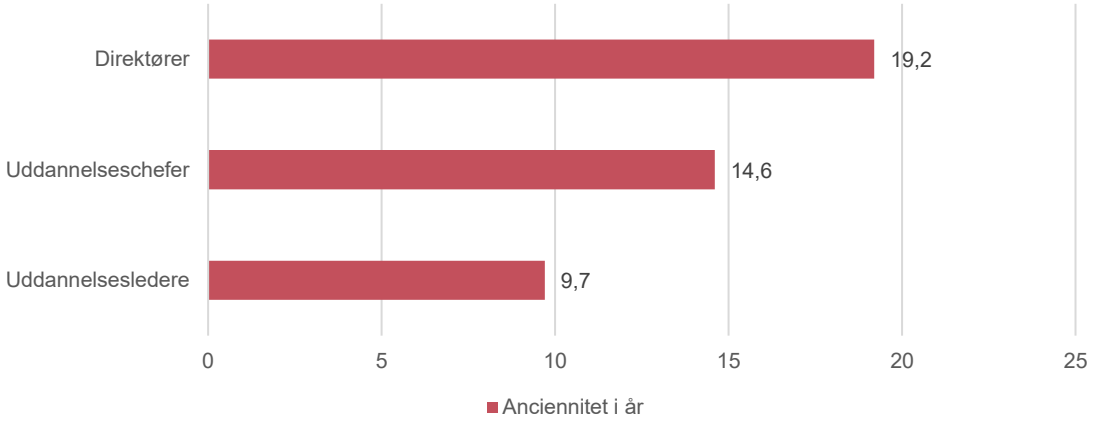
Som denne direktør gør opmærksom på stiller, det store krav til lederudvikling og kompetenceudvikling at ansætte en leder i sit første job.

Ledelseserfaring

Selvom en større andel af lederne er i deres første lederjob, udgøres den største andel af ledere, der har erfaring fra tidligere lederjobs. Dette gælder for 73 %.

Men før vi ser på lederes tidligere ledelseserfaring, viser figur 7, hvor lang tid direktører, uddannelseschefer og uddannelsesledere har været ledere. Som vi kan se, har direktører den højeste ledelsesanciennitet med gennemsnitligt 19 år som ledere efterfulgt af uddannelseschefer med 14,5 år og uddannelsesledere med 9,7 år gennemsnitligt.

Ledelsesanciennitet blandt eud-lederne angivet i år (n = 224)

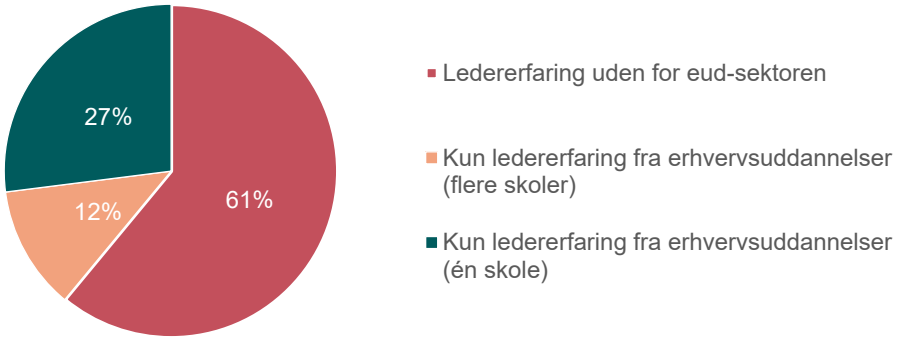


Figur 7: Respondenter har besvaret spørgsmålet: "Hvor mange år har du i alt været ansat i en lederstilling?" Figuren opgør den gennemsnitlige anciennitet blandt lederne i de tre grupper. Gennemsnittet dækker over en meget stor spredning, hvor en del ledere, især uddannelsesledere, har en meget kort ledererfaring, men samtidig også en del, der har meget lang erfaring.

Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

En måde at præsentere ledernes erfaring på er ud fra spørgsmålet, om de har haft hele deres ledelseskarriere på erhvervsuddannelserne – "de indefrakommende ledere" – eller om de også har været ledere i andre sektorer, før de blev ledere på erhvervsuddannelserne – dvs. at de kan betegnes som "udefrakommende ledere".

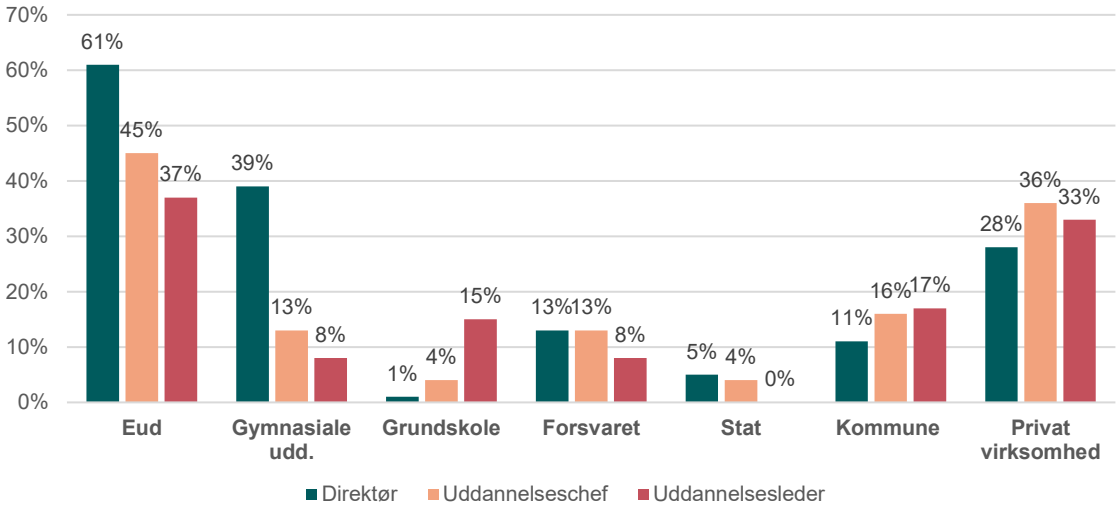
Indefrakommende og udefrakommende ledere (n = 223)



Figur 8: Respondenter har besvaret spørgsmålet: "Er dette dit første lederjob?" samt spørgsmålet " Hvis dette ikke er dit første lederjob, inden for hvilken sektor har du været leder før?".
Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

Som det fremgår af figur 8, har en meget stor gruppe af ledere på erhvervsuddannelserne også på et tidspunkt været ledere i andre sektorer. 61 % af alle lederne er "udefrakommende" og har tidligere haft lederjob i andre sektorer, mens 39 % er" indefrakommende" og kun har været leder på erhvervsuddannelserne – 12 % har været det i flere jobs og på forskellige skoler, mens 27 % kun har været leder i det job på den erhvervsskole, de på nuværende tidspunkt er ansat på.

Ledererfaring blandt ledere i erhvervsuddannelserne (n = 162)



Figur 9: Svar på spørgsmålet: " Hvis dette ikke er dit første lederjob, inden for hvilken sektor har du været leder før?"
Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

Ledere, der kommer "udefra", har en baggrund fra både den offentlige og private sektor, og flere af lederne har været ledere i flere forskellige sektorer. 39 % af rektorerne og direktørerne (som typisk også er øverste chef for erhvervsgymnasiale uddannelser, hvis de er direktør på fx en teknisk skole eller en handelsskole) har på et tidspunkt været ledere af andre gymnasieuddannelser, mens 28 % har været ledere i en privat virksomhed. 16% af direktørerne har en lederbaggrund fra stat og kommune, mens det gælder for 20 % af uddannelsescheferne.

Blandt uddannelsescheferne har 13 % på et tidspunkt været leder i gymnasieverdenen, 36 % i private virksomheder og 20 % i stat og kommune. Blandt uddannelseslederne har 8 % været leder i gymnasieverdenen, mens 33 % på et tidspunkt har været leder i en privat virksomhed. 17 % af uddannelseslederne har været leder i en kommune, mens ingen har været leder i staten. Vi kan også se, at 11 % af lederne på erhvervsuddannelserne har en lederbaggrund i forsvaret.

På det øverste ledelsesniveau hos rektorer og direktører har flest været ledere i gymnasieverdenen på et tidspunkt, og er det fortsat, idet mange af dem er direktører for tekniske skoler, handelsskoler eller kombinationsskoler, der også udbyder gymnasiale uddannelser. Andelen af ledere, der har erfaring fra ledelse af gymnasieuddannelser, falder i gruppen af uddannelseschefer og uddannelsesledere, som så til gengæld omfatter en større andel af ledere, der har erfaring med ledelse af kommunale og private arbejdspladser. Det kunne tolkes således, at jo tættere du som leder kommer på eleverne, jo flere ledere har på et tidspunkt været ledere på de arbejdspladser, som de uddanner eleverne til.

En af de interviewede direktører peger på, at det at rekruttere ledere udefra er en strategi, skolerne benytter sig af for at styrke udsynet og sammenhængen til de omgivende sektorer. Der kan samtidig være udfordringer forbundet med at komme udefra. Det kan fx være vanskeligt at lede et område, hvor man ikke har den faglige baggrund eller et tidligere indgående kendskab:

> *Når jeg kigger på det, så har der været en tradition for, at vejen til ledelseslagene i en erhvervsskole var, at du var erhvervsskolelærer eller faglærer, og så blev du leder, og så blev du chef, og nogen af os er i direktionen. Og det har været sådan en enorm præserverende model (...). Det giver sådan en tendens til styring og giver måske begrænset udsyn og følger måske ikke med i de dagsordner, der kører i samfundet.*
>
> *Og det har ændret sig, og er i gang med at ændre sig, så man ansætter udefra ind på de forskellige ledelseslag. Og der er nogle fordele ved det, men der er også nogle bagsider ved det. En af udfordringerne, når man gør det, det er, at så er du også nogle gange nødt til at ansætte nogen, der ikke har ledererfaring, som så sidder på et ledelseslag uden at forstå endnu, hvordan det i virkeligheden er.*
>
> Uddannelseschef, Kombinationsskole

Opsamlende er der tale om en stor varieret gruppe af ledere, der kommer indefra og udefra. På erhvervsskolerne ser vi således en blanding af ledere, der er vokset op i sektoren, og ledere, der kommer fra andre sektorer, specielt gymnasieverdenen, den kommunale sektor og private virksomheder.

Hvad motiverer eud-lederne?

Både interview og survey viser, at eud-ledere har mange forskellige baggrunde, ledelsesopgaver og udfordringer. Et fælles træk i de kvalitative interview var en meget tydelig motivation for at arbejde med erhvervsuddannelserne. Derfor valgte vi i surveyen at spørge åbent ind til, hvad der motiverer lederne i eud-sektoren.

Afsnittet runder derfor kapitlet om eud-ledernes profiler af med at tegne et billede af lederens motivationsprofiler, dvs. hvad lederne er optaget af, og hvad der driver dem i deres lederjob på erhvervsuddannelserne.

I surveyen blev lederne bedt om kvalitativt at besvare spørgsmålet: ”Hvad motiverer dig som leder på eud-området? Jeg motiveres især af …”. Det kom der 193 kvalitative svar ud af, som er blevet analyseret og kategoriseret. Nogle af de kvalitative svar er korte og nogle lidt længere. Samlet er svarene blevet inddelt i fire overordnede motivationsprofiler for lederne, som er udfoldet i dette afsnit.

Samfundsopgaven og den faglige stolthed

En stor del af de ledere, der i surveyen har beskrevet, hvad der motiverer dem, er drevet af den særlige samfundsopgave, som erhvervsuddannelserne løfter. Dette er den største gruppe (70 besvarelser, 36 %). Disse ledere beskriver en stærk motivation i at bidrage til elevernes dannelse og faglige udvikling, både som fremtidige håndværkere og velfærdsprofessionelle, og som nogen, der kan være stolte af deres faglige identitet. Flere peger på motivationen ved at skabe rammer for gode uddannelsesforløb, der løfter og kvalificerer eleverne og samtidig styrker fagets traditioner og kvalitet.

En leder skriver fx, at vedkommende motiveres af:

> *At skabe rammerne for den gode erhvervsuddannelse, som uddanner og danner elever og kursister, vi kan være stolte af skal repræsentere den danske håndværkerbranche. At være med til at sætte normen for, hvad der kan forventes af en faglært.*

En central drivkraft blandt lederne er arbejdet med elever, der ofte har haft det svært i grundskolen, eller som kommer fra uddannelsesfremmede miljøer. Lederne fremhæver det som særligt meningsfuldt at se eleverne udvikle sig i praksisnære læringsrum og vokse med opgaver, hvor deres styrker kommer tydeligt frem.

En leder skriver fx, at vedkommende motiveres af:

> *At se udviklingen hos uddannelsesfremmede og skoletrætte elever og dermed gøre en forskel.*

Mange ledere oplever også en motivation i at være fortalere for erhvervsuddannelserne i et samfund, hvor disse uddannelser ikke er omgærdet af samme respekt, som akademiske uddannelser. Flere peger på en stolthed over elevernes valg og en oplevelse af at arbejde i modvind for at give uddannelserne den anerkendelse, de fortjener.

En leder skriver fx, at vedkommende motiveres af:

> *At det er supergode uddannelser, der undertrykkes af uddannelsessnobberi. At faglærte løser og løfter massive og samfundsstrukturelle opgaver i et samfund, vi primært priser akademiske discipliner. At arbejde for dem, der får de kortest skattefinansierede uddannelser og har det hårdeste arbejdsliv foran sig og flest år på arbejdsmarkedet.*

For flere er det en del af deres ledelsesopgave at fortælle de gode historier, nedbryde fordomme og insistere på erhvervsuddannelsernes betydning for både arbejdsmarkedet og samfundet. Denne opgave beskrives som vigtig, svær og dybt motiverende.

Endelig nævner flere ledere samarbejdet med virksomheder og oplevelsen af at uddanne elever til områder, hvor der er et stort behov i praksis. For disse ledere giver det energi at vide, at skolen bidrager til kvalificeret arbejdskraft til brancher, hvor faglærte spiller en helt central rolle.

Samlet set viser svarene, at lederne i denne motivationsprofil netop er motiveret af at være ledere på erhvervsuddannelserne og ikke bare af at være ledere generelt. De drives af et ansvar i forhold til det erhvervsrettede uddannelsesfelt og af oplevelsen af at uddanne elever, der ofte mødes med lave forventninger. For lederne er det netop en del af opgaven at løfte disse elever og samtidig kæmpe for erhvervsuddannelsernes attraktivitet.

Koblingen mellem ledelsesopgaven og eleverne, medarbejdere og oplæringen

Den næststørste gruppe af ledere (55 besvarelser, 28 %) beskriver i surveyen deres motivation som tæt knyttet til selve ledelsesopgaven i eud og det konkrete bidrag til elevernes uddannelse. Hvor den første gruppe ofte formulerer sig med mere værdiladede udtryk om samfundsopgaven og elevernes livsmuligheder, beskriver denne gruppe motivationen mere nøgternt og tæt koblet til ledelsesopgaverne.

I beskrivelserne fremstår den mest tydelige motivation i at få hverdagen til at fungere i samarbejdet mellem medarbejdere, elever og oplæringsvirksomheder.

Flere ledere peger på glæden ved at udvikle læringsmiljøer og uddannelsesforløb, der både fungerer i praksis og giver mening for eleverne. Disse ledere fremhæver samarbejdet med underviserne som centralt. At det er gennem dialog, koordinering og udvikling af rammerne, at de oplever at gøre en forskel. Ledernes beskrivelse af deres motivation rummer billeder af, at den opstår, når de kan skabe trivsel og udvikling hos både medarbejderne og eleverne.

En skriver fx om sin motivation:

At både elever/kursister og medarbejdere har lyst til at møde ind om morgenen.

Flere af disse ledere lægger i deres besvarelse vægt på relationerne til oplæringsvirksomhederne og på at sikre, at uddannelserne både matcher og ruster eleverne til virkelighedens krav. Deres engagement udspringer i høj grad af at få alle dele af uddannelseskæden, dvs. skole, medarbejdere, elever og virksomheder, til at hænge sammen i en samlet og meningsfuld helhed.
En skriver fx om sin motivation:

At jeg bidrager til at skabe et arbejds- og lærlingemiljø, hvor medarbejdere trives og udvikles, med fokus på at skabe et godt fundament for vores elever, lærlinge og kursister til et godt liv.

Modsat den første gruppe kobler disse ledere i mindre grad deres motivation til den store fortælling om erhvervsuddannelsernes rolle i samfundet. Deres fokus i besvarelserne handler mere om den direkte ledelsesopgave, nemlig at lede medarbejdere og processer, så eleverne får en relevant og praksisnær uddannelse.

Samlet set er denne motivationsprofil kendetegnet ved ledere, der især drives af koblingen mellem ledelsesopgaven og det konkrete bidrag til elevernes uddannelse og trivsel. De motiveres af samarbejdet med medarbejdere, elever og virksomheder og af at skabe velfungerende læringsmiljøer, der hænger sammen og giver mening i praksis.

At lykkes som leder i samarbejde med medarbejdere og andre ledere

Den tredje største gruppe (38 ledere, 20 %) af ledere adskiller sig fra de to foregående profiler ved, at deres motivation primært er rettet mod selve ledelsesfaget og arbejdet med medarbejdere og lederkolleger.

Hvor de to første grupper på forskellig vis kredser om eleverne og erhvervsuddannelsernes formål, er denne gruppes motivation mere intern og organisatorisk orienteret. De beskriver glæden ved at lykkes med ledelsesopgaver, der handler om at skabe trivsel, udvikling, fælles retning og samarbejde i personalegruppen.

Flere ledere peger på, at det driver dem at se medarbejdere udvikle sig fagligt og kollegialt. En central kilde til motivation er at understøtte pædagogisk udvikling i undervisergruppen, styrke samarbejdsrelationer og skabe rammer, hvor medarbejderne trives og kan løse opgaven.

Besvarelserne i denne gruppe er fx, at man motiveres ved:

At skabe relevant pædagogisk udvikling for undervisere. – At lykkes med et godt arbejdsmiljø og tilfredse medarbejdere. – Når der samarbejdes om opgaveløsningen på en engageret, empatisk og målrettet måde.

At se underviserne udvikle sig og det kollegiale samarbejde styrkes – og lykkes. At føle, at jeg mestrer mine arbejdsopgaver. Den daglige konkakt/dialog med underviserne.

For de ledere, der selv leder ledere, er motivationen især knyttet til at opbygge en professionel ledergruppe, der kan sætte retning i fællesskab. De beskriver motivation i sparring med både medarbejdere og andre ledere og nævner den energi, der ligger i et velfungerende lederteam, hvor samarbejdet er præget af faglighed, tillid og fælles udvikling.

I denne motivationsprofil handler ledelse i høj grad om ledelse i fællesskaber og gennem andre. Den pædagogiske og uddannelsesmæssige motivation er ikke nødvendigvis fraværende i denne gruppe, men spiller en mere indirekte rolle i deres beskrivelser. Deres fokus er mere på skolen som organisation og de procesorienterede dele af ledelsesopgaven.

Det eksterne samarbejde

Slutteligt skiller en mindre gruppe af ledere (9 besvarelser, 5 %) sig ud ved primært at fremhæve deres motivation i forhold til det eksterne samarbejde omkring erhvervsuddannelserne.

For ledere med denne motivation som drivkraft er det særligt relationerne til de mange aktører inden for eud-systemet, der fremhæves, herunder oplæringsvirksomheder og erhvervslivet generelt.

Lederne beskriver motivationen i at udvikle og vedligeholde stærke partnerskaber med virksomheder og brancher, der sikrer kvalitet, relevans og sammenhæng i uddannelserne. De fremhæver værdien i den løbende kontakt til erhvervslivet, som giver indblik i aktuelle behov og forventninger.

Denne motivationsprofil rummer også enkelte ledere, der fremhæver et ønske om at påvirke eud-sektorens overordnede retning. For dem ligger drivkraften i at have en stemme i den politiske udvikling af erhvervsuddannelsessystemet. Selvom det kun er få, viser det en særlig variant af eksternt orienteret motivation, hvor ledelsesopgaven handler om at løfte blikket fra driften og indgå i de større strategiske og politiske samtaler om erhvervsuddannelsernes fremtid.

Den resterende gruppe af ledere (19 ledere, 10 %) lægger vægt på mange forskellige forhold, der motiverer dem, fx motiveres nogle af at trives i lederjobbet, og ikke mindst nævner nogle kompleksiteten i opgaverne som noget, der motiverer dem.

Opsamlende om motivation

Opsamlende tegner der sig et billede af, at eud-ledere er stærkt optagede af deres ledelsesopgave, men med forskellige vægtninger og retninger i, hvad der motiverer dem i hverdagen. Motivationsprofilerne indikerer, hvad lederne værdsætter, hvad der giver dem energi, og hvor de finder mening i deres ledelse.

De tre største grupper afspejler tre forskellige, men uddannelsesnære drivkræfter: En gruppe ledere motiveres især af eleverne og af den særlige samfundsopgave, erhvervsuddannelserne løfter. En anden gruppe finder motivation i koblingen mellem ledelsesopgaven og den konkrete forskel, de kan gøre for elever, medarbejdere og læresteder i det daglige samarbejde og i udviklingen af gode læringsmiljøer. Den tredje gruppe er primært drevet af selve

ledelsesfaget og af at lykkes sammen med medarbejdere og lederkolleger gennem trivsel, samarbejde og tillidsfulde, organisatoriske fællesskaber.

Dertil kommer en mindre fjerde gruppe, der særligt motiveres af det eksterne samarbejde med virksomheder, brancher og andre aktører, og som finder energi i at bygge bro mellem skolen og omverdenen, herunder med et ønske om at påvirke eud-systemets udvikling.

LEDELSESOPGAVER

Ledelse i erhvervsuddannelsessektoren er præget af stor kompleksitet og mange samtidige krav. Eud-lederne skal balancere og styre med afsæt i strategiske mål, organisatoriske rammer og pædagogiske hensyn i en sektor, der er under stor forandring – politisk, teknologisk og ikke mindst med hensyn til forandringer i elevgruppen og de forudsætninger, de har, når de begynder en erhvervsuddannelse.

Interviewene viser, at ledelsesopgaverne spænder over en lang række opgaver fra understøttelse af læringsmiljøerne for en diverse gruppe af elever, ledelse af forskellige erhvervsfaglige medarbejdere og undervisere samt økonomi, drift og udvikling af organisationen.

I surveyen er lederne blevet spurgt ind til tre overordnede ledelsestemaer, der samler ledelsesopgaverne og -udfordringerne: ”Ledelse i forhold til eleverne”, ”Ledelse af undervisere og undervisningen” samt ”Ledelse af drift og udvikling af uddannelserne.

For at undersøge, om lederne oplever, de kommer i mål med deres opgaver, er de i surveyen blevet spurgt om, hvor udfordrende de oplever, ledelsesopgaverne er inden for disse tre temaer.

Disse tre temaer danner rammen for den følgende analyse, hvor surveydata og de kvalitative indsigter fra interviewene giver et billede af, hvilke ledelsesopgaver der konkret udfordrer lederne i deres daglige praksis, og hvordan disse udfordringer varierer på tværs af ledelsesniveauer.

Et vigtigt forbehold for tolkning af svarene knytter sig til udfordringsgraden af de enkelte ledelsesopgaver. Hvis ledelsesopgaven opleves som meget lidt udfordrende af lederne, kan det dels være, fordi lederen faktisk oplever at komme i mål med denne opgave, men det kan lige så godt være et udtryk for, at opgaven ikke fylder i hverdagen og er mindre vigtig. Derfor har vi valgt at fremhæve de opgaver, som lederne peger på, er udfordrende, idet disse svar, handler om, hvilke ledelsesopgaver der er vanskelige for eud-lederne at komme i mål med.

En af de største ledelsesudfordringer i forhold til eleverne er at sikre, at de gennemfører deres uddannelse, og at understøtte elever med særlige behov. Det er især en udfordring, der bliver fremhævet af uddannelsescheferne, hvilket indikerer, at gennemførsel og understøttelse af elever med særlige behov er højt på dagsorden på erhvervsskolerne, bl.a. ligger ansvaret for SPS-støtte til eleverne hos mange uddannelseschefer. Uddannelseslederne, der er tættere på undervisningen, vurderer til gængæld i højere grad end de øvrige, at det er udfordrende at understøtte læringsmiljøer, der tilgodeser alle elever. Ledere på tekniske skoler peger i højere grad end de øvrige på, at understøttelse af elever med særlige behov er en udfordring, der fylder. Udfordringen om at sikre elevernes gennemførsel er desuden størst for lederne på tekniske skoler og SOSU-skoler. Uddannelseschefer og uddannelsesledere oplever større udfordringer i arbejdet med eleverne, end direktørerne gør – det gælder især sikring af lærepladser, som direktører vurderer som den mindst udfordrende ledelsesopgave i forhold til de andre elevnære udfordringer.

En af de største ledelsesudfordringer i forhold til medarbejderne er rekruttering af nye undervisere. Denne udfordring beskrives som en gennemgående udfordring i hele sektoren. Nogle ledere peger i de kvalitative interview fx på, at man i ansættelsen af lærere ikke kan matche det private erhvervsliv på bl.a. løn, og det af den grund kan være vanskeligt at tiltrække og fastholde undervisere i en periode med højkonjunktur. Surveyen viser også, at en styrkelse af undervisernes pædagogiske og didaktiske kompetencer opleves af lederne som en større udfordring end en styrkelse af undervisernes erhvervsfaglige kompetencer. Samtidig er der et pres for at forny udstyr og værksteder, så undervisningen følger den teknologiske udvikling i erhvervene. Dette er især en udfordring på tekniske skoler og kombinationsskoler, hvor investeringer i moderne udstyr er centralt for at styrke kvaliteten af uddannelserne.

En af de største ledelsesudfordringer i forhold til drift og udvikling er økonomisk styring i forhold til at sikre kvaliteten af uddannelserne, som er en stor udfordring for direktørerne, men også uddannelseschefer og uddannelsesledere. Ledere skal sikre kvalitet i undervisningen med begrænsede ressourcer, samtidig med at de håndterer udfordringer som frafald, høj læreromsætning og behov for opdateret udstyr. Den økonomiske udfordring opleves størst af lederne på handelsskoler og tekniske skoler. Derudover opleves ledelsesopgaven med at fremme samarbejde og udvikling på tværs af organisationen også som en stor udfordring, især for uddannelseschefer og uddannelsesledere.

Resten af kapitlet uddyber, hvordan disse udfordringer fordeler sig på tværs af ledelsesniveauer og skoletype.

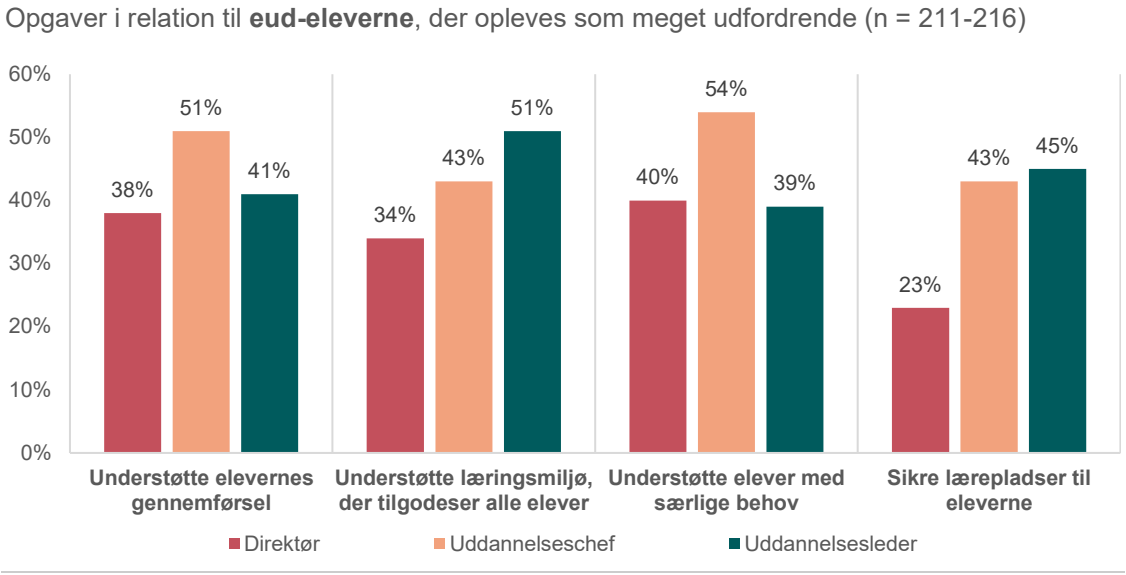
Hvad udfordrer eud-lederne?

Ledelsesudfordringer i relation til eud-eleverne

Når det kommer til ledelsesopgaver, der knytter sig til eud-elevernes uddannelsesforløb, oplever lederne især følgende som udfordrende at understøtte:

1. elevernes gennemførsel,
2. et læringsmiljø, der tilgodeser alle elever,
3. understøtter elever med særlige behov og
4. sikring af lærepladser.

Der er dog forskel på, hvilke ledelsesniveauer der særligt peger på disse udfordringer, og ikke mindst forskel på, hvordan udfordringerne bliver oplevet alt efter skoletype.



Figur 10: Respondenterne har besvaret spørgsmålet: "Hvor udfordrende synes du, at følgende opgaver i relation til eud-eleverne er i dit arbejde som leder? (Svar på en skala fra 1-5, hvor 1 er "ikke udfordrende", og 5 er "meget udfordrende". Figuren viser fordeling af svar 4 og 5 samlet, dvs. oplevelser af, at den konkrete problemstilling er "meget udfordrende".

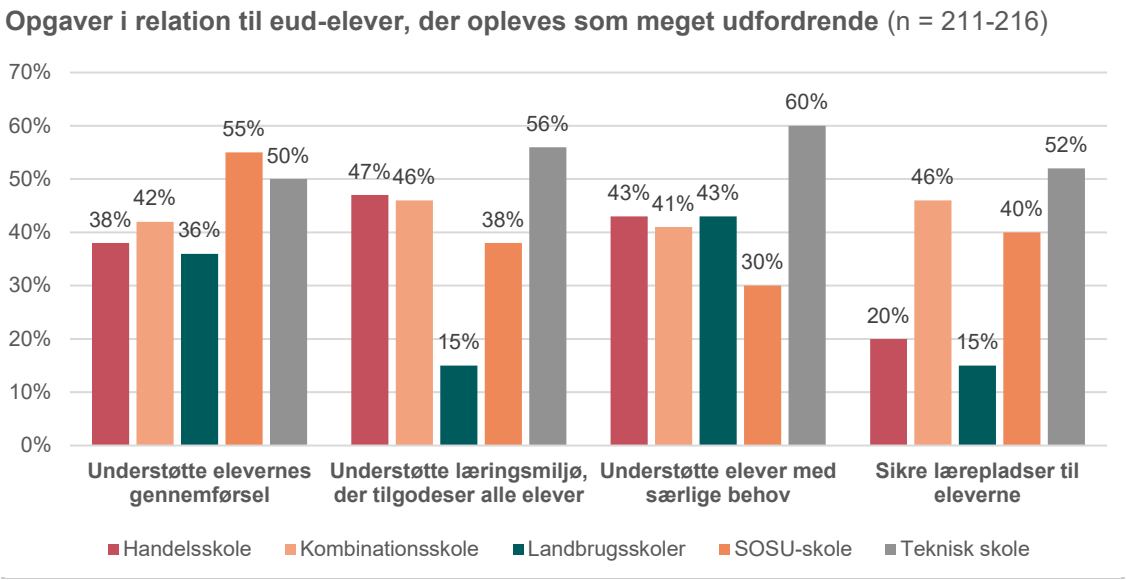
Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

Figur 10 viser, hvordan de tre ledergrupper vurderer udvalgte udfordringer i relation til eleverne. Overordnet set fremgår det, at uddannelseschefer og uddannelsesledere oplever større udfordringer i arbejdet med eleverne, end direktørerne gør.

Særligt de to ledelsesopgaver, der handler om at "understøtte elevernes gennemførsel" og at "understøtte elever med særlige behov " bliver angivet som særligt udfordrende for uddannelsescheferne (hhv. 51 % og 54 % synes, det er udfordrende) sammenlignet med uddannelseslederne (hhv. 41 % og 39 %) og med den øverste leder/direktørerne (hhv. 38 % og 40 %).

En grund til at uddannelsescheferne særligt oplever det som udfordrende, kan skyldes, at det særligt er her, opgaverne, der knytter sig til sikring, ansøgning og organisering af SPS-støtte til elever, har behov for dette.

Uddannelseslederne vurderer i højere grad end de øvrige, at det er udfordrende at "understøtte læringsmiljøer, der tilgodeser alle elever" (51 %) – for uddannelseschefer er det 43 %, og for direktører er det 34 %. Når det gælder "sikring af lærepladser", er det tydeligt, at uddannelseslederne (45 %) og uddannelsescheferne (43 %) oplever større udfordringer end direktørerne (23 %). Det peger på, at ansvaret for at skabe og fastholde kontakt til lærepladserne og oplæringen i høj grad ligger hos uddannelsescheferne og uddannelseslederne, som skal omsætte strategiske mål til konkrete partnerskaber og praktikpladser.



Figur 11: Respondenterne har besvaret spørgsmålet: "Hvor udfordrende synes du, at følgende opgaver i relation til eud-eleverne er i dit arbejde som leder? (Svar på en skala fra 1-5, hvor 1 er "ikke udfordrende", og 5 er "meget udfordrende". Figuren viser fordelingen af svar 4 og 5 samlet, dvs. oplevelser af, at den konkrete problemstilling er "meget udfordrende".

Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

Ser vi nærmere på de forskellige skoletyper, er elevernes gennemførsel den problemstilling, der er mest udfordrende for ledere på tværs af skoletyper, dog med tekniske skoler og SOSU-skoler som de skoletyper, der finder det mest udfordrende.

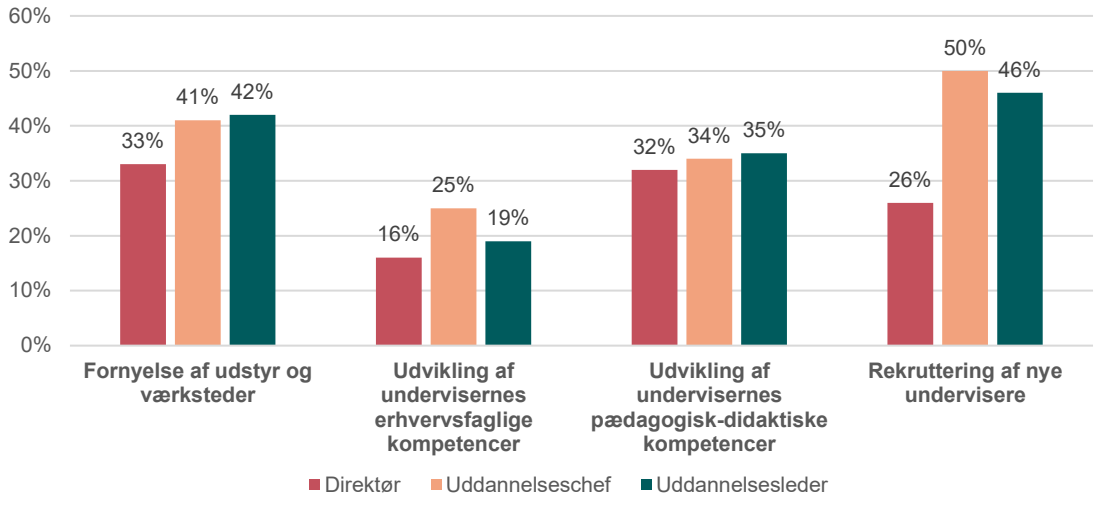
Det er også på de tekniske skoler, at udfordringerne med understøttelse af elever med særlige behov og skabelsen af læringsmiljøer, der tilgodeser alle elever, ser ud til at opleves som den største udfordring for lederne. Og det er særligt på de tekniske skoler, kombinationsskoler og SOSU-skolerne, at lederne oplever det som meget udfordrende at sikre lærepladser til alle elever.

Samlet set fylder udfordringerne med at understøtte elevernes gennemførsel, skabe inkluderende læringsmiljøer for alle elever og sikre lærepladser for lederne på erhvervsuddannelserne.

Ledelse af undervisere og undervisningen

Ledelse af undervisere og undervisningen er en helt central og kompleks ledelsesopgave på erhvervsuddannelserne. Det er en sektor med en stor varieret gruppe af undervisere og mange fagtraditioner. Analysen viser, at det især er uddannelseschefer og uddannelsesledere, der oplever de største udfordringer her. Det skyldes, at disse ledelseslag har det primære ansvar for den daglige drift og udvikling af undervisningen samt for medarbejderne, der står for undervisningen.

Opgaver i relation til underviserne og undervisningen, der opleves som meget udfordrende (n = 210)



Figur 12: Respondenter har besvaret spørgsmålet: "Hvor udfordrende synes du, at følgende opgaver i relation til eud-underviserne og udviklingen af undervisning er i dit arbejde som leder? (Svar på en skala fra 1-5, hvor 1 er "ikke udfordrende", og 5 er "meget udfordrende". Figuren viser fordeling af svar 4 og 5 samlet, dvs. oplevelser af, at den angivne problemstilling er "meget udfordrende".

Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

En af de mest markante udfordringer er "rekruttering af nye undervisere", som vurderes som meget udfordrende af hhv. 50 % af uddannelsescheferne og 46 % af uddannelseslederne. Ser vi på tværs af skoletyperne, er rekruttering af nye lærere en stor udfordring for alle typer af skoler.

Dette afspejler en strukturel udfordring i sektoren, hvor konkurrencen om faglært arbejdskraft er hård, og hvor løn- og arbejdsvilkår på erhvervsskolerne ofte ikke kan matche det private erhvervsliv. Det gør det vanskeligt både at tiltrække og fastholde kvalificerede undervisere, hvilket igen påvirker kvaliteten og kontinuiteten i undervisningen.

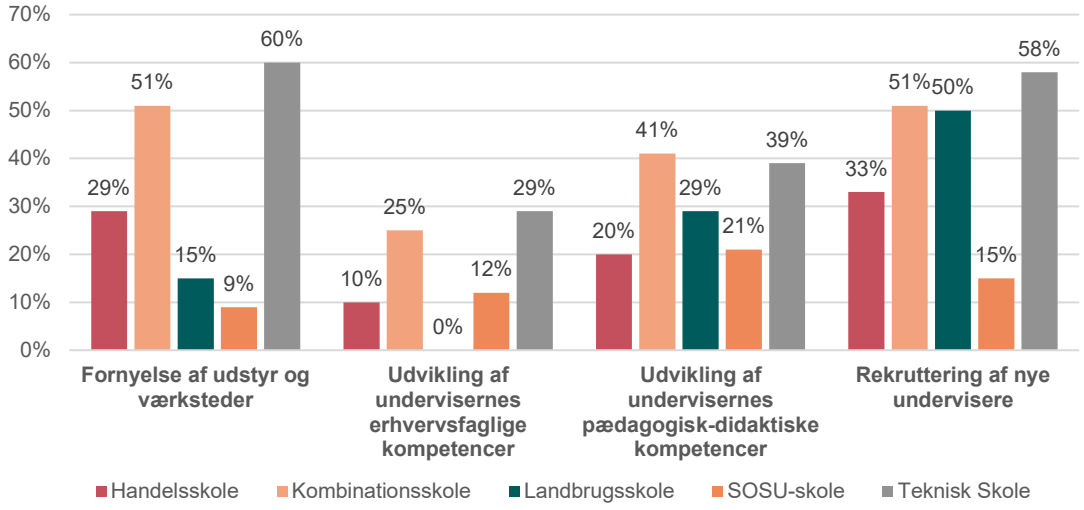
En leder på en teknisk skole peger på, at udfordringen med at rekruttere nye lærere betyder, at erhvervsskolerne skal kunne tilbyde en helt anden form for fleksibilitet, hvis det skal lykkes at være en attraktiv arbejdsplads i konkurrence med et arbejdsmarked, hvor erhvervsskolerne ikke kan tilbyde jobs, der på nogen måde kan konkurrere med den løn, faglærte kan få andre steder:

> *Jamen det er uden tvivl rekruttering [der er den vanskeligste opgave lige nu, red.], at ansætte nok medarbejdere. Altså vi har en mindre industriby i baghaven, og ufaglærte får jo væsentligt mere i løn, end vores lærere gør. Der er jo en massiv mangel på håndværkere. Så vi skal tilbyde noget andet end på at være lønførende. Vi skal tilbyde en helt anden fleksibilitet (...).*
>
> Uddannelseschef, Teknisk Skole

Sammenholdt med de store udfordringer, skolerne står med i forhold til at tilrettelægge undervisningen og uddannelserne, så alle elever tilgodeses og får den rette støtte, er det et tilbagevendende spørgsmål for flere af lederne, hvordan de skaber en tilstrækkelig fleksibilitet og attraktivitet i jobbet som lærer på en erhvervsuddannelse.

Hvis vi sammenholder, hvordan lederne oplever de øvrige udfordringer med, hvilken skole de er ledere på, kan vi også se en forskel på, hvordan lederne oplever udfordringerne i relation til undervisere og undervisning.

Opgaver i relation til **underviserne og undervisningen**, der opleves som meget udfordrende (n = 210)



Figur 13: Respondenter har besvaret spørgsmålet: "Hvor udfordrende synes du, at følgende opgaver i relation til eud-underviserne og udviklingen af undervisning er i dit arbejde som leder? (Svar på en skala fra 1-5, hvor 1 er "ikke udfordrende", og 5 er "meget udfordrende". Figuren viser fordelingen af svar 4 og 5 samlet, dvs. oplevelser af, at den angivne problemstilling er "meget udfordrende".

Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

Mange ledere peger på, at "fornyelse af udstyr og værksteder" er en væsentlig udfordring. Som det ses i figur 12, er det 42 % af uddannelseslederne og 41 % af uddannelsescheferne, der vurderer, at dette er meget udfordrende. Figur 13 viser, at det særligt er de tekniske skoler og kombinationsskolerne, hvor lederne oplever, at det er meget udfordrende at holde værkstederne ajour med den rivende udvikling i mange brancher. Det kan bl.a. hænge sammen med den hastige teknologiske udvikling i mange tekniske fag, som stiller krav til, at undervisningsfaciliteterne er tidssvarende og relevante, som flere ledere peger på i interviewene.

"Udvikling af undervisernes kompetencer" – både erhvervsfaglige og pædagogisk-didaktiske – er også et område, der opleves som udfordrende. Det er værd at bemærke, at udvikling af de pædagogisk-didaktiske kompetencer vurderes som mere udfordrende end de erhvervsfaglige.

Det er en central ledelsesudfordring at skabe læringsmiljøer, der understøtter en mangfoldig elevgruppe, herunder både at understøtte alle elever og samtidig imødekomme elever med

særlige behov. Samtidig peger lederne på, at det er en større udfordring at understøtte undervisernes pædagogisk-didaktiske kompetencer end at understøtte deres erhvervsfaglige kompetencer. Det peger samlet set på et behov for at styrke ledernes kompetencer inden for pædagogisk ledelse, så de sammen med underviserne kan skabe læringsmiljøer, der understøtter en mangfoldig elevgruppe.

Udfordringen med at understøtte underviserernes pædagogisk-didaktiske kompetencer ser ud til at være næsten på samme niveau i alle tre ledergrupper, men det er især ledere på tekniske skoler og kombinationsskolerne, der peger på, at denne problemstilling er meget udfordrende.

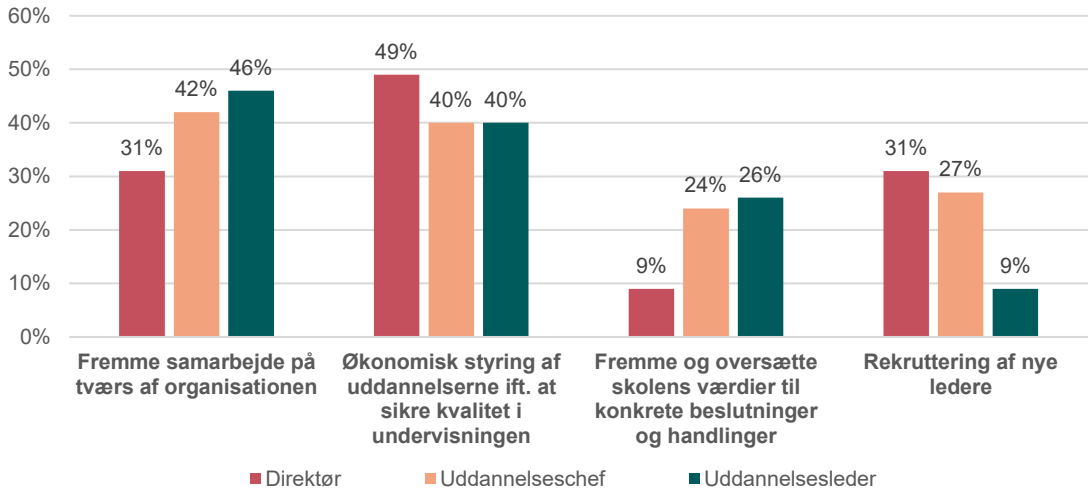
Sammenfattende peges der på, at ledelse af undervisere og undervisningen kræver en balance mellem strategisk rekruttering og udvikling på den ene side og håndtering af daglige udfordringer på den anden. Uddannelseschefer og uddannelsesledere skal i det daglige både sikre kvaliteten i undervisningen, støtte underviserne i deres faglige og pædagogiske udvikling og håndtere rekrutterings- og udstyrsmæssige barrierer.

Drift og udvikling af uddannelserne

Drift og udvikling i erhvervsuddannelserne handler om den daglige økonomistyring, men også om de ledelsesopgaver, der har fokus på at implementere skolens strategiske mål og udvikle samarbejdet om uddannelserne på tværs af afdelinger og adresser.

Surveyen peger på, at ledelsesopgaver relateret til drift og udvikling af uddannelserne opleves som komplekse og udfordrende på tværs af alle de tre undersøgte ledelsesniveauer, men også her med forskelle i vægtningen af de enkelte opgaver i forhold til, hvor udfordrende de er.

Opgaver i relation til **drift og udvikling af uddannelserne**, som opleves som meget udfordrende (n = 209-211)



Figur 14: Respondenterne har besvaret spørgsmålet: "Hvor udfordrende synes du, at følgende opgaver i relation til drift og udvikling af uddannelserne er i dit arbejde som leder? (Svar på en skala fra 1-5, hvor 1 er "ikke udfordrende", og 5 er "meget udfordrende". Figuren viser fordelingen af svar 4 og 5 samlet, dvs. oplevelser af, at den angivne problemstilling er "meget udfordrende".

Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

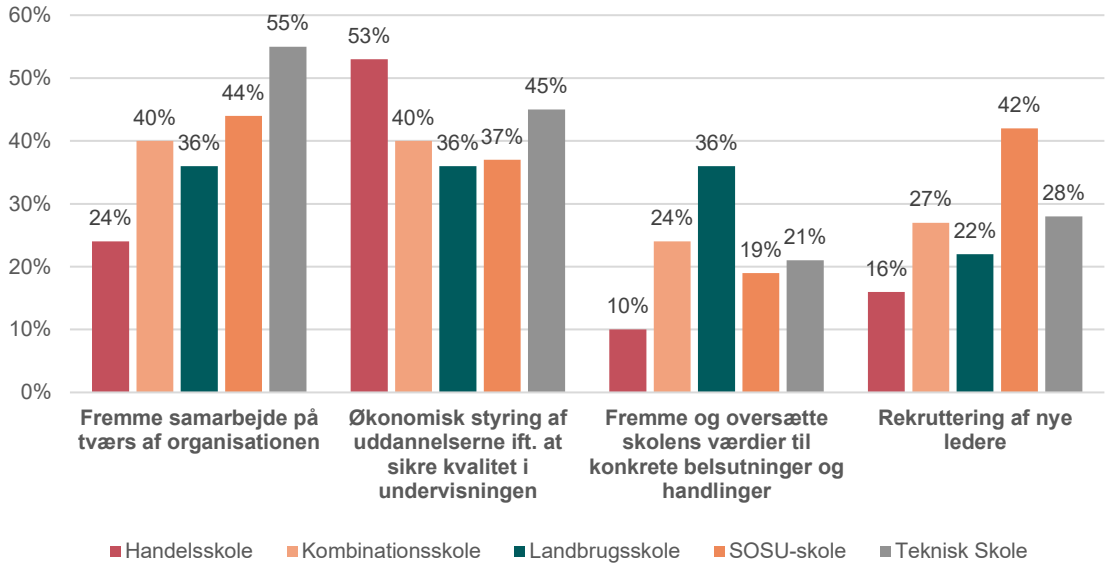
En af de største driftsmæssige udfordringer er økonomisk styring af uddannelserne med henblik på at sikre kvalitet i undervisningen. Det er ikke overraskende, at der er udfordringer med den økonomiske styring af erhvervsuddannelser med et stort frafald og høj læreromsætning (Hjarsbech, J., & Riis, A. M., 2023).

Ledelsesopgaven om "Økonomisk styring af uddannelserne i forhold til at sikre kvaliteten i uddannelserne" vurderes som meget udfordrende af næsten halvdelen af de øverste ledere/direktører (49 %) og af 40 % af både uddannelseschefer og uddannelsesledere. Svarene viser tydeligt, at økonomistyring ikke udelukkende er en strategisk opgave for den øverste ledelse, men også en konkret udfordring for uddannelseschefer og uddannelsesledere, som skal håndtere budgetter, samtidig med at de skal understøtte behovet for opdateret udstyr, kompetenceudvikling og stærke læringsmiljøer.

Det at "fremme samarbejde på tværs af organisationen" er en opgave, der vurderes som meget udfordrende – især af uddannelsesledere (46 %) og uddannelseschefer (42 %). Det tyder på, at samarbejde på tværs af afdelinger og fagområder er en væsentlig organisatorisk udfordring, særligt for de ledere, der står midt i koordineringen mellem undervisere, administration og ledelsesteam. Det kan også afspejle en oplevelse af silo-tænkning eller manglende fælles retning i organisationen, som flere ledere peger på i de kvalitative interview.

Bryder vi analysen ned på skoletyper, er det ledere på handelsskoler og tekniske skoler, der i størst omfang oplever, at økonomien er en udfordring.

Opgaver i relation til **drift og udvikling af uddannelserne**, som opleves som meget udfordrende (n = 209-211)



Figur 15: Respondenterne har besvaret spørgsmålet: "Hvor udfordrende synes du, at følgende opgaver i relation til drift og udvikling af uddannelserne er i dit arbejde som leder? (Svar på en skala fra 1-5, hvor 1 er "ikke udfordrende", og 5 er "meget udfordrende". Figuren viser fordelingen af svar 4 og 5, dvs. oplevelser af, at den angivne problemstilling er "meget udfordrende".

Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

Det er desuden særligt ledere på tekniske skoler og SOSU-skoler, der peger på, at det er en udfordring at fremme samarbejde på tværs af organisationen. Selv om færre ledere på de merkantile erhvervsuddannelser oplever, at det er en udfordring at fremme det tværgående samarbejde blandt underviserne, illustrerer et interviewcitat fra en rektor fra en handelsskole udfordringen:

> *Men der er jo også det, der er supersvært i sådan en organisation. Hvor man gerne vil have et team samarbejder om undervisning. Og man gerne vil væk fra, der er noget, der hedder virksomhedsøkonomi C. Og nu skal du ind, og så skal du bare tage dig dit isolerede fag. Men du skal faktisk prøve at sætte det ind i en helhed. Så betyder det jo også, at underviserne bliver afhængige af hinanden.*
>
> *Og de skal have tillid til hinanden. Og de skal slippe på noget kontrol. De kan godt lide den der med, hvis jeg skal have dem op til eksamen i virksomhedsøkonomi C, så vil det gerne være mig, der fortæller dem om det her. Det skal gerne være mig, der sikrer, at de lærer det her. De tre ting, det her med tillid og afhængighed, og at de kan slippe på kontrol, det er absolut det, som jeg ser som at være det sværeste i undervisningen. Der er velvilje, men de kan ikke forestille sig en verden, hvor de skal have dem op i noget, som det ikke er dem, der har.*
>
> Uddannelseschef, Handelsskole

Selvom ledelsesudfordringen med hensyn til at fremme det tværgående samarbejde kan tage mange former, peger denne rektor på en udfordring, der sandsynligvis går igen på tværs af erhvervsuddannelserne, og som flere af de andre ledere også peger på i de kvalitative interview. Når forskellige undervisere med hver deres faglige traditioner skal samarbejde om en mere tværfaglig undervisning, skal traditioner, fagdidaktikker og eksamensformer brydes op, og nye måder at se sig selv og sit ansvar som underviser genforhandles – det udfordrer nogle undervisere at skulle slippe kontrollen med deres fag og det faglige ansvar, der følger med.

Når det gælder "rekruttering af nye ledere", er det ikke overraskende især direktører (31 %) og ledere på uddannelseschef-niveau (27 %), der oplever dette som en stor udfordring. Det hænger formentlig sammen med, at disse ledelseslag har det formelle ansvar for ansættelser og for at sikre kontinuitet og kvalitet i ledelsesteamet. Den relativt lave andel af ledere for lærerne/uddannelsesledere, der vurderer, at rekruttering af nye ledere er udfordrende (9 %), kan forklares med, at disse ledere sjældent selv har ansvaret for at rekruttere nye ledere, men i højere grad påvirkes af konsekvenserne af rekrutteringsudfordringerne.

Endelig vurderes opgaven med at "fremme og oversætte skolens værdier" til konkrete beslutninger og handlinger som mindst udfordrende på tværs af niveauerne, men stadig med tydelige forskelle: kun 9 % af direktørerne oplever dette, imens 24 % uddannelseschefer og 26 % uddannelsesledere oplever det. Tallene viser, at jo længere væk, man er fra det strategiske niveau, desto sværere opleves det at omsætte overordnede værdier til praksis.

Sammenfattende viser analysen, at ledelsesopgaver i relation til drift og udvikling af uddannelserne spænder bredt med økonomisk styring af uddannelserne og fremme af det tværgående samarbejde som de største udfordringer.

Opsamling: Ledelsesopgaver og -udfordringer

Set i relation til alle ledelsesopgaverne og -udfordringerne tyder analysen på, at ledere på tværs af niveauerne oplever, at mange af deres ledelsesopgaver er overkommelige i hverdagen. Men lederne oplever også, at der er nogle relativt set store udfordringer i eud-sektoren, hvor lederne på de forskellige niveauer ikke oplever at komme i mål med deres ledelsesopgaver, fordi opgaverne er meget udfordrende. Det gælder især ledelsesopgaverne med at skabe inkluderende læringsmiljøer for alle elever, fornyelse af udstyr og værksteder samt udvikling af lærernes pædagogisk-didaktiske kompetencer og den økonomiske styring af uddannelser og det tværgående samarbejde.

Men et er, hvilke ledelsesopgaver ledere varetager, og om, hvor udfordrende de oplever disse ledelsesopgaver er, noget andet er, om lederne oplever, de bliver involveret i beslutninger, der har betydning for deres ledelsesopgaver, og om de oplever, de har tid til at varetage de ledelsesopgaver, de finder vigtigst.

LEDERNES INDFLYDELSESRUM

For at undersøge, om lederne oplever at komme i mål med deres ledelsesopgaver, er lederne også blevet spurgt ind til deres indflydelsesrum. Et væsentligt aspekt af ledelsesopgaven er det indflydelsesrum, lederne oplever at have. Hvis ledere ikke oplever deres indflydelsesrum særligt stort, er det en faktor, som gør det vanskeligt for dem at komme i mål med deres ledelsesopgaver.

Lederne er blevet spurgt, om de har tid til at løse de opgaver, de finder vigtigst, om de oplever at have indflydelse på de beslutninger, som vedrører deres ledelsesopgaver, og om de oplever en tilfredsstillende balance mellem arbejdsliv og privatliv.

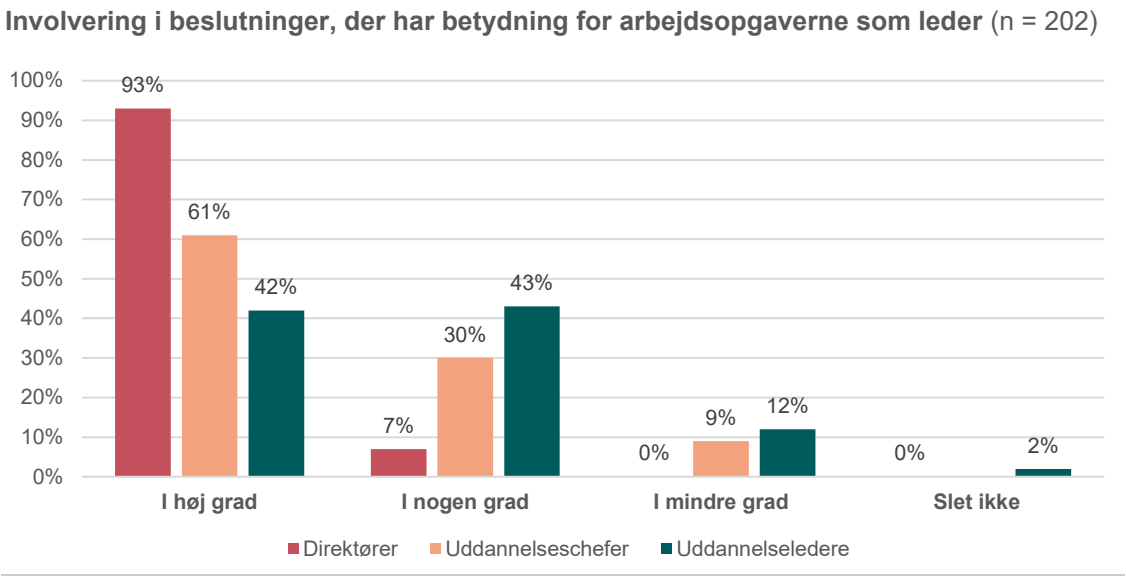
Surveyen viser, at jo tættere man som leder er på undervisningen, jo mindre oplever de at blive involveret i beslutninger, og jo større tidspres oplever de at have. Over halvdelen af uddannelseslederne (55 %) oplever kun i nogen eller mindre grad at blive involveret i beslutninger, der berører deres ledelsesopgaver, og en fjerdedel (26 %) af uddannelseslederne oplever, at de kun i mindre grad har tid til at løse de opgaver, de finder vigtigst. Surveyen viser desuden, at 20 % af alle lederne i mindre grad oplever en tilfredsstillende balance mellem arbejdsliv og privatliv, og igen er der en større andel af uddannelseslederne (23 %), som peger på det, end uddannelseschefer (18 %) og direktører (18 %).

Involvering i beslutninger med betydning for ens ledelsesopgaver

Når eud-lederne er blevet spurgt, om de oplever at være involveret i beslutninger, der har betydning for deres ledelsesopgaver, og dermed opnår indflydelse på de beslutninger, der vedrører deres ledelsesrum, er der en meget tydelig forskel mellem de tre ledelsesniveauer på skolerne.

Direktørerne oplever, at de i meget høj grad eller høj grad er involveret i beslutninger, der har betydning for deres ledelsesopgaver. 93 % svarer "I høj grad". Det indikerer, at de har et stort ledelsesrum og direkte adgang til de centrale beslutningsprocesser. Dette billede ser anderledes ud for uddannelsescheferne. Der tegner svarene et mere delt landskab, hvor lidt over halvdelen (61 %) i høj grad føler sig involveret. Dog er der en større andel, nemlig 30 %, som svarer, at de kun i nogen grad er involveret, mens 9 % peger på, at de er det i mindre grad. Det peger på et mere begrænset indflydelsesrum for uddannelseschefer end skolens øverste ledere.

Blandt uddannelseslederne er det langt færre, som oplever at blive involveret i beslutninger, der har betydning for deres ledelsesopgaver. Over halvdelen (55 %) af uddannelseslederne oplever i nogen eller mindre grad at blive involveret.



Figur 16: Respondenterne har besvaret spørgsmålet: "I hvilken grad oplever du at blive involveret i beslutninger, der har betydning for dine arbejdsopgaver som leder?"
Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

Resultaterne er ret tydelige. Jo længere væk fra øverste ledelse, jo mindre involvering oplever du som leder på de beslutninger, der berører dine ledelsesopgaver.

Tidligere ledererfaring fra andre og større organisationer kan dog også spille ind på, hvordan man oplever at blive involveret. En uddannelseschef på en mindre skole med en baggrund som leder i en kommune peger i et af interviewene på, at der er langt større råderum og handlefrihed inden for erhvervsuddannelsesområdet, end der var i den kommunale sammenhæng:

> *Jamen, altså sådan helt konkret, så er vi jo en lille organisation. Altså, når jeg siger lille, så er det, fordi jeg også har en kommunal erfaring, hvor der ikke er noget, der er småt. Men vi er jo en selvejende institution, og det gør bare, at handlemulighederne, styrings-setuppet, er helt, helt anderledes, og vi har noget frihed, som man ikke havde i kommunerne.*
>
> Uddannelseschef, Teknisk Skole

Ens tidligere ledererfaringer i andre sektorer kan således også spille ind på oplevelsen af, hvor meget indflydelse man oplever at have som leder, fordi man sammenligner med tidligere lederjob, hvis man fx har været leder i en kommune, som mange ledere i eud-sektoren har været.

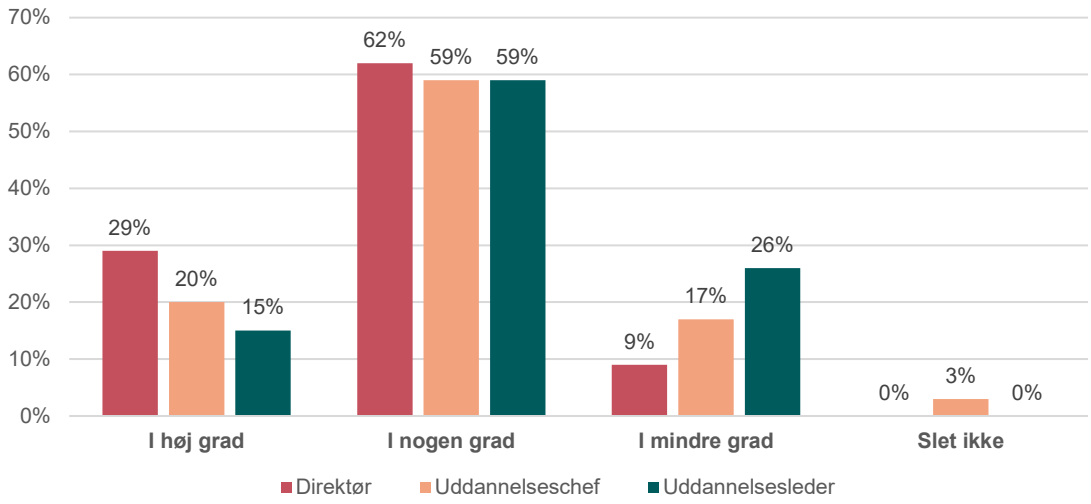
Selvom erhvervsskolerne er selvejende institutioner, der alt andet lige har større råderum end mere politisk styrede organisationer som fx en stor kommune, viser tallene, at jo længere væk fra øverste ledelse, jo mindre involvering oplever du som leder i de beslutninger, der berører dine ledelsesopgaver.

Tid til at løse de vigtigste ledelsesopgaver

Lederne svarer meget forskelligt på spørgsmålet om, hvorvidt de vurderer, at de har tiden til at løse de opgaver, de oplever er vigtigst. Generelt peger 2/3 af alle lederne på alle tre niveauer på, at de i nogen grad har tid til at løse de vigtigste opgaver.

Mens ca. hver tredje af direktørerne (29 %) peger på, at de i høj grad har mulighed for at løse de vigtigste opgaver, er det kun hver femte uddannelseschef (20 %), der peger på, at de i høj grad har tid til at løse de vigtigste opgaver. Blandt uddannelseslederne er det derimod kun hver sjette (15 %), der peger på, at de i høj grad har mulighed for at løse de vigtigste opgaver, imens en relativt stor andel (26 %) peger på, at de kun i mindre grad eller slet ikke har tid til det, der er vigtigst.

Tid til at løse de ledelsesopgaver, der opleves som vigtigst (n = 208)



Figur 17: Respondenterne har besvaret spørgsmålet: "I hvilken grad har du tid til at løse de ledelsesopgaver, som du selv mener er de vigtigste?"

Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

Surveyen tegner med andre ord et billede af, at jo tættere ledelsen er på underviserne og undervisningen, jo vanskeligere er det at få tid til at gøre det, man som leder selv vurderer er det vigtigste.

En tolkning er, at det kan handle om ledernes muligheder for at prioritere i den store mængde opgaver, de skal løse. Hvor der på de øverste strategiske niveauer kan være mere indflydelse på, hvilke opgaver der skal fylde som en del af ledelsesrummet, kan det være sværere for ledere, der er tæt på undervisningen, de praktiske rammer, skemalægning, koordinering og den daglige drift af undervisningen med mange større og mindre problemstillinger, der hele tiden dukker op, som flere af lederne fortalte om i interviewene.

Som vi så i kapitlet om lederprofiler, er det også i gruppen af uddannelsesledere, hvor færrest har en baggrund som leder i et andet lederjob eller en ledelsesuddannelse. Det vil sige, at

manglende kompetencer og erfaring også kan være en grund til, at uddannelseslederne oplever at have svært ved at gøre det, der er vigtigst.

En uddannelseschef peger på, at nogle af indsatserne kan blive meget topstyrede, fordi uddannelsesledergruppen er uerfaren og har behov for klare rammer for at kunne implementere i dette tilfælde "fraværsregler":

> *Det er sådan en ting, hvor vi har været meget tæt på driften, hvor – hvis vi havde haft måske en ledergruppe, der havde været mere erfaren og mere samlet – så tror jeg, de kunne have trukket tingene selv. (...) Så det er jo noget, når man så kommer til at tage sådan en ting til sig og lave den topstyret, så er det i hvert fald lidt svært at komme af med det.*
>
> Uddannelseschef, SOSU-skole

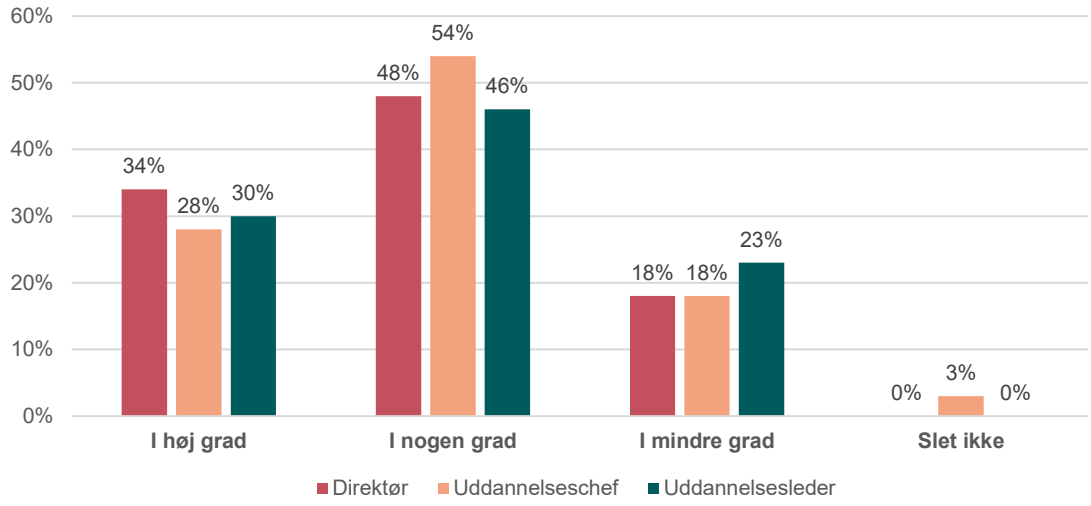
Som citatet illustrer, er det en organisatorisk beslutning, hvor stort et råderum uddannelsesledere skal have ud fra en vurdering af, hvor opgaverne bedst ligger, behovet for koordinering, ressourcegrundlaget, kompleksiteten mv. Selvom det dog også kan være svært at give råderummet tilbage igen, som denne uddannelseschef beretter.

Balance mellem arbejdsliv og privatliv

Et sidste aspekt, som er undersøgt, og som kan have indflydelse på, om lederne når i mål med deres opgaver, er, om lederne oplever en balance mellem arbejdsliv og privatliv, fx om arbejdslivet fylder for meget.

Der en gruppe på omkring 20 % af lederne, som i mindre grad oplever en balance mellem arbejdsliv og privatliv. 23 % af uddannelseslederne oplever dette i mindre grad, mens det gælder for 18 % af hhv. direktører og uddannelseschefer.

Oplevelse af balance mellem arbejdsliv og dit privatliv (n = 208)

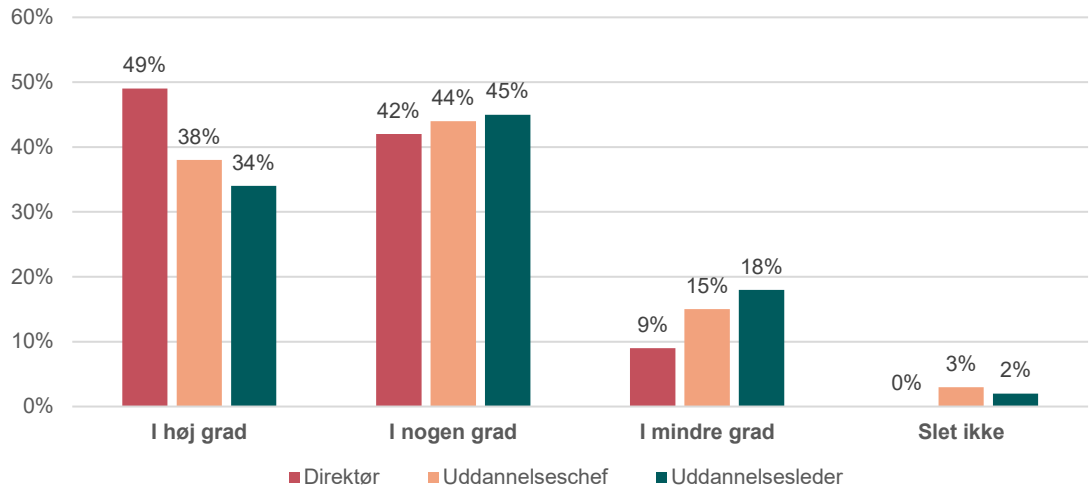


Figur 18: Respondenterne har besvaret spørgsmålet: "I hvilken grad oplever du en tilfredsstillende balance mellem dit arbejdsliv og dit privatliv?"
Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

En højere andel af lederne oplever dog, at arbejdspladsen understøtter en tilfredsstillende balance mellem arbejde og privatliv. Bl.a. er der 15 procentpoints forskel på, hvor mange direktører der oplever, at arbejdspladsen i høj grad understøtter en tilfredsstillende balance, end der oplever, at de i høj grad faktisk har en tilfredsstillende balance mellem arbejdsliv og privatliv. Forskellen er 10 procentpoint for uddannelsescheferne og 4 procentpoint for uddannelseslederne.

Dette peger på, at man som leder godt kan opleve en utilfredsstillende balance mellem arbejde og privatliv, selvom man oplever, at arbejdspladsen understøtter en tilfredsstillende balance.

Arbejdspladsens understøttelse af en tilfredsstillende balance mellem arbejdsliv og privatliv (n = 206)



Figur 19: Respondenterne har besvaret spørgsmålet: "I hvilken grad oplever du, at din arbejdsplads understøtter en tilfredsstillende balance mellem dit arbejdsliv og dit privatliv?"
Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

Samlet set er der færre ledere, der oplever en utilfredsstillende balance mellem arbejde og privatliv, end der er ledere, som mangler tid til deres vigtigste opgaver og ikke føler sig involveret i relevante beslutninger.

Det peger på, at balancen mellem arbejde og privatliv er en mindre udfordring end udfordringerne med tid og indflydelse er. Med andre ord er det især manglende tid og indflydelse på beslutninger, og ikke balancen mellem arbejde og privatliv, der har betydning for, at nogle ledere, især uddannelseslederne, oplever ikke at lykkes med det, der er vigtigst.

FÆLLES LEDELSE

Mange af de udfordringer, som lederne i eud-sektoren står overfor, medfører nye former for ledelsesmæssigt samarbejde internt på erhvervsskolerne. Samarbejdet er fx påvirket af behovet for at møde nye samfundsmæssige behov og dagsordner på tværs af forskellige uddannelser som fx klimadagsordenen og den teknologiske udvikling. Øget kompleksitet i driften af uddannelserne betyder også, at lederne udvikler deres samarbejde og fælles ledelse.

Det er derfor centralt, hvordan lederne i eud-sektoren vurderer det interne samarbejde – både på tværs af uddannelser og på tværs af ledelsesniveauer på skolen.

Interviewene viste, at samarbejdet blandt ledere på erhvervsuddannelserne var noget, som flere af lederne fortalte om og reflekterede over som centralt for at håndtere og løse komplekse problemer på tværs af uddannelser og ledelsesniveauer. Et tillidsfuldt samarbejde er centralt for lederne, fordi de kan sparre med deres kolleger om ledelsesopgaver, undgå for mange konflikter, og de kan tale om det, der er svært.

Surveyen viser, at lederne generelt vurderer, at samarbejdet mellem lederne er godt eller meget godt. Der er en høj grad af tillid, og de oplever, at de er gode til at spare med hinanden om både ledelsesopgaver og det, som er svært ved samarbejdet. 1/5 af lederne forholder sig dog mere neutralt til samarbejdet, som de vurderer hverken godt eller dårligt, og på spørgsmålet om, hvor gode lederne er til at løse uenigheder eller konflikter blandt lederne, er det ca. 1/3 af alle uddannelseschefer og uddannelsesledere, der svarer, at de hverken er gode eller dårlige.

Der er stor forskel på, hvor udbredt direktørerne oplever tilliden og kvaliteten af samarbejdet blandt lederne sammenlignet med, hvor udbredt uddannelseschefer og uddannelseslederne oplever tilliden og kvaliteten af samarbejdet blandt lederne. Ca. 1/3 flere af direktørerne oplever, at der er en høj grad af tillid blandt lederne, og man kan tale mere åbent om det, der er svært, end uddannelseschefer og ledere gør.

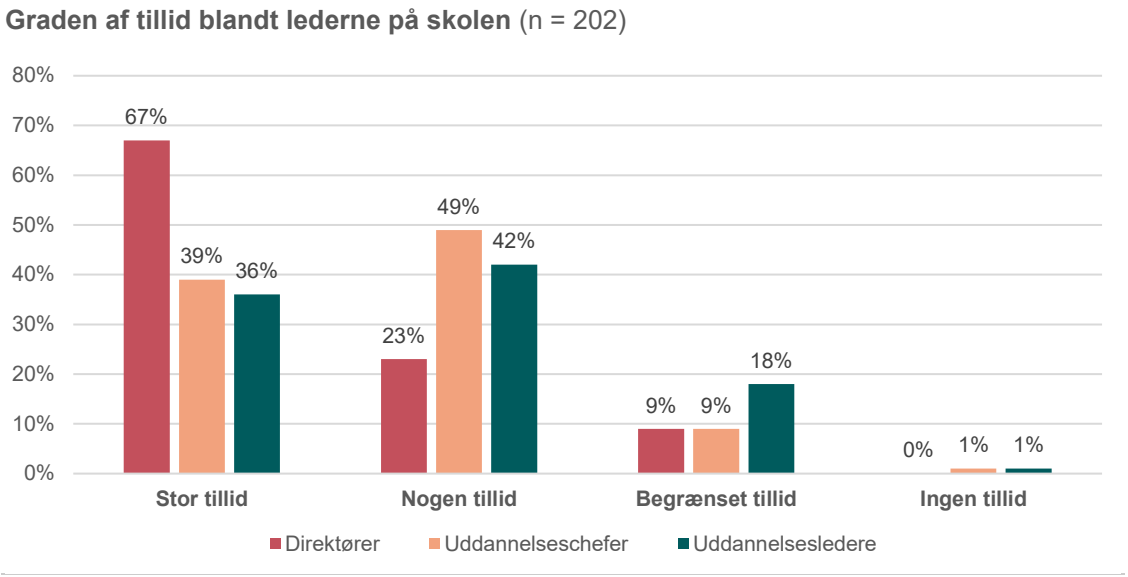
Et eksempel på en af de udfordringer, der kan opstå, når der ikke er et fælles syn på ledelse, er de uddannelsesledere, der peger på, at der er et behov for en klarere retning og en tydelig dialog om, hvad der er vigtigt at prioritere.

Tillid og åben dialog blandt lederne

Umiddelbart viser surveyen, at erhvervsuddannelsessektoren er en sektor, som er præget af en høj grad af tillid blandt lederne. Set på tværs, oplever 85 % af lederne, at samarbejdet er præget af stor tillid eller nogen tillid.

Samtidig varierer graden af tillid alt efter, hvilket niveau lederen er ansat på. Selvom samarbejdet blandt ledere er præget af tillid, viser svarene, at der er stor forskel på vurderingen af tillid blandt lederne afhængigt af, hvor i ledelseshierarkiet man befinder sig som leder på en erhvervsskole.

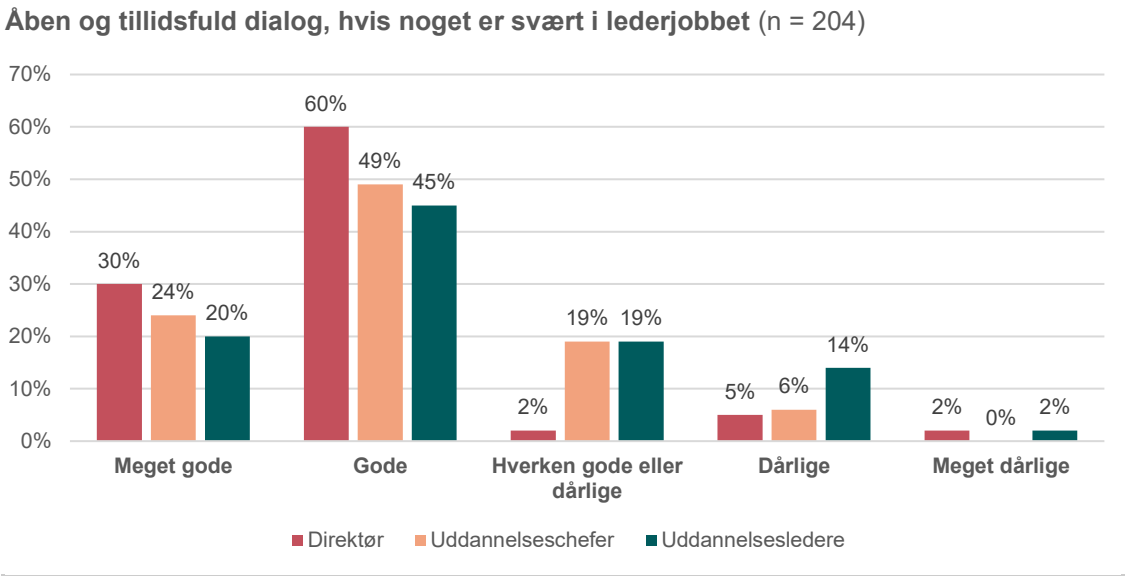
Blandt direktørerne svarer 67 %, at de oplever stor tillid blandt lederne, mens en noget mindre andel af uddannelseschefer og uddannelsesledere peger på det samme. Det samme gælder kun for 39 % af uddannelsescheferne og 36 % af uddannelseslederne.



Figur 20: Respondenterne har besvaret spørgsmålet: "Hvordan vil du beskrive graden af tillid blandt jer som ledere på din skole?"
Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

Samme mønster går igen, når vi ser på, om lederne oplever, om de er gode til at tale åbent og tillidsfuldt med hinanden om det, der er svært i lederjobbet. 73 % i alt svarer, at det er de gode eller meget gode til. Her er det også direktørerne, der er de mest positive, og 90 % vurderer, at de enten er gode eller meget gode til at tale åbent og tillidsfuldt om det, der er svært.

Uddannelsescheferne er lidt mindre positive, og uddannelseslederne er noget mindre positive. Blandt uddannelseslederne vurderer 14 %, at de er dårlige til at tale åbent og tillidsfuldt med hinanden, hvis noget er svært i lederjobbet.



Figur 22: Respondenterne har besvaret spørgsmålet: "Hvor gode synes du, I er til at tale åbent og tillidsfuldt med hinanden, hvis noget er svært for dig i lederjobbet?"

Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

En af de udfordringer, der kan opstå mellem chefer og ledere handler om, hvordan ledere taler åbent og tillidsfuldt med hinanden. I et interview pegede en uddannelseschef fx på, hvor vigtig en åben dialog med uddannelseslederen kan være central for, at uddannelseslederen føler sig set og kan løfte sit ansvar på en tilfredsstillende måde:

> *Nu er der forældremøder i aften, så går studievejlederne til mig (uddannelseschefen, red.) og siger: "Vil du ikke godt byde velkommen til alle de nye forældre?" Og det elsker jeg sådan noget, fordi det giver totalt god mening, men jeg kan godt se det. Hun (uddannelseslederen, red.) ... sidder og tænker: "Helt ærligt, vores 'forløbselever'. Det er mit ansvar. Og så kommer du flyvende ind og tager noget shine." Jeg synes, det er fantastisk, at vi kan have den snak. Det sætter jeg virkelig pris på, at hun tør sige det til mig. (...) Både kræver det, at jeg virkelig tænker, okay, jeg kan godt virke tromlende på den måde. Når jeg kommer sådan ... Og jeg kan sagtens følge hende i, at hun føler, at hendes ledelsesrum bliver reduceret til, så kan jeg så være hende, der fikser skemaer. Det gider jeg sgu ikke.*
>
> Uddannelseschef, Handelsskole

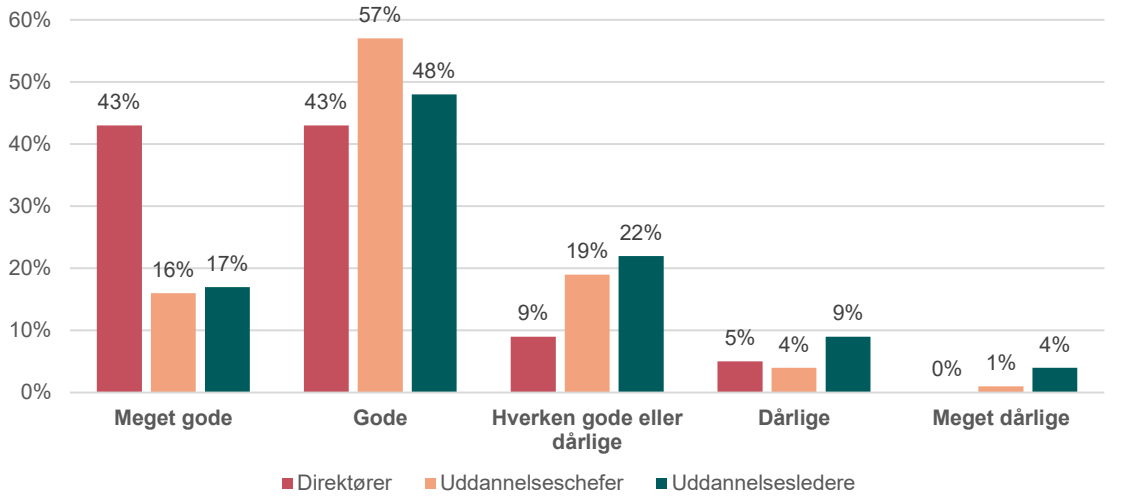
Eksemplet illustrer både en af de udfordringer, der kan opstå, når flere ledere på forskellige niveauer skal samarbejde, og hvordan den pågældende uddannelseschef og uddannelsesleder talte om det, der var svært, og skabte muligheden for at byde elever velkomne, uden at uddannelseslederen følte, at chefen tromlede hende og shinede på uddannelseslederens bekostning.

Samarbejde og konfliktløsning

Som det fremgår af nedenstående figur 23, er der en stor del af lederne, der oplever, at der er en god kultur blandt lederne i forhold til at sparre med hinanden om at løse ledelsesopgaverne.

Som det fremgår af figur 23 nedenfor, er direktørerne de mest positive, idet 43 % vurderer, at lederne generelt er meget gode til at sparre med hinanden, mens kun 16 % af uddannelsescheferne og 17 % af uddannelseslederne har samme opfattelse.

Evne til at sparre med hinanden om at løse ledelsesopgaverne (n = 204)



Figur 23: Respondenterne har besvaret spørgsmålet: "Hvor gode synes du, I generelt er til at sparre med hinanden om at løse ledelsesopgaverne?"

Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

Nedenstående citat illustrerer, hvordan fælles møder blandt uddannelseslederne giver plads til sparring på tværs af uddannelser og "søjler":

> *Vi har uddannelsesledermøder, hvor vi deler problematikker på tværs. Velvidende, at det er tre forskellige søjler, og vi har forskellige problematikker. Men vi deler sådan med hinanden. Nu står jeg i den der situation, hvad siger de to andre til det? Hvad tænker du? Det gør vi. Det, vi kan. Vi prøver at bringe det op, og så kan de andre byde ind med, enten om de kan give et løsningsforslag eller sparre på problemet.*
>
> Uddannelsesleder, SOSU-skole

En nytiltrådt direktør forklarer desuden, at der kan være behov for at genbesøge sine ledelsesfora for at sikre, at der er rum til at udvikle ledelseskulturen, så de ikke bliver overtaget af dag til dag-driftsopgaver:

Vi har historisk set haft en virkelig dårlige mødekultur blandt lederne. Det var en, meget egenrådig ledelse, da jeg startede. Derfor var møderne noget af det, vi var nødt til at tage hånd om for at prøve at få skabt nogle fora, der havde en overskrift, så vi ikke bare driftede hele tiden, og så vi ikke fik snakket ledelse.

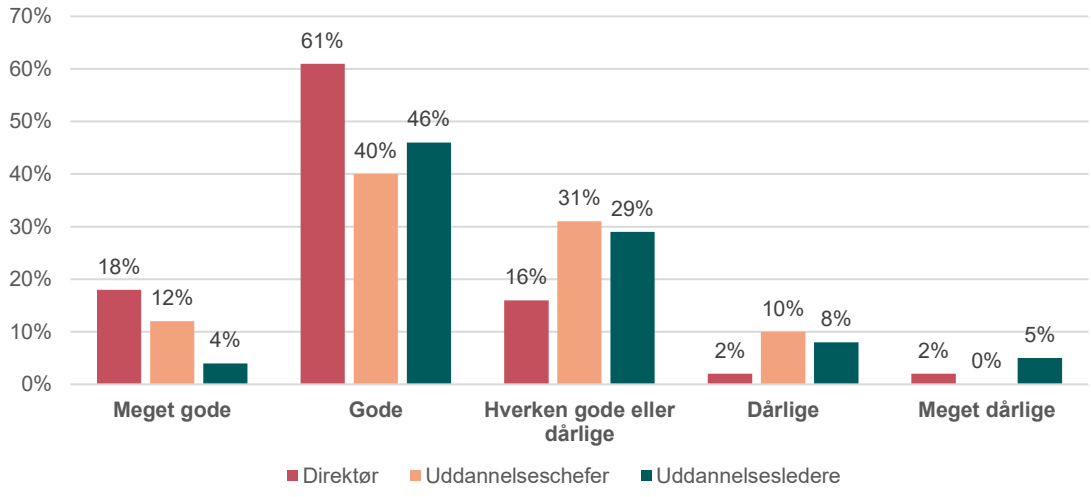
Så på "driftsmødet" drøfter vi driftting. På "ledelse på tværs"-møder drøfter vi ledelse, personaleledelse og pædagogisk ledelse, og på "ledermøder" er det mere overordnede, strategiske ting, beslutninger og sådan noget. Det er det, der er karakteristisk ved de tre møder – jeg oplever, at den struktur er helt fantastisk god.

Direktør, SOSU-skole

Som direktøren her tydeliggør, er det en central ledelsesopgave at sikre, at de fælles møder bliver brugt bedst muligt bl.a. ved at tydeliggøre, hvilke møder der har hvilke formål.

Selvom en stor andel af lederne peger på, at de har en god kultur for at sparre med hinanden – er der ikke samme høje andel, der vurderer, at de er gode til at løse konflikter mellem lederne. Direktørerne er igen her den mest positive gruppe, idet 61 % vurderer, at lederne generelt er gode til at løse uenigheder og konflikter, når de opstår. En større andel af uddannelsescheferne og uddannelseslederne svarer "hverken gode eller dårlige". 31 % af uddannelsescheferne og 29% af uddannelseslederne vurderer, at de hverken er gode eller dårlige til at løse uenigheder og konflikter. 10 % af uddannelsescheferne vurderer, at de generelt er dårlige til det.

Evne til at løse uenigheder eller konflikter mellem lederne, hvis de opstår (n = 204)



Figur 24: Respondenterne besvarerede spørgsmålet: "Hvor gode synes du, I generelt er til at løse uenigheder eller konflikter mellem lederne, hvis de opstår?"

Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

Direktørerne for erhvervsuddannelserne vurderer med andre ord i højere grad end uddannelseschefer og uddannelsesledere, at der er en kultur på skolerne, hvor lederne kan sparre med hinanden om ledelsesopgaverne og tale åbent og tillidsfuldt med hinanden og løse uenigheder og konflikter lederne i blandt.

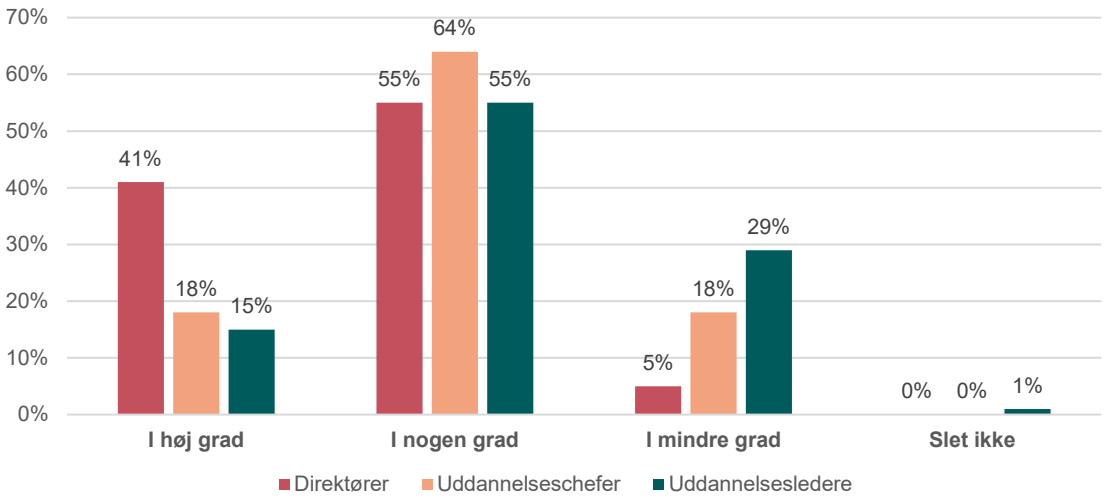
Resultaterne giver et indblik i samarbejdet i ledelsesgrupperne, og at dette samarbejde bliver oplevet forskelligt og kan give forskellige udfordringer alt efter, hvilket niveau man er leder på ude i erhvervsskolerne. Det er tydeligt, at direktørerne vurderer tilliden og samarbejdet bedre end uddannelseschefer og uddannelseslederne, selvom samarbejdet generelt set bliver vurderet som godt af over halvdelen af lederne. Sparringen om ledelsesopgaverne bliver vurderet bedre end håndteringen af konflikter.

Fælles ledelsesgrundlag og anvendelse i praksis

Et andet mål for kvaliteten af samarbejdet mellem lederne på erhvervsuddannelserne er, om lederne oplever, de har et fælles syn på ledelse.

Set på tværs vurderer 72 % af lederne, at der i høj eller nogen grad er et fælles syn på ledelse blandt lederne. Igen er der en stor overvægt i andelen af direktører, der vurderer, at der i høj grad er et fælles syn på ledelse sammenlignet med uddannelseschefer og uddannelsesledere.

Fælles syn på ledelse blandt lederne (n = 204)



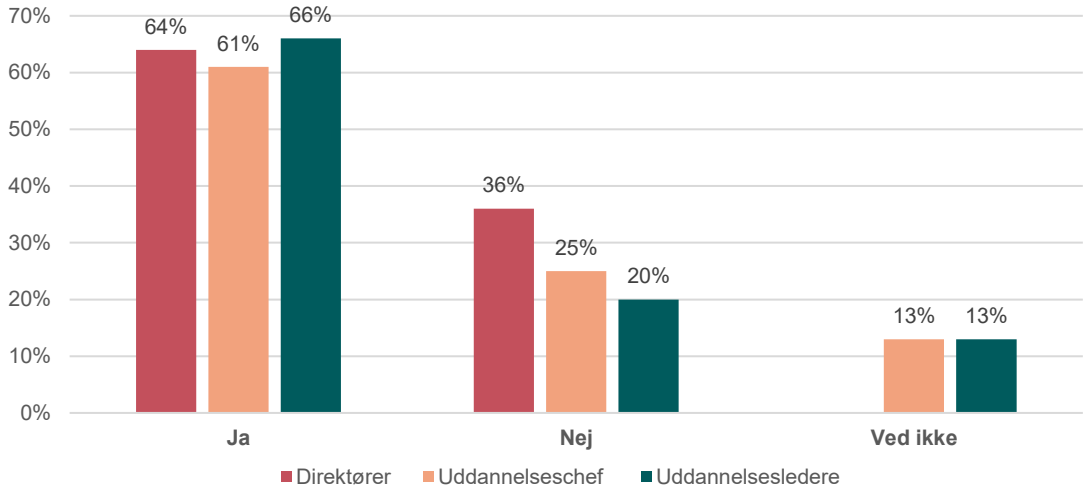
Figur 25: Respondenterne besvarede spørgsmålet: "I hvilken grad oplever du, at I blandt lederne har et fælles syn på ledelse?"

Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

Lederne er samtidig blevet spurgt, om der findes et fælles nedskrevet ledelsesgrundlag på skolen. Hvilket der er en højere andel, der svarer ja til, end der svarer, at der er et fælles syn på ledelse. I alt 64 % af lederne svarer ja til, at der findes et fælles nedskrevet ledelsesgrundlag på skolen, og der er ingen store forskelle mellem ledelsesniveauerne.

Der er en overvægt af direktører, der svarer, at der ikke er et fælles ledelsesgrundlag (36 %), mens 13 % af hhv. uddannelseschefer og uddannelsesledere ikke ved, om de har et fælles ledelsesgrundlag.

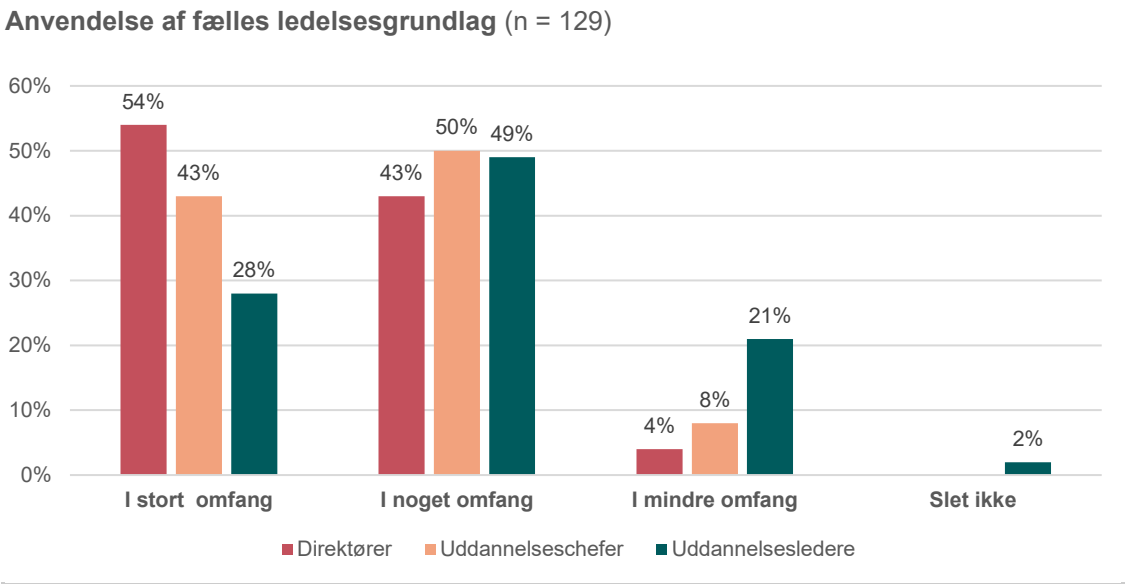
Fælles nedskrevet ledelsesgrundlag på skolen, (n = 204)



Figur 26: Respondenterne besvarede spørgsmålet: "Har I et fælles nedskrevet ledelsesgrundlag på skolen, fx et grundlag, der tager afsæt i skolens værdier og mål?"
Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

Selvom der på skolen er et fælles nedskrevet ledelsesgrundlag, er det dermed ikke ensbetydende med, at man så har et fælles syn på ledelse. Mange andre forhold kan indvirke på dette manglende fælles syn. Men svarene giver et billede af, at der på mange skoler er en ambition om at have et fælles ståsted i deres ledelse.

Samtidig har vi spurgt, i hvilket omfang det fælles ledelsesgrundlag bliver anvendt af lederne. Her svarer en meget stor andel, at de anvender det i stort eller i noget omfang. Igen er det direktørerne, der er mest positive. 97 % anvender ledelsesgrundlaget i stort eller noget omfang, mens det samme gør sig gældende for 77 % af uddannelseslederne. Blandt uddannelseslederne er det 21 %, der anvender det i mindre omfang, og 2 %, der slet ikke anvender det.



Figur 27: Respondenterne besvarede spørgsmålet: "I hvilket omfang anvender du det fælles ledelsesgrundlag i dit arbejde som leder?"

Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

Størstedelen af erhvervsskolerne har med andre ord et nedskrevet ledelsesgrundlag, og de fleste oplever, at grundlaget bliver anvendt i stort eller noget omfang, dog med en overvægt af ledere fra de ledelsesniveauer, der er længst fra lærerne og undervisningen. Et ledelsesgrundlag kan, hvis det bliver anvendt, understøtte en fælles retning i ledelsesrefleksioner, handlinger og resultater.

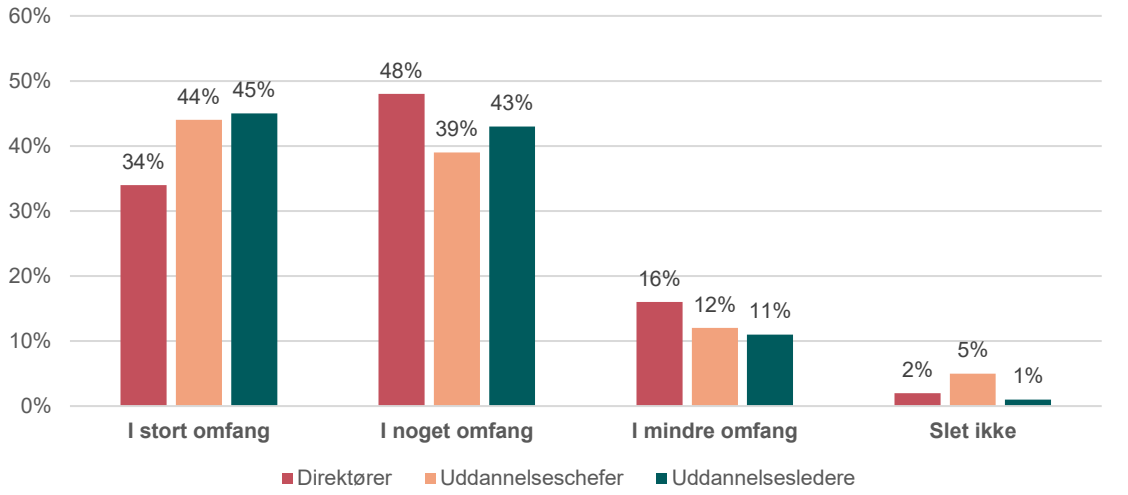
Blandt de interviewede ledere var der især nogle uddannelsesledere, der pegede på, at noget af det mest vanskelige ved ledelsesopgaven er at se, hvad der er det vigtigste, og hvad der skal prioriteres. Som en uddannelsesleder udtaler:

> *Altså, jeg er ikke bange for stram styring, altså (...) Men vi er sat ekstremt frit – og respekt for det, fordi vi får enormt meget ansvar. Men jeg vil også godt have lidt flere benspænd. Det synes jeg, de skulle vove at give os.*
>
> *Lidt ligesom at medarbejderne har brug for, at lederne på linjen tager deres stridigheder og uenigheder bag lukkede døre, så har vi (som uddannelsesledere, red.) brug for en ensartet chefgruppe. Fordi tingene simpelthen går så stærkt, at hvis vi får divergerende meldinger, så skaber det ... Jeg vil ikke sige, at det er utrygt, men det skaber sådan en ... (uklarhed, red.)*
>
> Uddannelsesleder, Teknisk Skole

Uddannelseslederen peger her på, at det er vigtigt, at organisationen som helhed og ledelsesniveauerne over uddannelseslederne understøtter den samme prioritering og skaber en fælles retning.

Når der spørges til ledernes anvendelse af det såkaldte "pædagogisk-didaktiske grundlag", som beskriver skolens principper for god undervisning, er vurderingen mere lige fordelt blandt lederne, men med en overvægt at uddannelsesledere, der svarer, at de anvender det i stort eller noget omfang. Det gælder for 88 % af uddannelseslederne.

Anvendelse af skolens fælles pædagogisk-didaktiske grundlag i arbejdet som leder
(n = 203)



Figur 28: Respondenterne besvarede spørgsmålet: "I hvilket omfang anvender du skolens fælles pædagogisk-didaktiske grundlag i dit arbejde som leder?"

Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

At uddannelseslederne i højere grad anvender det pædagogisk-didaktiske grundlag som afsæt i hverdagen, indikerer, at de har et andet og mere uddannelsesnært behov og perspektiv, når det kommer til en fælles ramme og grundlag for ledelsesopgaven.

EKSTERNT SAMARBEJDE

Et af de særlige kendetegn ved erhvervsuddannelserne er, at det er vekseluddannelser, hvilket betyder, at de foregår dels som undervisning på en erhvervsskole og dels gennem oplæring på en arbejdsplads. Ledelse af uddannelserne sker i et samarbejde mellem skolerne og arbejdsmarkedets parter. Virksomhederne har ansvaret for den del af uddannelsen, der foregår på en arbejdsplads, og som oftest udgør langt størstedelen af en erhvervsuddannelse. Desuden har arbejdsmarkedets parter ansvar for uddannelsernes indhold samlet set igennem de faglige udvalg på nationalt niveau og de lokale uddannelsesudvalg, som er knyttet til de enkelte skoler. Begge udvalg er paritetisk sammensat af arbejdstager- og arbejdsgiverrepræsentanter.

Ud over det omfattende samarbejde med arbejdsmarkedsrepræsentanter lokalt og nationalt er der en ledelsesopgave, der rækker ud imod grundskolerne gennem kommunerne i forhold til at tiltrække elever fra grundskolen til erhvervsuddannelserne. Der er også et samarbejde med andre eud- og ungdomsuddannelsesinstitutioner og et samarbejde med Undervisningsministeriet, der har tilsynsforpligtelsen over for skolerne.

For at belyse det eksterne samarbejde blandt lederne er der i surveyen spurgt ind til dels, hvor hyppigt lederne samarbejder med eksterne aktører, og hvordan lederne vurderer samarbejdet med de enkelte aktører. Disse spørgsmål giver et indblik i, hvor meget det eksterne samarbejde fylder i hverdagen for alle tre niveauer af ledere, og hvilke typer aktører det er særligt udfordrende at samarbejde med. Dermed er analyserne her væsentlige i relation til kvalitets- og udviklingsarbejde, der har samarbejdet med eksterne parter som omdrejningspunkt.

Analysen viser, at lederne generelt vurderer, at samarbejdet med eksterne aktører fungerer godt. Det samarbejde, der opleves som mest udfordrende, er samarbejdet med Undervisningsministeriet. Blandt nogle af de interviewede ledere fremhæves det, at det særligt er tilsynsopgaven, der kan fylde i dette samarbejde, og at et ministerielt tilsyn kan være modsætningsfyldt og ikke nødvendigvis understøtte opfølgning og arbejdet med at styrke kvaliteten i uddannelserne.

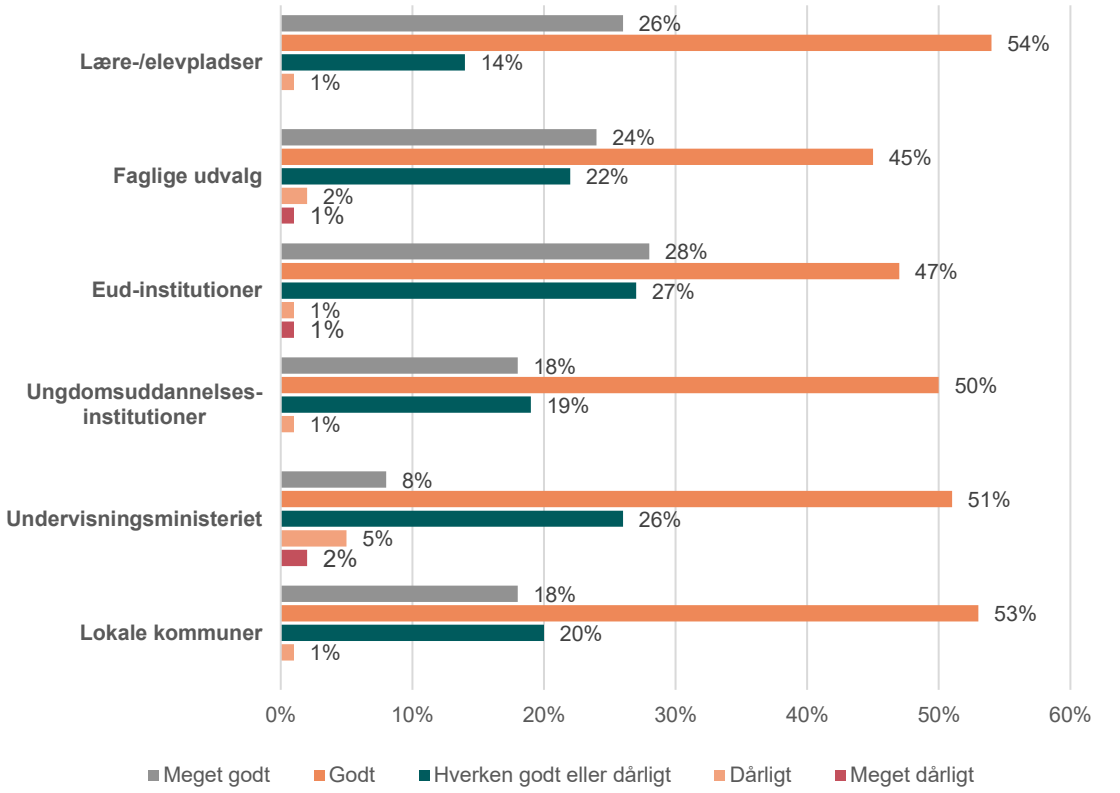
Det samarbejde, der fylder mest på alle tre ledelsesniveauer, er samarbejdet med repræsentanter for lærepladserne. Det samarbejde foregår dels direkte om elevernes oplæring inden for de enkelte uddannelser og gennem det lokale uddannelsesudvalg. Desuden foregår det i bestyrelsesregi, hvor arbejdsmarkedets parter er paritetisk repræsenteret i skolernes bestyrelser.

80 % af lederne vurderer, at samarbejdet med repræsentanter for lærer-/elevpladser fungerer godt eller meget godt. Samtidig bliver der i interviewene peget på, at dette samarbejde kræver en god fornemmelse for de dynamikker, der gør sig gældende i samarbejdet, fx de mange forskellige interesser, og kræver et rigtig godt sektorkendskab.
Der bliver blandt ledere i flere af de kvalitative interview peget på, at samarbejdet med arbejdspladser og parter har ændret sig og på flere området er blevet bedre i takt med den store mangel på arbejdskraft, som allerede nu viser sig tydeligt i flere brancher.

Vurdering af samarbejdet med eksterne aktører

Generelt vurderer lederne, at samarbejdet med eksterne aktører fungerer godt. Ca. 1/5 af lederne vurderer, at samarbejdet er "meget godt", men det varierer fra 8 % til 26 %. Omkring halvdelen af lederne vurderer, at samarbejdet med samtlige aktører er "godt". Dette varierer fra 45 % til 54 %.

Vurdering af samarbejde med eksterne aktører (n = 170-199)



Figur 29: Respondenterne besvarede spørgsmålet: "Hvordan vurderer du samarbejdet med flg. eksterne aktører?". Resultaterne summer ikke til 100, da en andel har angivet de enkelte samarbejdsrelationer som "ikke relevant". Denne andel er ikke vist i figuren.

Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

Der er ikke noget i denne survey, der indikerer, at der er særlige samarbejdsrelationer, som generelt vurderes til at være dårlige eller meget dårlige. Men hvis vi sammenligner samarbejdet med Undervisningsministeriet med samarbejdet med de øvrige eksterne aktører, er det dette samarbejde, der ser ud til at være vanskeligst for eud-lederne.

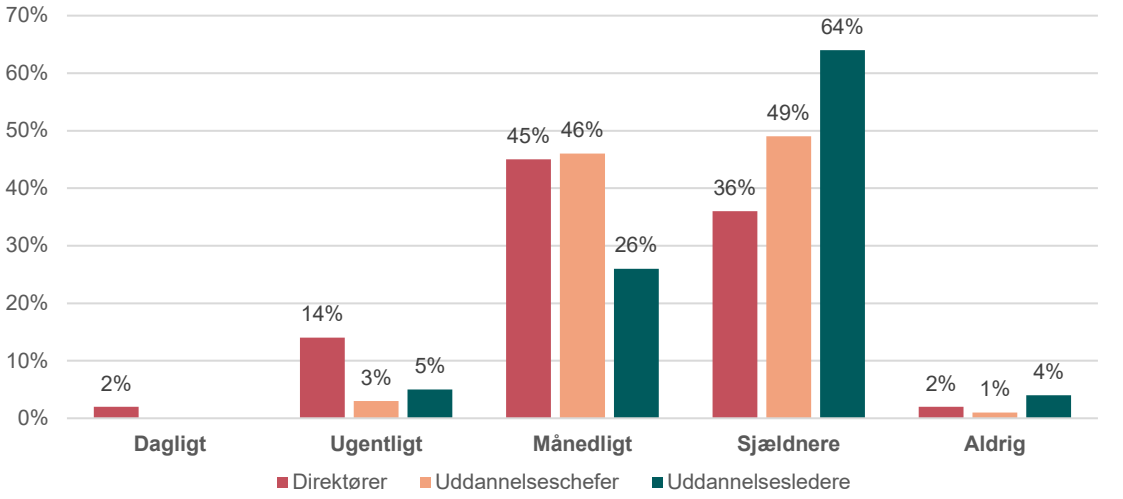
Samarbejdet med Undervisningsministeriet

Set på tværs af de meget forskelligartede samarbejdsrelationer, lederne indgår i, vurderes samarbejdet med Undervisningsministeriet lavest sammenlignet med de øvrige eksterne aktører. Af figur 29 fremgår det, at 51 % af lederne peger på, at samarbejdet med

Undervisningsministeriet er godt, og kun 8 % vurderer, at det er meget godt. 5 % af lederne vurderer samarbejdet med Undervisningsministeriet som dårligt og 2 % meget dårligt.

På spørgsmålet om, hvor ofte man samarbejder med Undervisningsministeriet, er det særligt direktørerne, der angiver, at de har et ugentligt samarbejde. Det gør 14 % i forhold til uddannelseschefer på 3 % og uddannelsesledere på 5 %. Uddannelseslederne har sjældnere samarbejde med ministeriet end de andre ledere.

Hyppighed af samarbejde med Undervisningsministeriet (n = 202)



Figur 30: Respondenterne besvarede spørgsmålet: "Hvor ofte samarbejder du med Undervisningsministeriet i dit arbejde som leder?"
Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

Samarbejdet med undervisningsministeriet handler for skolernes vedkommende om de forhold og rammer, som skolen styres under, samt resultaterne af undervisningen. I interviewene peger flere ledere på, at samarbejdet med Undervisningsministeriet fx kan handle om at få adgang til de data, skolens resultater måles på, om test og prøveformer, økonomi og tilsyn med skolen.

Flere ledere peger i interviewene på, at samarbejdet med ministeriet kan være vanskeligt af forskellige grunde. Her reflekterer en leder fx over sine oplevelser med ministeriets læringskonsulenter:

> *Så jeg oplever selvejet under pres i forhold til de frihedsgrader, vi har. Og jeg oplever ikke, at Undervisningsministeriet er en samarbejdspartner på samme måde, som det har været.*
>
> *Jeg synes, at konceptet med læringskonsulenter er fuldstændig misforstået. Hvis man vil lave forandringsledelse, og det er jo det, en læringskonsulent skal. Så tager man nogen, der har en tilsynsopgave – og vi vælger dem ikke selv. Og så tror man, man skal kunne lave noget*

samskabt og et tillidsfuldt koncept. Det kan man ikke – det synes jeg, er en katastrofe.

Direktør, Kombinationsskole

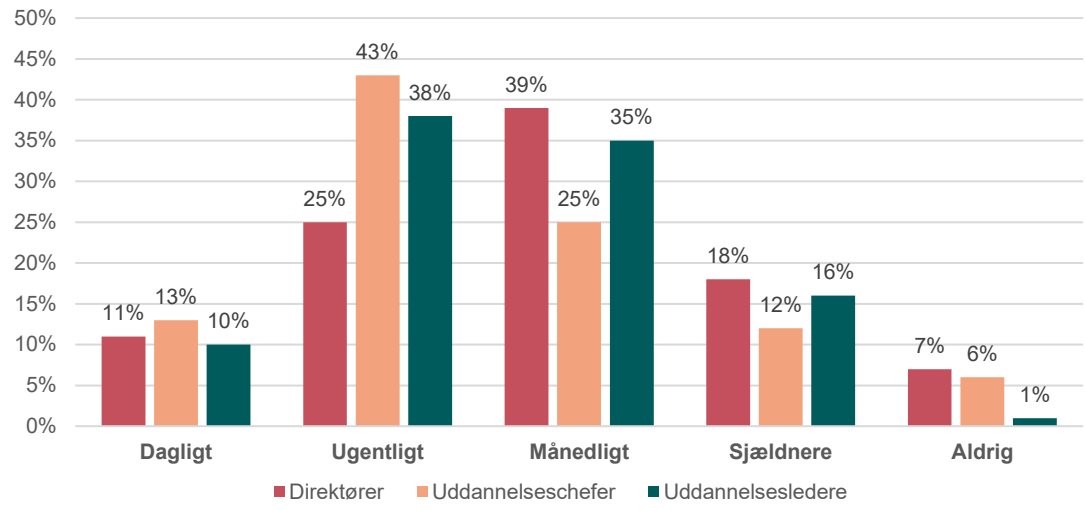
Som selvejende institution i spændingsfeltet mellem Undervisningsministeriet og arbejdsmarkedets parter i de faglige udvalg og de lokale uddannelsesudvalg er der en helt særlig, strategisk ledelsesopgave på en erhvervsskole. Ministeriets dobbeltrolle som tilsynsførende på den ene side og samtidig sparringspartner i forhold til udvikling af nye indsatser, som kræver tillidsfuldt rum, er i sig selv udfordrende.

Samtidig kan vi se, at samarbejdet med Undervisningsministeriet er helt særligt i denne sektor, fordi de egentlige indholdsbeslutninger og beslutninger om rammerne for uddannelserne ligger hos arbejdsmarkedets parter.

Samarbejdet med lærepladserne og de faglige udvalg

Det mest udbredte eksterne samarbejde er med lære-/elevpladserne, dvs. de arbejdspladser, der ansætter elever i oplæring, og som også er repræsenteret i de lokale uddannelsesudvalg og i skolernes bestyrelser. Det mest almindelige er et ugentligt eller månedligt samarbejde.

Hyppighed af samarbejde med repræsentanter for lære-/elevpladser (n = 204)



Figur 31: Respondenterne besvarede spørgsmålet: "Hvor ofte samarbejder du med repræsentanter for lære-/elevpladser i dit arbejde som leder?"

Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

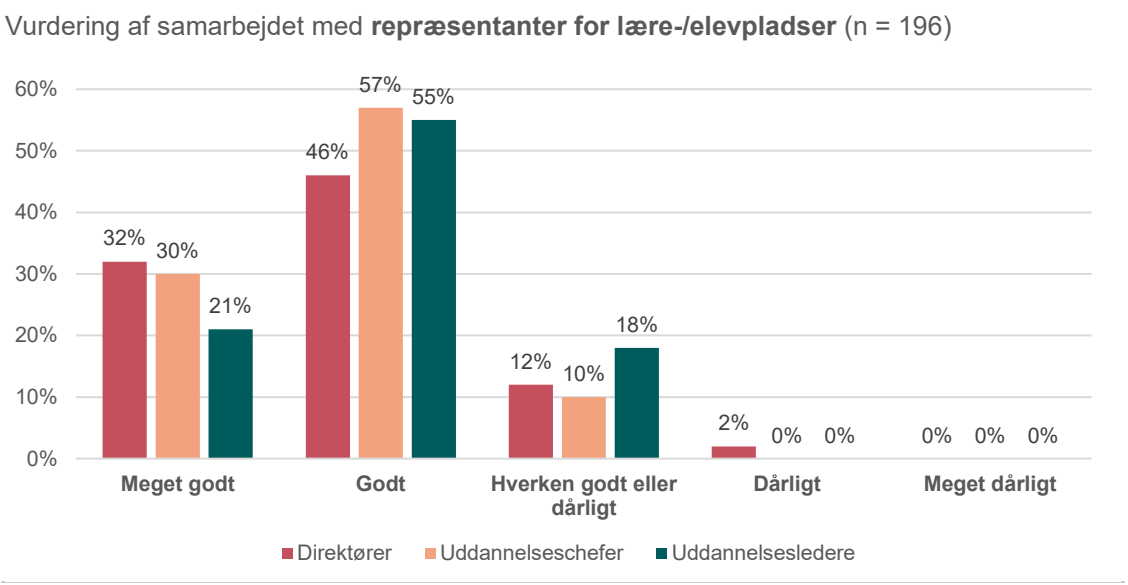
Der er et ugentligt eller dagligt samarbejde med lærepladser for ca. halvdelen af uddannelseslederne og uddannelseschefernes vedkommende, mens det gælder for ca. 1/3 af direktørerne. Flere ledere fremhæver i interviewene, at samarbejdet med arbejdspladserne om uddannelserne har ændret sig i takt med, at mange arbejdspladser ser ind i en stor mangel på arbejdskraft:

Det har ændret sig på den måde, for vores vedkommende, at bemandingssituationen ude i kommunerne, sådan set også på det pædagogiske område, efterhånden er så kritisk nogle steder, at de kigger på os med nogle andre øjne, om at vi skal have et fællesskab omkring det. De sidder ikke bare og siger, at det er for dårligt eller noget andet. Der er en helt anden vilje til at have fællesskab om den her uddannelse, for de har sørme brug for alle dem, de kan få. Så skal vi arbejde med, hvordan vi gør det, mere end at sidde og pege fingre.

Uddannelseschef, SOSU-skole

Den store mangel på arbejdskraft og behovet for at få elever er formentlig en af de ting, der viser sig i ledernes vurderinger af samarbejdet. Her er der fra alle tre ledergrupper en vurdering, der peger på, at samarbejdet enten er meget godt eller godt.

Det er fx 87 % af uddannelsescheferne, der vurder, at samarbejdet enten er godt eller meget godt, mens dette gælder for 76 % af uddannelseslederne og 78 % af direktørerne.

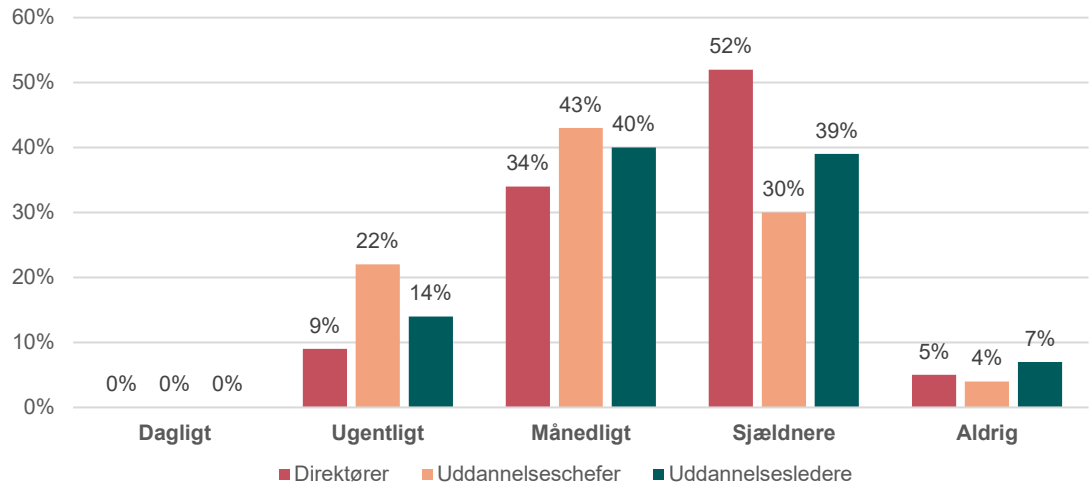


Figur 32: Respondenterne besvarede spørgsmålet: "Hvor godt vurder du, at samarbejdet med repræsentanter for lære-/elevpladser fungerer?"

Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

Surveyen viser, at samarbejdet med de faglige udvalg fylder mest for uddannelseschefer og til dels uddannelseslederne. 22 % af uddannelsescheferne angiver, at de har et ugentligt samarbejde, mens 43 % har et månedligt samarbejde med de faglige udvalg.

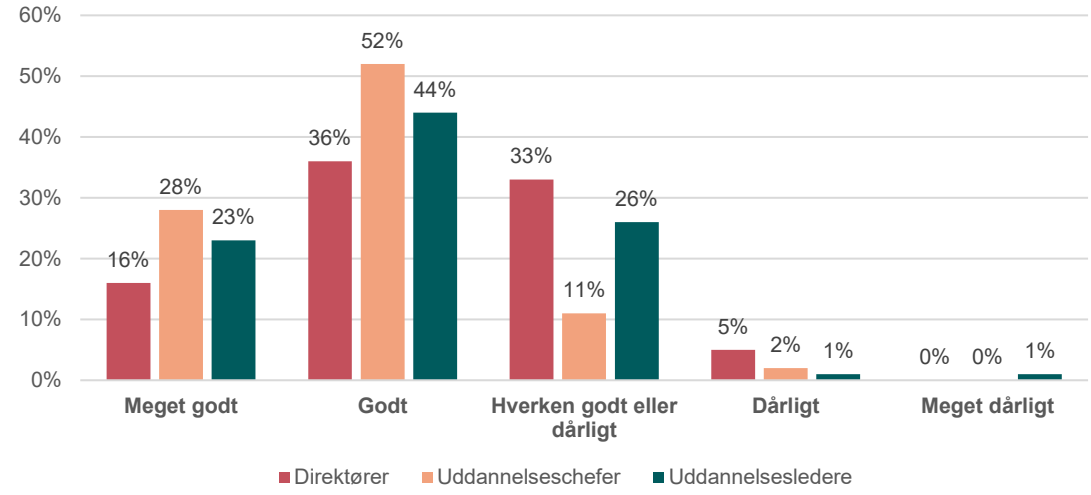
Hyppighed af samarbejde med det **faglige udvalg** for én eller flere erhvervsuddannelser (n = 203)



Figur 33: Respondenterne besvarede spørgsmålet: "Hvor ofte samarbejder du med det faglige udvalg for en eller flere erhvervsuddannelser i dit arbejde som leder?"
Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

Samlet set peger 69 % af lederne på, at samarbejdet med de faglige udvalg fungerer godt eller meget godt. Figur 32 viser fordelingen på lederniveauerne. Her fremgår det, at det særligt er uddannelsescheferne, der oplever, at samarbejdet fungerer godt, og det er også dem, der oftest samarbejder med partnerne i de faglige udvalg

Vurdering af samarbejdet med faglige udvalg (n = 192)



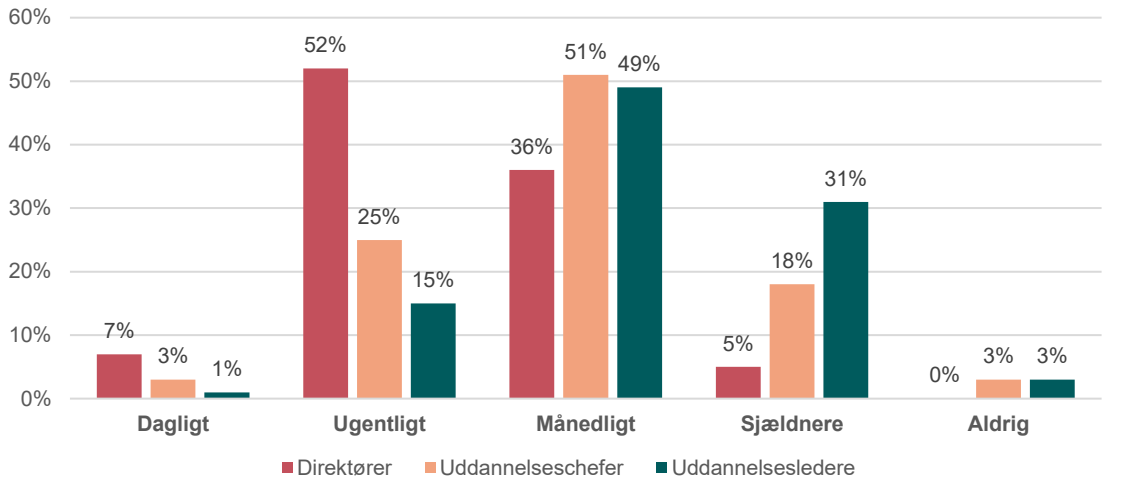
Figur 34: Respondenterne besvarede spørgsmålet: "Hvor godt vurder du, at samarbejde med det faglige udvalg for en eller flere erhvervsuddannelser fungerer?"
Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

Samarbejdet med lærepladserne og parterne i det hele tage fremstår her som et forholdsvis tæt samarbejde og er sandsynligvis affødt af en fælles opgave om at understøtte behovet for at sikre tilstrækkelig arbejdskraft i virksomhederne og sikre, at så mange elever som muligt gennemfører den uddannelse, de er begyndt på.

Samarbejdet med øvrige eksterne aktører

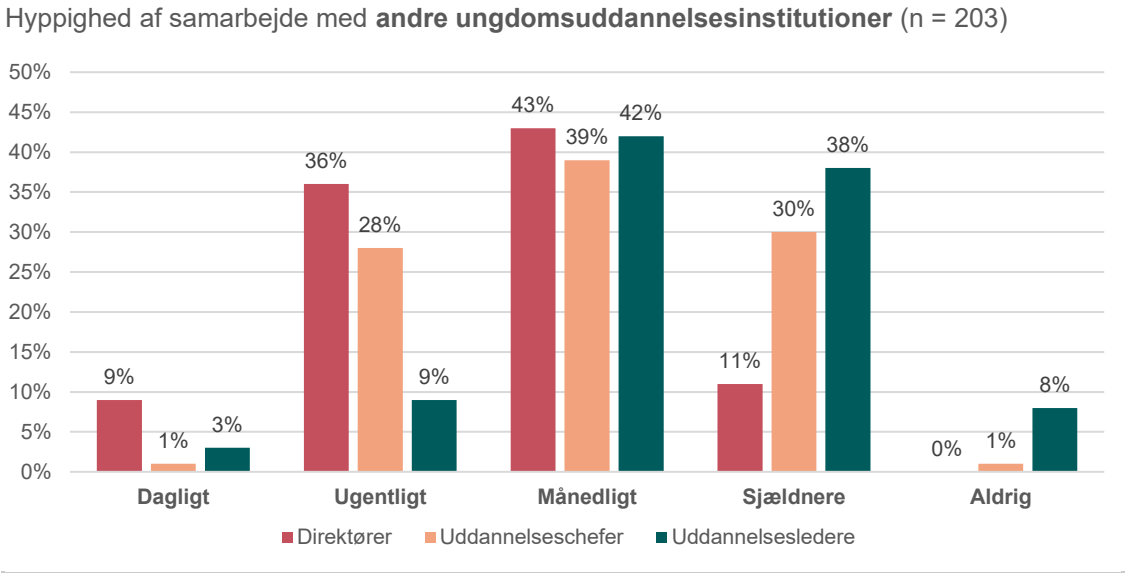
Samarbejdet med andre eud-institutioner sker månedligt eller sjældnere for majoriteten af alle ledelsesniveauer. Dog har direktører typisk mest kontakt med de øvrige ungdomsuddannelsesinstitutioner og kommuner. Direktører peger i høj grad på, at samarbejdet med andre eud-institutioner og andre ungdomsuddannelsesinstitutioner er en del af deres ugentlige og månedlige arbejde, og det er også direktørerne, der er den mest hyppige kontakt med kommunerne. For uddannelseschefer og uddannelsesledere er det månedlige samarbejde mest udbredt sammenlignet med direktørerne.

Hyppighed af samarbejdet med **andre eud-institutioner** (n = 204)



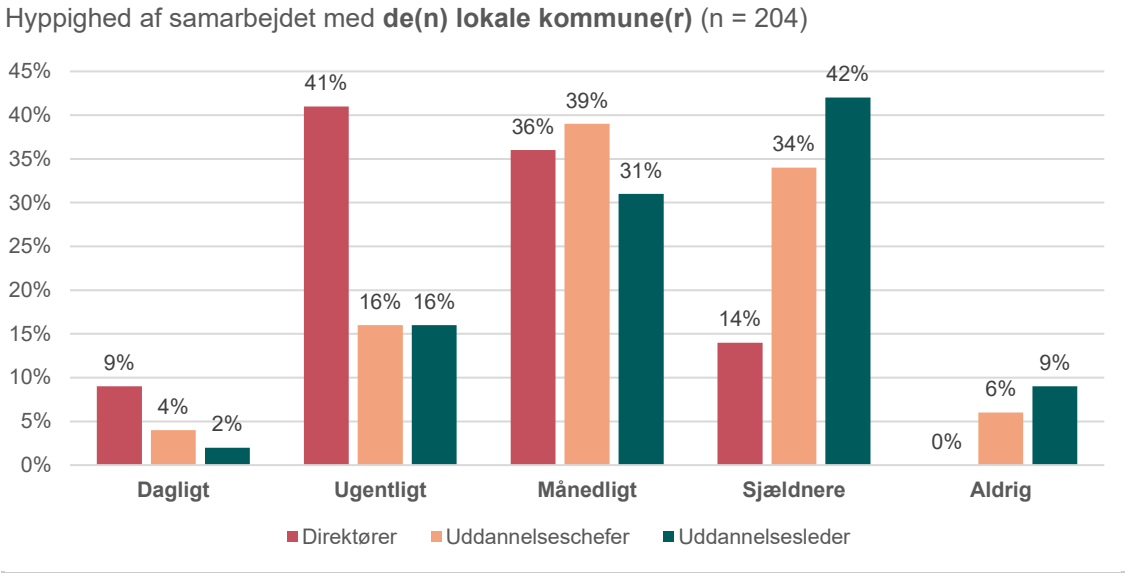
Figur 35: Respondenterne besvarede spørgsmålet: "Hvor ofte samarbejder du med andre eud-institutioner i dit arbejde som leder?"

Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.



Figur 36: Respondenterne besvarede spørgsmålet: "Hvor ofte samarbejder du med andre ungdomsuddannelsesinstitutioner i dit arbejde som leder?"

Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.



Figur 37: Respondenterne besvarede spørgsmålet: "Hvor ofte samarbejder du med de(n) lokale kommune(r) i dit arbejde som leder?"

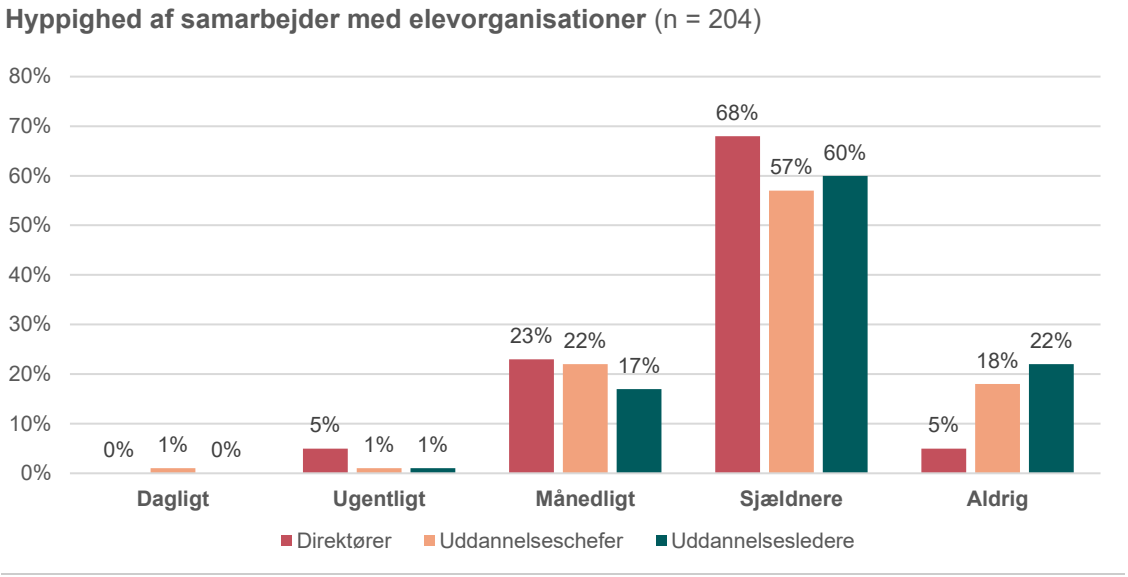
Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

Ligesom med andre eksterne samarbejdsrelationer vurderer lederne, at samarbejdet med andre eud- og ungdomsuddannelsesinstitutioner generelt er godt. Det fremgår af figur 29, at 51 % af lederne vurderer samarbejdet som godt, og 27 % vurderer det som meget godt. Nærmest samme billede ses i forhold til samarbejdet med andre ungdomsuddannelsesinstitutioner. 50 % vurderer det som godt og 19 % som meget godt.

På nogle erhvervsskoler peger direktørerne på, at man nærmest kan betragte erhvervsskolen som en lokal drivende udviklingsaktør både i forhold til erhvervslivet og i forhold til kommunale aktører. Som en direktør på en teknisk skole udtaler:

> *Jamen jeg tænker, at jeg i lokalsamfundet, der har jeg nok en forholdsvis høj status. Vi er en af de største arbejdspladser i kommunen. I [nabokommunen, red.] er det lidt anderledes. Men vi er afgørende for, at virksomhederne kan lykkes i det. Så det betyder, at jeg har telefonnummer på både kommunaldirektører og på mestrer. Hvis jeg ringer, så vender de som regel tilbage samme dag.*
>
> Direktør, Teknisk Skole

Afslutningsvis viser surveyen, at elevorganisationerne er den eksterne aktør, som lederne samarbejder mindst med.



Figur 38: Respondenterne besvarede spørgsmålet: "Hvor ofte samarbejder du med elevorganisationer i dit arbejde som leder?"

Kilde: Eud-ledersurvey, 2025.

Alt i alt bliver samarbejdet med de eksterne aktører generelt vurderet som godt. Hyppigheden af samarbejdet varierer, hvor samarbejdet med læresteder samt faglige udvalg og lokale uddannelsesudvalg er mest udbredt for alle lederne sammenlignet med de andre eksterne aktører.

Samarbejdet med undervisningsministeriet fylder mere for direktørerne end for de øvrige ledere, og samarbejdet med de andre eud-institutioner og elevorganisationer fylder mindst. Interviewene peger på nogle særlige vilkår og udfordringer i samarbejdet med især faglige- og lokale uddannelsesudvalg. De interviewede ledere oplever, at netværksdyrkelse og udøvelse af strategisk ledelse i spændingsfeltet mellem tradition og fornyelse er helt centrale og vigtige

kompetencer for at kunne lede udviklingen af erhvervsuddannelser og udbyde de uddannelser, der er behov for på længere sigt.

Partsstyring som vilkår og udfordring

I de kvalitative interview peger mange af lederne på den særlige styring af erhvervsuddannelser, hvor arbejdsmarkedets parter via de faglige udvalg og de lokale uddannelsesudvalg har indflydelse på indholdet af uddannelserne. Partstyringen er både et vilkår og en udfordring. Samarbejdet med parterne og i det faglige udvalg vurderes som nævnt generelt godt i surveyen, men interviewene viser også konkrete udfordringer og nogle vilkår, der kan være komplekse og vanskelige. I interviewene fortæller lederne om, hvordan de har fået opbygget netværk samt nogle erfaringer og ledelseskompetencer, der gør, at de kan navigere i dette samarbejde.

En uddannelseschef fra en større teknisk skole peger på, at netop samarbejdet med parterne kræver en særlig fornemmelse for dynamikkerne i relation til udvikling af uddannelserne:

> *Det handler jo i høj grad om at have et kendskab til sektoren og et netværk. Det er jo en fordel, at jeg har en baggrund bl.a. i en interesseorganisation, så jeg kender jo mange af de folk, jeg sidder og lægger lidt arm med. Det er jo mine tidligere kollegaer osv. Og jeg ved jo også, hvor deres røde linjer er. (...) Så det handler simpelthen om at have et eller andet kendskab til at sige, hvor er det, vi ved, at her kommer vi til at støde for meget. Og så have de der bilaterale drøftelser med parterne.*
>
> *Når man sidder inde i et rum, er der nogle ting, som vi ikke taler om, hvis begge parter sidder inde i rummet. Så det er noget med i virkeligheden at drikke dobbelt så mange kopper kaffe, fordi man nogle gange simpelthen er nødt til at tage de der snakke bilateralt. Så det er virkelig noget med fingerspids-gefül og kendskab til, hvad er det for nogle ting, der er vigtige i forhold til den politiske dagsorden, som de respektive organisationer har. Så det handler om at følge med i den politiske dagsorden i de respektive organisationer. Det handler om at kigge frem i forhold til, hvor regeringen er, fordi regeringen jo heller ikke altid er på linje med parterne.*
>
> Uddannelseschef, Teknisk Skole

Ifølge denne uddannelseschef kræver et godt samarbejde med parterne en veludviklet forståelse for deres interesser og måder at agere på. Det indebærer fx at kunne foregribe de interesser, der er på spil, og aktivt være med til at skabe rammer for de interesser, man som erhvervsskole gerne vil fremme. Når det lykkes, kan samarbejdet føre til konkrete resultater, ifølge denne uddannelseschef.

Flere ledere oplever på den måde, at de træder ind som strategiske ledere, der læser virksomhederne og samfundets behov og forsøger at påvirke og i nogle tilfælde drive de

uddannelsesforandringer, der er behov for på længere sigt. Interviewene viser, at flere ledere oplever, at parterne ikke nødvendigvis er hurtige til at gribe de mere langsigtede samfunds- og erhvervstendenser, som erhvervsuddannelserne i et mere overordnet fremtidsperspektiv skal gribe for både at være på forkant med nye tendenser i samfundet og behovet for nye kompetencer og nye typer af arbejdskraft på længere sigt.

Mange virksomheder har taget nye teknologier i brug, og erhvervsskolerne må være på forkant, gribe mulighederne og udvikle nye kurser og uddannelser. Det kan fx omhandle udvikling af nye tekniske kompetencer som resultat af klimadagsordenen, fx elektrificering af biler og nye luftvarmesystemer, der kræver nye operatøruddannelser. Det kræver, at fag, der tilhører forskellige uddannelser, integreres, og nye samarbejdspartnere inviteres ind i udvikling af uddannelserne, og i denne proces støder lederne på nogle udfordringer.

Som en uddannelsesleder på en teknisk skole udtaler om de særlige vilkår for styring og udvikling af erhvervsuddannelser, vedkommende oplever:

> *Vi synes, vores brancheorganisation er træg, og vi på erhvervsskoleniveau er de dynamiske. (...) På et område har vi eksempelvis lavet en aktuel og relevant uddannelse, der adresserer klimaudfordringerne, fordi brancheorganisationen på den side ikke kom i tanke om, at der er noget, der skal opdateres her (...) og på en anden uddannelse er det faglige indhold teknologisk set forældet, og vi har siddet og råbt om det længe hos fagudvalgene og brancheorganisationerne. Men når vi sender besked den vej, oplever vi, at der ikke sker noget.*
>
> *Jeg vil lave en fusion mellem to fagområder (...), og vi synes, den burde være kommet for længe siden, fordi det ene fagområdes teknologiske udvikling begynder at blive relevant for det andet, men man kører de her søjler i mit område, når vi sidder og taler med fx den ene part, så er de lukket for at putte deres fagområde ind i det andet fagområde.*
>
> *Udviklingen tilsiger, at vi nu begynder at sammenlægge rigtig mange brancheområder, men det er svært i forhold til den måde, som det danske erhvervsuddannelsessystem er organiseret.*
>
> Uddannelsesleder, Teknisk Skole

Lederne på erhvervsskolerne skal med andre ord navigere i og bygge bro mellem en række modsatrettede hensyn, når de leder uddannelser. De skal både tage hensyn til erhvervsuddannelsernes mange og forskelligartede traditioner og samtidig tage højde for nye tendenser og behov i samfundet og i virksomhederne, fx inden for klima og AI.

LITTERATURLISTE

Alvesson, M., & Spicer, A. (2011). *Metaphors we lead by: Understanding leadership in the real world*. Routledge.

Ballangrud, B. B., & Nilsen, E. (2021). VET teachers continuing professional development – The responsibility of the school leader. *Journal of Education and Work*, *34*(5-6), 691-704. https://doi.org/10.1080/13639080.2021.1965968.

Bouwmans, M., Runhaar, P., Wesselink, R., & Mulder, M. (2019). Towards distributed leadership in vocational education and training schools: The interplay between formal leaders and team members. *Educational Management Administration & Leadership*, *47*(4), 555-571. https://doi.org/10.1177/1741143217745877.

Bundgaard, H., Mogensen, H. O., & Rubow, C. (2018). *Antropologiske projekter – En grundbog*. https://www.saxo.com/dk/antropologiske-projekter_bog_9788759343746.
Bøgh Andersen, L., Greve, C., Klaudi Klausen, K., & Torfing, J. (2020). *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens* (2. udgave.). Djøf.

Coates, H., Meek, L., Brown, J., Friedman, T., Noonan, P., & Mitchell, J. (2013). VET leadership for the future – characteristics, contexts and capabilities. *Journal of Further and Higher Education*, *37*(6), 819-843. https://doi.org/10.1080/0309877X.2012.684042.

Crossman, B., & Cameron, R. (2014). A comparative thematic review of vocational leadership literature from the USA, Great Britain and Australia. *Research in Post-Compulsory Education*, *19*(4), 393-416. https://doi.org/10.1080/13596748.2014.955374.

Frederiksen, M. (2013). Integration i "mixed methods" forskning: Metode eller design? *Metode & Forskningsdesign*, *1*(1). https://tidsskrift.dk/mf/article/view/8260.

Frimann, S., & Bundgaard, S. B. (2018). *LIP – Ledelsesudvikling i praksis på erhvervsskolerne* (Vidensnotat No. 1).

Gundelach, P., Skovgaard Nielsen, R., Frederiksen, M., Frederiksen, M., Gundelach, P., Skovgaard Nielsen, R., Gundelach, P., Skovgaard Nielsen, R., & Frederiksen, M. (2014). *Mixed methods-forskning: Principper og praksis.* (1. udgave.). Hans Reitzel.

Hannah, D., & Lautsch, B. (2011). Counting in Qualitative Research: Why to Conduct it, When to Avoid it, and When to Closet it. *Journal of Management Inquiry – J MANAGE INQUIRY*, *20*, 14-22. https://doi.org/10.1177/1056492610375988.

Liu, M., Lee, S., & Conrad, F. G. (2015). Comparing extreme response styles between agree-disagree and item-specific scales. *Public Opinion Quarterly*, *79*(4), 952-975.

Menold, N., & Bogner, K. (2016). Design of rating scales in questionnaires. *GESIS survey guidelines*, *4*(2).

https://www.gesis.org/fileadmin/admin/Dateikatalog/pdf/guidelines/design_rating_scales_questionnaires_menold_bogner_2016.pdf.

Oude Groote Beverborg, A., Sleegers, P. J. C., & Van Veen, K. (2015). Fostering teacher learning in VET colleges: Do leadership and teamwork matter? *Teaching and Teacher Education*, *48*, 22-33. https://doi.org/10.1016/j.tate.2015.01.015.

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) (2014) *Pædagogisk ledelse på erhvervsuddannelserne*. (2014). Danmarks Evalueringsinstitut.

Saris, W., Revilla, M., Krosnick, J. A., & Shaeffer, E. M. (2010). Comparing questions with agree/disagree response options to questions with item-specific response options. *Survey research methods*, *4*(1), 61-79.

Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2025). *Lederskab* (1. udg.). Djøf Forlag.

Vaaben, N., Olesen, K. G., & Davy, S. L. G. (2022). Mængder og mønstre i kvalitative arbejdslivsundersøgelser. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, *24*(4), 10-25. https://doi.org/10.7146/tfa.v24i4.135160.

Willis, G. B., & Artino Jr, A. R. (2013). What do our respondents think we're asking? Using cognitive interviewing to improve medical education surveys. *Journal of graduate medical education*, *5*(3), 353-356.

CEVEU CENTER FOR VIDEN OM ERHVERVSUDDANNELSER

Undersøgelsen og denne rapport er udarbejdet i regi af Center for Viden om Erhvervsuddannelserne (CEVEU). CEVEU er et forskningssamarbejde bestående af Københavns Professionshøjskole, Aalborg Universitet, Aarhus Universitet og Tænketanken DEA. Undersøgelsen er finansieret af midler fra Forskningsreserven 2024.