

Brede ansvarsområder og utstrakt involvering blant norske skoleledere

Sigrunn Tvedten og Elisabeth Hovdhaugen

SKOLELEDELSE I NORGE PREGES AV HØY KOMPLEKSITET, BREDE ANSVARSOMRÅDER OG MANGE AKTØRER SOM INVOLVERES I ULIKE BESLUTNINGER. BASERT PÅ PROSJEKTETS SPØRREUNDERSØKELSE OG FLERE DELSTUDIER VISES HVORDAN REKTORER OG MELLOMLEDERE ERFARER EGET HANDLINGSROM I EN LEDERROLLE PREGET AV DELT ANSVAR OG UTSTRAKT DIALOG MELLOM ULIKE STYRINGSNIVÅER. FUNNENE GIR NY INNSIKT I HVORDAN BESLUTNINGER PÅ SKOLEFELTET TAS I SAMSPILL MELLOM ULIKE AKTØRER.

BAKGRUNN

Utdanningsledelse kjennetegnes i dag av høy kompleksitet. Skoleledere må håndtere brede ansvarsområder og sammensatte sammenhenger, påvirket av flere styringsnivåer og mange ulike interessentgrupper. Dette skaper behov for forskning som undersøker denne kompleksiteten. I CLASS-prosjektet forstås lederautonomi gjennom perspektiver som vektlegger at autonomi både er relasjonelt og flerdimensjonalt. Dette innebærer at ulike aktører i skolesystemet kan oppleve autonomi på forskjellige måter samtidig. For å belyse dette har vi gjennomført en spørreundersøkelse blant norske skoleledere om kompleksiteten i norsk skoleledelse.

MÅL/PROBLEMSTILLING(ER)

Formålet med undersøkelsen var å styrke kunnskapen om skolelederes autonomi, både som et flerdimensjonalt og relasjonelt fenomen. Vi kartla skolelederes holdninger, forståelse og refleksjoner om egen autonomi generelt, og spesielt knyttet til vurdering, inkludering og Covid-19.

I tillegg undersøkte vi hvem som har hovedansvaret for beslutninger innen ulike ansvarsområder, hvor mye tid skoleledere bruker på disse, og hvilke områder som inngår i dialogen mellom styringsnivåene.

METODE/DATA

Dataene bygger på en nettbasert spørreundersøkelse gjennomført i samarbeid med Skolelederforbundet. Spørreskjemaet ble sendt til 2900 av forbundets medlemmer. Undersøkelsen gir informasjon om hvordan skoleledere opplever ulike sider ved ledelsesautonomi, og hvordan erfaringene varierer mellom skoleslag og lederstillinger.

Vi mottok 641 svar (21 % svarprosent) og der svargruppen ikke skiller seg fra skoleledere generelt. Av respondentene jobber 617 enten som rektorer (44 %) eller mellomledere på en skole. Omtrent en tredjedel (34 %) arbeider i videregående skole, mens resten jobber i grunnskolen. Over halvparten av mellomlederne i utvalget arbeider i videregående skole, hvor det er mange mellomledere.

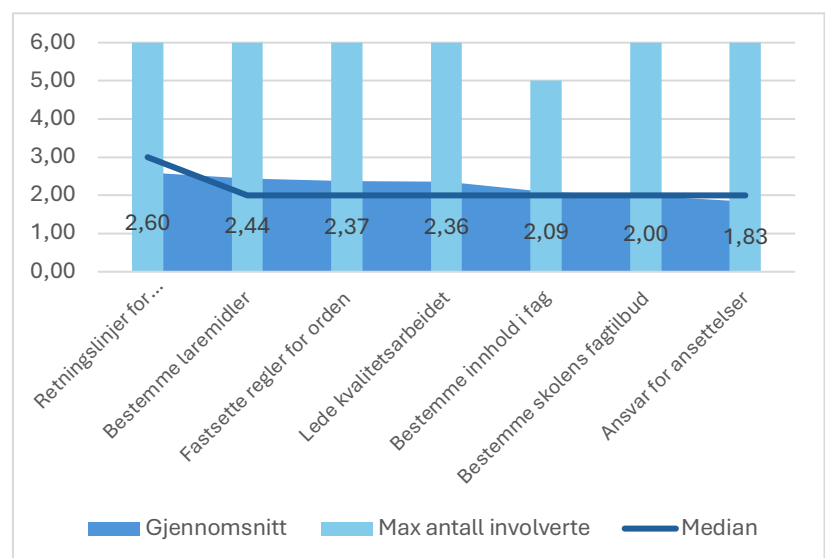
RESULTATER

Spørreskjemaet bestod av en rekke spørsmål. Under oppsummeres de mest sentrale resultatene.

Delt ansvar for beslutninger og skoleutvikling

Skolelederne ble spurt om hvem som har vesentlig ansvar for ulike typer beslutninger. Dataene viser at rektorer har et bredt ansvarsområde, men at beslutningene ofte tas i samarbeid med andre aktører. I gjennomsnitt peker hver respondent på to–tre aktører med vesentlig ansvar per beslutningstype, noe som viser en tydelig tendens til delt ansvar.

Figuren illustrerer hvordan et antall aktører er involverte i ulike typer beslutninger. Arbeid med retningslinjer for elevvurdering er den type beslutning som krever størst involvering fra ulike parter. De lyseblå søylene viser maksimalt antall aktører involvert, mørkere blått felt viser gjennomsnittet (også skrevet ut i tall), mens linjen viser median (midtverdi i fordelingen) i antall aktører involvert i beslutningstakingen.



Generelt viser figuren at det er flere personer som er involvert i mange av de sentrale beslutningene som tas i skolen.

- Rektor har størst ansvar på flere nøkkelområder, særlig i klassiske lederoppgaver som ansettelse, budsjettprioriteringer og arbeid med systematisk kvalitetsutvikling. Samtidig deles ansvaret ofte med lederteamet. I videregående skoler har mellomledere og lederteam et spesielt stort beslutningsansvar.
- Når det gjelder pedagogiske beslutninger – som valg av læringmateriell og retningslinjer for elevvurdering – oppgir skolelederne at både lærere og skoleledelse har en sentral rolle.
- Lokale myndigheter er involvert i mange beslutninger, særlig knyttet til ordensreglement. De har også betydelig ansvar for lønn og skolens undervisningstilbud, sammen med nasjonale myndigheter.
- Undersøkelsen tar også for seg hvilke temaer som inngår i dialogen mellom skoleledere og lokale myndigheter, basert på ni temaområder. Funnene viser at mange temaer inngår i dialogen, særlig økonomi og skoleutvikling. Det er generelt høy involvering mellom styringsnivåene, selv om det varierer hvilke aktører som involveres.
- De fleste skoleledere opplever at skoleutviklingsarbeidet deres styres av lokale myndigheters mål og ambisjoner. Over halvparten mener også at nasjonale kampanjer påvirker dette arbeidet, mens omtrent en tredjedel er uenige.
- Flertallet av skolelederne opplever økt lokal autonomi i arbeidet med skoleutvikling. Samtidig er omtrent en femtedel uenige, noe som viser variasjon i opplevd autonomi på dette området.

Skolelederes tidsbruk og kilder til stress

Tidsbruk ble kartlagt gjennom sju spørsmål om ulike oppgaver. Funnene viser at skoleledere bruker tid på mange forskjellige oppgaver, noe som understreker bredden i ansvaret deres. Administrative oppgaver er de mest tidkrevende, særlig i videregående skoler. Skoleledere bruker også mye tid på pedagogiske lederoppgaver og møter.

Rektorer og mellomledere bruker mye tid på de samme oppgavene, noe som støtter inntrykket av delt ansvar og overlappende ansvarsområder. Mellomledere bruker noe mer tid på undervisningsrelaterte oppgaver og veiledning eller samhandling med elever, mens rektorer bruker mer tid på administrative oppgaver, inkluderingsarbeid og foreldrekontakt.

Undersøkelsen kartla også kilder til stress, og bekrefter tidligere funn om høy belastning blant skoleledere. Mest stress skapes av administrativt arbeid, håndtering av personalfravær og tilrettelegging for elever med spesielle behov.

DISKUSJON

Funnene viser en tydelig tendens til delt ansvar i beslutningstaking. Rektorer er de viktigste beslutningstakerne på flere områder, men mange beslutninger tas likevel i samarbeid med ulike aktører i og rundt skolen. Selv om nasjonale og lokale myndigheter er involvert på flere områder, opplever skoleledere samtidig en betydelig grad av lokal autonomi og medvirkning på skolenivå.

KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER

Studiene fremhever behovet for å anerkjenne bredden i skolelederes ansvar, og viser hvordan opplevelsen av autonomi må forstås i lys av at lederoppgaver alltid er tett knyttet til relasjoner og involvering.

Resultatene kan brukes som grunnlag for videre studier av mønstre for delt ansvar i skolen og av samarbeidet mellom lokale myndigheter og skoleledelse. Et særlig interessant funn er at lokale myndigheter har dialog med skoleledere om mange ulike temaer, samtidig som omfanget av denne dialogen varierer lokalt.

Referanser

Hovdhaugen E. & Tvedten S (2025), Experiences of stress relating to responsibilities and autonomy for Norwegian school principals and middle leaders. *International Journal of Educational Management*, Vol. 39 No. 6 pp. 1565–1581, doi: <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2024-0600>

Hovdhaugen, E., Tvedten, S., Borgen, J. S., & Prøitz, T. S. (2026). Educational Leaders and Autonomy. Technical report - CLASS survey Norway. <https://nva.sikt.no/registration/019c1e7e3d9f-03baecff-5ab0-45eb-ac86-5201b8ea41aa>

Tvedten, S. & Hovdhaugen, E. (2026). Roller i spill: Stress og ansvarsfordeling blant rektorer og mellomledere. I T. S. Prøitz, J. S. Borgen & S. Mausethagen (Red.), *Autonomi og skoleledelse i tid og rom – relasjonell og flerdimensjonal*. Fagbokforlaget (forthcoming)

