



Skolelederes autonomi i kvalitetsarbeid¹

En komparativ studie fra Norge og Sverige

Rikke A. Sundberg

SKOLELEDERE I NORGE OG SVERIGE HAR VIKTIGE OPPGAVER I Å UTVIKLE OG SIKRE KVALITET I SKOLEN. DE STÅR I ET KRYSSPRESS AV POLITISKE MÅL, PROFESJONELLE NORMER OG FORVENTNINGER OM BÅDE INDIVIDUELL HANDLEKRAFT OG BRED INVOLVERING I BESLUTNINGER. DENNE DOKTORGRADSAVHANDLINGEN UNDERSØKER HVORDAN SKOLELEDERES AUTONOMI FORMES OG PRAKTISERES I DE TO LANDENE, OG HVORDAN ULIKE STYRINGSLOGIKKER OG LEDELSESFORSTÅELSER PÅVIRKER SKOLELEDERES ROM FOR Å UTØVE SELVSTENDIG OG SAMTIDIG KOLLEKTIVT FORANKRET LEDELSE.

BAKGRUNN

I internasjonal utdanningspolitikk har skolelederes autonomi lenge blitt sett på som et virkemiddel for kvalitetsutvikling i skolen. Ideen om at ledere som står nærmest praksis, og som kjenner behovene i egen organisasjon, også er best i stand til å finne gode løsninger, preger mange utdanningsreformer. Samtidig har synet på ledelse endret seg over tid. Der skoleledelse tidligere ble forstått som noe den enkelte rektor utøvde alene, har forskning og politikk gradvis rettet oppmerksomheten mot delte former for ledelse, der flere aktører bidrar i beslutningsprosesser og kvalitetsutvikling.

¹ Dette sammendraget er basert på PhD-avhandlingen *School leader autonomy in quality work: A comparative study from Norway and Sweden* (Sundberg, 2025a). Avhandlingen er ikke publisert. Det må ikke kopieres eller siteres fra denne teksten uten avtale med forfatteren.

Dette skiftet skaper nye dynamikker i skolelederes arbeidshverdag. Autonomi er ikke lenger bare et spørsmål om frihet fra styring, men om hvordan ansvar, innflytelse og oppgaver fordeles og forhandles i et stadig mer komplekst samspill mellom styringsnivåer, profesjoner og andre aktører. Skoleledere i Norge og Sverige opererer i møtet mellom disse perspektivene og ambisjoner om både fleksibilitet, involvering og tydelig ansvarliggjøring. Denne avhandlingen (Sundberg, 2025a) undersøker derfor skolelederes autonomi «i praksis», slik den utøves, forhandles og påvirkes av styring og organisering i Norge og Sverige.

MÅL

Avhandlingens mål er å få mer kunnskap om hvordan skolelederes autonomi i kvalitetsarbeid formes i praksis, fra politiske forventninger og styringssignaler til opplevelser og erfaringer med delt ledelse. Norge og Sverige er godt egnet til en slik sammenligning. Landene deler viktige historiske og kulturelle fellestrekk og har begge desentraliserte styringssystemer der lokal autonomi står sentralt. Samtidig har de utviklet ulike politiske tilnærminger, blant annet når det gjelder bruk av markedsmekanismer, systemer for vurdering, kontroll, og ansvarliggjøring. Disse forskjellene gir et interessant grunnlag for å undersøke hvordan autonomi formes under ulike betingelser.

METODE OG DATA

Studien bygger på tre delstudier som til sammen gir et bredt bilde av hvordan autonomi forstås og utøves på ulike nivåer, både som både politisk idé, praktisk erfaring og organisatorisk realitet. Først analyseres fagforeningsblader for skoleledere i Norge og Sverige fra 2006 til 2021 for å forstå hvilke temaer skoleledere selv har løftet i utdanningspolitikken over tid. Deretter kombineres intervjuer og en spørreundersøkelse med skoleledere i ti kommuner- fem i hvert land- for å få fram ledernes egne erfaringer med styring og autonomi i kvalitetsarbeid. Til slutt undersøkes nasjonale og lokale styringsdokumenter i lys av et etnografisk feltarbeid i to videregående skoler i Norge, noe som gir innsikt i hvordan politikk og styringssignaler tas opp og oversettes i praksis..

RESULTATER

Skoleledere engasjerer seg ulikt politisk i Norge og Sverige

Resultatene viser tydelige forskjeller mellom Norge og Sverige når det gjelder politisk kontekst, praktisering av ledelse og autonomi. Analysen av fagforeningsblader viser at skoleledere i Sverige engasjerer seg sterkt i nasjonal utdanningspolitikk, men innenfor et relativt avgrenset sett temaer, særlig knyttet til styring, vurdering og ansvar.

I Norge er engasjementet bredere, og spørsmål om kvalitet, styring og ledelse diskuteres både i lys av nasjonal politikk og lokale prioriteringer. Dette tyder på at norske skoleledere opererer i et landskap med flere parallelle forventninger og større kompleksitet.

Delt og relasjonsorientert ledelse står sterkere i Norge

Spørreundersøkelsen og intervjuer med skoleledere viser at delt ledelse står sterkere i Norge enn i Sverige. Norske skoleledere beskriver et arbeid preget av involvering, relasjonsarbeid og samarbeid med mange ulike aktører. Dette gir muligheter for å utvikle kollektive prosesser og bred forankring, men innebærer også større kompleksitet fordi lederne må balansere mange hensyn og kan oppleve uklare grenseoppganger i ansvar og beslutninger. Flere beskriver at de blir styrt fra mange hold samtidig.

I Sverige finner vi tydeligere strukturer og mer formelle fordelinger av ansvar. Rektorer har ofte et sterkt individuelt lederansvar og står i mindre grad i et like komplekst relasjonelt landskap som de norske. Denne klarheten i ansvar gir forutsigbarhet og tydeligere autonomi på individnivå, men kan samtidig begrense delte former for ledelse og gjøre kvalitetsarbeid til en oppgave rektor i større grad håndterer alene. Dette kan også gjøre arbeidshverdagen mer «ensom», fordi rektor ofte bærer hovedansvaret alene.

Autonomi oppleves forskjellig i møte med styringssystemene

Det er politiske forventninger ikke bare til hva som skal oppnås av hvem, men også til *hvordan* skoleledelse skal utøves, og dette påvirker skoleledernes handlingsrom. Til sammen viser studien at autonomi tar ulike former i de to landene. I Norge utvikles autonomi innenfor et tett samspill med mange aktører og i en politisk kontekst der delt ledelse er normativt forankret. I Sverige utvikles autonomi i et system preget av klare forventninger, formelle hierarkier og sterk individuell ansvarliggjøring. Autonomi fremstår dermed ikke som en stabil egenskap ved lederrollen, men som en dynamisk prosess som formes av politiske signaler og styring, profesjonelle normer og de organisatoriske rammene som omgir skoleledere.

KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER

Studien viser at det er behov for et mer nyansert syn på skolelederens autonomi i kvalitetsarbeid. Autonomi må forstås som en prosess, og ses i sammenheng med politiske mål, styringslogikker og praktiske samarbeidsrelasjoner. I Norge betyr dette blant annet at delt ledelse, som ofte løftes fram som en positiv og inkluderende modell, også krever klare avgrensninger og god koordinering for å unngå uklarhet og ansvarspress. I Sverige innebærer funnene at sterke hierarkiske strukturer gir tydelige rammer for ansvar, men samtidig kan redusere mulighetene for kollektiv utvikling og fordeling av ledelsesoppgaver.

En felles implikasjon for begge land er at profesjonell kapasitet, både individuell og kollektiv, er avgjørende for å kunne håndtere forventningene som følger av ulike styringslogikker.

Skolelederes autonomi styrkes når de har mulighet til å utøve profesjonelt skjønn i et system som samtidig gir støtte, tydelige rammer og realistiske forventninger. Studien understreker derfor betydningen av styringsmodeller som balanserer krav om kvalitet og ansvar med tillit, samarbeid og rom for profesjonelle vurderinger. Et nyansert syn på autonomi anerkjenner både profesjonelt skjønn og kollektivt ansvar. Det krever tydelige rammer, god rolleavklaring og en politisk forståelse av at autonomi utvikles gjennom praksis, ikke bare tilskrives gjennom reformer.

REFERANSER

Sundberg, R. A. (2025a). *School leader autonomy in quality work: A comparative study from Norway and Sweden.* [Doktorgradsavhandling, upublisert]. Universitetet i Sørøst-Norge



Sundberg, R. A. (2025b). Collective autonomy through school leader unions (2006–2021): Comparative case study from Sweden and Norway. *European Educational Research Journal*, 24(3).