

Skolelederes autonomi i inkluderingsoppdraget

Carolina Dahle & Sigrunn Tvedten

HVORDAN NORSKE SKOLELEDERE BRUKER SITT HANDLINGSROM I ARBEIDET MED INKLUDERING, BLIR STADIG VIKTIGERE SPØRSMÅL I EN SKOLE DER MANGFOLDET ØKER OG JURIDISKE KRAV SKJERPES. FORSKNINGEN VISER AT LEDERE STÅR I ET TETT KRYSSPRESS MELLOM LOVPÅLAGTE PLIKTER, PROFESJONELT SKJØNN OG LOKALE BEHOV. AUTONOMIEN DERES UTVIKLES IKKE I ISOLASJON, MEN I MØTE MED HVERDAGSUTFORDRINGER, SAMARBEID MED ANSATTE OG FORVENTNINGER FRA FORESATTE OG KOMMUNE. INKLUDERING FREMSTÅR SAMTIDIG SOM ET SVÆRT KOMPLEKST OG SAMMENSATT OMRÅDE I LEDERROLLEN OG ET FELT DER BALANSEN MELLOM ANSVAR, AUTONOMI OG STØTTE SETTES TYDELIG PÅ PRØVE.

BAKGRUNN

I norsk skole er inkludering både et verdigrunnlag og et juridisk krav. Ledere skal sikre at alle elever opplever tilhørighet, mestring og et trygt skolemiljø, samtidig som de forholder seg til et regelverk med krav om at de kan handle raskt basert på dokumentasjon, særlig i saker om skolemiljø og mobbing. De norske delstudiene fra CLASS gir et samlet bilde av hvordan skoleledere forstår, prioriterer og håndterer dette ansvaret og hvordan autonomien deres formes og utfordres i praksis.

METODE / DATA

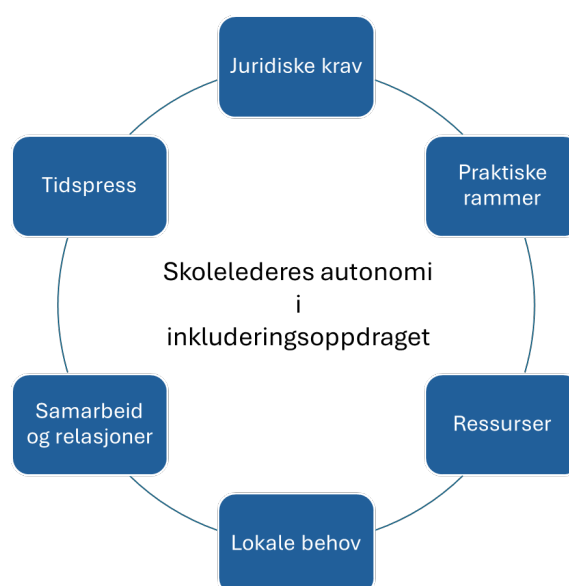
Studiene utgår fra tre typer data: analyser av norske styringsdokumenter og regelverk knyttet til inkludering og skolemiljø; kvalitative intervjuer med norske skoleledere fra grunnskoler og i kommuner og en nasjonal spørreundersøkelse med ledere på ulike nivå. Studiene belyser både de formelle rammene for lederautonomi og ledernes opplevelser av handlingsrom i det daglige arbeidet med inkludering.

RESULTATER

Studiene viser at norske skoleledere forstår inkludering som et bredt og helhetlig oppdrag. Inkludering innebærer etter deres forståelse å sikre elevenes trivsel, tilhørighet og faglige deltakelse, samtidig som de tar hensyn til elevenes ulike forutsetninger og behov. Mange ledere beskriver arbeidet som både meningsfullt og krevende, særlig fordi det involverer tett dialog med foresatte, ansatte og hjelpeinstanser, og fordi enkeltsaker kan være komplekse og ressurskrevende. Intervjustudiene viser tydelig at inkludering oppleves som et samarbeidsprosjekt, og at ledernes handlingsrom formes gjennom disse relasjonene like mye som av formelle strukturer.

Analysene av både styringsdokumenter og skolelederblader viser at norske skoleledere har fått stadig sterkere juridiske forpliktelser innen skolemiljøarbeidet. Nulltoleransepolitikken mot mobbing forutsetter at ledere må handle raskt og grundig, og at manglende oppfølging kan få konsekvenser. Dette gir større ansvar, men ikke nødvendigvis større handlingsrom. Flere ledere opplever at presset for å handle står i kontrast til begrensede ressurser og praktiske muligheter. Funnene viser derfor at juridiske krav både kan støtte og begrense autonomien: de gir retning og legitimitet, men kan også skape usikkerhet når forventningene er høye og sakene komplekse.

Spørreundersøkelsen viser at inkludering, i form av oppfølging av elever med særskilte behov, er et av områdene som tar mest tid for skoleledere, og samtidig er ett av de områdene som skaper mye stress. Administrativt arbeid, oppfølging av elevsaker, fravær blant ansatte og press på ressursene forsterker denne belastningen. Mange ledere opplever at operativt arbeid knyttet til inkludering og da særlig i mobbe-saker spiser av tiden som kunne vært brukt på strategisk skoleutvikling.



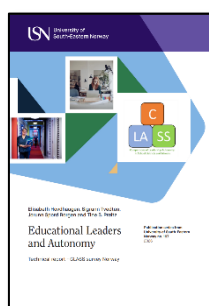
Samlet peker funnene på at ledesers autonomi i inkluderingsoppdraget ikke kan forstås som enten høy eller lav, men som noe som formes i et komplekst samspill mellom styring, samarbeid og profesjonelt skjønn. I den norske konteksten fremstår lovverket som relativt åpent og støttende. Samtidig som stilles det høye forventninger til ledernes evne til å tolke og omsette regelverk i praksis. Inkluderingsoppdraget innebærer dermed både et betydelig ansvar og et behov for lokalt handlingsrom. Samtidig viser funnene at dette handlingsrommet ofte utfordres av praktiske krav, tidspress og behovet for å koordinere arbeidet mellom ulike aktører. Lederes autonomi kan derfor forstås som relasjonell og situasjonsavhengig, og utvikles i samspill med både strukturelle rammer og lokale samarbeidsprosesser.

KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER

Funnene viser at norske skolelederes autonomi i inkluderingsarbeidet ikke først og fremst handler om formell frihet, men om evnen til å utøve profesjonelt skjønn innenfor tydelige rammer. Inkluderende opplæring krever både strategisk ledelse, tett samarbeid og juridisk presisjon. For å støtte skoleledernes arbeid viser studiene at det kan være behov for tydeligere strukturer som avlaster i komplekse enkeltsaker, styrket kompetanse og veiledning, og robuste profesjonsfelleskap som deler ansvar for inkludering.

Like viktig er det at lokale myndigheter gir et reelt handlingsrom som gjør det mulig å arbeide langsiktig og systematisk med skoleutvikling. Konklusjonen på tvers av studiene er at autonomi ikke er noe skoleledere «har», men noe som skapes og forhandles i møte med de menneskene, ressursene og rammene som utgjør norsk skolehverdag.

Referanser



Dahle, C., & Wermke, W. (2024). From responsibilities to accountabilities: school principals' expected roles in composing inclusive schools since 1994. *Education Inquiry*, 1–21.

<https://doi.org/10.1080/20004508.2024.2361977>

Dahle, C. & Prøitz, T. S. (2025). School Principals and the Obligation to Act Under a Zero-Tolerance Policy Against Bullying in Schools. Hugo, J., Assmann, C., & Schmidt, A. (Eds.). (2025). *Educational Leadership and Children's Rights? Kinderrechte als Führungsaufgabe?* WaxmannVerlag.

[Hovdhaugen, E., Tvedten, S., Borgen, J. S., & Prøitz, T. S. \(2026\). Educational Leaders and Autonomy. Technical report - CLASS survey Norway.](#) Skriftserien fra Universitetet i Sørøst-Norge

Dahle, C. & Tvedten, S. (2026). Ledelse for inkludering i spenningsfeltet mellom handlingsrom og samarbeid. I T. S. Prøitz, J. S. Borgen & S. Mausethagen (Red.), Autonomi og skoleledelse i tid og rom – relasjonell og flerdimensjonal. Fagbokforlaget, (forthcoming).

Dahle, C. & Prøitz, T. S. (2026). School Leaders' Perceptions of Responsibility and Answerability for Inclusion in Different Country Contexts. (i fagfellevurdering)