

Tvedten, S. & Hovdhaugen, E. (2026). Roller på spill: Stress og ansvarsfordeling blant rektorer og mellomledere. I T. S. Prøitz, J. S. Borgen & S. Mausethagen (Red.), *Skoleledelse og autonomi i tid og rom: Relasjonell, flerdimensjonal og motsetningsfylt* (s. 145–166). Fagbokforlaget. <https://doi.org/10.55669/oa860607>

Kapittel 7

Roller på spill: Stress og ansvarsfordeling blant rektorer og mellomledere

Sigrunn Tvedten & Elisabeth Hovdhaugen

Sammendrag: I dette kapittelet undersøker vi hvordan ansvarsfordeling og opplevelse av stress varierer mellom rektorer og mellomledere i norske skoler. Analysene baserer seg på en spørreundersøkelse, der vi bruker både kvantitative data og kvalitative analyser av åpne svar. Teoretisk trekker vi på perspektiver om rollesett fra Merton (1957) for å belyse hva som karakteriserer lederrollen og det krysspresset arbeidsoppgavene kan medføre. Bidraget fremmer kunnskap om rollefordelingen mellom rektorer og mellomledere i norsk skole, samt hvordan de står i en kompleks arbeidshverdag med tidvis høy arbeidsbelastning og svært sammensatte arbeidsoppgaver.

Nøkkelord: Mellomledere, ansvarsfordeling, rollesett, stress

Abstract: In this chapter, we examine how the distribution of responsibilities and the experience of stress vary between principals and middle managers in Norwegian schools. The analyses are based on a questionnaire, using both statistics and qualitative analysis of responses in open-ended fields. Theoretically, we employ perspectives on role sets from Merton (1957). The contribution advances knowledge about the distribution of roles between principals and middle managers in Norwegian schools, as well as how they stand in a complex, stressful working situation.

Keywords: Middle-leaders, distribution of responsibility, role set, work stress

Introduksjon

Å være skoleleder er en ansvarsfull oppgave. Skoleledere har et bredt definert ansvarsområde, eller et bredt ansvarsspenn, som det blir beskrevet i bokens introduksjon. De siste tiårenes utvikling mot økt desentralisering av ansvar, samtidig som nye styringssystemer og stadig nye ansvarsoppgaver har blitt innført, har medført et stadig sterkere press på alle skoleledere (se Aasen kap 2; Gunnulfsen & Skedsmo, 2023). I tillegg har skolelederne blitt en mer mangfoldig gruppe, ved at det i norsk skole har vokst frem ledelsesmodeller med et høyt antall mellomledere, som har varierte og tidvis uklare ansvarsbeskrivelser (Abrahamsen & Aas, 2019, 2023; Lillejord & Børte, 2018). Mellomledere er i dette kapitlet definert som ansatte på en skole, med formelt ledelsesansvar, og som rapporterer direkte til rektoren. Studier viser at endringer i styringsmodellene bidrar til økt kompleksitet i form av arbeidsdeling, med potensial for uklare rollefordelinger og overlappende ansvarsforhold. Opplevelsen av stress blant norske skoleledere har tidligere vært dokumentert gjennom flere studier (Baldersheim et al., 2023, 2024; Skaalvik, 2020). I bokkapitlet skal vi se nærmere på stressfaktorer knyttet til de ulike ansvarsområdene rektorer og mellomledere i skolen har, og diskutere disse i lys av skolelederes handlingsrom og rollefordeling. Problemstillingen vi belyser i kapitlet er som følger: *Hva skaper stress blant rektorer og mellomledere i skolen, og hvordan kan dette tolkes i lys av skoleledernes rollefordeling?*

Analysene i kapitlet baserer seg på resultater fra en spørreundersøkelse blant norske skoleledere, der statistikk utdypes av kvalitative analyser av åpne tekstsvar.¹ Resultatene viser at stress er knyttet til ulike ansvarsområder: dels der ledere står i mer direkte ansvarsforhold til lokale og nasjonale myndigheter, dels ansvarsforhold internt på skolen, og dels relasjonelle oppgaver i møte med elever, foreldre og eksterne samarbeidspartnere. Disse ulike typene stress er noe ulikt fordelt mellom rektorer og mellomledere, men felles for skolelederne

1 Kapitlet bygger videre på artikkelen «Experiences of stress relating to responsibilities and autonomy for Norwegian school principals and middle leaders», publisert i *International Journal of Educational Management* 2025; <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2024-0600> Både artikkelen og kapitlet er skrevet på bakgrunn av data fra CLASS-prosjektets spørreskjemaundersøkelse. I dette kapitlet utdypes datamaterialet fra artikkelen, særlig gjennom presentasjon av analyser av kvalitative, åpne svar fra spørreundersøkelsen.

er at de opplever krysspress i utøvelsen av de stadig mer komplekse og mangfoldige rollene de skal fylle. Basert på resultatene argumenterer vi i kapittelet for at for å forstå hvordan stress blant skoleledere skapes og oppleves, er det viktig å forstå det brede ansvarsspennet og mengden løpende ad hoc-oppgaver, samt hvordan ansvarsfordelingen er organisert og fordelt mellom ulike lederposisjoner internt i skoler.

Ansvarsdeling og stress blant skoleledere

En rekke studier har gjennom årene dokumentert opplevelsen av stress blant skoleledere, også i Norge. Stress er et begrep som brukes i hverdagen med ulik betydning, gjerne knyttet til stressende livshendelser. I dette kapittelet avgrensner vi temaet til arbeidsrelatert stress. I tråd med OECDs² undersøkelse TALIS³, en omfattende internasjonal studie av lærere og skoleledere, kan arbeidsrelatert stress defineres som ubalanse mellom arbeidskrav og miljømessige eller personlige ressurser på jobben (OECD, 2020, s. 95). Opplevelsen av stress knyttes da gjerne til manglende samsvar mellom krav som stilles i arbeidet og ressurser som kreves for å utøve arbeidet. Stressreaksjoner kan medføre helsemessige konsekvenser, både emosjonelt, psykisk og fysisk. I tillegg er arbeidsrelatert stress forbundet med lavere jobbtilfredshet (OECD, 2020).

Studier har lenge dokumentert at skoleledere er utsatt for slikt arbeidsrelatert stress (Håkansson et al., 2021), og de siste tallene fra TALIS2024 viser at over 70 % av de norske skolelederne i studien opplever mye stress, og at rundt en femtedel mener at jobben har en negativ påvirkning på mental og fysisk helse (White et al., 2025). I 2023 fikk rapporten «Rektors handlingsrom: Er vi styrt eller støttet?» mye oppmerksomhet i norsk offentlighet. Studien, som ble gjennomført på oppdrag for Skolelederforbundet, viser at nesten 70 prosent av skoleledere opplever et svært høyt arbeidspress (Baldersheim et al., 2023,

2 The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).

3 The OECD Teaching and Learning International Survey (TALIS).

s. 8). Studier av Skaalvik (2020) viser hvordan ulike former for arbeidsoppgaver er relatert til både opplevelse av jobbmotivasjon og utmattelse. I en rapport om Arbeidslivsavtalen SFS2213 viser Tangen et al. (2025) også til et stort arbeidspress blant norske skoleledere, som blant annet særlig går ut over tid til kollektivt samarbeid og skoleutvikling, som arbeidslivsavtale og styringsdokumenter krever at de skal gjøre. Studier viser særlig hvordan skoleledere jobber mye og opplever økt arbeidspress grunnet stadig flere arbeidsoppgaver og forventninger, samtidig som den praktiske utformingen av skolelederrollen er svært varierende og tilpasses lokale forhold og behov, både i kommunen og skolen (Tangen et al., 2025, s. 19ff). I rapporten oppfordres det særlig til å se nærmere på kompleksiteten og arbeidsvilkårene i skolelederrollen.

Aasen (se kap. 2) viser hvordan utviklingen i skolelederrollen, især siden Kunnskapsløftet, har medført at skoleledelse har blitt en kompleks sammensatt stilling, der både lokale skolemyndigheter og rektor har fått en utvidet strategisk funksjon knyttet til stadig større ansvarsområder. I tråd med utviklingen har også mellomlederstillingen utviklet seg siden 1990-tallet. Det som tidligere gjerne var «inspektørstillinger», har blitt reorganisert fra å være sentrert mye rundt særlig administrative oppgaver og elevdisiplin, til etter hvert å bli en formell lederstilling som del av et lederteam på skolen, ofte med personalansvar (Abrahamsen & Aas, 2019, s. 15). Men til tross for at antallet mellomledere er høyt, og forskningen på mellomledere har vokst, er fremdeles mellomlederrollen understudert i forhold til rektorrollen (Abrahamsen & Aas, 2019, 2023). I dette kapittelet setter vi derfor særlig søkelys på hvordan stressfaktorer blant norske skoleledere kan tolkes i lys av rollefordelingen mellom rektorer og mellomledere. I en kunnskapsoppsummering av internasjonal forskning, gjennomført på oppdrag fra Kommunenes Sentralforbund (KS), retter Lillejord og Børte (2018) oppmerksomhet mot flere kjennetegn ved mellomledernes rolle: Lederrollen mangler gjerne klar avgrensning; stillingen defineres i stor grad av rektorene, tidvis gjennom delegering av ad-hoc-oppgaver (se også Abrahamsen & Aas, 2019). Nyere studier støtter at denne uklarheten fremdeles er gyldig. I 2024 publiserte Skolelederforbundet rapporten «Mellomledere i skolen: Myndiggjorte lagspillere eller team på tomgang?» skrevet av Baldersheim et al. (2024), der tall fra norske skoleledere viser at mellomlederstillingen i norsk skole er svært variert og tidvis uklart avgrenset. Blant annet viser studier at også mellomledere trekkes inn i tilsynssaker og blir stående i krevende krysspress (Hall, 2018). På bakgrunn av denne forskningen blir det vesentlig

å frembringe mer kunnskap om hvordan skoleledere i ulike stillinger og med ulike roller erfarer sin arbeidssituasjon.

Rollesett og krysspress i skolelederstillinger

I analysen trekker vi på Robert K. Mertons (1957) klassiske teori om roller og rollesett for å belyse erfaringer med ansvarsfordeling og stress blant rektorer og mellomledere i skolen. Bakgrunnen for valget av teoretisk ramme henger sammen med innsikter fra forskning og teori om autonomi og skoleledelse. Internasjonale studier viser at hvorvidt økt autonomi for skoler fører til høyere skolekvalitet, blant annet avhenger av hvordan skoleledelse og utviklingsarbeid organiseres og iverksettes internt i skolen. Cheng et al. (2016) er opptatt av hvordan skoleautonomi kan omsettes til god skolekvalitet, og argumenterer for at man i studier både må ta hensyn til fordelingen av funksjonelle oppgaver, hierarkier og den uformelle interne kulturen i organisasjoner, for eksempel fordeling av makt og myndighet mellom aktører internt, i tråd med modeller om distribuert ledelse. I den norske konteksten betyr dette at skoleintern ansvarsfordeling blir sentral for å forstå hvordan ulike skoler praktiserer og utnytter det handlingsrommet som er innrammet gjennom nasjonale og lokale regler og strukturer. Her ser vi at skolelederes autonomi ikke nødvendigvis er gitt av eksterne rammer, men at den må forhandles og fortolkes i lys av lokal organisering og en lokal kultur for kontroll og ansvarsfordeling mellom ulike aktører (Kim & Weiner, 2022). I denne sammenhengen blir det særlig aktuelt å tolke resultatene i lys av rollene som rektorer og mellomledere har. Som nevnt viser Aasen (se kap. 2) hvordan utviklingen i skolelederrollen har beveget seg i retning av at skoleledere skal fylle en rekke ulike roller knyttet til ulike ansvarsområder, for eksempel undervisningslederrollen, personallederrollen og administratorrollen. Hvordan rollefordelingen foregår mellom ulike lederstillinger innad i skolens lederteam, er dermed vesentlig for å følge opp, er dermed vesentlig for å følge opp vektleggen fra Cheng et al. (2016) av intern struktur og kultur.

Merton (1957) definerer sosiale roller som summen av forventninger til en gitt sosial status, som igjen viser til de rettighetene og forpliktelsene som er

knyttet til en sosial rolle. Dersom man innehar en rolle, vil aktører rundt deg ha ulike forventninger til hva slags myndighet, ansvarsområder og normer du forventes å forholde deg til, og disse forventningene er koblet til den sosiale strukturen av ulike statusposisjoner. I en formell organisasjon er en rekke av disse forventningene knyttet til formelle strukturer og regler som følger av stillingen. Samtidig rommer sosiale roller også en rekke uformelle normer og forventninger. En rektor har dermed et sett av formelle krav og forventninger å oppfylle, gitt av rektorposisjonen. Tar man i tillegg hensyn til den mer uformelle kulturen i en skoleorganisasjon, kan rektorrollen også assosieres med forventninger knyttet til kontekstuelle og lokale faktorer.

Med begrepet rollesett viser Merton (1957) til settet av ulike rollerelasjoner aktører har knyttet til en særskilt sosial status, og han benytter eksempler på lærerrollen og skolelederrollen fra studier av medisinstudiet for å illustrere. Eksempelvis vil en lærer kunne ha et rollesett bestående av elever, foreldre, rektor, teamledere, skolehelse osv. Rektoren vil ha et liknende rollesett, men typisk også inkludere noen andre aktører, som rektorer i rektornettverk, kommunale ledere og andre eksterne samarbeidspartnere. Disse rollene står i relasjon til hverandre gjennom posisjonene de har i den sosiale strukturen – her formet av skolen som organisasjon og skolens relasjon til omgivelsene. Selv om skoleledere, både mellomledere og rektorer, i Norge vil ha svært liknende rollesett, vil de også typisk variere mye ut fra lokale forhold.

I slike rollesett kan de ulike sosiale rollene som inngår, ha ulike og kryssende forventninger til den aktuelle sosiale statusen. Selv om en foresatt og en rektor til en viss grad kan ha sammenfallende forestillinger om hva en lærer skal være, kan det likevel være ulikheter og konflikter mellom enkelte av forventningene som ligger i en lærers relasjon til andre sosiale roller, som foresatte eller egen rektor og leder. I dette kapittelet tar vi utgangspunkt i innsikter fra tidligere forskning som viser at særlig mellomlederstillinger tidvis er uklart definert (Abrahamsen & Aas, 2019; Lillejord & Børte, 2018). Vi benytter teorien fra Merton (1957) for å analysere hvordan dette kan manifestere seg i stress som disse skolelederne erfarer. Rektorer og mellomledere i skolen har på den ene siden likartede og til dels overlappende roller, med posisjoner i skolens lederteam og forventninger om lederansvar knyttet til ulike oppdrag i skolen. På den andre siden er det ulikheter i rollesettene til de to posisjonene: For eksempel vil rektor stå i en annen relasjon til egen leder i kommunen, som også har personalansvar, enn en mellomleder, som har

rektor som nærmeste leder. For det tredje kan forventningene til lederrollen variere mellom de ulike posisjonene i rollesettet – slik at en rektor vil kunne ha andre forventninger til en mellomleder enn det en lærerkollega kan ha.

Metode

Analysene i kapittelet bygger på data fra en spørreundersøkelse til skoleledere organisert i Norsk Skolelederforbund. Dette er samme undersøkelse som er brukt i kapittel 3, hvor det finnes ytterligere informasjon om datainnsamling og svarprosent (se Prøitz & Hovdhaugen, kap. 3). Norsk Skolelederforbund er det fagforeningsorganiserende skoleledere og har til sammen ca. 4400 medlemmer som jobber i ulike lederstillinger innenfor utdanningssektoren. Ifølge nasjonal statistikk⁴ er det om lag 8500 personer ansatt i lederstillinger i grunnskoler og videregående skoler i Norge, og organisasjonen omfatter dermed om lag halvparten av alle skoleledere. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til om lag 2900 personer, og vi fikk 641 svar (svarprosent 21 %). Dette datamaterialet er også brukt i en artikkel (Hovdhaugen & Tvedten, 2025), der en av analysene var en eksplorerende faktoranalyse.

I kapittelet brukes særlig et batteri med spørsmål om stress knyttet til ansvarsoppgaver, som bygger på et tilsvarende batteri brukt i OECD (2020)-undersøkelsen TALIS 2018. I dette kapittelet presenterer vi også resultatene fra de kvalitative åpne svarene som respondentene skrev inn i undersøkelsen, som et supplement til statistikken fra spørsmål om ansvarsfordeling. Her gir skoleledere utdypende beskrivelser av hvordan de opplever arbeids-situasjonen sin.

4 Se <https://gsi.udir.no/informasjon/> og <https://www.ssb.no/statbank/table/12186/>, lesedato 31.10.2025.

Skoleledere: rektorer og mellomledere

I dette kapittelet skiller vi mellom to kategorier av skoleledere: rektorer og mellomledere. Som en del av spørreskjemaet har respondentene krysset av for at de er ledere på skolenivå, i tillegg til at de har skrevet inn navnet på den formelle tittelen de har i et åpent felt. På bakgrunn av disse svarene har vi kategorisert alle respondentene i de to hovedkategoriene rektorer og mellomledere. Kategorien «mellomledere» er sammensatt, da de åpne svarene viste et stort mangfold i titler og sammensetninger av roller i norsk skole. Hovedkategorier som inngår i gruppen mellomledere, er assisterende rektorer, avdelingsledere, teamledere, inspektører, studieledere eller tilsvarende titler, inkludert ulike kombinasjoner av disse.

Ansvarsfordeling og stress blant skoleledere

Vi presenterer her først noen resultater som viser ansvarsfordelingen og oppfatninger blant de spurte skolelederne om hvem de anser å ha et vesentlig ansvar for ulike typer beslutninger. I tabell 7.1 ser vi fordelingen i hvordan henholdsvis rektorer og mellomledere svarer på spørsmål om hvem som har hovedansvar for beslutninger – om det ligger hos rektor, eller om det er et ansvar for skolens lederteam der mellomledere inngår.

Tabell 7.1

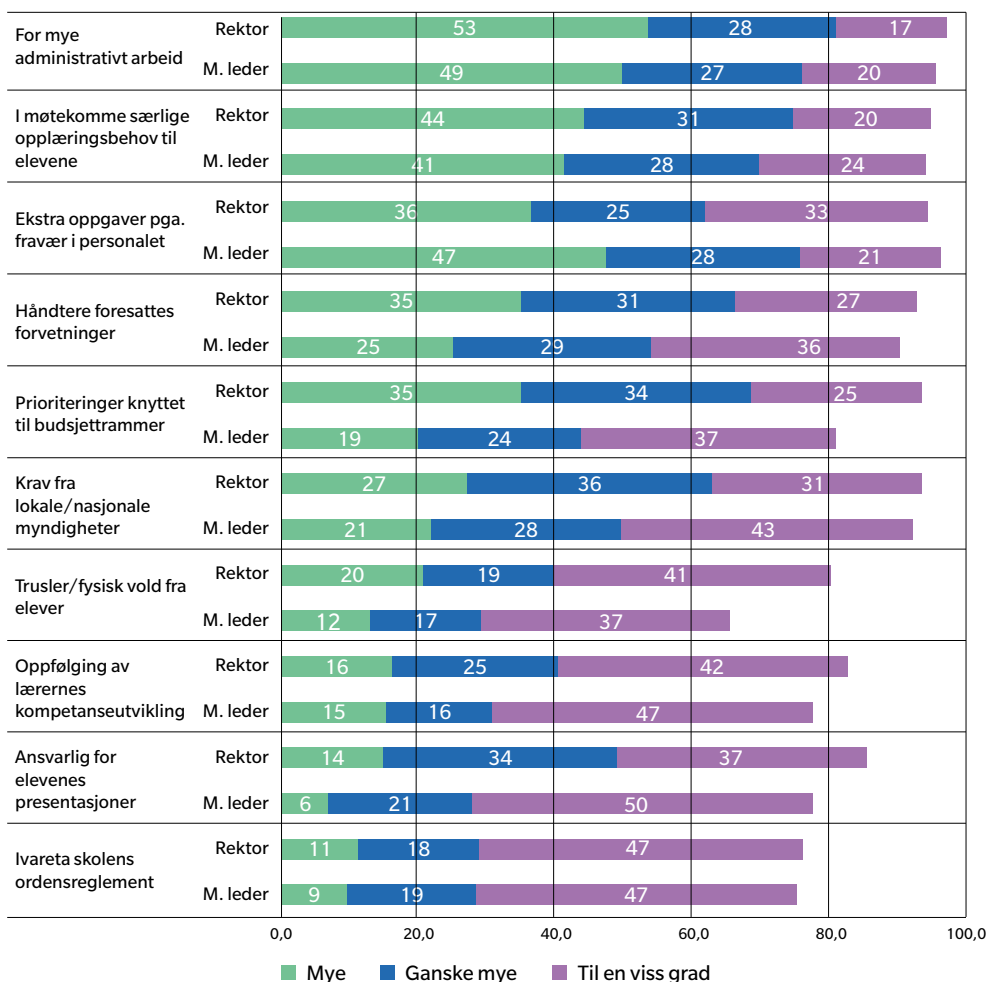
Oppfatninger om beslutninger skolelederne har et vesentlig ansvar for

Eksempler på ansvarsområder	Rektors ansvar		Andre medlemmer av skolens ledergruppe	
	Rektor	Mellomleder	Rektor	Mellomleder
Ansettelser	96,1	84,5	52,5	83,8
Bestemme hvordan skolens budsjett skal disponeres	89,8	91,5	32,7	56,4
Bestemme hvilke læremidler som skal brukes	71,8	47,6	72,2	78,0
Lede kvalitetsarbeid	99,3	91,8	71,8	89,3
N (=100 %)	284	328	284	328

Vi ser i tabellen over at det finnes noe variasjon i hvordan henholdsvis mellomledere og rektorer vurderer ansvarsfordelinger knyttet til et utvalg ansvarsområder. Det ser ut til å være ganske stor enighet mellom de to ledergruppene om hva som er rektors ansvar, særlig relatert til ansettelse, budsjett og det å lede kvalitetsarbeid. Et interessant resultat er at mellomledere i større grad enn rektorer erfarer at ansvar er delt med ledergruppen, i nær alle oppgaver. Det finnes imidlertid to ulike tolkninger av dette: Delvis kan det vise at rektorer uten et utvidet lederteam rundt seg, slik det ofte er i mindre skoler, i større grad står alene med flere ansvarsområder. Resultatene kan imidlertid også tyde på uklare eller ulike oppfatninger av ansvarsfordelingen mellom rektorer og mellomledere, der mellomledere noe oftere erfarer at ansvar ligger hos skolens ledergruppe enn hva rektorene svarer.

I figur 7.1 under ser vi på kilder til stress og graden av opplevd stress knyttet til ulike ansvarsområder hos hhv. rektorer og mellomledere. Søylene viser graden av stress opplevd av henholdsvis rektorer og mellomledere. Signifikante forskjeller er markert med en stjerne på beskrivelsen av stressfaktoren.

Vi ser av figur 7.1 at rektorer gjennomgående rapporterer noe høyere stressnivå enn mellomledere, med unntak av stress knyttet til merarbeid relatert til fravær i personalet, der stressnivået er høyere blant mellomledere. Samtidig ser vi at det er en høy grad av stress knyttet til en rekke faktorer i begge grupper, og stressmønstrene er dermed ganske sammenfallende for rektorer og mellomledere. Vi ser at administrativt arbeid og det å imøtekomme særlige opplæringsbehov hos noen elever gir mye stress i begge grupper. Her er imidlertid forskjellen ikke signifikant, og dette gjelder derfor likt for både mellomledere og rektorer. Det er fire faktorer der rektorer har signifikant høyere stressnivå enn mellomledere: 1) håndtere foresattes forventninger, 2) prioriteringer av budsjett, 3) trusler eller vold fra elever og 4) ansvar for elevenes prestasjoner.

Figur 7.1
Opplevd stress blant skoleledere, differanse mellom rektorer og mellomledere


I en artikkel basert på data fra den samme spørreundersøkelsen presenterer vi en faktoranalyse av hva som skaper stress hos skoleledere (Hovdhaugen & Tvedten, 2025). Analysen viser at kilder til stress kan grupperes langs tre dimensjoner: «eksternt stress», «relasjonelt stress» og «administrativt stress». Eksternt stress karakteriseres av det som rektor må rapportere på, slik som elevprestasjoner, budsjettprioriteringer og ulike former for krav fra nasjonale

og lokale myndigheter. Relasjonelt stress består av det å håndtere foresattes forventninger, situasjoner med trussel/vold fra elever og det å imøtekomme elever med særlige opplæringsbehov. Den siste dimensjonen er relatert til ulike former for administrativt arbeid, inkludert tilbakemeldinger til lærere og håndtering av fravær i personalet. For å undersøke videre hvordan man kan forstå faktorer som påvirker graden av stress knyttet til de tre dimensjonene, gjennomførte vi en regresjonsanalyse (se appendiks). Her har vi laget indekser basert på de tre faktorene eller stressdimensjonene, og ser deretter på sammenhenger mellom disse stressfaktorene og ulike andre faktorer. Generelt har rektorer et høyere stressnivå knyttet til den første dimensjonen, som handler om rapportering til myndigheter, mens både rektorer og mellomledere må håndtere de to andre typene stress. Analyser av de enkelte variablene viser at mellomledere særlig har mye ansvar for å håndtere fravær i personalet. Som vi skal se i det neste avsnittet, understøtter de kvalitative analysene dette funnet.

Skolelederes opplevelse av stress – svar på åpne spørsmål

Hittil har vi presentert statistikk som viser stressnivå og stressfaktorer blant norske skoleledere. I spørreundersøkelsen var det to åpne felt der skoleledere kunne skrive inn tekstsvar, som gir mulighet for mer utdypende erfaringer som supplerer statistikken. I dette avsnittet presenterer vi kvalitative analyser av svarene på disse spørsmålene.

Det første åpne spørsmålet lå i forlengelsen av et spørsmålsbatteri om tidsbruk på ulike arbeidsoppgaver. Her hadde respondentene, i tillegg til de definerte kategoriene, mulighet til å krysse av for «annet» som også krevde mye tidsbruk, med et åpent felt for å skrive inn hva «annet» var. På dette åpne spørsmålet har oppunder 320 skoleledere svart. Dette er relativt korte svar, men mange inneholder en rekke ulike oppgaver og ansvarsområder som de opplever å bruke mye tid på. Vi har gruppert disse svarene etter noen overordnede kategorier av kilder til stress som gikk igjen i materialet. Analysene utdypes gjennom analyse av de mer utfyllende svarene respondentene har skrevet inn i et åpent kommentarfelt til slutt i spørreskjemaet. Totalt 73 respondenter

skrev inn svar i dette kommentarfeltet. Kommentarfeltet lå til slutt i spørreskjemaet, men etter spørsmål om erfaringer med å være skoleleder under korona-pandemien. Om lag 25 utdypende svar knyttet til å være leder under korona ble skrevet i dette feltet, men denne tematikken behandles ikke videre i dette kapittelet. Øvrige svar var utdypende kommentarer knyttet til øvrige spørsmål og svar i spørreskjemaet, og en rekke av disse omhandler kilder til stress, som vi setter søkelys på i det følgende.

For å forenkle presentasjonen har vi gjennomført en grov kategorisering av svarene om tidkrevende arbeidsoppgaver, som vi presenterer i figur 7.2. Kategoriene overlapper delvis.

Figur 7.2

Tidkrevende arbeidsoppgaver, kategorisering av åpne svar etter tema og antall



Drift og ad-hoc-oppgaver

En av kommentarene som gjentas oftest, knyttet til drift, forefallende arbeid og ad-hoc-oppgaver som faller på skoleledere i hverdagen. Som én avdelingsleder skriver: «Vanskelig å spesifisere, hverdagen avbrytes av smått og stort, både driftsoppgaver og ad-hoc-arbeid som kommer via både interne

og eksterne aktører». Driftsoppgaver er en gjenganger, og uttrykkes blant annet slik av en rektor: «Driftsrelaterte oppgaver som ikke utføres av andre og derfor automatisk faller på rektor som øverste leder.» Denne kategorien overlapper naturlig nok med flere andre kategorier, og nevnes gjerne sammen med en rekke ulike oppgaver, blant annet håndtering av nye IT-systemer. Som en avdelingsleder på en ungdomsskole skriver: «Oppgaver uten klart eierskap eller som på grunn av omstrukturering eller rutineendringer eller nedprioriteringer får manglende oppfølging. Spesielt gjelder dette software på elev og ansattes maskiner». En vesentlig innsikt fra kommentarene er dermed at skoleledere ikke kun har ansvar for det som normalt regnes som «lederoppgaver» i tråd med mandatet for lederstillinger. Mange opplever også at de må bruke tid på generell drift, i form av en rekke løpende oppgaver som ingen andre har ansvar for, for å få skolehverdagen til å gå rundt.

Dette gjelder også oppgaver «på gulvet» i organisasjonen. En stor gruppe av svarene, særlig fra rektorer, angir oppgaver knyttet til håndtering av bygg og vaktmesteroppgaver. Dette gjelder dels mer administrativ håndtering av bygg og eiendom, men også arbeidsoppgaver knyttet til vedlikehold og bygg, i tillegg til arbeid med utemiljø. Ett av svarene fra en rektor ved en liten grunnskole uttrykker erfaringen med summen av en rekke løpende, daglige arbeidsoppgaver, hvorav mange oppleves å ligge utover kjerneoppgaver i stillingen: «Tømme søppel, strø, måke, internkontroll, HMS, brannvernleder, inspeksjon, handle, e-handel».

Personalsaker, fravær og vikarhåndtering

En annen utbredt stressfaktor er relatert til personalsaker og generell oppfølging av ansatte, der en rekke underliggende oppgaver nevnes, som arbeidsmiljø og håndtering av konflikter. Svarene her er relativt likt fordelt mellom rektorer og mellomledere. Et tema som mange trekker frem, er sykefravær og oppfølging av sykemeldinger. Bemannings og det å finne kvalifisert personal er også nevnt av flere. En overlappende tematikk som vi har kategorisert for seg, er håndtering av fravær og vikarer. I hovedsak fremheves her arbeid knyttet til å innhente og følge opp vikarer. Delvis gjelder det også at ledere må stille opp, eksempelvis med vikartimer, når ansatte blir syke. Blant de om lag 40 respondentene som nevnte vikar- og fraværstematikk, er det store flertallet mellomledere, som avdelingsledere, og kun et fåtall rektorer har svart

dette. Bildet samsvarer med statistikken, der vikarhåndtering oppleves som mer stressende blant mellomledere enn blant rektorer. Som en fagleder på en videregående skole utdyper: «Høyt sykefravær blant lærerne fører til mye arbeid med vikarbehandling og organisering. Lite tid til å tenke på videre utvikling av avdelingen generelt.»

Møter og krav fra overordnede myndigheter og eksterne

Et annet gjennomgangstema i åpne svar var møter og henvendelser fra ulike eksterne aktører. Her har særlig rektorer svart, men også mange mellomledere. En hovedvekt av de åpne svarene i kategorien trekker frem tidsbruk knyttet til særlig møter med offentlige samarbeidsorganer som andre kommunale etater og tjenester, men delvis gjelder det også møter med private frivillige organisasjoner, samt kontakt med næringslivet og medier. Mange nevner også møter i regi av skoleeier, som rektornettverk, skoleledergrupper og andre former for samarbeids- og nettverksmøter. Flere av de åpne svarene tar også opp oppgaver som er pålagt av skoleeier, som tidkrevende, samt kontakt med skoleeier og rapportering. Her er det i all hovedsak rektorer som har skrevet svarene. En del nevner i sine kommentarer også tidsbruk knyttet til Statsforvalteren og tilsynssaker, noe som skaper et bindeledd til neste tema, knyttet til elevsaker, skolemiljø og atferd.

Elevsaker, atferd og skolemiljø

En siste overordnet tematikk som går igjen, er oppfølging av elevsaker, både knyttet til elevatferd, oppfølging av enkeltelever og skolemiljø. Som en rektor ved en større grunnskole skriver:

Det er alltid vanskelig å svare så skjematisk. Det verste trykket kommer av at det er vanskelig å ivareta et økende antall elever med utfordringer knyttet til psykisk helse, spesielt etter covid. Dette skjer med stadig strammere ramme, fordi bevilgninger til skolen ikke øker i takt med høyere utdanningsnivå og lønn. Det glipper elever mellom fingrene på oss fordi vi ikke har rammevilkår til å hjelpe dem, og oppe i det klarer vi ikke å ivareta tilsatte som forstrekker seg.

Over 20 nevnte spesifikt oppfølging og organisering knyttet til 9A-saker⁵ som stressende. Som en skriver: «Individuelle elevsaker som er meget tidkrevende – handler om både tilpasset opplæring og hendelser i skolehverdagen». Relatert til dette er også skolemiljø. Som en annen skriver: «Skolemiljøet – § 9A tar mye administrativ tid, og det er behov for mange møter, samtaler og veiledning». I tillegg til tidkrevende oppfølgingsarbeid med det relasjonelle og møtevirksomhet gjelder også mye dokumentasjonsarbeid. I stor grad er det rektorer som tar opp tidsbruk knyttet til 9A, men en avdelingsleder på en videregående skole utdyper:

Etter som elevene gradvis har fått større rettigheter har skolelederjobben forandret seg kraftig de siste årene til å bli mer en administrator, hvor det meste av tiden går med til rapporteringer til skoleeier og omfattende oppfølgingsarbeid rundt krevende 9A-saker med elever. Handlingsrommet til meg som skoleleder er vesentlig redusert, og arbeidstiden går i økende grad til rapportering/ byråkrati framfor til å lede og drive frem faglig-pedagogisk utviklingsarbeid som kan bidra til at lærerne lykkes med å gjøre skolen bedre for elevene. Dette er et økende problem i skolen.

Skolelederrollen i stress: grenseløshet og krysspress

Flere av de åpne svarene oppfordrer til å rette mer oppmerksomhet mot rollen som mellomledere, her definert som skoleledere som ikke har rektoransvar. Som vi så i det kvantitative materialet, er opplevelsen av stress gjennomsnittlig noe høyere blant rektorer enn blant mellomledere, men i de åpne svarene kom det også frustrasjon fra mellomledere til syne. Flere av de åpne svarene inneholder opplevelser av at mellomlederne har en sammensatt stilling der de ikke rekker over alt – med både administrativt arbeid, undervisning, vikaroppfølging og utviklingsarbeid. Som en mellomleder skriver: «Undervisningen på 30 % tar mye av min tid. Jeg er ofte dårlig forberedt, mye borte og det gir konstant dårlig samvittighet.» Det nevnes i sammenhengen

5 I kapittelet benytter vi, i tråd med informantenes svar, benevnelsen § 9A, som viser til den gamle opplæringslovens lovregulering av skolens ansvar for psykososialt læringsmiljø. I ny opplæringslov vil kommentarene være relevante for kapittel 12.

at man både skal være «rektor» på eget trinn samt ha administrativt ansvar for skolen, håndtere møtevirksomhet med nye elever, ha personalansvar for en gruppe og organisere ulike aktiviteter for elever. Det erfares også at stillingen er laget for å spare penger, og at det er mangelfull videreutdanning for ledere.

Denne erfaringen fra mellomledere kan også belyses med uttalelser fra rektorer, som opplever at kompleksiteten i deres arbeidsoppdrag gjør at de ikke strekker over alt i hverdagen. Rektorene har personalansvar for disse mellomlederne, som opplever å stå i skvis, og også ansvar for oppgaver som delegeres utover i ledergrupper. Krysspresset mellom rammefaktorer og forventninger oppleves som krevende, som en rektor i grunnskolen skriver:

Størst opplevd stressfaktor er krysspess i forhold til skoleeiers forventninger/ fravær og slitne ansatte/ foreldres krav og forventninger til skolen/ elevatferd – skolemiljø opp mot den økonomiske rammen vi må forholde oss til i vår kommune.

Særlig utsatt kan rektorrollen på mindre skoler oppleves. Dette nyanserer utfordringer knyttet til rollefordelingen innad i lederteamet og synliggjør variasjonen i erfaringer, slik en rektor på en mindre ungdomsskole utdyper:

Å være rektor på en liten skole er en ensom jobb med mye ansvar og få støttespillere – du må håndtere alle slags oppgaver alene og arbeidsmengden bare øker fra år til år. Bare å følge opp § 9A i opplæringsloven er en fulltidsjobb i seg selv – og oppleves «utmattende» både for lærere og rektor. (...). Vi har alt for mange oppgaver, for mange krevende elever og alt for få kvalifiserte personale til å håndtere alle utfordringer og forventninger.

For noen, både rektorer og mellomledere, beskrives situasjonen som så belastende at de blir syke og samtidig er i tvil om de ønsker å fortsette i stillingene sine:

Økte krav og forventninger fra politikere, flere og flere elever som strever med psykisk helse og skolevegring og stadig nedtrekk i skolens økonomiske ramme fører til stor arbeidsbelastning på alle

skolens ansatte og spesielt på ledergruppa. Jeg tenker nå at jeg ikke orker denne jobben dessverre.

En vesentlig utdypning her er at det er summen av oppgavene som skaper stress, men at dette delvis er kontekstavhengig over tid, og knyttet til hvordan lederrollen er organisert:

Det er mange ting som påvirker en som leder, men det skaper ikke nødvendigvis stress hos meg som person. Stress tolker jeg som en uønsket belastning i denne sammenhengen. Stress ved vikaroppdekning ble f.eks. belastende i fjor da det var mye over tid og det igjen belastet personalet.

Oppsummert kan man dermed si at resultatene bekrefter en opplevelse av høy arbeidsbelastning og stress, særlig knyttet til mengden av ulike ansvarsområder og løpende oppgaver som må håndteres. Rektorer og mellomledere har i stor grad overlappende stressmønstre, der begge grupper erfarer press fra administrativt arbeid og løpende driftsoppgaver. Samtidig ser vi at rektorer står i rollen med større ansvar ut mot eksterne aktører, mens mellomledere står i krysspress mellom personalhåndtering, elevrelasjoner og undervisningsledelse.

Stress i skolelederrollen

Kapittelet bekrefter foreliggende studier fra Norge, som viser et betydelig arbeidspress og høyt stressnivå blant norske skoleledere (Baldersheim et al., 2023; 2024). Funnene våre viser videre at arbeidsoppgaver relatert til hele spekteret av skolelederes ansvarsområder i varierende grad oppleves som en kilde til stress. Et vesentlig funn er at kilder til stress i stor grad handler om det totale antallet oppgaver, inkludert generell drift og forefallende arbeid. I tillegg til tidkrevende og uforutsigbare enkeltoppgaver, som oppfølging av krevende 9A-saker, er det ofte kombinasjonen av og prioriteringen mellom oppgaver og ansvarsområder som skaper stress. Dette synliggjør den sammensatte rollen norske skoleledere står i.

Som Aasen (kap. 2) viser, har skolelederrollen vært i kraftig utvikling gjennom reformer og endringer i styringssystemet de siste tiårene. Konsekvensen er en rektorrolle med et svært komplekst og sammensatt ansvarsområde, samt en vekst i mellomlederstillinger som både skal avlaste og utfylle lederansvaret på skolene. Skolelederne skal her fylle en rekke ulike roller, og analysene i dette kapittelet illustrerer tydelig presset norske skoleledere står i når de skal ivareta kryssende forventninger knyttet til de ulike rollene. For å benytte Aasens rollebegreper, bekrefter våre resultater tidligere studier om *administratorrollen* som tidkrevende, og som spiser av andre arbeidsoppgaver. Som et vesentlig resultat av analysene ser vi at også skolelederrollen, og særlig rektorer ved mindre skoler, står med svært mange løpende driftsrelaterte oppgaver som spiser av arbeidstiden. Også *personallederrollen* erfares som tidkrevende, og her viser våre funn at mellomledere blir stående med mye ansvar for å følge opp ved fravær og vikaroppdekning. Som en konsekvens blir særlig rollen som *undervisningsleder* krevende å prioritere i krysspresset mellom forventninger og løpende arbeidsoppgaver, noe som bekrefter utfordringsbildet fra andre studier (Gunnulfson & Skedsmo, 2023; Tangen et al., 2025).

Dersom vi utvikler dette resonnementet gjennom Mertons (1957) teori om rollesett, er de ulike rollene som skoleledere har, kjennetegnet av at de strukturelt står i ulike relasjoner til andre aktører, som har legitime og normative forventninger til dem. Her har skoleeier forventninger til oppfølging av reguleringer og politiske målsetninger, men også til dialog og deltakelse i ulike nettverk og samarbeidsarenaer med både andre etater og rektorkolleger. Dette er forventninger som i størst grad rettes mot rektor, og som dermed i noe større grad påvirker rektors stressnivå. Skoleledere skal ivareta sin rolle som personalansvarlige, med forventninger om å være arbeidsgiverrepresentant for skoleeier, men også om å ivareta arbeidsmiljø, deltakelse og det profesjonelle fellesskapet på skolene. De står med ansvar for elevene, med skolemiljø og elevsaker, og med det også overfor foresatte med deres forventninger og relasjonelle behov. I tillegg kommer forventninger om å involvere seg på vegne av skolen i nærmiljøet, med kontaktflater ut mot lokale organisasjoner. Mange av disse oppgavene fordeles mellom rektor og mellomledere i sektoren, da begge grupper sier at oppgavene er en del av det de håndterer.

Det er i dette krysspresset mellom forventninger fra ulike sider, og tilhørende tidskrevende arbeidsoppgaver, innenfor rammen av begrensede økonomiske, fysiske og personalmessige ressurser, at det utvidede handlingsrommet

som er delegert til skoleledere, settes under stress. Skolelederne har handlingsrom til å styre, men de strukturelle rammevilkårene erfares ikke som tilstrekkelige for å ivareta alle oppgavene. I denne situasjonen ser vi også at rollefordelingen og variasjoner i rollesett mellom mellomledere og rektorer er sentral, blant annet knyttet til relasjonen til lærere. Det fremstår som om begge grupper tidvis erfarer at innrammingen av arbeidsoppgaver kan oppleves som grenseløs, og at det kreves for mye fra ulike kanter. I begge situasjoner kan dette tolkes som rollestress knyttet til opplevelsen av å ikke strekke til for å gjennomføre arbeidsoppgaver som oppleves som meningsfulle – særlig når det går på bekostning av tid til pedagogisk ledelse og mer langsiktig pedagogisk utviklingsarbeid. Dette bekrefter blant annet tidligere studier av mellomlederrollen i skolen, som viser hvordan det som gjerne er deres primæransvar for å lede det profesjonelle pedagogiske utviklingsarbeidet, står under press fra andre arbeidsoppgaver (Lillejord & Børte, 2018; Tangen et al., 2025).

Avslutning og implikasjoner

Utgangspunktet for dette kapittelet er at stress kan knyttes til lederens ansvarsområder, og til den interne rollefordelingen ved skolen. *For studien stilte vi spørsmålet om hva det er som skaper stress blant rektorer og mellomledere i skolen, og hvordan dette kan tolkes i lys av skoleledernes rollefordeling?* Analysene viser at skoleledere har mange forskjellige ansvarsområder, der de både står i mer direkte ansvarsforhold til lokale og nasjonale myndigheter, der det er variasjon i ansvarsforhold internt på skolen, og der de må forholde seg relasjonelt til elever og foreldre. Selv om vi finner noe variasjon i hvordan disse ulike stressmomentene påvirker rektorer og mellomledere, er det forbausende mye de har ansvar for og stresses av, som er felles. Felles for alle skolelederne er også at de opplever en stor grad av krysspress og kryssende forventninger som stilles fra ulike hold i de stadig mer komplekse og mangfoldige rollene de skal fylle som ledere i skolen.

Referanser

- Abrahamsen, H. N. & Aas, M. (2019). *Mellomleder i skolen*. Fagbokforlaget.
- Abrahamsen, H. N. & Aas, M. (2023). Deputy heads – leadership and power in change? *International Journal of Leadership in Education*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/13603124.2023.2258108>
- Baldersheim, H., Hye, L. & Øgård, M. (2024). *Mellomledere i skolen: Myndiggjorte lagspillere eller team på tomgang?* Skolelederforbundet.
- Baldersheim, H., Øgård, M. & Hye, L. (2023). *Rektors handlingsrom: Er vi styrt eller støttet?* Skolelederforbundet.
- Cheng, Y. C., Ko, J. & Lee, T. T. H. (2016). School autonomy, leadership and learning: a reconceptualisation. *International Journal of Educational Management*, 30(2), 177–196. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2015-0108>
- Gunnulfsen, A. E. & Skedsmo, G. (2023). School leadership in Norway: key characteristics and current challenges. I A. E. Gunnulfsen, H. Årlestig, & M. Storgaard (Red.), *Education and Democracy in the Nordic Countries* (Bd. 21). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-33195-4_5
- Hall, J. B. (2018). The performative shift: middle leadership «in the line of fire». *Journal of Educational Administration and History*, 50(4), 364–378. <https://doi.org/10.1080/00220620.2018.1518317>
- 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*, 39(6), 1565–1581. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2024-0600>
- Håkansson, C., Leo, U., Oudin, A., Arvidsson, I., Nilsson, K., Österberg, K. & Persson, R. (2021). Organizational and social work environment factors, occupational balance and no or negligible stress symptoms among Swedish principals – a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 21(1), 800. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10809-6>
- Kim, T. & Weiner, J. (2022). Negotiating incomplete autonomy: portraits from three school principals. *Educational Administration Quarterly*, 58(3), 487–521. <https://doi.org/10.1177/0013161X221080374>
- Lillejord, S. & Børte, K. (2018). *Mellomledere i skolen: arbeidsoppgaver og opplæringsbehov – en systematisk kunnskapsoversikt*. Kunnskapssenter for utdanning.
- Merton, R. K. (1957). The role-set: problems in sociological theory. *The British Journal of Sociology*, 8(2), 106–120. <https://doi.org/10.2307/587363>
- OECD. (2020). *TALIS 2018 results (Volume II): Teachers and school leaders as valued professionals*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/19cf08df-en>
- Skaalvik, C. (2020). Emotional exhaustion and job satisfaction among Norwegian school principals: relations with perceived job demands and job resources. *International Journal of Leadership in Education*, 26(1), 75–99. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1791964>
- Tangen, S., Mordal, S., Smedsvik, B. & Smevoll, V. Y. (2025). *Skolelederes arbeidshverdag. Arbeidstidsavtalen SFS 2213 sett fra et skolelederperspektiv*. Rapport 2025. NTNU Samfunnsforskning AS. https://samforsk.no/uploads/files/NTNU_Samforsk_Skolelederns-arbeidshverdag_UU.pdf
- White, M., Nortvedt, G. A., Rohatgi, A. & Bjørnsson, J. K. (2025). *Den norske lærerrollen i endring: Resultater fra TALIS 2024*. Universitetet i Oslo. <https://www.talis2024.no/talis-laerere-og-skoleledere/>

Appendiks

Tabell A1

OLS-regresjonsanalyse av indekser utviklet fra de tre faktorene i faktor-analysen

	Eksternt stress		Relasjonelt stress		Administrativt stress	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
Konstant	2,606**	0,059	2,965**	0,064	3,055**	0,060
Mellomleder	-0,291**	0,063	-0,056	0,068	0,004	0,063
Videregående skole	-0,073	0,063	-0,618**	0,067	-0,221**	0,063
Ansiennitet som leder, 10–19 år	0,053	0,063	-0,018	0,067	-0,180**	0,063
Ansiennitet som leder, 20+ år	-0,112	0,086	-0,175	0,093	-0,268**	0,087
N	612		612		612	
R ²	0,053		0,156		0,044	

Note: Konstanten viser en rektor, ansatt i grunnskolen, med 1–9 års ledererfaring.

Signifikansnivå: ** = 0,01, * = 0,05