

Prøitz, T. S., Borgen, J. S. & Mausethagen, S. (2026). Skoleledelse og autonomi – en innledning. I T. S. Prøitz, J. S. Borgen & S. Mausethagen (Red.), *Skoleledelse og autonomi i tid og rom: Relasjonell, flerdimensjonal og motsetningsfylt* (s. 11–25). Fagbokforlaget. <https://doi.org/10.55669/oa860601>

Kapittel 1

Skoleledelse og autonomi – en innledning

Tine S. Prøitz, Jorunn Spord Borgen & Sølvi Mausethagen

Sammendrag: Dette kapitlet introduserer bokens overordnede tema: skolelederes handlingsrom og autonomi i skoler og kommuner. Med utgangspunkt i CLASS-prosjektet presenteres bakgrunnen for å studere skoleledelse som et relasjonelt fenomen som utspiller seg i et *mellomliggende handlingsrom* mellom skole- og kommunenivået. Kapitlet viser hvordan utdanningspolitiske reformer, endrede samfunnsforventninger og økt ansvar for læring, trivsel, inkludering og kvalitetsarbeid har formet skolelederrollen de siste 30 årene. Det argumenteres for en bred forståelse av skoleledelse som inkluderer både rektor, lederteamet og kommunal ledelse, og for at ledelse må forstås som samspill på tvers av nivåer. Kapitlet gir samtidig en oversikt over bokens struktur og hvordan de ulike kapitlene belyser skolelederes handlingsrom empirisk og teoretisk.

Nøkkelord: mellomliggende handlingsrom, forventningssamfunn, skoleledelse

Abstract: This chapter introduces the book's central theme: school leadership autonomy and the scope of action available to school leaders within schools and municipalities. Drawing on the CLASS project, the chapter frames school leadership as a relational practice situated within an *intermediate space* between school-level and municipal-level governance. It outlines how educational reforms, societal changes, and increasing expectations regarding learning outcomes, student well-being, inclusion, and quality development have reshaped the role of school leaders in Norway over the past three decades. The chapter argues for a broad conceptualisation of school leadership that encompasses principals, leadership teams, and municipal administrators, highlighting leadership as a collaborative endeavour across levels of the education system. It also presents the structure of the book and shows how the subsequent chapters provide empirical and theoretical insights into school leaders' autonomy and everyday professional conditions.

Keywords: intermediate level, expectations, school leadership

Introduksjon

I denne boken presenterer vi resultater og nye analyser fra forskningsprosjektet *CLASS – Skolelederes autonomi i kommuner og skoler – internasjonale sammenligninger*¹. I prosjektet har vi studert skolelederes handlingsrom og autonomi i tre land i perioden 2021–2026. I denne boken presenterer vi først og fremst resultater fra studiene i Norge, sett i lys av tidligere internasjonal og nasjonal forskning på skoleledelse. Vi tar også i bruk og diskuterer ulike perspektiver på skolelederes handlingsrom og autonomi som er sentrale i prosjektet.

Forskningsprosjektet CLASS

Hensikten med CLASS-prosjektet har vært å studere lederes handlingsrom i Norge, Sverige og Tyskland fra 1990-tallet og frem til i dag. En målsetting med prosjektet er å utvikle ny kunnskap om hvordan skoleledere opplever og erfarer eget handlingsrom når det er rammet inn av ulike former for styring, som både kan åpne og lukke for lederes aktiviteter og initiativ. Generelt vet vi at styringen av skolen i dag er preget av høye forventninger til lederes profesjonalitet, kompetanse og relasjonelle kapasitet i ulike utdanningssystemer. Skolehverdagen er preget av kompleksitet og involverer et høyt antall aktører på ulike nivåer i skolesystemet, som elever, foreldre, lærere, kommune og andre interessegrupper. Dette utsetter skoleledere for påvirkning fra mange ulike grupper, og de må håndtere mange interesser og hensyn i tillegg til forskjellige typer nasjonal og lokal styring.

Prosjektets overordnede problemstillinger er: Hva karakteriserer den formelle innrammingen av skolelederes autonomi slik det er definert i nasjonale og lokale styringsdokumenter siden 1990? Hvordan oppfatter og utøver skoleledere sin autonomi i sitt daglige arbeid? På hvilke måter støtter eller hindrer nasjonal styring og politikk relasjonene mellom skoleledere i ulike sammenhenger?

1 Forskningsprosjektet CLASS er et forskningsprosjekt for fornyelse finansiert av Norges forskningsråd, prosjekt #315147. Prosjektets publikasjoner og aktiviteter er nærmere beskrevet på [CLASS-prosjektets nettsider](#) og i [forskningsrådets prosjektbank](#).

Studiene som presenteres i boken tar utgangspunkt i prosjektets målsettinger om å empirisk undersøke skolelederes profesjonelle handlingsrom i deres daglige arbeidssituasjoner. De søker å svare på de overordnede problemstillingene ved hjelp av flere mindre delstudier som belyser ulike sider av skolelederes handlingsrom, med utgangspunkt i et felles metodisk design og prosjektets datamateriale. Prosjektet bygger på et flermetodisk design og et omfattende empirisk datamateriale samlet inn gjennom kvalitative dybdeintervjuer med om lag 30 norske skoleledere i skoler og kommuner, en spørreundersøkelse med 641 norske skoleledere og omfattende dokumentstudier av nasjonale og lokale styringsdokumenter fra 1990-årene til i dag (se Prøitz & Hovdhaugen, kap. 3 og Hovdhaugen et al., 2025 for detaljer om spørreundersøkelsen gjennomført i Norge²).

I datainnsamling og analyser har vi lagt vekt på å identifisere skoleledernes oppfatninger og erfaringer i skoler og i kommuner generelt, samt i arbeid med det vi har kalt de utdanningspolitiske innsatsområdene *inkludering* og *vurdering*. Bakgrunnen for dette er at inkludering og vurdering har vært, og fortsatt er, særlig potente politikkområder nasjonalt så vel som internasjonalt. Disse politikkområdene er preget av høy innsats og betraktes ofte som risikoområder og avgjørende i politikikutviklingen av skolen og samfunnet for øvrig (Borgen & Prøitz, 2025; Dahle, 2025; Sundberg, 2025). Innsatsområdene gis gjerne mye oppmerksomhet i debatten om skolen og kjennetegnes av stadig utvikling og endring, med konsekvenser for skolelederes arbeid og rolle. Kapitlene i boken bidrar til å illustrere dette på ulike måter og sett fra forskjellige synsvinkler.

Gjennomgående i boken er det lagt vekt på å presentere delstudienes empiriske data og resultater, da vi anser dette som bokens hovedbidrag i et felt der det finnes begrenset med empiriske studier (Nordholm et al., 2025; Thessin & Louis, 2019). En rød tråd i boken er søkelyset på skoleledernes oppfatninger, erfaringer og forståelser av eget handlingsrom overfor andre aktører i og omkring skolen. Prosjektet har også tatt sikte på å utvikle teoretiske betraktninger om forholdet mellom ledere i skoler og i kommuner på et

2 CLASS-prosjektets spørreskjemaundersøkelse er gjennomført i Norge, Sverige og Tyskland. Nærmere detaljer om undersøkelsen og data er publisert i tre tekniske rapporter. Se Hovdhaugen et al., 2025 for resultatene i Norge, Dahle et al., 2026 for resultatene fra Tyskland og Jarl et al., 2026 for resultatene fra Sverige.

mellomliggende relasjonelt nivå, basert på de empiriske studiene og hvilken betydning dette har for våre forståelser av autonomi som teoretisk begrep. Dette presenteres i bokens siste kapittel.

I Norge har prosjektet vært gjennomført av forskere ved Universitetet i Sørøst-Norge og OsloMet, og det er disse som har forfattet kapitlene i denne boken. Prosjektet har også hatt god hjelp av en referansegruppe bestående av representanter fra Skolelederforbundet, skoleledere og kommunale ledere. I tillegg har arbeidet i prosjektet vært støttet av en rådgivende gruppe bestående av internasjonalt anerkjente forskere fra Universitetet i Sørøst-Norge, Universitetet i Bergen, Universitetet i Wien, Østerrike, Universitetet i Konstanz, Tyskland og Universitetet i California, San Diego, USA.

Prosjektet omfatter altså en samling delstudier basert på prosjektets datamateriale. Studiene er presentert og diskutert i nasjonale og internasjonale forskerkonferanser og er publisert i nordiske og internasjonale tidsskrifter, som oftest på engelsk. Kapitlene i denne boken presenterer nye resultater og analyser på norsk, og de utgår fra og videreutvikler studier som er publisert og presentert internasjonalt.

Endringer og forventninger til skoleledelse

Et kjennetegn ved den utdanningspolitiske utviklingen og den nasjonale styringen av skolen de siste 30 årene er at skoleledere er tydeligere ansvarliggjort for elevenes læring, velferd og trivsel. Utviklingen innebærer også at det stilles tydelige forventninger, formelt og uformelt, til at skoleledere tar i bruk og utnytter sitt lokale handlingsrom. Hvordan skoleledere opplever og tar i bruk handlingsrommet i sin arbeidshverdag i Norge, er det imidlertid begrenset kunnskap om. Det er forsket mye på læreres handlingsrom og forholdet mellom lærere og ledere i skolen, men vi vet mindre om handlingsrommet til ledere i skoler og kommuner, særlig når vi tar i betraktning endringer i ansvar og forventninger til skolelederrollen over tid. Denne boken tematiserer skoleledelse i skoler og kommuner, med et særlig blikk på hvilke handlingsrom ledere i skolen har, og hvordan de utnytter det innenfor rammen av det norske skolesystemet. Det er grundig dokumentert i forskning og

offentlige utredninger at skolelederrollen har vært i endring de siste 30 årene. Dels knyttes endringene til utdanningspolitikk og reformer, med følger for styringen av skolen, og dels til generelle samfunnsendringer nasjonalt og internasjonalt. Kapitlene i denne boken presenterer resultater fra studier av skolelederes handlingsrom siden 1990-tallet og frem til i dag.

I bokens kapitler bruker vi begrepene skoleledelse og skoleleder om rektor og skolens ledergruppe, men også om ledelse og administrasjon av skolens virksomhet i kommuner. Bakgrunnen for dette er at ledelse av skolens virksomhet i dag forutsetter samarbeid mellom ledere i skolen og ledere i kommunen. Den nasjonale styringen av skolesektoren har, som flere av kapitlene i boken viser, de senere årene tydeligere understreket at ledelse i skoler og kommuner har et felles ansvar for skolen. Vi har derfor valgt å definere skoleledelse vidt. En vid forståelse av skoleledelse gir et grunnlag for å løfte frem og problematisere spørsmål om lederes opplevelser og forståelser av eget ansvar og handlingsrom i både skoler og kommuner, og i samspillet mellom de to nivåene i utdanningssystemet.

Skoleledelse i skoler og kommuner

Internasjonal forskning har i mange år studert og diskutert hvordan særlig rektor fordeler ansvar, oppgaver og beslutninger med andre ledere og lærere i skolen (se for eksempel Harris, 2022; Spillane, 2001, 2005). Hvordan ledere i skoler og kommuner i Norge arbeider med det som er karakterisert som *et felles ansvar for elevenes læring og trivsel* (Liljenberg & Andersson, 2021; Prøitz et al., 2025), er i mindre grad gitt oppmerksomhet i forskning, selv om det finnes eksempler (Gunnulfsen & Skedsmo, 2023).

En vid forståelse av skoleledelse kan knyttes til at ledere i skoler og kommuner er underlagt det samme overordnede regelverket gjennom opplæringslov og nasjonal læreplan. De har et delt samfunnsoppdrag og ansvar for barn og unges skolehverdag. I mange situasjoner har ledelse i skoler og kommuner også et felles kunnskapsgrunnlag og felles verdier. Videre finnes det økte forventninger til skoleledelse i både skoler og kommuner fra en rekke ulike aktører i samfunnet (Gunnulfsen & Skedsmo, 2023). Et viktig poeng

med studiene i boken er dermed å ta høyde for at handlingsrom i skoleledelse ikke kan forstås eller forklares avgrenset til den enkelte rektor, virksomhetsleder, avdelingsleder, seksjonsleder, pedagogisk leder eller andre mellomledere i skolen. Skoleledelse som fenomen kan heller ikke avgrenses til kommunen og skolesjefer, oppvekstsjefer eller andre ledere for oppvekst og utdanning i kommunesektoren. Skoleledelse omfatter et antall ledelsesroller, -oppgaver og ansvar på ulike nivåer innenfor skolen og i kommunen som vil innvirke på hverandre. De ulike lederrollene i og utenfor skolebygget forventes å utøve ledelse i samspill og bidra til skolens samlede virksomhet. Samtidig vet vi at slikt samspill ikke er lett å få til, og at det krever kompetanse, ressurser og tid – som det ofte kan være lite av i en travel hverdag (Helstad & Mausestaden, 2022; Liljenberg & Andersson, 2021; Prøitz et al., 2025; Spillane, 2005; Spillane et al., 2023).

En vid forståelse av skoleledelse handler altså ikke bare om å anerkjenne dagens forventninger til skoleledelse i samspill, men også om å tematisere hvilke utfordringer og motsetninger som følger med slike forventninger, lederroller og ansvar. Studiene i denne boken tar dermed sikte på å løfte fram ulike sider ved skoleledelse i skoler og kommuner i dagens Norge som et eget studieobjekt. Vi har kalt dette forskningsområdet for skoleledelsens *mellomliggende handlingsrom*, der vi antar at de ulike lederrollene innvirker på hverandre og bidrar til handlingsrommet på ulike måter (Figur 1.1). Kvaliteten på interaksjonene og relasjonene mellom ledere i skoler og kommuner blir dermed ikke likegyldig for den enkeltes handlingsrom eller for ledernes felles handlingsrom, men har snarere betydning for hva de kan få til hver for seg og sammen, og for hvordan skolen som virksomhet kan drives.

Når vi setter søkelyset på det mellomliggende handlingsrommet som studieobjekt, er dette forankret i tidligere studier av utdanningspolitikk, reformer, forholdet mellom politikk og praksis og aktørene i skolen, og derigjennom skolelederes relasjoner og aktiviteter, gjennomført av forskerne i prosjektet i flere prosjekter (for eksempel Mausestaden et al., 2018; Prøitz et al., 2019; Prøitz et al., 2023; Aasen et al., 2012). Å studere skoleledelse ut fra en idé om et mellomliggende relasjonelt nivå for skoleledelse innebærer å utforske ledernes handlingsrom på et nivå i utdanningssystemet som verken bare refererer til skolenivået eller til kommunenivået. Det mellomliggende nivået rommer situasjoner der kommunale ledere og skoleledere forventes å samhandle om skolespørsmål, og der det kan dannes ulike handlingsrom for styring og

ledelse. I dette handlingsrommet forutsettes det og utvikles det relasjoner og samarbeidsformer mellom ledere i skolen. Handlingsrom og autonomi forstås i denne sammenhengen dermed som kjennetegnet av relasjonene lederne har, og som også påvirkes av ulike styringsstiler, kunnskapsregimer, interesser og profesjonell kompetanse. Vi anser at denne tilnærmingen og forståelsen kan bidra til å supplere og nyansere forståelser av lederes handlingsrom som er avgrenset til den individuelle lederens autonomi.

Figur 1.1

Et mellomliggende relasjonelt nivå for skoleledelse



Skoleledelsens ansvar for skolen i Norge i dag følger av en rekke forhold. Dels handler det om hvordan utdanningssystemet vårt, og forholdet mellom nasjonale myndigheter, lokale myndigheter og skoleledelsen i skolen, er organisert innenfor et desentralisert styringssystem. Dagens system forutsetter for eksempel et lokalt ansvar for beslutningstaking, og at ledere tar beslutninger med en viss grad av handlingsrom for å kunne lede ut fra lokale forhold og forutsetninger. Dette handlingsrommet påvirkes av mange faktorer i skoleledelsens arbeidssituasjon. Dels kan det handle om hvordan nasjonale reformer og regulering av skolen har utviklet seg de siste tiårene i Norge, slik det beskrives i kapitlene til Aasen, Borgen og Prøitz og Stenersen og Dieudè. Med

de siste tiårenes reformer har lokale myndigheter og skoler fått et økt ansvar for ikke bare den enkelte elevens læring og dokumentasjon av resultater av læring gjennom ulike former for vurdering, som Sundberg og Prøitz beskriver i sitt kapittel, men også for inkludering, læringsmiljø, trivsel og velferd, slik for eksempel Dahle og Tvedten redegjør for i sitt kapittel.

En annen faktor er den nasjonale satsingen på profesjonalisering av skoleledelse gjennom rektorkvalifisering siden 2009, som stiller nye og andre krav til skoleledelse (Uljen et al., 2023; Aas & Törnsten, 2016), og økt differensiering av ledelse gjennom ulike lederroller med ulike arbeidsoppgaver i skolen. Tvedten og Hovdhaugen beskriver hvordan ulike lederroller i skolen preges på ulike måter av stress, mens Stenersen og Dieudé beskriver hvordan skoleledere erfarer sitt samarbeid med sine kommuner over tid. Dels kan skoleledelsens handlingsrom dreie seg om faktorer knyttet til større samfunnsendringer utenfor skolesystemet som virker inn på skolen i bred forstand. Dette handler om en mer sammensatt og mangfoldig elevgruppe, økt individualisering og økte forventninger til hva skolen og kommunene skal bidra med og ta hensyn til. Dahle og Tvedten beskriver hvordan skoleledelse påvirkes av ny utdanningspolitikk for inkludering, mens Mausethagen og Tvedten tematiserer hvordan skolelederes kunnskapskilder kan bidra til skolelederes opplevelse av eget handlingsrom i en kompleks skolehverdag. Samlet kan vi si at dette er faktorer som alle kan ha innvirkning på skoleledelsens arbeid, ansvar og autonomi, og som gjør det nødvendig å ta i betraktning hvilke perspektiver og praksiser for skoleledelse som kan finnes i et mellomliggende og relasjonelt nivå for lederes handlingsrom i dag.

Skolelederes arbeidshverdag i skoler og kommuner er preget av et omfattende og variert sett med arbeidsoppgaver. Skoleledere forholder seg til elever og foreldre, lærere, tillitsvalgte og andre ansatte i skolen, ledere i skoler i nærheten, ansatte og ledere i kommunen, samt andre etater omkring skolen. Forskning viser at skolelederes arbeid har blitt mer komplekst med de siste tiårenes reformer, at skoleledere opplever en presset arbeidshverdag, og at rekrutteringen til yrket er nedadgående (Gunnulfson et al., 2023). Et komplekst sett med arbeidsoppgaver innebærer at ledere i skoler og kommuner daglig må ta ansvar og beslutninger på mange ulike nivåer, som beskrevet av Prøitz og Hovdhaugen i kapittelet om lederes ansvarsspenn. Skoleledere må forholde seg til læreplan og de ulike fagene i skolen, men også til ulike fagområder i egen yrkesutøvelse, som for eksempel jus, budsjett, personalpolitikk

og organisasjonsutvikling, arbeidsmiljø for ansatte og læringsmiljø for elever. Dette innebærer at skoleledere har ansvar for å ta i bruk handlingsrommet i mange ulike spørsmål som berører enkeltindivider og grupper av elever og voksne, på ulike nivåer i og omkring skolen som organisasjon og institusjon.

Kapitlene gir også grunnlag for å stille spørsmål ved hvilke teoretiske og analytiske forståelser av autonomi vi kan si at skoleledelse i skoler og kommuner har rom for i dagens skolesystem. Vi diskuterer hvordan handlingsrom, sett i lys av teorier om autonomi, varierer med lederroller, ansvar og oppgaver. I en situasjon preget av arbeidspress, økte og nye forventninger, nasjonale reformer og endringer, og en høy grad av kompleksitet i arbeidshverdagen, diskuterer bokens kapitler skoleledelsens handlingsrom som et relasjonelt fenomen, og hvilke implikasjoner resultatene kan ha for politikk og praksis.

Bokens innhold og struktur

Bokens kapitler presenterer studier av skolelederes handlingsrom knyttet til ulike sider av skolens virksomhet. De tre første kapitlene tar for seg rammevilkår som over tid har endret og påvirket skolelederrollen, og beskriver skolelederrollen i et samtidshistorisk og et nåtidig perspektiv. Kapittel 2 er en gjennomgang av den nasjonale utdanningspolitiske og samfunnsmessige innrammingen av rektor- og skolelederrollen. Kapittel 3 tematiserer skolelederes arbeidssituasjon i Norge i dag, preget av ansvarsspenn, mens kapittel 4 tar for seg hvordan skolelederes handlingsrom er betydelig endret sett i sammenheng med vurdering, over en lengre periode med reformer fra 1990-tallet til 2020. De påfølgende kapitlene presenterer empiriske dypdykk i ulike sider ved skolelederskapet gjennom studier av samarbeid mellom kommuner og skoler, vurderingsarbeid, stress og ansvarsfordeling, inkludering, samt kunnskapsdimensjonens betydning for handlingsrom i skoleledelse.

Kapittel 2 Skoleledelse i et utdanningspolitisk perspektiv er forfattet av *Petter Aasen*. Kapittelet ser nærmere på den nasjonale utdanningspolitiske og samfunnsmessige innrammingen av skolelederrollen i et samtidshistorisk perspektiv. Kapittelet viser at samfunnet i dag utfordres av spenninger som setter i spill det som har vært sentrale kjennetegn ved grunnopplæringen

innenfor den norske samfunnsordenen. Aasen argumenterer for at dersom fellesskolen fortsatt skal være en bærebjelke i utviklingen av det norske samfunnet, krever det at rektor forvalter sin politiske autonomi basert på en verdibasjonalitet som overprøver mål- og resultatstyring som nøytralt virkemiddel i utviklingen av skolen.

Kapittel 3 Skolelederes tidsbruk og beslutningstaking – ansvarsspenn og handlingsrom er skrevet av *Tine S. Prøitz og Elisabeth Hovdhaugen*. De viser til at skoleledelse er komplekst og kjennetegnet av krysspress nedenfra og ovenfra. Skoleledere må svare på forventninger fra ulike aktører på flere nivåer i skolesystemet. De forventes også å ha gode relasjoner til elever, foreldre og ansatte i og rundt skolen. Forventningene er knyttet til det formelle ansvaret skoleledere har, og til ansvaret de tar i en arbeidssituasjon preget av det som kan karakteriseres som et bredt ansvarsspenn. Forfatterne presenterer resultater fra en spørreundersøkelse som norske ledere i skoler og kommuner har svart på. Resultatene fra undersøkelsen viser hvordan ledelse i både skoler og kommuner ofte skjer gjennom deling av både ansvar og oppgaver med andre i og rundt skolen. Basert på analysen redegjøres det for og diskuteres hva lederes ansvarsspenn kan innebære, og hvordan skolelederes handlingsrom innenfor ansvarsspennet kan forstås.

I kapittel 4 Skoleledelse og vurdering – 30 år med utdanningspolitisk forming av et handlingsrom beskriver *Jorunn Spord Borgen og Tine S. Prøitz* hvordan skolelederes handlingsrom er betydelig endret sett i sammenheng med vurdering, over en lengre periode med reformer fra 1990-tallet til 2020. Studien bygger på en praksisorientert dokumentanalyse av stortingsmeldinger fra disse 30 årene. Forfatterne analyserer utdanningspolitikkenes retorikk knyttet til skoleledernes arbeid med vurdering og diskuterer hva slags handlingsrom skoleledere har til å ta initiativ og iverksette funksjonelle, strukturelle og kulturelle tiltak i sammenheng med vurdering. Studien viser at vurdering i løpet av den studerte perioden har blitt et svært fremtredende utdanningspolitisk begrep, med tydelige følger for skolelederrollen.

Kapittel 5 Ungdomsskolelederes opplevelser av samarbeid med kommunen under skiftende utdanningspolitiske rammer er forfattet av *Christine R. Stenersen og Alessandra Dieudè*. I dette kapittelet undersøker de hvordan ledere i skolen opplever samarbeidet med kommunen, basert på data samlet inn i 2018 og 2023. Analysen tar utgangspunkt i utdanningspolitiske endringer som har preget perioden, særlig revisjonen av Kunnskapsløftet, kjent som

Fagfornyelsen Kunnskapsløftet 2020, og lovendringer som har styrket elevenes rettigheter knyttet til skolemiljøet. Kapittelet bygger videre på tidligere forskning og kombinerer surveydata om skolelederes tidsbruk med intervju-data. Formålet med kapitlet er å belyse hvordan skoleledernes handlingsrom formes og utfordres i møte med skiftende politiske rammer for samarbeidet med kommunen.

I kapittel 6 Lederes handlingsrom i vurderingsarbeid i skoler og kommuner: komplekse relasjoner, roller og ansvar redegjør *Rikke A. Sundberg* og *Tine S. Prøitz* for hvordan vurdering av elever og skoler er en sentral del av lederes arbeid på skole- og kommunenivå. Lederne forventes å fortolke og oversette resultater til aktivitet som kan føre til videreutvikling og måloppnåelse, samtidig som de skal motivere og sørge for at ansatte, elever og foreldre opplever arbeidet med vurdering som trygt, rettferdig og konstruktiv. Det er innenfor disse skjæringspunktene at ledere i skoler og kommuner skal gjøre sine avveininger og utnytte sitt handlingsrom i arbeidet med vurdering. Med utgangspunkt i intervjuer med rektorer og kommunale ledere undersøker forfatterne hvordan ledere i skole og kommune forstår begrepet vurdering. Resultatet av analysene viser blant annet at ledernes vurderingsarbeid formes på ulike måter av de relasjonelle kontekstene de befinner seg i, til tross for at rektorer og kommunale ledere forstår vurdering relativt likt.

I kapittel 7 Roller på spill: Stress og ansvarsfordeling blant rektorer og mellomledere, skrevet av *Sigrunn Tvedten* og *Elisabeth Hovdhaugen*, tematiseres de siste tiårenes utvikling mot økt desentralisering av ansvar, samtidig med stadig nye ansvarsoppgaver og kontrollsystemer, som har medført et stadig sterkere press på skoleledere. Opplevelsen av stress blant norske skoleledere har vært dokumentert gjennom flere studier. I dette kapitlet settes søkelyset på opplevelsen av stress slik den kommer til uttrykk hos henholdsvis rektorer og mellomledere i skolen. Forfatterne ser nærmere på stressfaktorer knyttet til de ulike ansvarsområdene rektorer og mellomledere i skolen har, og diskuterer disse i lys av skolelederes autonomi. Et hovedargument i kapittelet er at stress kan knyttes til lederens ansvarsområder. For å forstå hvordan stress oppleves, er det viktig å ta inn over seg det brede ansvarsspennet, samt hvordan ansvarsfordeling er organisert og fordelt mellom ulike lederposisjoner internt i skoler.

I Kapittel 8 Ledelse for inkludering i spenningsfeltet mellom handlingsrom og samarbeid tematiserer *Carolina Dahle* og *Sigrunn Tvedten*

hvordan den norske opplæringsloven markerer en økt vektlegging av inkludering som prinsipp i utdanningssektoren. Likevel har inkludering en lang historie i norsk skole, og siden 1970-tallet har man forsøkt å realisere dette gjennom prinsippene om integrering, tilpasset opplæring og individuell tilrettelegging. Erfaringer fra praksis viser imidlertid at tiltakene for å fremme inkluderende opplæring ikke alltid imøtekommer behovene til alle elever. I kapitlet argumenterer forfatterne for at realiseringen av inkluderende opplæring forutsetter samarbeid mellom ulike aktører i utdanningssystemet. Samtidig kan dette samarbeidet ha innvirkning på aktørenes handlingsrom. De undersøker derfor samspillet mellom samarbeid og handlingsrom, og hvordan samspillet påvirker skolelederes arbeid med inkluderende praksis i skolen.

I Kapittel 9 Forskningens betydning for skolelederes opplevelse av handlingsrom, skrevet av *Sølvi Mausestaden* og *Sigrunn Tvedten*, fremmes betydningen av forskning for skolelederes opplevelse av handlingsrom. Forfatterne retter særlig oppmerksomhet mot hvordan tilgangen til og «bruken» av kunnskap fra forskning synes å ha betydning for skolelederes opplevde handlingsrom i skoleutviklingsprosesser. Relasjonen mellom forskning og opplevelse av handlingsrom er i relativt liten grad belyst i eksisterende forskning på skoleledelse og autonomi. Dette er viktig å studere nærmere, fordi skoleledelse og handlingsrom i forskningslitteraturen vanligvis blir sett på som de viktigste drivkreftene for skoleutvikling blant ledere, og fordi vi vet at kunnskap fra forskning og forskningsmiljøer er viktig for å initiere og lede skoleutviklingsprosesser.

I bokens siste **Kapittel 10 Autonomi i skoleledelse i skoler og kommuner**, skrevet av *Tine S. Prøitz* og *Jorunn Spord Borgen*, sammenfattes og diskuteres skolelederes oppfatninger og erfaringer basert på resultatene fra bokens empiriske studier, sett i forhold til teoretiske betraktninger om autonomi. I dette kapitlet tar vi i bruk resultatene fra bokens foregående historiske og empiriske studier av skolelederes handlingsrom som grunnlag for analyse, diskusjon og syntese. På lik linje med bokens overordnede ambisjon tar kapitlet utgangspunkt i lederes opplevelser og erfaringer med eget handlingsrom som indikatorer på autonomi. Det legges til grunn at skolelederes autonomi må ses i lys av en rekke samfunnsmessige og utdanningspolitiske endringer, samt andre skolelederes og kommunale lederes aktiviteter. Vi diskuterer hvordan autonomi formes i skjæringspunktet mellom samfunn, system og skole i endring, og skoleledere i både kommune og skole.

Referanser

- Borgen, J. S. & Prøitz, T. S. (2025). *Conceptualizations of educational leadership in the context of assessment policy*. Den 2. nasjonale konferanse for utdanningshistorie, Bergen.
- Dahle, C. & Prøitz, T. S. (2024). School principals and the obligation to act under a zero-tolerance policy against bullying in schools. I J. Hugo, C. Assmann, A. Schmidt, & D. Sehmisch (Red.), *Educational leadership and children's rights?* (s. 87–99). Waxmann. https://doi.org/10.31244/9783830998259_7
- Dahle, C., Tvedten, S. Hovdhaugen, E. & Prøitz, T. S. (2026). *Educational leaders and autonomy: Technical report – CLASS survey Germany* (Report No. 198). Universitetet i Sørøst-Norge. <https://hdl.handle.net/11250/5371335>
- Gunnulfen, A. E. & Skedsmo, G. (2023). School leadership in Norway: Key characteristics and current challenges. I A. E. Gunnulfen, H. Årlestig, & M. Storgaard (Red.), *Education and democracy in the Nordic countries: Making sense of school leadership, policy, and practice* (s. 61–73). Springer International Publishing.
- Harris, A., Jones, M. & Ismail, N. (2022). Distributed leadership: taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. *School Leadership & Management*, 42(5), 438–456.
- Helstad, K. & Mausethagen, S. (Red.). (2022). *Skoleutvikling i forskning, politikk og praksis*. Cappelen Damm.
- Hovdhaugen, E., Tvedten, S., Borgen, J. S. & Prøitz, T. S. (2025). *Educational leaders and autonomy: Technical report – CLASS survey Norway* (Nr. 197; Skriftserien fra Universitetet i Sørøst-Norge). <https://hdl.handle.net/11250/5360614>
- Jarl, M., Hovdhaugen, E., Tvedten, S., Nordholm, D. & Prøitz, T. S. (2026). *Educational leaders and autonomy: Technical report – CLASS survey Sweden* (Report No. 199). Universitetet i Sørøst-Norge <https://hdl.handle.net/11250/5515664>
- Liljenberg, M. & Andersson, K. (2021). Relations between an improving Swedish LEA and school principals with joint quality and improvement responsibilities. *Education inquiry*, 12(2), 147–162.
- Mausethagen, S., Prøitz, T. S. & Skedsmo, G. (2018). *Elevresultater: mellom kontroll og utvikling*. Fagbokforlaget.
- Nordholm, D., Jarl, M. & Wermke, W. (2025). School leader autonomy – a systematic review. *Educational Administration Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/0013161X251349562>
- Prøitz, T. S., Dieudé, A. & Stenersen, C. R. (2025). School leader experiences with local education authorities—extended policy frames of well-functioning relationships across contexts of time. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 1–15.
- Prøitz, T. S., Rye, E. & Aasen, P. (2019). Nasjonal styring og lokal praksis—skoleledere og lærere som endringsagenter. I R. Jensen, B. Karseth, & E. Ottesen (Red.), *Styring og ledelse i grunnopplæringen* (s. 21–38). Cappelen Damm Akademisk.
- Prøitz, T. S., Aasen, P. & Wermke, W. (2023). Education policy and education practice nexuses. I T. S. Prøitz, P. Aasen & W. Wermke (Red.), *From education policy to education practice: Unpacking the nexus* (s. 1–16). Springer International Publishing.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The educational forum*, 69(2), 143–150.

- Spillane, J. P., Morel, R. P. & Al-Fadala, A. (2023). Framing educational leadership as a multilevel distributed practice: A systemwide perspective. I *International encyclopedia of education* (s. 82–90).
- Sundberg, R. (2025). *School leader autonomy and shared leadership in quality work, a comparative case study of policy-practice nexuses in Sweden and Norway*. [Doktorgradsavhandling]. Universitetet i Sørøst-Norge.
- Thessin, R. A. & Louis, K. S. (2019). Supervising school leaders in a rapidly changing world. *Journal of Educational Administration*, 57(5), 434–444. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2019-228>
- Uljens, M., Møller, J., Ärlestig, H. & Frederiksen, L. F. (2013). The professionalisation of Nordic school leadership. I L. Moos (Red.), *Transnational influences on values and practices in Nordic educational leadership: Is there a Nordic model?* (s. 133–157). Springer Netherlands.
- Aas, M. & Törnsten, M. (2016). Examining Norwegian and Swedish leadership training programs in the light of international research, Special Issue: *Educational Leadership, Nordic Studies in Education*, (2/2016).
- Aasen, P., Møller, J., Rye, E., Ottesen, E., Prøitz, T. S. & Hertzberg, F. (2012). *Kunnskapsløftet som styringsreform – et løft eller et løfte? Forvaltningsnivåenes og institusjonenes rolle i implementeringen av reformen*. (NUFU-rapport nr. 20/2012). NIFU.

