



Skolelederforbundet

Skolelederrollen i en kompleks tid – et notat til beslutningstakere

1. Innledning: En lederrolle i endring og under press

Skolelederrollen er i sterk endring. Det som tidligere kunne beskrives som en faglig og pedagogisk lederrolle, utvikler seg nå i økende grad til å bli en forvalterrolle – preget av stadig nye pålegg, svekket støtte og økt ansvar. Dette skjer parallelt med at den kommunale sektoren spesialiseres og forventningene fra både nasjonalt og lokalt nivå øker. En ubalanse mellom oppdrag og handlingsrom kjennetegner situasjonen for mange skoleledere.

Flere forskningsrapporter og systematiske undersøkelser bekrefter utviklingen.

Skolelederforbundets oversikt over rektors ansvar viser bredden i forventningene, mens rapporter fra NTNU Samfunnsforskning og Universitetet i Agder (UIA) peker på manglende støtte, økt press og redusert handlingsrom.

Årets arbeidslivsbarometer fra YS og Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet bekrefter at ledere har mindre tid til kjerneoppgavene. Medarbeidere i skole og barnehage melder om synkende opplevelse av lederstøtte, mestring i arbeidet og mindre inkluderende arbeidskultur/organisering.

2. Kompleksitet og oppgavebredde – en normalisert unntakstilstand

En rektors hverdag er i dag preget av:

- Over 40 lover og forskrifter som skal etterleves og operasjonaliseres i praksis.
- Omfattende ansvar for HMS, vold og trusler og håndtering av fysiske inngrep etter § 13-4.
- Økonomiansvar, bemanning, skolemiljø, elevsaker, og daglig krisehåndtering, med svakere støtteapparat enn tidligere.
- Rapportering og systemkrav som trekker tid vekk fra faglig ledelse og utvikling.

Skoleledere står i økende grad alene og uten støtte i krevende personalsaker og juridiske prosesser. Dette ble også tydelig fremhevet i UIAs rapport *Styrt eller støttet* (2023), hvor det pekes på hvordan svak styring, manglende skolepolitikk og høyt kontrollnivå hindrer ledelse og utvikling.

3. Forskningen dokumenterer økt press og redusert støtte

NTNU Samforsk sin rapport *Skolelederes arbeidshverdag* (2025) viser at skoleledere jobber i snitt 44,4 timer per uke – tilsvarende over 41 dager mer enn avtaleverket tilsier. Mange oppgir at kompensierende tiltak som avspasering sjelden er reelle.

Skolelederne peker på at deres rolle i praksis «faller mellom to stoler»: De omfattes ikke av rettighetene til undervisningspersonalet, men heller ikke av lederrammeverk som gir tydelig beskyttelse, støtte eller utviklingsmuligheter. Samtidig forventes de å håndtere komplekse saker med høyt ansvarsnivå – alene.

4. Skjerpede krav etter endringer i arbeidsmiljøloven

De skjerpede kravene til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø stiller nå tydeligere krav til virksomhetsledere, herunder rektorer, som formelle ansvarlige for at HMS-arbeidet



gjennomføres, at vold og trusler forebygges, og at avvik dokumenteres og følges opp. Dette kommer på toppen av allerede komplekse ansvarsområder, uten at det nødvendigvis følger med ekstra støtte eller kompetanseøkning.

Vi må også se skolelederens arbeidshverdag i lys av endringene i arbeidsmiljøloven. Våre medlemmer beskriver i stor grad uklare eller motstridende krav og forventninger, økende arbeidsmengde og tidspress som innebærer ubalanse mellom arbeidet som skal utføres og den tiden, støtten og hjelpen som er til rådighet.

5. Konklusjon: Behov for forståelse og handling

Skolelederrollen er i ferd med å bli uholdbar for mange. Dette er ikke bare et spørsmål om ressurser, men om struktur, tillit og systematisk støtte. Utfordringen er at svært få utenfor sektoren – inkludert mange beslutningstakere – har innsikt i den virkeligheten skoleledere står i. Politiske initiativ og beslutninger tas uten drøfting eller informasjonsinnhenting fra ledere i sektor, og genererer arbeidsoppgaver som må prioriteres før det langsiktige og helhetlige utviklingsarbeidet det ligger føringer for i plan- og lovverk.

Ledere er klar over at jobben er krevende og at det innebærer mye jobb, men å jobbe mye blir enklere når man har tillit og arbeidsro til å ivareta kjerneoppgavene. Den friheten som ligger til lederstillingen innskrenkes, det samme gjør tiden til det relasjonelle og pedagogiske arbeidet, møtene med elever og medarbeidere blir færre. Dette gjør lederstillingene i skole og barnehage mindre attraktive. Denne kursen må endres! Vi trenger tillit, langsiktighet og tverrpolitisk enighet om hva vi vil med fremtidens barnehage og skole. Uten forsvarlig ledelse, vil vi ikke sikre fremtidens kompetanse og kapasitet til å ivareta helse, beredskap og velferd i Norge.

Skal vi utvikle skolen for fremtiden, må lederrollen styrkes – ikke svekkes. Det innebærer:

- Reell støtte fra skoleeier og kommunedirektør.
- Klarere styringslinjer og avklaring av forventninger.
- Kartlegge rammevilkår for å innfri forventninger sett opp mot ressurser.
- Gjennomgang av avtaleverk og rettigheter.
- Tid og rom for faglig ledelse og utvikling.
- Kompetanseutvikling for både skoleledere og skoleeiere.

Vi inviterer utvalget til å bruke innsikten fra denne sektoren aktivt i arbeidet videre.

Vennlig hilsen

Stig Johannessen
Forbundsleder



Referanseliste

1. NTNU Samforsk (2025). *Skolelederes arbeidshverdag – SFS 2213 sett fra et skolelederperspektiv*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning. ISBN 978-82-7570-791-6.
2. Arbeidsforskningsinstituttet AFI, Oslo Met: YS Arbeidslivsbarometer 2025
3. Universitetet i Agder (2023). *Styrt eller støttet?* Rapport om skolelederes rammevilkår.
4. Skolelederforbundet (2025). *Skolelederes ansvar og oppgaver* – oppdatert pr. 1.4.2025. Intern notatsamling.
5. Arbeidstilsynet (2024). *Forebygging av vold og trusler i skolen – arbeidsgivers ansvar*.
6. Veileder om *Fysisk inngripen i skolen* etter § 13-4 og § 13-5 i opplæringsloven. Skolelederforbundet 2025.
7. Arbeidsmiljøloven, særlig § 2-1, § 3-1 og endringer etter 2023.
8. Opplæringsloven Kap 12 og kap 13