

## «Vanskelig å forestille seg hvordan det er å være i ledelsen før man står der»

- En studie om studenters erfaringer som skoleledere i skoleovertakelse

"It's hard to imagine what it's like to be a leader before you stand there"

- A study of students' experiences as school leaders in school adoption

### **Hilde Sofie Fjeld**

Førstelektor

Grunnskolelærerutdanningen ved Høgskolen i Østfold

[hsf@hiof.no](mailto:hsf@hiof.no)

### **Sigrun Staal Hafstad**

Høgskolelektor og prosjektleder

Grunnskolelærerutdanningen og Dekomp, Høgskolen i Østfold

[sigrun.s.hafstad@hiof.no](mailto:sigrun.s.hafstad@hiof.no)

### **Magne Skibsted Jensen**

Førstelektor

Institutt for pedagogikk, IKT og læring, Høgskolen i Østfold

[magne.jensen@hiof.no](mailto:magne.jensen@hiof.no)

### **Lin Elisabet Sandhaug Ramberg**

Studieleder for Grunnskolelærerutdanningen 1-7 og Master i norsk i skolen

Avdeling for lærerutdanning, Høgskolen i Østfold.

[lin.e.ramberg@hiof.no](mailto:lin.e.ramberg@hiof.no)

### **Sammendrag**

Denne artikkelen undersøker hvordan skoleovertakelse bidrar til forståelse av og innsikt i skolen som organisasjon og skoleledelse hos lærerstudenter med lederansvar. Studien baserer seg på data fra sju gruppeintervjuer. Sentrale funn er at studentene opplevde å få et innblikk i hva det innebærer å være skoleledere og en mer systemisk forståelse av skolen. Konklusjonen løfter fram forslag til enkelte forbedringer av praksisformen.

### **Nøkkelord**

Skoleovertakelse – lærerstudentpraksis – skoleledelse – skolen som organisasjon

### **Abstract**

This article examines how school adoption contributes to insight into the school as an organisation and school leadership among student teachers with leadership responsibilities. The study is based on data from seven group interviews. Central findings are that the students experienced an insight into what it means to be school leaders and a more systemic understanding of the school. The conclusion highlights proposals for some improvements in the form of practice.

**Keywords**

School adoption - Student teacher practice - School leadership - The school as an organization

## 1. Innledning

Tema for denne artikkelen er skoleovertakelse som praksisform og hvordan denne gir studenter med lederansvar en systemisk forståelse av skolen og skoleledelse.

Norske myndigheter peker på viktigheten av god skoleledelse når det gjelder å sikre kvaliteten på utdanning, og en rekke ansvarsområder plasseres hos rektor (Kunnskapsdepartementet, 2009-2010, s.14-16). Ledelsens betydning for å skape utviklende skolekulturer er blitt pekt på i en rekke forskningspublikasjoner (Eilers & Camacho, 2007; Kartini, Kristiawan & Fitria, 2020; Weto, Wahyono & Supanto, 2020). Samtidig viser en rapport av Bjørnset og Kindt (2019) at rekruttering til skolelederstillinger i Norge er sviktende, og årsakene som det pekes på, er blant andre et stort arbeidspress og manglende tid til kjerneoppgaver som pedagogisk utviklingsarbeid.

I nasjonale retningslinjer for norsk lærerutdanning fokuseres det på klasseledelse og skolen som organisasjon (Universitets- og Høgskolerådet, 2016), mens skoleledelse som eget tema er fraværende. Rektor nevnes kun i forbindelse med praksis. Og selv om det de senere årene er stillet strengere krav til formell utdanning for skoleledere (Møller, 2016), ser vi ennå konturene av en praksis hvor lærere uten formell lederutdanning tilsettes som rektorer. Dette kan tyde på at det er liten bevissthet omkring kompleksiteten i skolen som system og viktigheten av kvalifisert ledelse i skolen, noe som igjen kan forklare sviktende rekruttering til lederstillinger.

I «Lærerutdanningene 2025. Nasjonal strategi for kvalitet og samarbeid i lærerutdanningene» (Kunnskapsdepartementet, 2017) vektlegges viktigheten av å knytte et tettere samarbeid mellom lærerutdannere fra universitets- og høgskolesektoren og lærerutdannere i barnehage, grunnskole og videregående skoler gjennom opprettelse av partnerskap. Skoleovertakelsen i vår studie er et partnerskap mellom en norsk høgskole og to lærerutdanningsskoler hvor studentene tar over sentrale stillinger og funksjoner. Denne praksisformen møter studentene i sitt siste år i utdanningen. Den skiller seg fra ordinær praksis ved at studentene først har veiledet praksis sammen med praksislærere og skoleledere en uke, før de den siste uken overtar skolen fullt og helt på egenhånd. I denne artikkelen undersøker vi hvordan skoleovertakelse bidrar til å utvide lærerstudenters forståelse av skolen som organisasjon og ledelse. Undersøkelsen er foretatt ved en lærerutdanningsinstitusjon i Sør-Norge, og dataene er innhentet gjennom 7 fokusgruppeintervjuer med tidligere og nåværende studenter som hadde lederfunksjoner ved skoleovertakelsen. Problemstillingen lyder: *Hvordan bidrar skoleovertakelse til forståelse for og innsikt i organisasjon og ledelse hos lærerstudenter med lederansvar?*

Oversikten over tidligere forskning løfter fram læring gjennom skoleovertakelse. Det teoretiske rammeverket tar utgangspunkt i begreper dels om situert, kontekstavhengig læring, om systemforståelse og om skoleledelse. Metodekapitlet gjør rede for skoleovertakelse slik den gjennomføres i denne casen, samt metodiske valg. Resultatene analyseres og drøftes i lys av teori og tidligere forskning før vi konkluderer.

## 2. Tidligere forskning

Det er forsket relativt lite nasjonalt og internasjonalt på skoleovertakelse, og denne oversikten tar i hovedsak for seg det Erasmus-finansierte prosjektet School Adoption in Teacher Education (SATE) som var et internasjonalt samarbeid med målsetting om innovasjon og erfaringsdeling av gode praksiser i lærerutdanning (Janssen & Wiedenhorn, 2020a). Samarbeidet tok utgangspunkt i skoleovertakelse slik det var praktisert på NTNU i Norge, og de samarbeidende landene (Norge, Tyskland, Danmark og Russland) forpliktet seg på å etablere forsøk med skoleovertakelse på sine lærerutdanningsinstitusjoner. Lund (2020) og Janssen og Wiedenhorn (2020a) fant at skoleovertakelse ga studentene ansvar for gjøremål og plikter i lærerprofesjonen utover aktiviteter knyttet til undervisning når praksislærerne ikke var der for å veilede. Studentene måtte engasjere seg i hele skolesamfunnet, noe som ga dem en mer helhetlig og autentisk erfaring med lærerprofesjonen enn de fikk gjennom en ordinær praksis. Janssen og Wiedenhorn (2020a) fant også at skoleovertakelsen ga studentene en ny opplevelse av praksis og refleksjoner rundt egen profesjonalitet. I sin analyse av målsetting og gjennomføring i de ulike landene som deltok i SATE, fant Janssen og Wiedenhorn (2020a) en variasjon i målformuleringer og praktisk gjennomføring, men et fellestrekk var at mål- og kompetansebeskrivelsene for skoleovertakelsen samsvarer med læringsutbyttebeskrivelser i profesjonsstudiet. Forskerne fant også variasjoner når det gjaldt hvilke studenter som fikk delta, og hva slags forberedelser de tok del i. På to av deltakerinstitusjonene var skoleovertakelse obligatorisk på et bestemt stadium av utdanningen, på en annen var det kun de beste studentene som fikk tilbud, og en tredje variant var et frivillig tilbud til studenter om skoleovertakelse. Når det gjaldt forberedelser, var det også variasjoner mellom landene. Janssen og Wiedenhorn (2020a) finner det verdt å merke seg at forberedelsene for det meste fokuserte på undervisning på de fleste institusjonene, selv om noe av hensikten med denne praksisen er at studentene skal få kjennskap til hele organisasjonen og de ulike roller og ansvarsområder den består av (Lund, 2020). Janssen og Wiedenhorn (Janssen & Wiedenhorn, 2020a) fant også at det ble reflektert lite omkring ulike juridiske aspekter ved f.eks. foreldresamarbeid og inspeksjon. I en studie

fra skoleovertakelse ved NTNU løfter Merket og Morud (2020) fram at studentene opplevde en økt følelse av ansvar, både i og utenfor klasserommet. Fravær av praksislærere gjorde at de måtte stole mer på egne beslutninger, og de hadde også en større følelse av frihet når de var alene i klasserommet og på skolen. Et tredje funn var at studentene i større grad enn ved ordinær praksis anvendte teori for å løse utfordringer i praksis. I sin analyse av skoleovertakelse i regi av Universitetet i Weingarten, Tyskland fant Janssen og Wiedenhorn (2020b) at skoleovertakelse ga et større fysisk spillerom for studentene i de antall ulike oppgaver de tok ansvar for. De fant også at praksisformen endret studentenes deltakelse og rolle i skolehverdagen på en annen måte enn ordinær, veiledet praksis. Skoleovertakelsen krevde større deltakelse og ansvarstaking fra studentene. De måtte håndtere situasjoner som vanligvis praksislærer ville ha håndtert, og de møtte nye utfordringer fordi elevene oppførte seg annerledes når praksislærer var fraværende. Denne ansvarliggjøringen styrket studentenes posisjon overfor elevene og ga dem en mer autentisk profesjonserfaring. Surina og Pavlova (2020) oppsummerer fra erfaringer med skoleovertakelse på Penza State University i Russland, og hevder at studentene erfarte et dypere kjennskap til læreres arbeid utover undervisningen, som for eksempel kommunikasjon med foreldre, skoleeier og andre aktører. Bandorski (2020) konkluderte fra SATE-prosjektet og fant at skoleovertakelse, sammenliknet med andre former for praksis, i større grad ga studentene mulighet til å utvikle egen lærerpersonlighet og erfare en dypere lærer–elev-relasjon. Den ga generelt en mer kompleks innsikt utover selve undervisningen, men utbyttet varierte noe mellom deltakerlandene på grunn av de ulike måtene skoleovertakelse ble praktisert på. Flere av artiklene peker altså på at studentene i skoleovertakelsen fikk et mer autentisk og komplekst innblikk i læreryrket og skolelivet utenfor klasserommet. Imidlertid nevnes ikke eksplisitt erfaring med ledelse i noen av artiklene, og vår studie kompletterer og utfyller forskningen på denne formen for praksis.

### 3. Teoretisk rammeverk

Sammen med tidligere forskning på skoleovertakelse vil vi ta utgangspunkt i enkelte begreper fra læringsteori og ledelsesteori som vi mener har forklaringskraft i analyse og drøfting av funnene.

Säljö (2010) løfter fram *læringens situerte natur* og hevder at all læring er situert i sosiale praksiser. Det vi gjør, påvirker og påvirkes av den situasjonen vi handler i, og danner det Säljö (2010) betegner som en *kontekst*. Når for eksempel en leder tar beslutninger, gjøres det med bakgrunn i erfaringer fra liknende kontekster, vurderinger om hva situasjonen krever, og

ut ifra de handlingsmuligheter som finnes tilgjengelig. Den kunnskapstilegnelsen som skjer, er situert i denne konteksten. Säljö trekker også fram forskjellen mellom å lære «i en verden av øvingsoppgaver» innenfor utdanningsinstitusjoner og å handle i den autentiske sosiale praksisen oppgaven er hentet fra. I tillegg til at handlinger er situerte og foretas i en tolkning av konteksten, vil forståelse for helheten være viktig når det skal fattes beslutninger. Senge (2004) kaller dette *systemisk tenking* og mener det er avgjørende for å forstå hvordan organisasjoner bindes sammen av enkelthandlinger. For å utvikle gode organisasjoner må deltakere vite hvordan deres handlinger påvirker helheten. Når det gjelder ledelseshandlinger, vil det, i tillegg til det situasjonsbetingete og kunnskap om helheten, være krav og forventninger fra ulike hold som skaper rammer. Møller (2011) hevder at rektorrollen har blitt mer omfattende etter at mål- og resultatstyringsideologien fikk fotfeste hos norske myndigheter. I tillegg til å ha ansvar for elevenes resultater, har de det administrative, pedagogiske, økonomiske, juridiske, etiske og personalrelasjonelle ansvaret. Hun peker også på at rektorer er sentrale i kunnskapsutvikling i personalet, og at slik kollektiv kunnskapsutvikling skjer i et spenningsforhold mellom styring og ledelse, makt og tillit. Lærernes autonomi og handlingsrom må gis gode levekår samtidig som læringsarbeidet blir stilt krav til og kvalitetsmessig evaluert. Irgens (2016) peker på at ledelse er en av mange måter å organisere aktiviteter og arbeid på, og ledelse er ofte et uttrykk for det synet man har på organisasjoner. Noen ledere kan for eksempel vektlegge planmessighet og kontroll, noen tror på åpne prosesser uten for mye styring og strukturelle rammer, mens for andre er nettverksbygging og vedlikehold viktigst. I likhet med Møller (2011) skiller han mellom begrepene «styring» og «ledelse», der det førstnevnte knyttes til ordregiving, pålegg og informasjon, og det sistnevnte til påvirkning, innsats og vilje til endring.

#### 4. Kontekst og metode

Skoleovertakelsen er et samarbeid mellom en høgskole, 2 lærerutdanningsskoler og studenter på 4. trinn i siste semester ved grunnskolelærerutdanningene 1–7 og 5–10. Studentene som ble tilsatt i lederstillinger, jobbet tett sammen om planarbeid gjennom hele semesteret før skoleovertakelsen fant sted. De ble da satt inn i skolens organisering og enkelte ledelsesrutiner. Fra mandag i skoleovertakelsesuka overtok de driften og ledelsen av skolene, og det ordinære personalet oppholdt seg utenfor skolens område.

Studien bygger på syv semistrukturerte gruppeintervjuer med 22 studenter som alle har hatt lederfunksjoner i skoleovertakelser mellom 2015 og 2020. Alle ledergruppene fikk forespørsel om deltakelse på e-post, og de som ønsket å delta, skrev under på et

informasjons- og samtykkeskjema i forkant av intervjuene, Metode for datainnsamling ble valgt for å få tilgang til studentenes refleksjoner rundt forståelse av ledelse og skolen som organisasjon etter endt praksis. Funnene kan ikke uten videre generaliseres, men intervjuene ga oss en mulighet til å gå i dybden og få fram nyanseringer på et detaljert nivå (Postholm, 2010; Thagaard, 2013).

To av artikkelforfatterne er involvert i arbeidet med skoleovertakelse, den ene som studieleder og den andre som prosjektansvarlig for skoleovertakelsen. Forskernes nærhet til de det forskes på, kan påvirke forskningsfunnenes gyldighet (Postholm, 2010), men det kan også være med på å belyse casen fra ulike vinkler. Dette stiller imidlertid store krav til tilstrekkelig distanse ved behandling av data, analyse og konklusjon (Brinkmann & Kvale, 2009; Hammersley & Atkinson, 2007). Det at vi har vært to forskere med god kjennskap til informantene og prosessene rundt skoleovertakelse mener vi har vært berikende for vår studie. To andre medforskere har ikke vært involvert i organisering rundt praksisformen og har kunnet distansere seg på en annen måte. Informantene snakket fritt om både positive erfaringer og utfordringer med skoleovertakelsen de hadde deltatt på (Brinkmann & Kvale, 2009). To av intervjuene ble gjennomført fysisk, og på grunn av koronarestriksjoner ble fem av intervjuene gjennomført digitalt på plattformen Zoom. Under alle intervjuene ble det gjort lydopptak som senere ble transkribert i sin helhet. Det ble gjort både film- og lydopptak på Zoom. Her opplevde vi noe mindre samspill mellom informantene, og det forekom enkelte forstyrrelser i omgivelsene rundt. De ulike intervjusituasjonene har hatt lite å si for påliteligheten i studien, slik vi ser det.

Analysearbeidet startet med gjennomlesing og fargekoding av transkribert tekst i hovedkategoriene: (1) Det situerte perspektivet, (2) Lederoppgaver og (3) Forståelse av ledelse og skolen som organisasjon. Ut fra disse kategoriene utledet vi undertitlene som kommer fram i analysen. Kategoriene er konstruert av oss og bygger på våre egne oppfatninger og tolkninger av data; de kan ikke forstås som sannheter, men som et ønske om å konstruere nye kunnskaper.

Gjennom forskningsprosessen har vi vært i dialog med rektorene der skoleovertakelsen fant sted. Rektorene har fungert som portåpnere for oss, og de har bidratt under utarbeidelsen av prosjektet ved å gi uttrykk for hva de var interessert i å finne ut av, de har kommet med innspill til intervjuguide, deltatt i refleksjoner rundt analysearbeidet, gjennomlesing og tilbakemelding på artikkelen i sin helhet. Dette mener vi styrker validiteten til forskningsprosjektet.

Studien er godkjent av Norsk senter for forskningsdata.

## 5. Analyse og drøfting

I dette kapitlet vil vi, med utgangspunkt i de teoretiske perspektivene og begrepene vi har redegjort for, analysere og drøfte hvordan skoleovertakelse bidrar til en større forståelse for og innsikt i skolen som organisasjon. Kapitlet løfter fram hvordan studentene opplever å få innsikt gjennom ulike kontekstuelle erfaringer (situert) og gjennom møte med administrative og personalrelaterte skolelederoppaver. Avslutningsvis blir studentenes mer helhetlige forståelse av ledelse og skolen som organisasjon oppsummert.

### 5.1 Læring gjennom det situerte perspektivet

Studentlederne forteller at de i skoleovertakelsen ble satt i andre situasjoner enn i vanlige praksisperioder, og de måtte ta ansvar for, beslutte og handle i større grad ut ifra egne, selvstendige, skjønsmessige vurderinger. En studentleder uttrykker at det var en helt ny måte å lære ting på:

Man får et større ansvar. Man må ta telefoner hjem til foresatte. Det er noe vi har sluppet ganske billig unna når vi er i vanlig praksis. Da tar jo praksislæreren ansvar for alt som har skjedd, for eksempel å ringe hjem. Det var jo litt utfordrende å kjenne på, men også veldig morsomt å få det ansvaret. Jeg syns det var veldig ålreit at en hel skole tør å gi ansvaret til studenter og stole på at det faktisk går bra, og det gikk jo veldig fint.

Informantene var samstemte i at arbeidet både i forkant og under gjennomføringen av skoleovertakelsen medførte uventet mye arbeid. Særlig var planleggingsarbeidet større sammenlignet med andre praksisperioder. En studentleder uttrykker det slik: «Vi jobbet døgnet rundt de ukene, vi sendte meldinger til hverandre og til lærerne for å prøve å få timeplanene til å gå opp. Vi jobbet heller til langt på kveld for å unngå kjempestress om morgenen.» Säljö (2010) betoner læringens situerte natur i sosiale praksiser og hvordan vi mennesker handler ut fra hva situasjonen krever og tillater, basert på de kunnskaper og erfaringer vi har. Her er det tydelig at studentene har hatt lite forkunnskaper om flere av oppgavene og at de ble satt i en handlingstvang som de gir uttrykk for at de lærte av.

I tillegg til mye arbeid og nye utfordringer bidro skoleovertakelsen til mange positive opplevelser for studentlederne, og flere uttrykte at de «vokste på denne uka». Det dreide seg blant annet om styrket selvfølelse. Flere forteller at de måtte stole mer på seg selv, og at de i større grad fikk kjent på det å jobbe i en skole ut over å drive med klasseromsundervisning.



De forteller at det var positivt og «litt deilig» å ikke ha en praksislærer å støtte seg til, og de opplevde det som både befriende, skummelt og lærerikt. En av dem uttrykker det slik:

Men jeg synes jo at prosjektet skoleovertakelse er veldig lærerikt. (...) du må eie det yrket du straks skal ut i da. Du har ingen praksislærer å lene deg på (...) så kommer du ikke inn og føler deg som en student heller, for det er ingen lærere der, (...) vi var lærerne, vi som var der. Og det var en fin erfaring det å dele et personalrom og kjenne på det, som studentgruppe.

Noen studentledere beskriver allikevel noe utrygghet i oppstarten av skoleovertakelsen, og at de skulle ønske at de både hadde mer tid og var enda bedre forberedt. Den første dagen alene uten lærerne blir av noen beskrevet som «åpen og ny», og følelsen av å «stå på bar bakke». Et utsagn i den sammenheng er ønsket om å kunne utveksle erfaringer i forkant av skoleovertakelsen med studentledere som har deltatt tidligere. Også Janssen og Wiedenhorn (2020b) og Lund (2020) fant i sine studier at studentene kjente på både en følelse av frihet og et økt ansvar når praksislærere ikke var til stede. De trekker også fram at det var vel så mye antallet arbeidsoppgaver de opplevde i løpet av en uke, som oppgavenes art i seg selv som utgjorde forskjellen i denne praksisformen (Janssen & Wiedenhorn, 2020a). Våre funn bekrefter altså dette, og vi forstår informantene dit hen at de som studentledere følte på et særlig stort ansvar, ikke bare for organisering av undervisningsarbeidet og elevene, men også for medstudentene og deres arbeidsmiljø. Gjennom dette arbeidet fikk de en kontekstuell forståelse som de ikke hadde hatt fra tidligere praksisperioder.

## 5.2 Erfaring med og innsikt i lederoppgaver

Lederoppgavene i gruppene ble fordelt noe ulikt. Noen årskull søkte spesifikt på stillingene som rektor og inspektør, mens andre søkte på stillingen som skoleleder og fordelte ansvarsområdene etter interesse og behov. Møller (2011) lister opp en rekke ansvarsoppgaver som tillegges rektor, blant annet administrative, pedagogiske, økonomiske og juridiske, og felles for alle studentledergruppene er at de forteller om at de fikk kjennskap til flere av disse.

### 5.2.1 Administrative oppgaver

Studentlederne beskriver at de startet 6 måneder før selve skoleovertakelsen med forberedelser til lederarbeidet. Dette ble gjort i form av planleggingsmøter med andre studenter, administrativt planarbeid, som fag- og teamsammensetning og fordeling av ulike funksjoner som kontaktlærere, timelærere, spes.ped.-lærere, miljøarbeidere og teamledere, for å nevne noen. Studentene forteller videre at de kom raskt inn i sine lederoppgaver, og uttrykker at det var nyttig å få «trent» på enkelte ansvarsoppgaver i god tid i forkant av

skoleovertakelsen, som f.eks. timeplanarbeid. I forberedelsene samarbeidet de tett med rektor, assisterende rektor og undervisningsinspektør ved praksisskolene, og hadde flere treffpunkter med disse. Dette opplevde de som positivt, spesielt med tanke på å få alt det praktiske på plass, og for å få god kjennskap til praksisskolens rutiner, regler, ordninger og sikkerhetsforskrifter. Gjennom arbeidet med de administrative oppgavene forteller de at de fikk kjennskap til hvordan alt henger sammen. En beskriver det slik: «De ser liksom ikke det puslespillet som ligger bak da, bare det å flytte en inspeksjon får innvirkning på en hel plan da». Dette kan vi forstå som en utvidet systemforståelse og systemisk tenking, slik Senge (2014) beskriver det.

Det kan se ut som den administrative delen av lederansvaret har tatt mye tid og oppmerksomhet, og at blant annet det personalmessige og pedagogiske lederarbeidet har vært lite gjenstand for refleksjon og forberedelser. Janssen og Wiedenhorn (2020a) fant også i sin studie at forberedelsene før skoleovertakelse i stor grad dreide seg om å få undervisning og timeplaner på plass og at det i mindre grad ble reflektert omkring det helhetlige ansvaret. Dette kan forklares med at undervisning er kjerneaktiviteten og derfor viktigst å få satt i system, men det kan også være uttrykk for en oppfatning om at ledelse først og fremst handler om organisering og tilrettelegging.

### 5.2.2 Personalrelaterte oppgaver

Selv om det var et stort fokus på administrasjon, gjorde studentene seg også erfaringer når det gjaldt andre lederoppgaver. Møller (2010) beskriver viktigheten av det relasjonelle og personalmessige aspektet i ledelse. Det handler om å utnytte det menneskelige potensialet hos de ansatte og bygge tillit gjennom etablering og vedlikehold av relasjoner. Som nevnt handlet studentenes forberedelser blant annet om å ta stilling til hvem som skulle besitte noen av de ulike funksjoner som kontaktlærer, timelærer, assistent, rådgiver og teamleder. Oppgavene fordelte de dels basert på kjennskap til medstudentene og dels etter studentenes egne ønsker. De måtte altså vurdere medstudentenes faglige kompetanser, hvem de kunne samarbeide med, og hvordan de best kunne fylle de ulike funksjonene. En av dem uttrykker det slik: “Vi prøvde å se litt på hvem som kunne passe sammen og hvem vi følte passet i den rollen (som teamleder), og hvem vi følte kunne dra teamene”. En annen studentleder forteller at det å skulle sette sammen team som fungerte bra, var noe av det vanskeligste, men at de likevel måtte våge å være tydelige og ta noen valg. Det samme gjaldt også kontaktlærerfunksjonen, hvor en sier det slik: “Vi var veldig nøye med at hvis vi mente den personen ikke egnet seg

som kontaktlærer, så satt vi ikke den til det.» Ikke alle teamsammensetninger fungerte like godt, og de måtte veilede medstudenter i hvordan man skulle samarbeide som kollegaer.

Alle ledergruppene forteller om gjennomføring av personalmøter hvor de først og fremst ga beskjeder og informasjon. En av informantene forteller at det hendte at han måtte irettesette medstudenter som satt med mobiltelefon og ikke fulgte med. Møller (2010) beskriver ledelse i spenningsfeltet mellom makt og tillit, og flere av studentgruppene kommer inn på situasjoner der de kjente på dette. Blant annet forteller en gruppe om noe misnøye hos medstudenter som gjaldt fordeling av oppgaver: «Det var tre stykker vi tok en samtale med på kontoret [om fordelingen], sånn helt alene og bare fikk oppklart ting.» En annen fra en annen gruppe forteller:

I hvert fall for min del, så ble jeg litt overrasket over hvor mange ganger og hvor ofte en del var misfornøyde. Og ... jeg kunne kjenne litt på den at ... jeg kunne være litt lei meg etterpå og sånn, men man må prøve å børste det litt av seg og lære av det, men som leder så må man, man må kunne stå i litt hardt vær.

Flere beskriver situasjoner der de har kjent på at det var «vi mot dem», altså studentlederne mot de andre studentene. En av dem sier: «Vi ble jo på en måte rådgivere for de som var likestilte som oss». Flere av informantene forteller om erfaringer med uoverensstemmelser mellom enkeltpersoner og mellom grupper. Som en beskriver det: «Jeg har blitt bedre på konflikthåndtering faktisk, føler jeg selv, og det var en stor fordel når jeg kom ut i læreryrket.» Informantene er stort sett enige om at de har vokst på disse erfaringene, som en beskriver det her: «Jeg kjente jo på at jeg vokste veldig som lærer, kan man vel si, at man blir litt mer selvstendig og jeg følte meg litt mer rusta for å komme ut i arbeidslivet etter å ha hatt det ansvaret».

### 5.2.3 Samarbeidsoppgaver

Ifølge informantene ble de godt kjent med hverandre i forberedelsestiden og dannet gode relasjoner innad i ledergruppene. De opplevde dette som grunnleggende for å lykkes med skoleovertakelsen. De kunne spille på hverandres sterke sider og samrå seg med hverandre når de møtte på utfordringer, som i dette eksempelet:

Så hvis noen skader seg eller en elev har oppført seg litt utfordrende i timen og litt sånn, så kom medstudentene og lurte på “hva skal jeg gjøre med det?”, og da rådførte vi oss tre imellom i

ledelsesgruppa og så kom vi fram til en løsning vi sto for da, og så måtte vi stå for det om det var feilbeslutning.

Ingen av ledergruppene deltok på tverrfaglige møter eller hadde annen formell kontakt med eksterne samarbeidspartnere i løpet av skoleovertakelsen. Allikevel fikk enkelte av dem noe kjennskap til slikt samarbeid gjennom situasjoner som oppsto, og som krevde at de kontaktet foreldre eller barnevern. Den ene ledergruppa nevner en utfordrende elevsak hvor de måtte henvende seg til barnevernet fordi de følte seg usikre og utrygge på hvordan de skulle håndtere situasjonen. Janssen og Wiedenhorn (2020a) hevder at det ble reflektert lite omkring de etiske problemstillingene ved å la studentene overta ansvaret, og vår studie viser også få etiske refleksjoner omkring at det kan oppstå særlig sensitive situasjoner mens det ordinære personalet er ute av skolebygningene.

### 5.3 Forståelse for ledelse som fenomen og skolen som organisasjon

Alle informantene trekker fram at de fikk ny forståelse for skolen som organisasjon. En studentleder sier det slik: «Det var nyttig. Vi fikk forståelse for hvordan alt var bygd opp, og vi fikk overblikk over systemet på en annen måte.» Dette bekrefter funnene som er gjort i flere av studiene fra SATE-prosjektet (Janssen & Wiedenhorn, 2020a). Gjennomgående framhevet studentene at de ulike situasjonene ga dem verdifulle erfaringer ut over det å undervise. En av dem sier det slik: «Vi fikk innblikk i alle de ulike rollene og ansvarsområdene i et skolesystem, ting man kanskje ikke ser som vanlig lærerstudent i praksis. Det å oppleve og få en større forståelse for hvordan ting fungerer liksom.» Studiene fra SATE-prosjektet løfter også fram dette som den viktigste gevinsten ved skoleovertakelse (Janssen & Wiedenhorn, 2020a).

Når vi spør hva som er viktig for god ledelse, er oppfatningene ulike. En av informantene nevner umiddelbart det relasjonelle:

Altså, det viktigste er det mellommenneskelige. Det tror jeg. Da jeg begynte på studiet så tenkte jeg kanskje ikke det, men jeg har jo skjønt at det er det aller, aller viktigste. Det er jo ikke evnen til å lage lister og fordele inspeksjon liksom, det er jo ingenting egentlig.

En annen trekker fram evnen til grensesetting som en viktig egenskap: «Det å tørre å sette en grense der man mener grensa bør gå. De [andre studentene] vil kanskje stille deg til veggs, og det er grenser for når nok er nok». Vi forstår det slik at studenten er opptatt av at han som rektor måtte ta styring og stoppe en hendelse eller aktivitet. Disse to utsagnene illustrerer

igjen Møllers (2011) beskrivelse av ledelse i spenningsfeltet mellom tillit og makt. Mens den første studenten mente at gode relasjoner er viktig for å utøve ledelse, hadde den andre erfart at ledelse også betyr å bruke sin myndighet. Flere av studentene mente at å lage systemer og oversikter var typiske lederoppgaver, og en av dem nevnte at nettopp hennes kompetanse på det området var noe av motivasjonen hennes til å søke seg til en slik stilling. Utsagnene kan forstås som ulik vektlegging av det strukturelle og det kulturelle aspektet i organisasjoner. Begge aspekter vil være viktige, og Irgens (2016) trekker fram at man i stor grad har behov for et samsyn av styring og ledelse hos dagens skoleledere. Ledelse handler ifølge informantene også om å være tydelig og å kunne ta avgjørelser og måtte stå i situasjoner: «Det var noe vi tok med oss igjennom hele perioden, hvor tydelige måtte vi være. Man kan på en måte aldri være tydelig nok. Det er som overfor elever, man må gi ut informasjon mer strukturert enn man først tenker».

Studentlederne er tydelige på at det er sider ved skoleledelse som en to ukers skoleovertakelse ikke gir innblikk i, og en student beskriver det slik:

Vi har jo hatt mye ansvar og man ser kanskje ikke hvor mye jobb som ligger liksom i det på utsiden av den skolehverdagen vi vanligvis er i, så det fikk vi jo et bedre innblikk i, men jeg ser likevel at vi hadde ganske mye mindre ansvar for vi slapp jo unna den økonomidelen ja og litt sånne ting. Vi hadde jo bare studentene og putta dem i klasserom, og så var det bra.

Vi forstår at uka som skoleledere fikk studentene til å reflektere over sentrale lederoppgaver og -dilemmaer. Erfaringene er selvsagt ikke uttømmende, siden det var flere ansvarsområder de ikke fikk erfaring med. Blant annet fikk de liten eller ingen erfaring med å lede pedagogisk utviklingsarbeid, økonomistyring, tverrfaglig samarbeid eller foreldresamarbeid. Merket og Morud (2020) fant at studentene anvendte teori for å møte utfordringer i skoleovertakelse. Dette ble ikke løftet fram av våre informanter, og slik vi forsto det, var ulike aspekter ved læring gjennom skoleovertakelse lite forankret i teori.

## 6. Konklusjon

Studien har undersøkt hvordan skoleovertakelse kan bidra til økt forståelse for skolen som organisasjon og skoleledelse. Resultatene viser at studentene gjennom skoleovertakelsen har fått erfaring med deler av ansvaret som ligger innenfor en skoleleders arbeidsområde. Ett funn er at studentene har fått et bedre overblikk over skolens kompleksitet og organisering. De har fått økt innsikt i skolens administrative arbeid, sett nytten av et godt samarbeid i

ledergrupper, og de har måttet håndtere utfordrende lederoppgaver. De har imidlertid kun fått innblikk i noen av de interne skolelederoppgavene og ikke det fulle samspillet med eksterne aktører. De opplever seg ansvarliggjort og uttrykker å ha blitt mer selvstendige som lærere. Dette mener de har gitt dem merverdi i overgangen fra student til lærer. Funnene viser også at flere av studentlederne opplevde praksisen som en motivasjon for å søke lederjobber i framtiden. Enkelte av gruppene opplevde svært utfordrende situasjoner både når det gjaldt medstudenter og elever, og slik vi forsto det, hersket det usikkerhet mht. håndteringen av disse sakene. Vi mener at det er rom for forbedring av prosjektet når det gjelder å sikre at etisk vanskelige situasjoner håndteres riktig, og at studentene ikke forventes å ha ansvar i slike tilfeller. En videreutvikling av skoleovertakelsen kan være å knytte teori og praksis tettere sammen, både i forberedelsesarbeidet og i etterarbeid. Teori og forskning kan hjelpe studentene til å være proaktive og ta gode avgjørelser i nye situasjoner, og erfaringer fra praksisen vil kunne belyses og forstås på nye måter gjennom teoretiske perspektiver.

## Litteratur

- Bjørnset, Mathilde & Kindt, Marianne Takvam (2019). Fra gallionsfigur til overarbeidet altmuligmann. Hentet fra: <https://fafo.no/images/pub/2019/20734.pdf>
- Brinkmann, Svend & Kvale, Steinar. (2009). Det kvalitative forskningsintervju, Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Eilers, Angela M. & Camacho, Armando (2007). School culture change in the making: Leadership factors that matter. *Urban Education*, 42(6), s. 616–637.
- Hammersley, Martyn & Atkinson, Paul (2007). Feltmetodikk: Grunnlaget for feltarbeid og feltforskning. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Irgens, Eirik (2016). Skolen, organisasjon og ledelse, kunnskap og læring. Bergen: Fagbokforlaget.
- Janssen, Markus & Wiedenhorn, Thomas (red.).(2020). School adoption in teacher education: Increasing pre-service teachers' responsibility during practice (s. 9-14). Münster: Waxmann.
- Janssen, Markus & Wiedenhorn, Thomas (2020). The Theory of Practice Architectures and the Core Practice Approach as Theoretical Perspectives on School Adoption. I Janssen, Markus & Wiedenhorn, Thomas(red.), School adoption in teacher education: Increasing pre-service teachers' responsibility during practice (s.57-75). Münster: Waxmann.
- Kartini, Dewi, Kristiawan, Muhammad & Fitria, Happy (2020). The Influence of Principal's Leadership, Academic Supervision, and Professional Competence toward Teachers' Performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 20(1), s. 156–164.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). Lærerutdanning 2025. Hentet fra: [https://www.regjeringen.no/contentassets/d0c1da83bce94e2da21d5f631bbae817/kd\\_nasjonal-strategi-for-larerutdanningene\\_net\\_11.10.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/d0c1da83bce94e2da21d5f631bbae817/kd_nasjonal-strategi-for-larerutdanningene_net_11.10.pdf)
- Lund, Andreas (2020). Preface: The adopted school as a transformative space. I Janssen, Markus & Wiedenhorn, Thomas(red.), School adoption in teacher education. Increasing pre-service teachers' responsibility during practice (s. 15–20). Münster: Waxmann.
- Meld.St.19 (2009-2010). (2010). Tid til læring. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/e09a8895e0ac4e36ab2565ec5e59f804/no/pdfs/stm200920100019000dddpdfs.pdf>

- Møller, Jorunn (2016). Kvalifisering som skoleleder i en norsk kontekst: Et historisk tilbakeblikk og perspektiver på utdanning av skoleledere. *Acta Didactica Norge*, 10(4) s. 7-26
- Møller, Jorunn & Ottesen, Eli (2011). Rektor som leder og sjef: om styring, ledelse og kunnskapsutvikling i skolen. Oslo:Universitetsforl.
- Postholm, May Britt (2010). Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier: Universitetsforlaget.
- Senge, Peter (2004). Five disciplines. *New York, NY: Doubleday.*
- Surina, Olga & Pavlova, Nataliia (2020). Development of school adoption for building professional competencies at Penza State University. I Janssen, Markus & Wiedenhorn, Thomas (red.), School adoption in teacher education. Increasing pre-service teachers' responsibility during practice (s. 83-90). Münster: Waxmann.
- Säljö, Roger (2010). Læring i praksis: et sosiokulturelt perspektiv. Oslo: Cappelen akademisk.
- Thagaard, Tove (2013). Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. Bergen: Fagbokforlaget.
- Universitets og Høgskolerådet. (2016). Nasjonale retningslinjer for Grunnskolelærerutdanning trinn 1-7. Hentet fra: [https://www.uhr.no/\\_f/p1/ibda59a76-750c-43f2-b95a-a7690820ccf4/revidert-171018-nasjonale-retningslinjer-for-grunnskolelærerutdanning-trinn-1-7\\_fin.pdf](https://www.uhr.no/_f/p1/ibda59a76-750c-43f2-b95a-a7690820ccf4/revidert-171018-nasjonale-retningslinjer-for-grunnskolelærerutdanning-trinn-1-7_fin.pdf)
- Weto, Hilwantris Wasa, Wahyono, Rudi & Supanto, Fajar (2020). The Influence of School Culture, Teacher Performance, Principal Leadership on Quality of Education in High Schools in Ende Regency. *International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering (IJASRE)*, 6(8), s.146-156