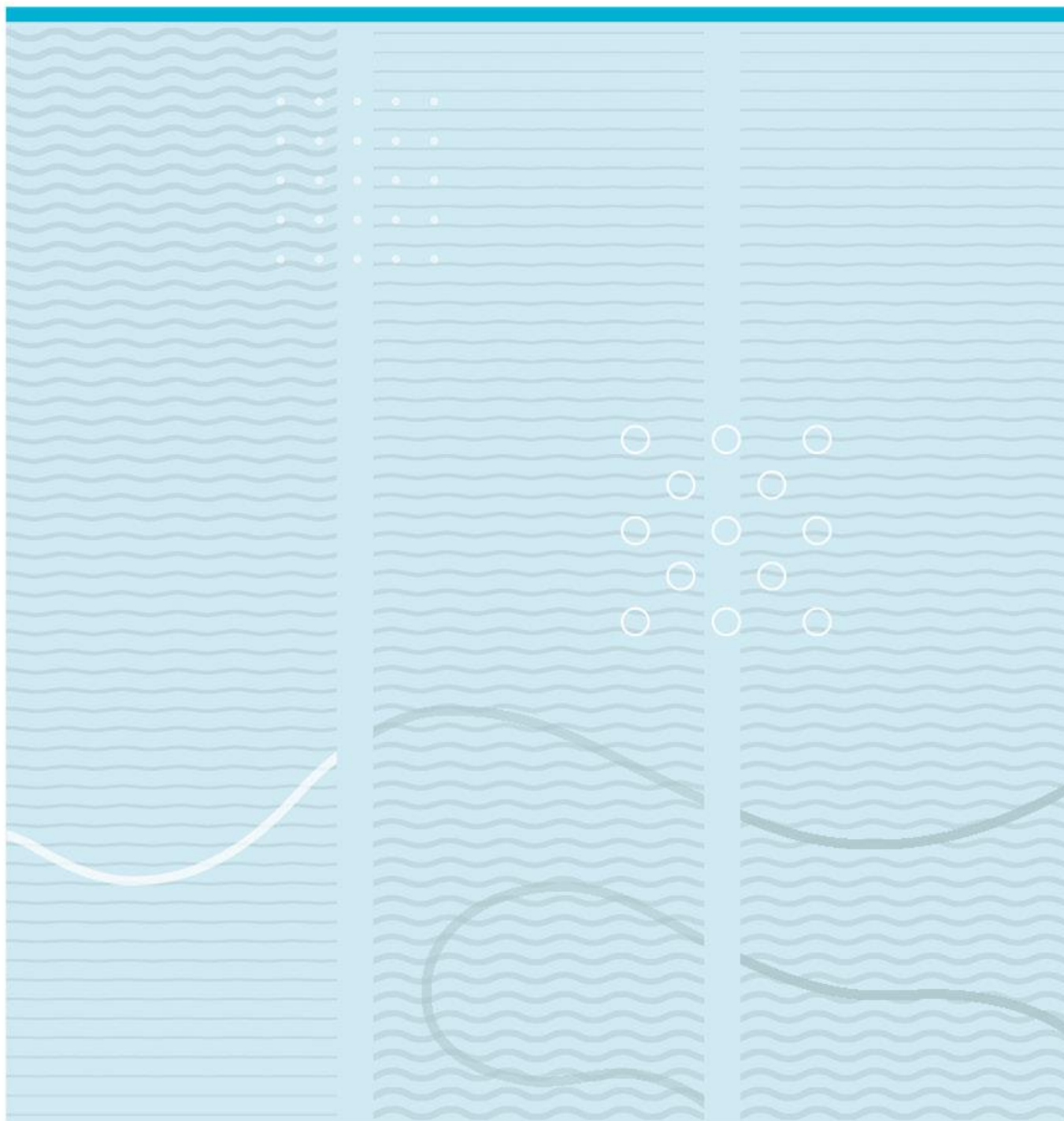


Mari Kristine Johnsen

# Endringer i skoleledelsens funksjon og rolle i skolesammenslåingsprosesser

En kvalitativ studie av skolesammenslåing og ledelsens opplevelse av endring i deres funksjon og rolle





Universitetet i Sørøst-Norge  
Fakultet for humaniora, idretts- og utdanningsvitenskap  
Institutt for pedagogikk  
Postboks 235  
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2022 Mari Kristine Johnsen

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

# Sammendrag

Denne mastergradsavhandlingen dreier seg om skoleledelsens rolle og funksjon når skoler slås sammen. Formålet med denne studien er å undersøke hvordan skoleledelsen håndterer skolesammenslåingsprosesser og på hvilke måter en slik prosess endrer skoleledelsens rolle og funksjon. Studiens teoretiske rammeverk består av et utvalg av ledelsesteorier og teorier som kan knyttes til de prosessene som settes i gang når skoler slås sammen. Videre gjøres det rede for skoleledelse, og teori om ledelsens funksjon på skolen. Det redegjøres så for skolesammenslåing som en planlagt endringsprosess og endringsledelse og til slutt presenteres det teori om oppslutning og makt, samt felles kultur.

Studien har en fenomenologisk tilnærming og fenomenet som er beskrevet i studien er *skolesammenslåing*. Det har blitt brukt kvalitative forskningsintervju som datainnsamlingsmetode for å undersøke hvordan skolens ledelse håndterer skolesammenslåingsprosesser, samt hvordan skolesammenslåing endrer ledelsens rolle og funksjon. Studiens utvalg består av fire personer som har sitt daglige lederarbeid i grunnskolen: To rektorer og to avdelingsledere. Resultatene fra intervjuene presenteres i fire kategorier: *Ledelsens funksjon, forventninger, balanse mellom ytre krav, forventninger og interne prosesser og endringer*. Kategoriene er knyttet til de fire forskningsspørsmålene som har blitt formulert, for til slutt å kunne svare på studiens problemstilling i sin helhet.

I resultatene fremkommer det at informantene som deltok i denne studien opplever at skolesammenslåing påvirker og endrer deres rolle og funksjon på flere måter når det gjelder skolens pedagogiske virksomhet, men aller mest endrer det den administrative- og organisatoriske driften. Ledelsen håndterer endringene ved å fatte beslutninger, men samtidig er opptatt av å inkludere personalet, legge til rette for arbeid i fellesskap og å skape en felles retning og arbeidskultur. Informantene rapporterer om at skolesammenslåingsprosesser fører til merarbeid i form av praktiske oppgaver, som for eksempel flytting fra en skole til en annen. I tillegg opplever skoleledelsen at det stadig blir stilt flere krav til ledelsen, spesielt med tanke på utviklingsarbeid i skolen, uten at det tas spesielt hensyn til at de er midt i flere andre krevende prosesser som skolesammenslåing. Det å håndtere endringer i hektiske perioder har vært spesielt viktig de siste årene. Informasjon fra informantene viser til at også Covid-19 har vært utfordrende i sammenslåingsprosessen, fordi pandemien har medført blant annet krav som sosial distanse.

# Abstract

This master thesis is about school merging processes. The purpose of this study is to examine how school management handles school merging processes and in what ways such a process affects the school management's role and function.

The theoretical perspectives on which this study is based on are theories of leadership, school leadership, management functions and management during changes. These theoretical perspectives in addition to previous research in the field are further used to discuss the findings from the study.

This study has a phenomenological approach and the phenomenon in this study is school merging. Qualitative research interviews have been used as data collection method. The study committee consists of four school leaders who have their daily work in Norwegian primary schools. Two principals and two department heads, all of whom have experiences with school merging processes has been interviewed. The results are presented in categories, these categories are intended to answer the study's research questions.

The results show that the informants who participated in this study experience that school merging processes affect and changes their role and function in different ways, both in terms of the school's educational activities, but most of all in terms of administrative and organizational operations. The management handles the changes by making decisions, but at the same time the management is concerned with including the staff, facilitating work together and creating a common direction and work culture.

The informants report that school merging processes lead to additional work in form of practical tasks. In addition to the fact that they experience that more demands are made, especially about development processes in the school, without consideration being given to the fact that they are in several other demanding processes for example school merging. Dealing with changes during hectic periods has been particularly important in recent years, much also considering the Covid-19 pandemic, which has had consequences for the management's work in the school merging process.

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	2
Abstract.....	3
Innholdsfortegnelse .....	4
<b>1 Forord .....</b>	<b>7</b>
<b>2 Temaets aktualitet, bakgrunn og formål med studien .....</b>	<b>8</b>
2.1 Studiens oppbygging .....	10
2.2 Studiens formål og begrunnelse.....	11
2.3 Tidligere forskning.....	12
2.3.1 Skoleledelse i en ny tid – Motstand fra lærere og krav fra skoleeiere .....	12
2.3.2 Norske skolesjefer er bindeledd i formelle og uformelle styringsnettverk .....	12
2.3.3 Ledelse i skolen – lederroller og lederfokus .....	13
2.3.4 Ledelse i barnehage og skole: en kunnskapsrapport.....	14
2.3.5 Fra gallionsfigur til overarbeidet altnuligmann? Rekruttering av skoleledere i norsk skole .....	14
<b>3 Problemformulering og forskningsspørsmål.....</b>	<b>16</b>
<b>4 Teoretiske perspektiver .....</b>	<b>17</b>
4.1 Begrepsavklaring .....	17
4.2 Ledelse .....	19
4.2.1 Skoleledelse.....	20
4.2.2 Skoleledelsens funksjon .....	23
4.2.3 Forventninger til skoleledelsen .....	25
4.2.4 Skolesammenslåing som en planlagt endringsprosess.....	26
4.3 Endringsledelse .....	27
4.3.1 Initierting av endringsprosesser .....	27
4.3.2 Oppslutning og makt .....	29
4.3.3 Skape en felles kultur .....	30
4.4 Oppsummering.....	31
<b>5 Metode .....</b>	<b>33</b>
5.1 Forskningsmetode.....	33
5.2 Bakgrunn for valg av metode .....	34
5.3 Vitenskapsteoretisk tilnærming.....	35

5.3.1	Fenomenologi.....	35
5.4	Datainnsamlingsmetode – det semistrukturerte forskningsintervjuet .....	36
5.4.1	Utvalg av informanter .....	36
5.4.2	Intervjuguide .....	38
5.4.3	Prøveintervju .....	38
5.4.4	Intervjusituasjonen.....	39
5.4.5	Transkribering .....	39
5.5	Forskerrollen .....	40
5.6	Analyseprosessen .....	40
5.6.1	Analyse .....	41
5.7	Forskningsetiske normer og retningslinjer .....	43
5.8	Gyldighet .....	43
5.9	Pålitelighet.....	44
5.10	Overførbarhet .....	45
5.11	Oppsummering.....	45
<b>6</b>	<b>Resultater .....</b>	<b>46</b>
6.1	Hva mener ledelsen selv er deres viktigste funksjon?.....	47
6.1.1	Med hjertet i pedagogikken .....	47
6.1.2	Inkluderende personalledelse .....	48
6.2	Hvilke forventninger opplever skoleledelsen at skoleeier har i sammenslåingsprosesser? .....	49
6.2.1	Skoleledelsen som pådriver.....	49
6.2.2	Lojal og trygg skoleledelse.....	50
6.2.3	Skoleeiers fokus på økonomi.....	52
6.3	Hvordan balanserer skoleledelsen ytre krav og forventninger mot pedagogikk og daglig drift?.....	52
6.3.1	Lojal nedover ... men? .....	53
6.3.2	En øde øy.....	54
6.4	Hva slags endringer opplever skoleledelsen i en sammenslåingsprosess? .....	54
6.4.1	Et banalt, men viktig eksempel.....	55
6.4.2	En ikke ønsket endring .....	56
6.4.3	Skape noe nytt, sammen .....	57

6.5	Ledelse av skolesammenslåingsprosesser under en pandemi .....	57
6.6	Oppsummering.....	58
<b>7</b>	<b>Drøfting av funn .....</b>	<b>60</b>
7.1	Skoleledelsens funksjon .....	60
7.1.1	Skoleledelsens funksjon i skolesammenslåingsprosesser .....	60
7.1.2	Skoleledelsens rolle .....	62
7.1.3	Forventninger fra skoleeier i sammenslåingsprosessen.....	64
7.2	Skoleledelsen som personalleder i sammenslåingsprosessen .....	66
7.2.1	Ingen ønsker egentlig endring.....	67
7.2.2	Oppslutning, motstand og makt.....	67
7.2.3	Skape en felles kultur .....	69
7.3	Covid-19 .....	70
<b>8</b>	<b>Konklusjon .....</b>	<b>72</b>
	<b>Referanser/litteraturliste .....</b>	<b>74</b>
<b>9</b>	<b>Vedlegg .....</b>	<b>77</b>
9.1	Vedlegg 1: Informasjonsskriv om studien.....	77
9.2	Vedlegg 2: Samtykkeerklæring .....	79
9.3	Vedlegg 3: Intervjuguide .....	80
9.4	Vedlegg 4: Vurdering fra Norsk senter for forskningsdata (NSD).....	82



# 1 Forord

Dette forordet symboliserer slutten på en lærerik, nyttig og utviklende periode for meg. Det symboliserer også en begynnelse, der ervervelsen av ny kunnskap skal praktiseres og forhåpentligvis gjøre sin nytte ute i felt. Studiestart høsten 2020 var på mange måter et veiskille. Etter mange år i barnehagen var jeg både motivert og inspirert til å gå videre. Masterstudiet i pedagogikk med spesialisering i utdanningsledelse har gitt meg mye, både personlig, men aller mest faglig og profesjonelt, dette er takket være inspirerende, engasjerte og kloke forelesere, og medstudenter.

Det siste halve året der jeg har jobbet med denne mastergradsavhandlingen har vært både givende og krevende. Det har vært en intens periode, med harde prioriteringer og ikke minst sjonglering mellom studier, jobb og familieliv. Men mest av alt har det vært en lærerik og morsom prosess.

I et forord er det på sin plass å takke de som har bidratt og gjort det mulig for meg fullføre denne avhandlingen. Først og fremst vil jeg takke min veileder, Heidi Regine Bergsager. Du har veiledet meg på en måte som har gjort at jeg hele veien har følt at dette skal jeg få til! Du har fortalt meg om hva som er viktig og riktig, både i avhandlingen, men også ellers. Du har bidratt til at jeg har klart å beholde roen slik at jeg ikke har mistet motet underveis.

Videre vil jeg takke de fire lederne som har bidratt gjennom å stille som informanter i denne studien. Deres åpenhet rundt deres erfaringer og opplevelser i en ellers hektisk hverdag har vært uvurderlig for avhandlingen, og meg.

Så må jeg takke min egen leder Kathrine, for en raus og fleksibel tilrettelegging på jobb. Jeg har fått tid til å jobbe med avhandlingen, samtidig som vi har hatt flere gode samtaler om temaet i studien. Du har hele tiden vært støttende og motiverende, og ikke minst tålmodig.

Til slutt må jeg få takke familie og venner som har lyttet, stilt spørsmål og vært engasjerte på mine vegne. Gomo, du er helt unik! Uten din hjelp hadde det ikke vært mulig for meg å gjennomføre studiet. Veslefrikk – tusen takk for tålmodigheten, du er super.

Rjukan, mai 2022

Mari Kristine Johnsen

## 2 Temaets aktualitet, bakgrunn og formål med studien

Denne masterstudien handler som skoleledelse i skolesammenslåingsprosesser og hvordan skolesammenslåingsprosesser kan påvirke skoleledelsens rolle og funksjon. Skoleledelse er et omfattende område som i flere år har blitt viet stor oppmerksomhet. Skolesammenslåing er også et godt omtalt område, belyst fra flere sider. Dette kan på mange måter handle om at skolen har en bredere funksjon enn en ren institusjon for opplæring. I opplæringslovens formålsparagraf fremkommer det at «Elevane og lærlingane skal utvikle kunnskap, dugleik og holdningar for å kunne meistre liva sine og for å kunne delta i arbeid og fellesskap i samfunnet. Dei skal få utfalde skaparglede, engasjement og utforskartrong» (Opplæringsloven, 1998, §1-1).

Skolen representerer ofte mer enn bare elevene, de ansatte og den undervisningen som foregår i skoletiden. Skolen kan være en samlingsplass i lokalsamfunnet, for eksempel er det ofte på skolens område 17.mai-feiringen markeres, det er der barna møtes på ettermiddag og kveldstid for å spille slåball eller sykle. I tillegg er en skole full av elever og liv et sikkert tegn på et lokalsamfunn med håp for fremtiden. I skoleåret 2020/2021 ble 39 skoler lagt ned, det er færre nedlagte skoler enn tidligere år, men tendensen i landet er at antallet nedlagte skoler øker, mens elevtallet på de eksisterende skolene øker. Det betyr at skolene i snitt blir større, men færre (Utdanningsdirektoratet, 2021, s. 28).

Alle skoler i Norge skal ha en forsvarlig faglig, pedagogisk og administrativ ledelse (Opplæringsloven, 1998, § 9-1). Skolens ledelse er ansvarlig for skolens daglige virksomhet som omfatter det pedagogiske arbeidet som gjøres på skolen og elevenes læringsmiljø. Videre skal skoleledelsen tilrettelegge for profesjonsfellesskap og samarbeid mellom skolens ansatte. Skoleledelsen er ansvarlig for styring og administrasjon, og skoleledelsen er ansvarlig for at skolen utvikles og er i endring i takt med de endringer som skjer ellers i samfunnet (Utdanningsdirektoratet, 2020). Med disse kravene og forventningene til skoleledelsen som et bakteppe, kan det slås fast at skoleledelsens ansvarsområde er stort og komplekst.

Bakgrunnen for valg av tema for denne studien er både personlig interesse og faglig bakgrunn. Jeg har selv vokst opp i en kommune der skolene var små og fådelt. I dag er situasjonen en helt annen og de små fådelte skolene er borte til fordel for større skoler, som favner elever fra det som tidligere var flere ulike skolekretser. Skole er noe som engasjerer mange, og det er ikke utelukkende kun de som har en naturlig tilknytning til institusjonen som har meninger om skolen og hva som er riktig i spørsmål som omfatter skolens praktisering og organisering. Skolens ledelse har i mange år også

fungert som skolens representanter ut mot samfunnet. Skoleledelsen er derfor en viktig aktør i skolesammenslåingsprosesser (Møller & Ottesen, 2011, s. 290-291).

Skoleledelsens posisjon befinner seg mellom ulike interessenter, noe som kan skape spenning for den enkelte leder og ledelse. Et stadig større press når det gjelder økende krav og forventninger til skoleledelsen fra ulike hold, kan være en grobunn for potensielle lojalitetskonflikter. På den ene siden skal ledelsen imøtekomme de krav og forventninger som stilles ovenfra fra skoleeier og myndigheter, mens de på den andre siden også skal lede, veilede og støtte innover i egen organisasjon. Skoleledelsen skal navigere korrekt i dette feltet og samtidig drifte og videreutvikle skolens kjernevirksomhet (Møller & Ottesen, 2011, s. 292).

I tillegg til å imøtekomme alle disse kravene og forventningene skal ledelsen også kunne bidra til gode utviklings- og endringsprosesser. Det betyr at skolen må ha tilstrekkelig kompetanse til å løse både nåværende og fremtidige oppgaver (Utdanningsdirektoratet, 2020, s. 2). Skolesammenslåing er et eksempel på en oppgave eller endringsprosess der ledelsen både må kunne fortsette å lede skolens kjernevirksomhet og ivareta skolens samfunnsmandat, samtidig håndtere, planlegge og gjennomføre endringer i organisasjonen (Eriksen, 2018, s. 25). Å lede en skole under en pandemi er også et eksempel på dette. Covid-19 pandemien fikk store konsekvenser for skolene og ledelsen måtte kjapt tilrettelegge for fjernundervisning for elevene og justere personalets arbeidsoppgaver til en helt ny hverdag preget av sosial distanse (Folkehelseinstituttet, 2020). Ledelsen bør kunne stå stødig i endringsprosesser, være trygg og strategisk og evne å stoke ut kurs for de ulike prosessene som til enhver tid forekommer, slik at alle involverte opplever endringen som riktig, viktig og god. Noe som vil kunne være utslagsgivende for resultatet av endringsprosesser (Jacobsen, 2018, s. 181).

## 2.1 Studiens oppbygging

I innledningen gjøres det rede for studiens tema og aktualitet. Det redegjøres for hvilke krav og forventninger skoleledelsen står ovenfor, i tillegg til at skoleledelsen er ansvarlig for skolens kjernevirksomhet. Det at skoleledelse er så omfattende som det er, kan skape en spenning mellom ulike interessenter med ulike krav og forventninger til ledelsen. Dette kan igjen prege synet på skoleledelsens rolle og funksjon i skolen, men også i samfunnet.

Videre presenteres nyere forskning på området. Det har blitt foretatt et utvalg av tidligere forskning om skoleledelse og ledelsens funksjon og rolle som kan ha relevans for denne studiens tematikk.

I teorikapittelet presenteres et utvalg av teorier som er knyttet til studiens tema og problemstilling. Dette utgjør derfor studiens teoretiske rammeverk. I dette kapittelet gjøres det rede for ledelsesbegrepet og skoleledelse, som videre følges av en redegjørelse av skoleledelsens funksjon og forventninger til skoleledelsen. I det videre gjøres det rede for skolesammenslåing og skolesammenslåing som en planlagt endringsprosess, etterfulgt av en redegjørelse av endringsledelse og initiering av endringsprosesser. Til slutt gjøres det rede for oppslutning og makt, samt felles kultur. Kapittelet avsluttes med en oppsummering av de mest sentrale begrepene og teoriene.

I metodekapittelet beskrives studiens vitenskapelige tilnærming. I kapittelet presenteres studiens utvalg, samt hvilken fremgangsmåte som har blitt brukt for innhenting av datamateriale. Videre følger en presentasjon av gjennomføringen av intervjuene, transkriberingen og analysene. Forskningsetiske normer og retningslinjer, samt studiens validitet og reliabilitet blir også redegjort for i metodekapittelet. Kapittelet avsluttes med en oppsummering.

I det videre presenteres studiens resultater. Dette kapittelet er delt inn i fem underkapitler utviklet på bakgrunn av de fire kategoriene *ledelsens funksjon, forventninger, balansering av ytre krav, forventninger og endringer*, som er basert på de fire forskningsspørsmålene. Til slutt presenteres et eget kapittel om ledelse av skolesammenslåingsprosesser under en pandemi. Resultatkapittelet avsluttes med en oppsummering av de mest sentrale funnene.

I studiens diskusjonsdel drøftes studiens funn i lys av de teoretiske perspektivene og tidligere forskning som har blitt redegjort for i tidligere kapitler.

Avhandlingen avsluttes med en oppsummering og konklusjon som besvarer problemstillingen i sin helhet. I dette kapittelet presenteres det i tillegg noen refleksjoner rundt hvordan arbeid med lignende tema kan være grunnlag for videre studier og forskning på et senere tidspunkt.

## 2.2 Studiens formål og begrunnelse

Hovedformålet med denne studien er å undersøke på hvilke måter skoleledelsen håndterer skolesammenslåingsprosesser og hvordan skolesammenslåing endrer skoleledelsens rolle og funksjon. I tillegg søker studien svar hvordan ledelsen balanserer krav og forventninger, samtidig som skoleledelsen ivaretar daglig drift og skolens samfunnsmandat.

Begrunnelsen for denne studien er min faglige interesse for det temaet studien belyser. Interessen for skoleledelsens rolle og funksjon har sin bakgrunn i min utdanning som barnehagelærer, med vekt på pedagogisk ledelse og barnehageledelse. Videre har jeg arbeidet i skolen, noe som har bidratt til at min interesse for skoleledelse har økt. Gjennom arbeidet på skolen har skoleledelsens funksjon og rolle fremstått som helt avgjørende for den pedagogiske virksomheten og undervisningen som gis. Videre har min nåværende stilling som pedagogisk psykologisk rådgiver i kommunens PP-tjeneste bidratt til at skoleledelsens rolle synliggjøres i samarbeid på tvers med andre aktører og hjelpeinstanser både på individnivå, men også på et systemnivå. Der ser jeg tydelig noen av spenningene skoleledelsen kan stå ovenfor. Spenningene viser seg ofte som et krysspess mellom aktører og erfaringsvis handler dette ofte om tid, allerede igangsatte prosesser, ressurser, økonomi og spesialpedagogikk. Som masterstudent har ny kunnskap om ledelse, endringsledelse og endringsprosesser ført til å definere denne mastergradsavhandlingens tema.

Det at skoleledelsen har klare visjoner og store ambisjoner på skolens vegne, i tillegg til at ledelsen både bruker og er oppmerksomme på eget handlingsrom og tilrettelegger for lærerne slik at de kan utnytte sitt handlingsrom, gjennom å støtte og veilede den enkelte lærer i det profesjonelle læringsfellesskapet, er med på å gi lærerne ved skolen muligheter for å kunne utvikle og forbedre undervisningen som gis. En slik form for skoleledelse er med på å underbygge påstanden om at «velfungerende organisasjoner oppnår bedre resultater i arbeid med elevene» (Meld. St. 31 (2007-2008), s. 44).

Skoleledelsens rolle og funksjon er interessant og omfattende. Det er en rolle som innebærer et stort ansvar og det stilles mange krav til skoleledelsen, både når det gjelder kvalitet, utvikling, elevresultater og økonomi (Moos et al, 2017, s. 52; Utdanningsdirektoratet, 2020). Det er denne balansen som har dannet grunnlaget for tematikken i studien, som i hovedsak handler om hvordan skoleledelsen håndterer skolesammenslåingsprosesser og endringer ledelsens funksjon og rolle når skoler slås sammen. Siden skoleledelse er et så omfangsrikt område, har jeg valgt å avgrense denne studien til skoleledelsens rolle overfor medarbeidere og skoleeier i skolesammenslåingsprosesser.

Likevel vil skoleledelsens rolle og funksjon overfor elever, foreldre og andre aktører i noen grad bli berørt.

## 2.3 Tidligere forskning

For å belyse studiens tema ytterligere vil det være nyttig å se på et utvalg av tidligere forskning innenfor feltet. I dette kapittelet presenteres noen betydningsfulle funn og resultater fra tidligere forskning på skoleledelse. Overskriftene i dette kapittelet er titlene til de ulike forskningsartiklene eller rapportene som presenteres.

### 2.3.1 Skoleledelse i en ny tid – Motstand fra lærere og krav fra skoleeiere

Forskningen til Colbjørnsen (2015) *Skoleledelse i en ny tid – Motstand fra lærere og krav fra skoleeiere* viser at ledernes hovedutfordringer i utviklingsarbeid dreier seg om motstand fra lærerne både ved initiering og implementering. Et stadig økende press ovenfra, spesielt fra skoleeier fører til at mye av utviklingsarbeidet skolen skal gjøre er initiert nettopp, ovenfra. Det utviklingsarbeidet som initieres internt i skolen er som regel styrt av for eksempel brukerundersøkelse og nasjonale prøver (Colbjørnsen, 2015, s. 6). Det vil si at skolen tar utgangspunkt i resultatene fra eksempelvis brukerundersøkelser og nasjonale prøver og identifiserer selv hva de må jobbe med for å få bedre resultater. Noe som kan bidra til at dersom den enkelte skole klarer å identifisere skolens svakheter og jobber målrettet med dette vil også skolens kvalitet kunne bli bedre. På en annen side kan det tenkes at arbeidet med å identifisere svakheter er utfordrende på bakgrunn av stadig økende krav ovenfra som krever ledelsens oppmerksomhet og tid.

### 2.3.2 Norske skolesjefer er bindeledd i formelle og uformelle styringsnettverk

*Norske skolesjefer er bindeledd i formelle og uformelle styringsnettverk* er basert på en bearbejdet versjon av Paulsen og Høyers (2016), forskning *Norwegian Superintendents Are Mediators in the Governance Chain* (Paulsen & Høyer, 2016, referert i Moos et al, 2017, s. 45). Det er vanlig i Norge at skoleledelsen eller rektor rapporterer til kommunens skolesjef. I tillegg samarbeider rektorene med skoleeier i et formelt mønster, gjerne i form av kommunale skoleledergrupper.

Tilbakemeldingen fra skolesjefene er at de viktigste aktørene for dem, i utøvelsen av kommunal ledelse, er nettopp skolelederne. Skolesjefer og skoleledere møtes i kommunale skoleledermøter og dette samarbeidet legger til rette for at skolesjefene gir støtte til skolelederne i deres arbeid med skoleutvikling. Fra skoleledelsens perspektiv fungerer disse møtene som en arena der tillit mellom partene bygges. Møtepunktene danner også et viktig grunnlag for å kunne bygge opp kollektiv kompetanse i skolene (Moos et al, 2017, s. 51-52).

Nyere forskning tyder på at skoleeiers rolle har den senere tiden fått et større ansvarsområde. Dette vises gjennom at skoleeier mer enn før bruker *prestasjonsindikatorer, evalueringsdata* og følger opp skolens resultater på de ulike undersøkelsene eller kartleggingene i større grad enn tidligere. Analyse viser også at lokale skolepolitikere i liten grad er involvert i pedagogiske spørsmål som angår skolen, men at de i desto større grad er involvert i strategiske saker (Moos, et al., 2017, s. 55).

Et annet viktig moment i studien til Paulsen og Høyen (2016, referert i Moos et al, 2017) er at skoleledelsen i undersøkelsen har blitt spurt om hvilke støttetjenester de mottar fra kommunen. 44% av de spurte rektorene svarer at de får støtte i oppgaver knyttet til budsjett. Samtidig som 44% av de spurte rektorene rapporterer at de får støtte, svarer 96% av de spurte rektorene at forventningene fra kommunens side er høye når det gjelder å administrere skolens økonomi, samt holde seg innenfor gitte budsjetter (Moos et al, 2017, s. 52). Dette kan tyde på at forventningene til økonomiadministrasjon og budsjetter oppleves i overkant krevende.

### 2.3.3 Ledelse i skolen – lederroller og lederfokus

Guri Skedsmo og Marit Aas (2006) har skrevet forskningsartikkelen *Ledelse i skolen – lederroller og lederfokus*. Deres undersøkelse handler om hvordan skoleledere selv forstår sin egen rolle og hvilket fokus lederne har som synes å være mest fremtredende (Skedsmo & Aas, 2006, s. 1). Gjennom faktoranalyse har de i undersøkelsen beskrevet tre ulike lederroller: *Støttespilleren, systemutvikleren og inspiratoren*. Hver av de tre lederrollene gir uttrykk for hva skolelederne er opptatt av i sitt arbeid og hva de sier at de gjør.

Lederrollen definert som *støttespilleren* tar i bruk en relasjonell tilnærming for å påvirke skolens praksis, og lederen oppnår relasjoner med lærerne ved å ha et tett og nært forhold til den enkelte lærer. Utfordringen med dette individuelt fokuserte lederfokuset er at det kan resultere i en form for *administrativ handlingstvang* på bakgrunn av de administrative kravene som ledelsen også stilles ovenfor (Skedsmo & Aas, 2006, s. 11). *Systemutvikleren* er den av lederrollene som er spesielt opptatt av strukturene og systemene i skolen. Denne rollen er ikke tilstrekkelig for å kunne utøve

den pedagogiske ledelsen og for å sikre skolens utvikling. Til tross for dette, viser det seg at det er viktig med gode strukturer og systemer i skolen. Utfordringen med et for stort fokus på strukturer og systemer er at strukturene ender opp som en *rituell, institusjonalisert praksis*, der man kan miste det faglige, eller pedagogiske og det klasseromsnære arbeidet forsvinner til fordel for organisering av strukturene og systemene (Skedsmo & Aas, 2006, s. 11). Den siste lederrollen er *inspiratoren*, denne rollen ser ut til å være avgjørende for å kunne utøve god skoleledelse. Denne rollen retter oppmerksomheten på å inspirere medarbeiderne på skolen. Dette er spesielt viktig i en tid hvor både skolen og samfunnet for øvrig er i utvikling og endring. Inspiratørrollen er viktig uavhengig av om lederen har et individuelt perspektiv eller et kollektivt perspektiv i egen ledergjerning (Skedsmo & Aas, 2006, s. 11-12).

#### 2.3.4 Ledelse i barnehage og skole: en kunnskapsrapport

I rapporten *Ledelse i barnehage og skole: en kunnskapsrapport* presenteres fire ulike perspektiver på god skoleledelse (Mordal, 2014). *Distribuert ledelse, pedagogisk ledelse, transformasjonsledelse og kollektiv ledelse*. Rapporten peker på at ledelse og kvalitet er tett knyttet sammen i litteraturen rapporten er basert på, og at det i en norsk kontekst tradisjonelt har vært en tredeling i kvalitetsbegrepet i skolesektoren: Strukturkvalitet, prosesskvalitet og resultat-kvalitet. Tidligere har ledelse som regel blitt målt som struktur eller resultat, men at det de senere årene har endret seg noe og at prosesskvalitet har fått en større betydning (Mordal, 2014, s. 31).

#### 2.3.5 Fra gallionsfigur til overarbeidet altmuligmann? Rekruttering av skoleledere i norsk skole

Rapporten *Fra gallionsfigur til overarbeidet altmulig mann? Rekruttering av skoleledere i norsk skole* tar utgangspunkt i at det har blitt stadig mer utfordrende å rekruttere nye skoleledere i Norge. Bjørnset og Kindt (2019) hevder at dette er fordi jobben som skoleleder har blitt hardere. De peker videre på at det er bekymringsverdig at det er vanskelig å få rekruttert skoleledere, fordi skoleledelsen kan bety mye for kvaliteten på skolen. Det er særlig i distriktene det er få som søker skolelederstillinger (Bjørnset & Kindt, 2019). Funnene i rapporten tyder på at arbeidsbelastningen for skoleledelsen oppleves lik i både små og store skoler, så at det er vanskeligere å rekruttere i ledere i skolen i små kommuner handler mest sannsynlig om antall søkere på de utlyste stillinger. Mange av de som i dag er skoleledere svarer i rapporten at de ser for seg at de skal fortsette som



ledere frem til de går av med pensjon. Når disse rektorene går av med pensjon kan det bli vanskelig å rekruttere nye ledere fordi de som er unge ser ut til å ville bytte til andre jobber. Da vil kommunene og skolene stå ovenfor en rekrutteringskrise. Analysene som er foretatt viser at det er høy arbeidsbelastning og stor spenning mellom *administrative og kortsiktige arbeidsoppgaver* og *langsiktig pedagogisk utvikling*, som for eksempel utviklingsarbeid eller større endringsprosesser, som gjør at jobben som skoleleder oppleves som krevende. Rapporten viser at skolelederne har lyst til å bytte jobb fordi arbeidsbelastningen oppleves som for høy (Bjørnset & Kindt, 2019, s. 44-46). Når skoler slås sammen kan det tenkes at arbeidsbelastningen for den enkelte leder øker ytterligere i en periode på bakgrunn av de prosessene en skolesammenslåing innebærer.

### 3 Problemformulering og forskningsspørsmål

På bakgrunn av det som beskrives i innledningen i denne avhandlingen er problemstillingen for denne masteroppgaven:

*Hvordan håndterer skoleledelsen skolesammenslåingsprosesser og på hvilke måter endrer skolesammenslåing skoleledelsens rolle og ledelsesfunksjon?*

Det har blitt formulert fire forskningsspørsmål som tjener til den hensikt å svare på de ulike delene i problemstillingen som igjen skal kunne bidra til å svare på problemstillingen i sin helhet:

- Hvilken ledelsesfunksjon mener skoleledelsen selv er den viktigste å ivareta?
- Hvilke forventninger opplever skoleledelsen at skoleeier har i skolesammenslåingsprosesser?
- Hvordan balanserer skoleledelsen krav og forventninger?
- Hva slags endringer opplever skoleledelsen i en sammenslåingsprosess?

For å kunne besvare problemstillingen vil det være nødvendig å få innsikt i hva slags funksjoner skoleledelsen selv mener en burde inneha for å kunne lede skolen på en god og utviklende måte. Videre vil ledelsens ulike funksjoner kunne beskrives og løftes frem. Deretter kan påvirkningen av skolesammenslåing og hvilke konsekvenser dette kan ha for skoleledelsesrollen belyses gjennom de siste forskningsspørsmålene.

For å besvare forskningsspørsmålene har det blitt benyttet semistrukturert intervju som datainnsamlingsmetode. Det ble utarbeidet en intervjuguide med forskningsspørsmålene som utgangspunkt, men med flere underspørsmål som skulle kunne være med på å belyse flere sider ved spørsmålet, samt for å kunne gi mer innhold til svaret i selve forskningsspørsmålet.

## 4 Teoretiske perspektiver

I dette kapitlet redegjøres det for det som utgjør studiens teoretiske rammeverk.

Utvalget av teorien er dannet på bakgrunn av studiens problemstilling:

*Hvordan håndterer skoleledelsen skolesammenslåingsprosesser og på hvilke måter endrer skolesammenslåing skoleledelsens rolle og ledelsesfunksjon?*

Og de fire forskningsspørsmålene:

- Hvilken ledelsesfunksjon mener skoleledelsen selv er den viktigste å ivareta?
- Hvilke forventninger opplever skoleledelsen at skoleeier har i skolesammenslåingsprosesser?
- Hvordan balanserer skoleledelsen krav og forventninger?
- Hva slags endringer opplever skoleledelsen i en sammenslåingsprosess?

Kapitlet starter med en avklaring av begrepene skoleledelse og skoleeier. Det gjøres rede for ledelse og skoleledelse, som i det videre etterfølges av en redegjørelse av skoleledelsens funksjon. Deretter redegjøres det for skoleledelse i et spenningsfelt mellom fag og administrasjon. Videre gjøres det rede for skolesammenslåing som en større strukturell endring og endringsledelse. I det videre redegjøres det for oppslutning blant personalet og maktbegrepet, samt danning av en felles kultur. Kapitlet avsluttes med en oppsummering av de mest sentrale teoriene og begrepene.

### 4.1 Begrepsavklaring

Skoleledelsen: I denne avhandlingen defineres skoleledelsen som medlemmene av skolens ledelse som har sitt daglige virke på skolen. Ulike skoler har ulik organisering av ledelsesgruppen, men som regel består ledelsen av en rektor, assisterende rektor eller rektors stedfortreder og avdelingsledere eller undervisningsinspektører (Utdanning.no, 2022)

Skoleeier: Definisjonen på skoleeier i denne sammenheng vil si kommunen eller fylkeskommunen, som har ansvar for de skolene som driver skolen innenfor opplæringsloven, det vil si at det ikke omfatter friskoler. Som representant for skoleeier finnes gjerne en eller flere kommunalt ansatte med tittel som eksempelvis skolesjef eller oppvekstsjef. Skoleeier er et krevende begrep å definere, da det ikke er snakk om en enkeltperson eller gruppe som eier skolen og alt den innebærer med undervisning, ansatte og elever, men kommunen eier bygningen, samtidig som de er ansvarlig for forvaltningen av skolens drift (Råbu, 2018). Hvem som er den virkelige skoleeier er derfor utfordrende å peke på, da det tilsynelatende alltid flytter seg et steg oppover for den som definerer begrepet. Lærere kan se på den administrative skoleledelsen som skoleeier, den administrative skoleledelsen og det politiske nivået på sin side definerer det politiske nivået som den reelle skoleeier. Dette på bakgrunn av at politikere i dag er mye mer opptatt av innholdet og resultatene i skolen (KS, 2015). Skoleeier er i denne avhandlingen den kommunale avdelingen eller kommunalsjefen som skoleledelsen må svare til, og som har makt og myndighet ovenfor skoleledelsen.

Skolesammenslåing: Blir i denne avhandlingen definert som en prosess der to eller flere skoler slås sammen til en felles enhet under den samme skoleledelsen. I det videre blir det definert som en større strukturell endringsprosess. Økt sentralisering har på sin side ført til at mange små skoler har blitt lagt ned til fordel for større skoler som rommer flere elever og ansatte fra ulike steder (Irgens, 2016, s. 203). Selv om en av årsakene til skolesammenslåing er økt sentralisering, kan likevel grunnene til skolesammenslåing ha flere sammensatte årsaker, men ofte har skolesammenslåing sin bakgrunn i kommuneøkonomi, fraflytting og lave fødselstall i distriktskommunene (Forskning.no, 2020). Tradisjonene for små fådelte grendeskoler har derfor endret seg. Tidligere var det vanlig med flere små skoler spredd rundt i hver bygd og grend. Dagens tendens er i økende grad færre, men større (Udir, 2020, s. 28).

Skolesammenslåing kan derfor hevdes å være et økonomisk grep for å sikre kommuneøkonomien (Solstad, Andrews & Løvland, 2016, s. 14). En skolesammenslåingsprosess kan på den måten sies å være en planlagt endring, med et mål om å gjøre skolen mer kostnadseffektiv. Videre kan det også argumenteres for at små skoler er uheldig, og at elevenes læringsutbytte og lærernes pedagogiske arbeid er bedre i større skoler med et større mangfold, men dette mangler det forskning på. Forskning viser derimot at dette er av liten betydning og at det ikke finnes grunnlag for å konkludere med at kvaliteten på det pedagogiske arbeidet er bedre på større skoler enn på små (Solstad et al, 2016, s. 15).

## 4.2 Ledelse

Det finnes mange definisjoner på ledelse, men en definisjon som synes å gå igjen er at «ledelse er en spesiell form for atferd som visse mennesker utviser for å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). Tradisjonelt har det blitt skilt mellom ledelse, styring og administrasjon, der begrepet ledelse er tett knyttet opp mot lederens direkte sosiale forbindelse med medarbeiderne eller medlemmene av organisasjonen. Ledelse kan derfor ses på som en funksjon som gjennom interaksjon, kommunikasjon og tilstedeværelse leder organisasjonens medlemmer og på den måten leder virksomheten. Ved å lede gjennom sosiale forbindelser og relasjoner til organisasjonens medlemmer kan ledelsen skape oppslutning, fordele arbeidsoppgaver og i tillegg til å være en viktig aktør i konfliktløsning (Kirkhaug, 2015, s. 19). Det kan derfor tenkes at ledelsens evne til å kunne både håndtere organisasjonens tilstand på nåværende tidspunkt, med alt det innebærer av ressursfordeling, veiledning og støtte av medarbeidere er viktig. Det at ledelsen innehar evnen til å vurdere mulige fremtidige tilstander er også av betydning for organisasjonen. Ledelse kan på den måten beskrives som proaktive handlinger som baseres på en forventning om hva som kan skje i fremtiden (Adizes, 1980, s. 13). De proaktive handlingene kan i stor grad handle om ledelsens interaksjon og kommunikasjon med medarbeiderne for å utvikle en felles opplevelse av hvilken retning organisasjonen er på vei, og i tillegg skape en forpliktelse blant medarbeiderne til å nå organisasjonens mål. En sentral ledelsesoppgave er derfor å stake opp en felles kurs som medarbeiderne ønsker å jobbe for og mot, noe som både kan bidra til meningsskaping, men også være et ledd i at organisasjonen gjennom dens medarbeidere når de målene internt i organisasjonen (Bolman & Deal, 2018, s. 218).

For at organisasjonen skal kunne nå de målene som er satt så vil det kunne være behov for en funksjon som kontrollerer tidsbruk og hjelper medarbeiderne gjennom organisering og ressursfordeling slik at organisasjon er oversiktlig og målrettet i sin virksomhet. Det at ledelsen har kontroll i organisasjonen bidrar til at dersom det oppstår situasjoner som krever håndtering kan ledelsen sørge for dette og begrense tilfellene panikk og kaos. At det finnes en ledelse og noen som har kontroll og kontrollerer virksomheten, kan sørge for effektivitet i tillegg til å bidra til at medarbeiderne ikke mister retningen, men opplever trygghet og tilfredshet i sin arbeidssituasjon. (Bolman & Deal, 2018, s. 219)

Som nevnt innledningsvis i dette kapittelet skilles det gjerne mellom ledelse, styring og administrasjon. Det kan være hensiktsmessig å skille mellom ledelse og administrasjon som to ulike

typer av prosesser og roller, fordi ledelse ofte fokuserer på å skape visjoner eller en felles kurs for organisasjonen og i den forbindelse forsøker å skape mening for medarbeiderne rundt det som utgjør organisasjonens virksomhet og hvordan organisasjonen skal utvikle seg fremover.

Administrasjon på sin side fokuserer mer på produksjonssiden av organisasjonen. Administrasjon setter effektivitet og problemløsning høyt og innenfor den administrative ledelsesfunksjonen ligger atferd for å veilede, støtte og gi tilbakemeldinger på de daglige og mer kortsiktige aktivitetene som på sin side utgjør organisasjonens produksjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 418). De ulike funksjonene ledelse og administrasjon kan på mange måter gå i hverandre og ledelse bør derfor ses på som en helhetlig funksjon. Dette gir ledelse en politisk dimensjon i form av at ledelsen har ansvar for å ivareta alle primærinteressentene, det vil si både medarbeidere, eiere og leveransmottakerne (Kirkhaug, 2019, s. 27). Ledelsen kan foruten om å ha en rolle ovenfor medarbeiderne i organisasjonen også ha en rolle ovenfor eksterne interessenter. En ledelsesoppgave er på den måten også å håndtere forholdet til eksterne interessenter (Bolman & Deal, 2018, s. 219).

#### 4.2.1 Skoleledelse

Skolene har historisk sett vært preget av en flat ledelsesstruktur, og det kan hevdes at skolen har hatt en svak tradisjon for ledelse, på bakgrunn av sterk politisk styring, i tillegg til at lærerne har hatt mye selvstendighet i deres arbeid med elevene (Møller & Ottesen, 2011, s. 287). I dag er det slik at det internt i skolene finnes ulike lederstillinger og former for ledelsespraktisering, som for eksempel rektor, inspektører, avdelingsledere, ledere av skolefritidsordningen, teamledere, klasseledelse og trinnledelse. I og med at ledelse i skolen har så mange dimensjoner knyttet til seg, kan det være utfordrende å definere skoleledelse. (Mordal, 2014, s. 6). Innledningsvis i teorikapittelet ble skoleledelsen definert som den gruppa som utgjør skolens formelle ledelse. Det er ledelse av skolens virksomhet som vil bli redegjort for videre i dette kapittelet. Hvem som utgjør skolens ledelse er svært kontekstuel og praktiseres ulikt på forskjellige skoler, kommuner og i ulike land (Mordal, 2014, s. 6). Likevel er det noen fellesnevnerne: «Enhver skole skal ha en forsvarlig faglig, pedagogisk og administrativ ledelse» (Opplæringsloven, 1998, § 9-1). Opplæringen i skolen skal ledes av en rektor som skal holde seg orientert om den daglige virksomheten. Rektor skal i tillegg arbeide for å videreutvikle skolen (Eriksen, 2018, s. 227). Det stilles et formelt krav og ligger en forventning til grunn om at rektor er ansvarlig for og skal innenfor gitte rammer sørge for at skolen har høy kvalitet i opplæringen som gis. Utdanningsdirektoratet (2020) har laget en

oversikt over det som kan være rimelig å forvente av en rektor. Oversikten er delt inn i fem hovedområder:

1. Elevenes læringsmiljø
2. Profesjonsfellesskap og samarbeid
3. Styring og administrasjon
4. Utvikling og endring
5. Lederrollen

Utdanningsdirektoratet presiserer at skoleledelse er en helhetsfunksjon og en integrerende funksjon, som vil si at ledelsen ikke kan plukke ut enkeltelementer å jobbe videre med disse, men at de ulike områdene må ses på i en helhet. Videre beskriver Utdanningsdirektoratet (2020) at lederansvaret i prinsippet er altomfattende, og at rektor er ansvarlig for å sørge for at alle elementer blir ivaretatt til enhver tid. Det konstateres fra Utdanningsdirektoratet at det ikke er en enmannsjobb å sørge for alle elementer ivaretas, men rektor må sørge for at flere er med og bidrar og tar ansvar for å kunne imøtekomme forventningene. Arbeid med de ulike områdene kan derfor fordeles i for eksempel skolens ledelsesgruppe (Utdanningsdirektoratet, 2020). Bolman og Deal (2018) hevder at «med én enkelt leder er ansvaret samlet og ansvarsforholdene ryddige og klare. Men én og samme person er kanskje ikke like effektiv som leder for alle oppgaver og under alle forhold» (Bolman & Deal, 2018, s. 219).

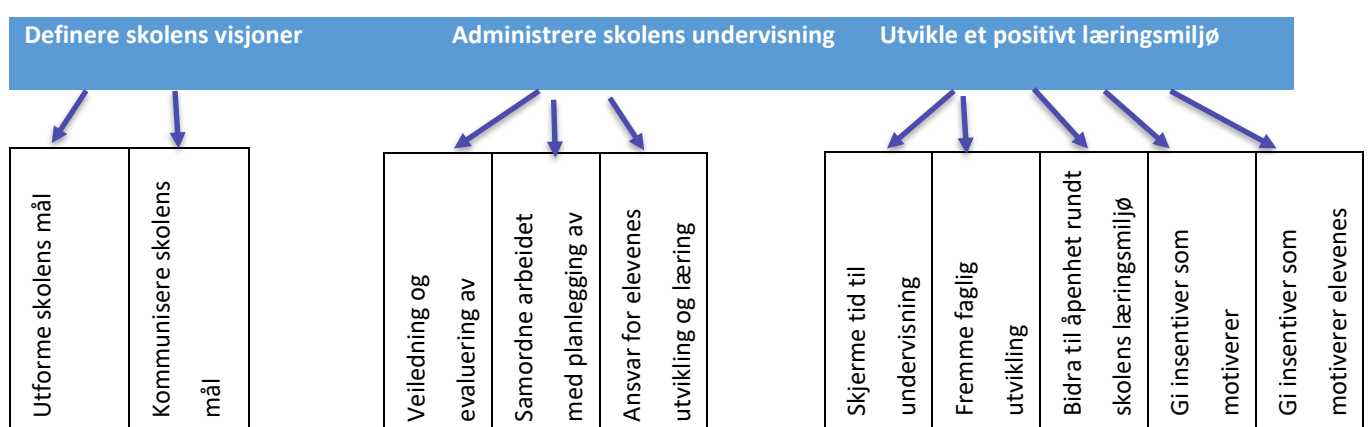
Utdanningsdirektoratets oversikt over forventninger til rektor er med på å belyse at ledelse i skolen er sentralt og nødvendig for å kunne sørge for kvalitet når det gjelder skolens virksomhet.

Forskning viser at på skoler hvor elever presterer godt, utøves ledelse annerledes enn på skoler som presterer lavt (Robinson, 2014). Dette er med på å underbygge argumenter for hvorfor det er verdt å satse på kvalitet i ledelse i skoler, og har blitt lagt merke til av politikere, som på sin side er opptatt av skolens resultater med tanke på fremtiden og kunnskapssamfunnet. Det at forventningene til skoleledelsen har økt har på sin side vært med på å øke forståelsen for hvor viktig ledelse er for gode resultater i skolen (Robinson, 2014, s. 14-15).

Flere internasjonale studier viser at skoleledelsen har stor innvirkning på læringsmiljøet, som på sin side er med på å påvirke kvaliteten på opplæringen. På bakgrunn av disse studiene, løftes skoleledelse frem som et sentralt virkemiddel for å styrke kvaliteten i opplæringen i norske skoler (Møller & Ottesen, 2011, s. 15-16). Det levnes derfor liten tvil om at skolens ledelse har en viktig

rolle og funksjon. I Norge har det tidligere vært vanlig med mange små skoler rundt om i de ulike bydelene og i distriktene. Behovet for ledelse har derfor historisk vært noe begrenset og i stor grad handlet om arbeidsfordeling gjennom timeplanlegging og romfordeling. Rektor var derfor ofte uten formell lederutdanning, men ble gjerne beskrevet som «den fremste blant likemenn» (Irgens, 2016, s. 203). Skolen som institusjon har siden den gang vært gjennom store endringer, dette viser seg igjennom den desentraliseringen som har skjedd, som har ført til at hver enkelt skoleleder har større ansvar for egen virksomhet, og i mindre grad er detaljstyrt som tidligere da skoleledelsen kunne sies å være svak. De store endringene som har skjedd i skolen med tanke på skoleledelsens rolle og tilhørende økende krav og forventninger med tanke på elevenes resultater og læringsutbytte har på sin side ført til en diskusjon rundt skolens ledelse og organisering (Irgens, 2016, s. 203). Dermed har ledelsens rolle og funksjon blitt løftet frem og vakt ny og viktig interesse.

Skoleledelsen er ansvarlig for at skolen utfører samfunnsmandatet som ligger til grunn. I dette ligger det at skoleledelsen handler på vegne av både sentrale og lokale myndigheter, som igjen betyr at skoleledelsen må ha de kunnskapene og ferdighetene som kreves for å kunne arbeide innenfor de til enhver tid gjeldende lovgivninger, forskrifter og planverk (Eriksen, 2018, s. 230). Dette betyr at ledelsen må sette seg inn i, tolke og forstå, samt iverksette tiltak for å kunne styrke kvaliteten på opplæringen, som kan se ut til å være hovedmålet fra myndighetenes side (Roald, 2012, s. 92). Skolens ledelse bør ha evne til å motivere medarbeiderne til å delta i sine egne utviklings- og læringsprosesser. I tilknytning til dette har Hallinger og Murphy (1985) utarbeidet en modell for *instructional leadership*.



Modell 1 Hallinger og Murphys (1985). *Instructional Management Framework* (Hallinger & Murphy, 1985, i Postholm, 2012, s. 53).



Modellen baseres på tre hoveddimensjoner. Den første dimensjonen dreier seg om å definere skolens visjoner. Det handler om å utforme mål for skolen og å kommunisere disse målene ut. Den andre dimensjonen er å administrere undervisningen på skolen. Fokuset ligger her på koordinering, oppfølging og kontroll av skolens kjernevirksomhet. Funksjonen til ledelsen i den andre dimensjonen er å veilede medarbeidere, og evaluere undervisning. I tillegg skal ledelsen samordne arbeidet med planlegging av undervisning og ta ansvar for elevenes utvikling og læring. Den tredje dimensjonen går ut på å utvikle et positivt læringsmiljø. Det betyr at ledelsen må skjerme undervisningstid, fremme faglig utvikling, bidra til åpenhet rundt skolens læringsmiljø, gi insentiver som motiverer lærerne i deres undervisning, samt gi insentiver som motiverer elevenes læring (Hallinger & Murphy, 1985, i Postholm, 2012, s. 52-54). Hallinger og Murphys (1985) modell innebærer at ledelsen bør være aktiv deltakende, synlig, og faglig i skolens pedagogiske virksomhet.

#### 4.2.2 Skoleledelsens funksjon

Skoleledelsen kan sies å ha to hovedfunksjoner. Den ene er en administrativ funksjon, mens den andre er en faglig funksjon. Disse funksjonene innebærer at skoleledelsen er ansvarlige for å lede og sørge for at alle administrative oppgaver blir ivarettatt og gjennomført på tilfredsstillende vis, og at skolens ledelse er ledere av skolens kjernevirksomhet som ligger i faget, altså pedagogikken (Møller & Ottesen, 2011, s. 284). Innenfor disse hovedfunksjonene ligger det en rekke funksjoner som skal fylles. Det vil si at skoleledelsen må kunne balansere ulike krav, forholde seg til tidsfrister og prioritere oppgaver i riktig rekkefølge. Ichak Adizes har utviklet en av de mest kjente ledelsesfunksjonsteoriene (Adizes, 1980, i Irgens, 2016, s. 217). Adizes teori bygger på at det er fire funksjoner eller roller som lederen i enhver organisasjon må ivareta. Det er forskjellige karakteristikk rundt hva som er en god leder, som er både tids- og situasjonsavhengig, på den måten at det kan avhenge av hvem, hvordan og hvorfor man leder. De fire rollene eller funksjonene må ivaretas for å utvikle en organisasjon riktig på lang sikt og effektivt på kort sikt, og kalles management-roller. (Adizes, 1980, s. 11).

De fire management-rollene:

1. Produsentrollen innebærer at det forventes at en leder skal kunne skape resultater (Adizes, 1980, s. 12). Produsentene er de som sørger for at menneskene i organisasjonen vet hvorfor de er der (Irgens, 2016, s. 217).

2. Administratorrollen handler om at lederen bør ha mer handlekraft enn viten. Denne funksjonen legger vekt på at lederen kan administrere systemet og på den måten sørge for resultater (Adizes, 1980, s. 12). Uten en velfungerende administrator vil organisasjonen være preget av at det mangler gode systemer og oversikt.
3. Entreprenørrollen er den funksjonen som lager strategier, ved å ta i bruk dømmekraft, justere mål og gjennomføre dem (Adizes, 1980, s. 12). Entreprenøren er en typisk innovatør og er derfor en god bidragsyter når skolen skal drive med utviklingsarbeid (Irgens, 2016, s. 218).
4. Integratorrollen er funksjonen som samler individene i organisasjonen mot felles strategier og mål (Adizes, 1980, s. 13). Integratoren er den lederen som ser og anerkjenner individene på skolen, finner løsninger på mellommenneskelige utfordringer, konflikter og skaper trivsel på arbeidsplassen (Irgens, 2016, s. 217).

Ledelse er derfor på mange måter prosesser som skaper mening ved at man retter blikket mot et mål som skal nås gjennom spesifikke resultater eller produkter (Adizes, 1980, s. 13). Det er nødvendig å påpeke at selv om Adizes mener at de fire ledelsesfunksjonene må ivaretas til enhver tid for å kunne være en optimal leder, så er dette også en forenklet beskrivelse av rollene en leder må inneha (Irgens, 2016, s. 218). Ifølge Adizes er ledere, som alle andre mennesker, også forskjellige. Det vil derfor også kunne være ulikt hvor mye en leder er i de forskjellige rollene. Noen er tydelig administrative ledere, og lite integrerende, mens andre plasserer seg tydelig innenfor produsentfunksjonen, men har ikke like mye fokus på entreprenørfunksjonen (Irgens, 2016, s. 218). Adizes ledelsesteori skiller mellom ledelsestyper og får frem et mangfold av ledelsesroller. Den positive typen kalles for «managementtype» og den negative typen kalles for «mismanagementtype». For å skille disse typene har Adizes utviklet en tabell for å vise at alle de fire management funksjonene kan ivaretas til tross for at en leder for eksempel er mer i produksjonsrollen enn i administratorrollen. Det er nemlig ikke fallgruver i seg selv at en leder utmerker seg mye i en av rollene. Problemer i ledelsen oppstår først dersom lederen neglisjerer en eller flere av de andre rollene (Adizes, 1980, s. 101). Dette kan vise seg gjennom en ledelse som har for stort fokus på de administrative oppgavene i skolen, slik at det utvikles en avstand mellom ledelsen og medarbeiderne. Dersom en leder fyller kravet delvis vises det i modellen gjennom bruk av små bokstaver, men hvis lederen fyller kravet vises det gjennom store bokstaver. Dersom lederen ikke tilfredsstiller minimumskravet med tanke på hva man forvente av en leder vises dette med en 0. I tabellen under presenteres et mangfold av lederroller både av den positive og negative typen (Irgens, 2016, s. 218).

Mismanagement-type	Management-type
<b>P000 = den ensomme ulv</b>	Paei = den produktive
<b>0A00 = byråkraten</b>	pAei = administratoren
<b>00E0 = brannstifteren</b>	paEi = entreprenøren
<b>000I = super-medløperen</b>	paEl = integratoren
<b>0000 = nullet</b>	PAEI = læreboklederen
<b>PA00 = slavedriveren</b>	PAei = stattholderen
<b>PA0I = den velvillige prins</b>	PAel = hyrden
<b>0A0I = den patriarkalske prins</b>	pAel = den medfølgende administrator
<b>P00I = smågruppetreneren</b>	Pael = føreren
<b>POE0 = spirepasseren</b>	Pael = grunnleggeren
<b>PAE0 = soloutvikleren</b>	PAEi = utvikleren
<b>00EI = demagogen</b>	paEI = læreren
<b>0AEI = den falske Messias</b>	pAEi = den nidkjære oppkomling
<b>0AE0 = den ridende mare</b>	pAEi = djevelens advokat
<b>POEI = den karismatiske guru</b>	PaEI = statsmann

*Modell 2 Adizes mismanagement- og managementtyper (Adizes, 1980, s. 101-102; Irgens, 2016, s. 219).*

#### 4.2.3 Forventninger til skoleledelsen

Forventningene til skolelederne har som nevnt tidligere endret seg betydelig de siste tiårene. Det har alltid vært forventet at ledelsen ved skolen har ansvar for det arbeidet som gjøres i og på skolen. Dette har endret seg, med en bakgrunn i økt resultat- og målstyring. Før målstyring ble innført i skolene var skoleledernes hovedoppgave stort sett å holde seg innenfor gitte budsjett og sørge for at lover, regler og forskrifter ble overholdt (Møller & Ottesen, 2011, s. 287). Nå, hvor det er en mer desentralisert styringskultur i skolen forventes det at lederne i skolen i større grad oppviser selvstendighet og tar initiativ til utviklings- og endringsprosesser på egen skole. Intensjonen bak målstyring i skolen er å gjøre skolelederne i større grad ansvarlig for de pedagogiske prosessene som blir pålagt og på bakgrunn av skolens egne opplevde behov for endring og utvikling (Møller & Ottesen, 2011, s. 287). Videre har dette utviklet seg til en større satsning på videre- og etterutdanning på ulike fagområder for å heve kompetansen i skolen (Møller & Ottesten, 2011, s. 292). Rektorene som har formell lederutdanning ser ut til å både være tryggere i jobben som skolens leder, men også mer tilfredse (Meld. St 31 (2007-2008), s. 48). Det er ifølge Stortingsmelding 31 (2007-2008) helt nødvendig å styrke hver skoles ledelse. Ved å styrke skoleledelsen vil ledere ha mer kunnskap om rollen som gir bedre forutsetninger for å kunne håndtere det mangfoldet av ledelsesfunksjoner rollen er ment å utfylle.

#### 4.2.4 Skolesammenslåing som en planlagt endringsprosess

Når en planlagt endring initieres fra skoleeier, og ikke er basert på et ønske eller behov fra skolen selv, kan det sies at det er en interessekonflikt som er drivkraften bak endringen, som Jacobsen (2018) beskriver som en dialektisk endringsprosess. Endring som dialektisk prosess handler om at ulike interessenter i organisasjonen konfronteres, at maktbasen aktiveres og den parten som vinner, endrer organisasjonen etter sine ønsker eller intensjoner (Jacobsen, 2018, s. 42). En planlagt endring kan illustreres med en modell som beskriver fem ulike faser:

1. Den første fasen dreier seg om å diagnostisere og erkjenne behovet for endring. For å kunne se mulighetene skolen har i fremtiden, bør man også kunne analysere nåtiden og på den måten vil det kunne være mulig å formulere mål for endringsprosessen.
2. Den andre fasen handler nettopp om å utarbeide mål for fremtiden, det vil si å formulere eller beskrive den ønskede fremtidige tilstanden for skolen. I en skolesammenslåingsprosess kan dette for eksempel dreie seg om å utvikle en felles kultur for personalet.
3. Fase tre er å legge en plan for å utvikle tiltak som retter seg mot å nå målet. I en skolesammenslåingsprosess der målet er eksempelet som ble beskrevet i fase 2, vil det si å planlegge for tiltak som retter seg mot felleskulturskaping. Det kan være felles møtepunkter i forkant av sammenslåing, eller workshops.
4. Fase fire vil være å implementere ulike intervensjoner i organisasjonen for at endring skal kunne skje. I fase fire går modellen over fra planlegging til handling. Det vil si at skolen nå prøver ut den eller de ulike tiltakene de har planlagt for.
5. Mens fase fem dreier seg om evaluering. I denne fasen vil man vurdere eller måle om de tiltakene en har iverksatt har en effekt og om man ved endringen oppnår det satte målet (Jacobsen, 2018, s. 32-33).

I skolesammenslåingsprosesser er det ofte kommunen eller skoleeier som definerer behovet for endring. Det er også kommunen som sitter på maktbasene for å få gjennomført en skolesammenslåing, og i det øyeblikket sammenslåing blir vedtatt er det i grunnen lite skolen selv kan gjøre. Likevel er skolen kanskje den viktigste aktøren, og den som i prinsippet må gjøre jobben i endringsprosessen. Det å ha et mål, lage en plan, utarbeide tiltak og evaluere effekten av disse kan være av betydning for fremtidige målsettinger.

## 4.3 Endringsledelse

Skolesammenslåingsprosesser er en stor endringsprosess som røkkes ved skolens stabilitet. Den skolen som en gang var, er ikke lenger. Avhengig av hva endringen fører med seg er ledelsen nødt til å håndtere den eller de endringene skolesammenslåingen fører til. Det vil ofte være endret antall elever på skolen og lærere fra andre skoler kommer inn. Det kan også føre til endringer i selve ledelsen, og som nevnt innledningsvis er det mange som engasjerer seg i skolen, ikke utelukkende bare de som har en naturlig tilknytning til den, men skolen er viktig for nærmiljøet og samfunnet. Det at skoler slås sammen vil da også kunne være en endring i omgivelsene rundt skolen.

I endringsprosesser er ledelsens rolle viktig. Det er ledelsen som har myndighet til å skape orden på skolen, ledelsen kan fatte beslutninger på vegne av skolen, videre er ledelsen i en posisjon der de kan stake ut en ny kurs, samt trekke opp og definere visjoner for fremtiden (Jacobsen, 2018, s. 178). Selv om skoleeier har initiert eller besluttet at endringen skal gjennomføres, synes det av betydning at ledelsen tar kontroll på skolen, samler personalet og viser retning, da det er skoleledelsen som er tetttest på de ansatte og kjernevirksomheten i skolen.

Skolens ledelse skal være i stand til å håndtere den daglige driften og de tilhørende administrasjonsoppgavene som til enhver tid finnes i skolen. Samtidig som det er en forventning at skoleledelsen skal kunne håndtere forandringer eller endringer når det er behov for det (Skandsen Wærness & Lindwig, 2011, s. 18). Det vil si at selv om skolen er fornøyd med nåsituasjonen kan det oppstå situasjoner, som for eksempel skolesammenslåing, som det er forventet at skoleledelsen skal kunne håndtere.

Som nevnt tidligere i kapittelet er skolesammenslåing som endringsprosess ofte initiert av skoleeier på bakgrunn av en politisk beslutning med utgangspunkt i å kutte kostnader (Solstad et al, 2016, s. 13-14). Skolesammenslåingsprosesser kan være lange prosesser som starter lenge før skolene faktisk slås sammen. På bakgrunn av det vil skolene ha tid til omstilling i perioden mellom beslutning og sammenslåing. Tiden kan av ledelsen brukes til å diagnostisere utfordringer eller problemer, sette mål for prosessen og videre utarbeide en plan for tiltak (Jacobsen, 2018, s. 32-33).

### 4.3.1 Initiating av endringsprosesser

Selv om skolesammenslåing initieres av skoleeier, spiller skoleledelsen en viktig rolle i endringsprosessen i skolen. For at skoleledelsen skal kunne gjennomføre endringen på god måte

kan det avhenges av to faktorer: tilpasning til eksterne krav på den ene siden, som vil si hva skoleeier legger til rette for i prosessen. Den andre faktoren er skolens evne til å stimulere den interne kreativiteten i skolen, det vil si hvilke muligheter skolen selv har i prosessen, og hva de som skole skal kunne bidra med (Skandsen et al., 2011, s. 22). Når skoleledelsen skal presentere eller initiere endringen ut til sine medarbeidere er kommunikasjon av betydning. Derfor bør ledelsen i forkant ha klare mål for endringen, slik at medarbeiderne vet fra et tidlig stadium hva de skal jobbe mot og hva som forventes av dem. Ledelsen bør videre legge til rette for deltakelse fra de ansatte i prosessen som et ledd i å utvikle et klima som er åpent for endring, og ansatte som ser muligheter fremfor begrensninger (Skandsen et al., 2011, s. 23). Initieringsfasen innebærer en defineringsfase som innebærer tre grunnleggende steg:

- Hvor er vi – hva er vår situasjon nå?
- Hvor skal vi – hvor ønsker vi å være etter endringene?
- Hvordan kommer vi oss dit – hvilke tiltak iverksetter vi?

Stegene må ikke nødvendigvis følges i denne rekkefølgen, men på et eller annet tidspunkt må de tas stilling til for at defineringsfasen skal kunne defineres som vellykket. Valg av rekkefølge vil kunne påvirke utfallet av fasen, men det vil være nødvendig at hver enkelt skole vurderer hvilken situasjon de er i, og hva som vil være riktig for dem og ta stilling til først. I en skolesammenslåingsprosess vet man for eksempel svaret på spørsmålet om *hvor skal vi?* Målet er at skolene skal slås sammen, men hva er viktig i prosessen? Det kan for eksempel være å skape en felles kultur blant medarbeiderne (Skandsen et al., 2011, s. 26-27). Skolesammenslåing kan sies å være en påtvunget endring for skolen sin del, siden behovet for endring er initiert utenfor organisasjonen. Men for at endringen skal være vellykket kan det likevel være viktig at ledelsen legger til rette for gode prosesser. Det kan ledelsen blant annet gjøre ved å forsøke å skape en felles forståelse av de tre stegene, slik at man i større grad kan omforene kollegiet og i fellesskap erkjenne at behovet for endring er til stede. I en skolesammenslåingsprosess der den ene delen av kollegiet opprettholder mer eller mindre status quo, er situasjonen en annen for de ansatte som kommer fra en nedlagt skole og skal starte på nytt på en ny skole. Med så ulike forutsetninger inn i endringsprosessen er det desto viktigere og finne ut av hva som er den faktiske situasjonen nå. Det er viktig at ledelsen klarer å identifisere drivkrefter og motkrefter og justere disse mot ønsket mål (Jacobsen, 2018, s. 181).

Ledelsens oppgave når endringsprosessen går fra en initieringsfase eller opptiningsfase og videre til faktisk gjennomføring av endring er å fortolke fortiden, kontekstualisere nåtiden, samt tegne et bilde av fremtiden. Dette har sammenheng med målsetting, legge en plan for endringsprosessen og

implementering av tiltak. I alle de ulike fasene kan det være av betydning at det er god kommunikasjon gjennom både språk og handlinger fra ledelse til medarbeidere i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 193). Dette handler om at selve gjennomføringen av endring dreier seg om at mennesker skal endre atferden og måten de handler, samt samhandler på. For ledelsens del kan god kommunikasjon om endringsprosessen føre til oppslutning blant personalet, men dersom ledelsen ikke lykkes, og oppslutning og motivasjon mangler kan det føre til at ledelsen må slå igjennom ved bruk av makt (Jacobsen, 2018, s. 194).

#### 4.3.2 Oppslutning og makt

Rektor har både en styringsrett og en plikt til å styre og organisere, lede, kontrollere og fordele arbeidet i skolen (Eriksen, 2018, s. 243). Ledelsen har gjennom sin myndighet et utvidet handlingsrom og makt (Irgens, 2011, s. 66) Å lede og skape oppslutning handler om å beskytte organisasjonen mot *angrep* utenfra, men ledelse handler også om å beskytte mot *angrep* internt. (Brunstad, 2009, s. 53). Makt kan kobles til undertrykking, misbruk, utnyttning og frykt. På en annen side kan makt også være et symbol på status, unike prestasjoner, håp og opphøydhet. I praksis kan makt handle om at ledere kan kontrollere medarbeidere ved å fastsette mål, visjoner, strategier og verdier. Skoleeier har makt over skoleledelsen på den måten at ledelsen må følge og gjennomføre de planene skoleeier eller kommune bestemmer. Videre har skoleledelsen makt ovenfor de ansatte i skolen, som på sin side må etterkomme og følge de planene som legges for skolen. Mulighetene for protest er i så måte liten, mens fare for konsekvenser kan være stor. Det er på bakgrunn av at makt handler om at ledere gjennom maktbruk kan kontrollere, belønne, straffe medarbeidere, men makt handler også om at ledelsen har makt slik at de kan skape visjoner, sette mål og iverksette tiltak for å utvikle og tilpasse organisasjonens behov både for nåsituasjonen, men også for fremtiden (Kirkhaug, 2019, s. 65). Det finnes flere ulike kilder til makt, men den kilden som kanskje er mest relevant for skoleledelsen er posisjonsmakt som også kalles myndighet. Posisjonsmakt gir posisjoner legitim autoritet, som for eksempel den makten en rektor har som skolens øverste leder (Bolman & Deal, 2018, s. 236). Tvangsmakt er også en form for makt som kan benyttes, da gjerne når organisasjoner har behov for raske og radikale beslutninger. Det kan være når rektor tar i bruk sin styringsrett på tvers av personalets ønske, for eksempel om det er behov for et lærerskifte på et trinn. Tvangsmakt brukes gjerne når situasjonen er uoversiktlig og krever umiddelbar håndtering, der det ikke finnes tid til lange demokratiske prosesser. En fallgrube i bruk av tvangsmakt er at de makten utøves mot utvikler strategier i form av å gjøre det minste de kan, men likevel nok slik at de unngår for eksempel straff eller sanksjoner. Det vil si at tvangsmakt sjelden fører til økt

engasjement blant medarbeiderne, som kanskje er av stor betydning i endringsprosesser, dersom et mål for prosessen er som tidligere nevnt å skape en felles kultur mellom medarbeiderne (Kirkhaug, 2019, s. 65).

### 4.3.3 Skape en felles kultur

Når skoler slås sammen, fører dette gjerne med seg endringer i personal og elevgruppa. Elever kommer inn fra andre skoler, og det samme gjør lærere og annet personale også. De nye elevene og lærerne skal derfor integreres på den nye skolen. For ledelsens del vil det kunne være av betydning å se på skolens etablerte kultur, være oppmerksom på hva de nye som kommer inn har med seg, og hvordan dette skal forenes til en felles kultur på skolen.

Kultur påvirkes av den konteksten den eksisterer i. Overbevisninger i en gruppe som har vært sammen over tid kan bli til en fast stabilitet, og denne stabiliteten føles åpenbart forutsigbart og trygg. I skolen kan det dreie seg om faste rutiner de har, regler og normer. Dette kan være utfordrende når skoler slås sammen fordi en umiddelbart kan tenke at endring i nåsituasjon oppleves som en trussel for det stabile og trygge. På en annen side viser det seg at dersom det rokket ved etablert stabilitet, som for eksempel nye elever eller nye lærere på en skole, vil dette kunne føre til at de etablerte overbevisningene som allerede finnes på skolen kan bli mer mottakelig for endring i fremtiden (Hargreaves & Fullan, 2014, s. 123). For at skolen i fremtiden skal kunne jobbe med utviklings- og endringsarbeid i skolen også etter skolesammenslåing kan det være av betydning å skape en felles skolekultur. Skoleledelsen vil ved å skape en felles kultur i skolen og utnytte mangfoldet av ulike individer og egenskaper skape en velfungerende organisasjon (Bolman & Deal, 2018, s. 329). Det vil derfor tjene til skolens hensikt å ha fokus på kulturen ved skolen, fordi noen må kanskje gi slipp på noe, i tillegg til at nye elementer kommer inn. Kulturendring er ofte en utfordrende prosess. Skolens evne og vilje til å endre etablert praksis og skolens kurs og retning, samt avhengighet i forhold til dette, er tre forhold som kan knyttes til hvorfor det er vanskelig å endre en kultur. (Hillestad et al., 2014, i Aas & Paulsen, 2017, s. 254). Skoleleder kan spille en viktig rolle når det kommer til å påvirke skolens kultur. Dette handler blant annet om de maktbasene ledelsen sitter på med tanke på å kunne utarbeide mål og visjoner for skolen. Kulturelle endringsprosesser er tidkrevende, komplekse og uforutsigbare. Det kan på sin side føre til at skoleledelsen kan gjennom bruk av posisjons- eller tvangsmakt også være med på å påvirke arbeidet med felleskultur. Det kan blant annet handle om å fatte beslutninger uten at det kreves lange demokratiske prosesser, men at ledelsen heller gjennom sin posisjon bestemmer hvordan det



skal praktiseres på sin skole. Spesielt tidkrevende er skoler som har vært stabile over lang tid. Skoler som har vært utsatt for endringer tidligere ser ut til å være mer mottakelig og tilpasningsdyktige (Aas & Paulsen, 2017, s. 256-257). Å arbeide med og danne en felles kultur for hele personalet, kan være et virkemiddel for ledelsen med tanke på å skape en felles retning og kurs, slik at skolen er omforent om hva som er riktig og viktig ved skolen, i tillegg til at kulturendring kan bidra til at skolen er mer mottakelig for endring, utvikling og andre omstillinger (Aas & Paulsen, 2017, s. 255). Ledelsen bør i endringsprosesser legge vekt på å skape en følelse av sammenheng mellom fortid og fremtid for medarbeiderne (Irgens, 2011, s. 54). Det kan være nyttig å ha med seg med tanke på at skolesammenslåing kan føre til en endring i personalgruppa, der nye lærere kommer inn. De har også med seg en fortid som bør knyttes opp mot den fremtidige skolestrukturen og situasjonen.

#### 4.4 Oppsummering

I dette kapittelet har det blitt redegjort for ulike teoretiske perspektiver knyttet til studiens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Først i kapittelet avklares begrepene skoleledelsen og skoleeier. Skoleledelsen har blitt definert som medlemmene av skolens ledelsesgruppe internt på skolen, mens skoleeier defineres som dem eller de i kommunen som har myndighet og makt ovenfor skoleledelsen. Videre er begrepet ledelse definert, etterfulgt av en redegjørelse av skoleledelse. Skoleledelse er et sammensatt område og det stilles mange ulike forventninger til skoleledelsen. Dette vises gjennom at ledelsen har flere ulike funksjoner internt i skolen, de skal sikre elevenes læringsmiljø, skape et profesjonsfellesskap og legge til rette for samarbeid, skoleledelsen har ansvar for styring og administrasjon ved skolen. De skal også skape utvikling og endring slik at skolen følger samfunnets utvikling. Videre skal ledelsen også handle på vegne av sentrale og myndigheter. Herunder ligger også forventninger fra skoleeier. I tilknytning til dette presenteres Hallinger og Murphys (1985) modell, som er basert på tre hoveddimensjoner som i en sammenheng handler om skoleledelsens synlighet, deltakelse og faglighet (Hallinger & Murphy, 1985, i Postholm, 2012, s. 52-54)..

Med tanke på skoleledelsens funksjon dreier det seg i hovedsak om to funksjoner: Den administrative funksjonen og den faglige funksjonen. Innunder de to hovedfunksjonene er det flere funksjoner skoleledelsen skal kunne fylle, selv om det ikke forventes at de skal fylle alle funksjoner like mye til enhver tid. Adizes kaller disse funksjonene management-roller (Adizes, 1989, s. 12). En

forståelse av de fire rollene som beskrives i kapittelet er at ledelse er prosesser som gjennom meningsskapning danner retningen for organisasjonens arbeid.

Møller og Ottesens (2011) beskrivelse av skoleledelse i et spenningsfelt mellom fag og politikk belyses i teorikapittelet. De peker på at skolen har vært i en stor endring etter desentralisering, som har ført til en forventning om at ledelsen i større grad er selvstendig i sitt arbeid med å videreutvikle egen skole. En konsekvens av økte forventninger er også en større satsning på ledelse som har ført til at langt flere skoleledere har formell lederutdanning nå enn tidligere (Møller & Ottesen, 2011, s. 292).

Skolesammenslåing har i teorikapittelet blitt sammenlignet som en planlagt endringsprosess initiert fra noen andre enn skolen selv. De ulike fasene for å kunne lykkes i en endringsprosess er belyst på bakgrunn av Jacobsens (2018) teori om endringsledelse. Ledelsens rolle i skolesammenslåingsprosesser beskrives som sentral, da ledelsen i kraft av sin rolle og tilhørende myndighet har muligheter å ta kontroll, forene personalet og stake ut en felles kurs for prosessen. I tilknytning til ledelsens rolle kan det være av betydning at ledelsen kan skape oppslutning blant personalet og at ledelsen gjennom sin rolle kan bruke makt for å nå målene som er satt for skolen. I en skolesammenslåingsprosess kan det se ut til at et område å sette mål for kan være å danne en felles kultur for skolens ansatte. Å endre eller skape en felles kultur er prosesser som ofte tar lang tid, men dersom man lykkes kan skolen også være mer mottakelig for fremtidige endringer, ifølge Hargreaves og Fullan (2014, s. 123). Noe som er i tråd med at skolen skal være i stadig utvikling, endring og læring.

## 5 Metode

I metodekapittelet beskrives den metodiske fremgangsmåten som har blitt benyttet i studien. Kapittelet starter med en redegjørelse av begrepet forskningsmetode. I det videre redegjøres det for bakgrunnen for valg av metode, samt studiens vitenskapsteoretiske tilnærming. Videre redegjøres det for datainnsamlingsmetoden som er brukt, etterfulgt av en presentasjon av studiens utvalg og en beskrivelse av intervjusituasjonen. Deretter redegjøres det for forskerrollen og etiske betraktninger knyttet til dette, etterfulgt av en beskrivelse av analyseprosessen. Til slutt i metodekapittelet presenteres det noen refleksjoner rundt studiens validitet, reliabilitet og hvem denne studien kan gjelde for.

### 5.1 Forskningsmetode

Begrepet forskningsmetode kan ifølge Kleven sies å ha to alternative intuitive definisjoner:

Alternativ 1: Forskningsmetode er de fremgangsmåtene vi bruker for å *besvare eller belyse de spørsmål vi har stilt*.

Alternativ 2: Forskningsmetode er de fremgangsmåtene vi bruker for å *få kunnskap* (Kleven, 2002, s. 18-19).

I samsvar med tema, problemstilling og forskningsspørsmål må forskeren treffe et valg når det gjelder hvilken metode som skal brukes for å samle inn data til studien. Metoden som velges skal tjene til problemstillingens hensikt og være til størst mulig nytte når temaet skal belyses og problemstilling besvares. Det vil si at det som skal forskes på er avgjørende for hvilken metode en velger å ta i bruk (Dalland, 2017, s. 54).

Det skilles mellom kvantitative og kvalitative forskningsmetoder. Kvantitative forskningsmetoder har forsøkt å objektivisere prosessene både når det gjelder innsamling av data, men også analyse- og tolkningsprosessen. I motsetning til kvalitative metoder så er det distanse mellom forsker og menneskene det forskes på når en tar i bruk kvantitative forskningsmetoder (Kleven & Hjordemaal, 2018, s. 21).

De kvalitative forskningsmetodene på sin side, prioriterer nærhet mellom forsker og deltakere (Kleven & Hjordemaal, 2018, s. 21). Dette innebærer å utforske menneskelige prosesser eller

problemer i deres opplevde virkelighet. Det vil si at forskeren er åpen for det deltakerne sier og gjør, samt fanger kompleksiteten og helheten i det fenomenet forskeren studerer (Postholm, 2010, s. 9-10). I kvalitative forskningsmetoder tillegges også forskeren som person og de subjektive elementene i analyseprosessen en større betydning fordi skillet mellom innsamlingsprosessen og analyseprosessen er mindre tydelig enn ved kvantitative forskningsmetoder (Kleven & Hjordemaal, 2018, s. 21).

## 5.2 Bakgrunn for valg av metode

For innsamling av data til denne studien har det blitt tatt i bruk en kvalitativ forskningsmetode i form av semistrukturerte intervju med fire personer i ledelsen på ulike grunnskoler på Østlandet. Denne metoden ble valgt på bakgrunn av at kvalitative metoder søker etter svar på erfaringer eller opplevelser rundt et bestemt fenomen. Fenomenet i denne studien er skolesammenslåing og ledelsens opplevelser og erfaringer rundt dette fenomenet. Det er derfor hensiktsmessig å hente informasjon om dette fenomenet fra noen av de personene som har erfaringer med skolesammenslåingsprosesser. Kvantitative forskningsmetoder på sin side kan være hensiktsmessig å benytte dersom forskeren er ute etter tall som skal kunne for eksempel si noe om representasjon da de kvantitative forskningsmetodene gir data i form av målbare enheter, mens kvalitative forskningsmetoder, som blir benyttet i denne studien tar sikte på å fange opp meninger og opplevelser som ikke kan tallfestes (Dalland, 2017, s. 52- 53). Semistrukturerte intervju er intervju som har en viss form for struktur (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 22). Det handler om at intervjuet inneholder noen hovedspørsmål innenfor det temaet forskeren søker svaret på. Det semistrukturerte livsverdenintervjuet ligger nært opp mot en samtale mellom forsker og informant. Semistrukturerte livsverdenintervju som metode kan være hensiktsmessig å ta i bruk som datainnsamlingsmetode til denne studien fordi samtaler alltid har vært en vesentlig del av menneskers livsverden (Postholm, 2010, s. 68). Til forskjell fra en vanlig samtale mellom mennesker, har intervjuet et profesjonelt formål (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46). Intervjuets formål i denne studien er at gjennom informantens beskrivelser av deres erfaringer og opplevelser rundt fenomenet skolesammenslåing vil studiens problemstilling kunne besvares. Problemstillingen for denne studien er:

*Hvordan håndterer skoleledelsen sammenslåingsprosesser og på hvilke måter endrer skolesammenslåing skoleledelsens rolle og funksjon?*

### 5.3 Vitenskapsteoretisk tilnærming

Sosialkonstruktivisme er en vitenskapsteoretisk retning som hevder at vår kunnskap om virkeligheten er sosialt konstruert og at kunnskapen er bygd opp og strukturert av språket. Det vil si at så langt språket rekker, har vi også mulighet for å erverve eller skape kunnskap (Kleven & Hjordemaal, 2018, s. 206).

I den sosialkonstruktivistiske paradigme heter det at individene søker forståelse i den verden de lever og arbeider (Creswell, 2013, s. 24). Sosialkonstruktivismen er på sin side i stor grad påvirket av fenomenologien (Kleven & Hjordemaal, 2018, s. 206). I den fenomenologiske tradisjonen utvikler individene subjektive meninger på bakgrunn av deres erfaringer mot spesifiserte objekter eller ting. Videre er disse individuelle subjektive meningene et resultat av samhandling mellom mennesker og derfor også en sosial konstruksjon (Creswell, 2013, s. 25). Denne studien søker å undersøke hvilke subjektive erfaringer og opplevelser medlemmer av skolens ledelse har når skoler slås sammen. Derfor er studiens problemstilling, tilhørende forskningsspørsmål og informantenes svar fra intervjuene av stor betydning.

#### 5.3.1 Fenomenologi

Fenomenologiske studier er ofte tilknyttet det sosialkonstruktivistiske perspektivet på den måten at en søker å få frem enkeltindividers erfaring og opplevelser rundt et bestemt fenomen (Creswell, 2013, s. 25). Fenomenologien er utviklet med utgangspunkt i både filosofi og psykologi og det finnes flere ulike retninger også innenfor den fenomenologiske tilnærmingen (Postholm, 2010, s. 41). I denne studien er fenomenet som undersøkes skolesammenslåing, hvordan ledelsen håndterer dette og på hvilke måter det endrer skoleledelsens rolle og funksjon.

Edmund Husserl grunnla fenomenologien på begynnelsen av 1900-tallet, og hans filosofi gikk ut på at vitenskapelig kunnskap kan oppstå gjennom konsentrerte studier av erfaring ved hjelp av et reflekterende selv, og at et fenomen eksisterer i menneskets bevissthet (Postholm, 2010, s. 42). Hensikten med fenomenologiske studier er å forsøke å fange opp forskningsdeltakernes perspektiv eller opplevelser av egne erfarte erfaringer eller opplevelser. Det handler om å forstå meningsfulle, konkrete relasjoner som er til stede i en konkret kontekst eller situasjon. I kvalitativ forskning er fenomenologi en tilnærming som søker etter å forstå sosiale fenomener utfra aktørenes egne perspektiver og beskrive verden slik den fremtrer for dem, altså deres livsverden. Dette er på bakgrunn av en forståelse om at den virkelige virkeligheten er den mennesker selv oppfatter (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 45). Denne studien er ment til å undersøke hvordan skoleledelsen ved en

skole som har gjennomgått en sammenslåing håndterer denne prosessen, samt hvordan skolesammenslåingen har endre ledelsens rolle og funksjon. Det er derfor formulert en problemstilling med skolesammenslåing som fenomen. Aktørene som kan beskrive fenomenet er medlemmer av ledelsen ved skoler som har vært gjennom en sammenslåingsprosess.

## 5.4 Datainnsamlingsmetode – det semistrukturerte forskningsintervjuet

I fenomenologiske studier er ofte intervju brukt som datainnsamlingsmetode (Postholm, 2010, s. 43). I denne studien er semistrukturert intervju valgt som metode og det ble gjennomført individuelle semistrukturerte intervju med alle informantene. Semistrukturerte forskningsintervju kjennetegnes ved at det stilles spørsmål som ikke lukket, men heller ikke helt åpent. Dette gjøres med den hensikt at forskeren ønsker å få frem informasjon om informantens opplevelser og deres livsverden, gjennom spørsmål som åpner for refleksjon rundt det fenomenet som undersøkes (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 45). På bakgrunn av studiens tema og problemstilling er dette en hensiktsmessig datainnsamlingsmetode da det er skoleledelsens opplevelse og erfaring av skolesammenslåing som det skal innhentes informasjon om.

Informantene fikk i forkant av intervjuene informasjon om studien, og hva den er ment å undersøke. I tillegg fikk informantene praktiske opplysninger om selve organiseringen og gjennomføringen av intervjuet og tiltenkt varighet. Det ble satt av 30 minutter til hvert av intervjuene. I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide med hovedspørsmål, samt underspørsmål og oppklarings spørsmål. Informantene fikk tilgang til temaene for hovedspørsmålene i informasjonsskrivet de fikk tilsendt da de bekreftet deltakelse i studien. Denne informasjonen gav informantene mulighet til å forberede seg noe før intervjusituasjonen. Intervjuguiden blir nærmere beskrevet i kapittel 5.4.2.

### 5.4.1 Utvalg av informanter

Det er foretatt et strategisk utvalg av informanter til denne studien. Det er fordi deltakelse i studien krever at informantene er en del av ledelsen ved skolen og at de i tillegg har erfaring med skolesammenslåing, som er fenomenet denne studien undersøker (Creswell, 2013, s. 164). To kriterier ble satt for deltakelse.

1. Informanten må være en del av ledelsen ved en skole som har gjennomgått en sammenslåingsprosess.
2. Informanten må ha vært ansatt ved skolen en tid i forkant av sammenslåingsprosessen for å kunne si noe om opplevelsen av endringer i etterkant av skolesammenslåingen.

Etter at kriteriene for deltakelse i studien var satt ble det foretatt en undersøkelse av informanter som kunne være aktuelle for deltakelse. Aktuelle informanter ble kontaktet på telefon og fikk tilsendt utfyllende informasjon om studien og hva det ville innebære for dem å delta på e-post<sup>1</sup>. To rektorer og to avdelingsledere sa seg villige til å delta i studien og å bli intervjuet. I det videre blir informantene omtalt som informant1, informant2, informant3 og informant4. Informant1 er rektor på en barneskole med syv trinn med i underkant av 200 elever, og i overkant av 30 ansatte, fordelt på rektor, avdelingsleder, assistenter og sekretær. Informant2 er avdelingsleder på barnetrinnet på en barne- og ungdomsskole med ti trinn og i overkant av 150 elever og 30 ansatte fordelt på rektor, avdelingsledere, lærere, assistenter og merkantil. Informant3 er rektor på en barne- og ungdomsskole med ti trinn, og ca. 150 elever og i overkant av 30 ansatte fordelt på rektor, avdelingsledere, lærere assistenter og merkantil. Informant4 er avdelingsleder på ungdomstrinnet på samme skole som informant2. Alle informantene har mer enn 10 års erfaring i skolen. Tre av informantene er kvinner, en informant er mann.

<b>Informant:</b>	<b>Informant1</b>	<b>Informant2</b>	<b>Informant3</b>	<b>Informant4</b>
	<b>Rektor</b>	<b>Avdelingsleder</b>	<b>Rektor</b>	<b>Avdelingsleder</b>
<b>Elever:</b>	7 trinn, 200 elever	10 trinn, ca.150 elever	10 trinn, ca. 150 elever	10 trinn, ca.150 elever
<b>Ansatte:</b>	I overkant av 30 ansatte	I overkant av 30 ansatte	I overkant av 30 ansatte	I overkant av 30 ansatte
<b>Ledelsen:</b>	Rektor, en avdelingsleder og leder ved skolefritidsordningen	Rektor, to avdelingsledere og leder ved skolefritidsordningen	Rektor, to avdelingsledere og leder ved skolefritidsordningen	Rektor, to avdelingsledere og leder ved skolefritidsordningen

---

<sup>1</sup> Se vedlegg 1

#### 5.4.2 Intervjuguide

Som en forberedelse til innhenting av datamaterialet ble det som nevnt tidligere utarbeidet en intervjuguide<sup>2</sup>. Intervjuguiden inneholder spørsmål til informantene og er utviklet på bakgrunn studiens problemstilling og de fire forskningsspørsmålene. De første spørsmålene er generelle spørsmål om informantens egen erfaring, holdninger og dagens situasjon. Det er anbefalt å starte med spørsmål som er ukontroversielle fordi de er lette å svare på og oppmuntrer deltakeren til å snakke deskriptivt (Postholm, 2010, s. 165). Spørsmålene som stilles i intervjuet er menings- og verdispørsmål som skal bidra til forståelsen av informantenes kognitive og fortolkende prosesser. Dette er spørsmål som kan gi svar på hva informantene tenker om bestemte temaer, i denne studien vil det derfor handle om hva informantene tenker rundt egen rolle og endringer i denne rollen i skolesammenslåingsprosesser (Postholm, 2010, s. 165). I tillegg ble det underveis i intervjuene tatt i bruk tilleggsspørsmål. Det ble brukt både utdypende, avklarende og responderende tilleggsspørsmål for å kunne berike data samt for å sikre at informantens svar er forstått riktig (Postholm, 2010, s. 165).

Intervju er en metode som kan by på utfordringer og overraskelser underveis i prosessen. I tillegg er det vanskelig uten tilstrekkelig erfaring å vurdere om intervjuguiden er god nok. Det ble derfor foretatt et prøveintervju i forkant som et tiltak i kvalitetssikring. Prøveintervjuet er nærmere omtalt i 5.4.3.

#### 5.4.3 Prøveintervju

I forkant av intervjuene ble det foretatt et prøveintervju med en tidligere rektor som har erfaring fra flere skolesammenslåingsprosesser. Hensikten med prøveintervjuet var å sikre intervjuguiden og dens funksjon. Det ble lagt vekt på om spørsmålene i intervjuguiden opplevdes som meningsfulle og relevante for intervjupersonen og for temaet som skulle belyses. Den tidligere rektoren som deltok på prøveintervjuet ble oppmuntret til å være kritisk til både intervjuguiden, oppfølgingsspørsmålene og til måten intervjueren gjennomførte intervjuet. Den tidligere rektoren var positiv til intervjuguiden og opplevde det som greit å svare på spørsmålene. To av spørsmålene var veldig vide i tillegg påpekte vedkommende på at begrepet *strukturelle endringer* kanskje ikke ville være presist nok med tanke på teamet, og det var vanskelig for den tidligere rektoren å gi presise nok svar innenfor gitt tidsramme. Det ble derfor foretatt en justering og *strukturelle*

---

<sup>2</sup> Se vedlegg 3



*endringer* ble byttet ut med det mer konkrete *skolesammenslåingsprosesser*. Prøveintervjuet ble tatt opp på bånd og transkribert, men intervjuet ble ikke analysert og er ikke en del av resultatene som presenteres i kapittel 5.

#### 5.4.4 Intervjusituasjonen

Tre av intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass, ett intervju ble gjennomført digitalt på teams. I utgangspunktet var det ønsket at alle intervjuene skulle gjennomføres ved et fysisk møte mellom intervjuer og informant på informantenes arbeidsplass. På grunn av pandemi og høy smitte i den perioden intervjuet skulle gjennomføres, samt lang reisevei ble det avtalt med den ene informanten å gjennomføre intervjuet gjennom en digital løsning.

Intervjuene ble tatt opp på lydbånd ved hjelp av en digital diktafon. I tillegg ble det gjort notater underveis. At intervjuet ble tatt opp på lydbånd sikrer at alle unike utsagn kan fanges opp ved senere transkribering. Det sikrer dermed at ikke meningsfulle og vesentlige uttalelser forsvinner. At det i tillegg ble tatt notater underveis i intervjuet handlet om viktige ord, begreper og utsagn ble fanget opp og dannet grunnlag for oppfølgingsspørsmål i intervjuet. I tillegg ble det notert stemning, kroppsspråk og annet som kan ha betydning for arbeidet videre med analysen.

#### 5.4.5 Transkribering

Intervjuene ble transkribert fra lyddata til tekstdata. Den eneste grunnregelen hva angår transkripsjon er at den som utfører transkripsjonen skriver uttrykkelig i rapporten hvordan transkriberingen har blitt utført (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 207). Under denne transkriberingen ble navn på personer, skole, kommune og andre identifiserbare utsagn anonymisert. Navn på personer ble skrevet om til for eksempel kollega eller lærer, mens navnet på skolen ble skrevet som «skolen» og navnet på kommunen ble «kommunen». Andre identifiserbare utsagn ble anonymisert som \*\*\*\*. Lydfilene ble oppbevart på minneenheter i låsbart arkivskap markert med «intervju1», «intervju2», «intervju3» og «intervju4» i samsvar med NSDs krav for forsvarlig oppbevaring av personopplysninger<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Se vedlegg 4

## 5.5 Forskerrollen

Forskerens integritet er av betydning når intervju tas i bruk som metode for innsamling av data. Dette er fordi intervjueren selv fungerer som et forskningsinstrument. Åpenhet om prosessen, valg som er tatt underveis og hva som danner grunnlag for konklusjonene som eventuelt foretas bør derfor oppgis i studien (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 108). Med dette som bakgrunn blir det i studiens innledning redegjort for temaets aktualitet, bakgrunn og formål. Videre blir det redegjort for de teoretiske perspektivene som er lagt til grunn. Det blir også redegjort for bakgrunnen for valg av metode, samt prosessen rundt utarbeidelse av intervjuguide, prøveintervju og intervjusituasjonen. Siden forskeren selv fungerer som et forskningsinstrument i studier med kvalitative intervjuer som metode bør forskeren gjøre rede for sin subjektive, individuelle teori som i tillegg omfatter forskerens erfaringer og opplevelser. Dette handler om åpenhet og etterrettelighet i forskningen og dreier seg om å synliggjøre forskerens subjektivitet inn i feltet, slik at forskerens betraktninger kan forstås på bakgrunn av forskerens ståsted. Forskerens bakgrunn vil være med på å påvirke studiens analyser og tolkninger derfor er åpenhet om teoretisk grunnlag, bakgrunnen for undersøkelsen og prosessene i studien av betydning. Siden denne studiens datamateriale er samlet inn ved at informantene har valgt å dele sine opplevelser, erfaringer og historier er det viktig at forskeren er bevisst sitt ansvar, dette innebærer at forskeren opptrer ansvarlig og sørger for at informantene ikke utsettes for tilleggsbelastninger på bakgrunn av sin deltakelse (Kleven & Hjordemaal, 2018, s. 28). Dette redegjøres det ytterligere for i kapittel 5.6.

## 5.6 Analyseprosessen

Etter innhenting av datamateriale og transkribering startet arbeidet med å bearbeide og analysere datamaterialet. Det er studiens problemstilling sammen med forskningsspørsmålene som har lagt grunnlaget for analyseprosessen videre. De fire forskningsspørsmålene ble aktivt tatt i bruk for å kategorisere datamateriale for å videre kunne meningsfortette og strukturere dataene videre inn i studien, som til slutt vil kunne gjøre det mulig å svare på studiens problemstilling i sin helhet.

*Hvordan håndterer skoleledelsen skolesammenslåingsprosesser og å hvilke måter endrer skolesammenslåing skoleledelsens rolle og ledelsesfunksjon?*

Skoleledelsens funksjon og rolle er i denne studien definert som ledelsens rolle som skolens øverste pedagogiske leder og faglige leder. Skoleledelsen har også ansvar for å skape gode

endringsprosesser og utviklingsmuligheter for skolen, uavhengig av om endringen kommer som et ønske innefra eller som et pålegg fra overordnet nivå (Aas, 2013, s. 12). Videre defineres det som deres rolle som personalledere, administrative ledere og ledelsens ansvar for at skolen til enhver tid driftes etter gjeldene lover og retningslinjer (Opplæringslova, 1998, § 9-1).

*Hvilken ledelsesfunksjon mener ledelsen selv er den viktigste funksjonen å ivareta, i sammenslåingsprosesser?*

Dette forskningsspørsmålet ble dannet for å kunne gi svar på hvor ledelsen selv plasserer seg i de ulike ledelsesfunksjonene som skoleledelsen skal ivareta. Spørsmålet vil kunne si noe om ledelsens prioritering, ledelsens pedagogiske grunnsyn og profesjonen.

*Hvilke forventninger opplever skoleledelsen at skoleeier har i sammenslåingsprosesser?*

Dette spørsmålet ble formulert på å kunne si noe om hvilke forventninger skoleledelsen opplever at skoleeier har til ledelsens håndtering av skolesammenslåingsprosesser.

*Hvordan balanserer skoleledelsen ytre krav og forventninger opp mot drift og pedagogisk utviklingsarbeid?*

Dette spørsmålet søker svar på hvordan skoleledelsen balanserer ulike ansvarsområder, som kan knyttes til om informantene opplever dilemmaer i prioritering og om de opplever å havne i lojalitetskonflikt mellom ulike aktører skoleledelsen stiller til ansvar for.

*Hva slags endringer opplever skoleledelsen i en skolesammenslåingsprosess?*

Dette spørsmålet ble formulert for å kunne finne ut om skolesammenslåingsprosesser endrer skoleledelsens rolle og på hvilken måte dette får konsekvenser for ledelsens funksjon.

Informantenes betraktninger og svar på forskningsspørsmålene vil bidra til å kunne svare på de ulike delene i problemstillingen, som igjen vil kunne bidra til å svare på problemstillingen i sin helhet.

### 5.6.1 Analyse

Fenomenologiske analyser tjener til den hensikt å skulle klarlegge meninger, strukturer og kjerner av det erfarte eller opplevde fenomenet som belyses. For å analysere datamaterialet i denne studien er Moustakas (1994) metode for fenomenologisk analyse tatt i bruk. Dette er en metode som blir kalt Stevick-Colaizzi-Keen-metoden (Moustaka, 1994, i Postholm, 2010, s. 98).

Det innsamlede datamateriale er analysert, tolket og bearbeidet gjennom at intervjuene som er gjennomført har ordrett blitt transkribert til tekstform (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 19). Dette resulterte i 25 sider med tekstmateriale. Tekstmateriale ble nøye gjennomlest deretter ble det foretatt en markering av alle signifikante uttalelser som er viktige i forbindelse med å kunne svare på problemstillingen. Disse uttalelsene ble senere kategorisert under fem temaer og de fem temaene ble fargekodet, og analysert ved at det ble sett etter spesifikke nyanser ved fenomenet i informantenes svar. Utsagn som handlet om hva informantene selv anså som den viktigste ledelsesfunksjonen, ble markert med rødt. Ved neste gjennomgang ble utsagn som handlet om opplevelsen av forventninger fra skoleeier markert med grønt. Videre ble utsagn som omhandlet hvordan ledelsen balanserer ytre krav og forventninger markert med lilla. Til slutt ble utsagn om opplevelsen av motstand i skolesammenslåingsprosessen og håndteringen av dette markert med blått.

I utgangspunktet skulle analysene deles inn i fire kategorier: *Ledelsesfunksjon, forventninger, balansere ytre krav og forventninger og interne prosesser, samt endringer*, men på bakgrunn av at pandemi-tematikk ble en vesentlig del i tre av fire intervjuer ble det besluttet å opprette en femte kategori som tar for seg utfordringene rundt pandemien knyttet til skolesammenslåingsprosessen.

Etter at de fem ulike kategoriene var dannet ble det gjennomført en nøye gjennomgang av kategoriene for å fange kjernen og de underliggende meningene av de erfarte og opplevde fenomenene i utsagnene. I kapittelet der resultatene blir presentert blir det beskrevet en meningsfortettet beskrivelse av informantenes opplevelse av fenomenet (Postholm, 2010, s. 99). I tillegg blir det i resultatkapittelet presentert direkte sitater fra datamateriale for å underbygge dette ytterligere.

I etterkant av at analysen ble gjennomført tok en av informantene kontakt med tilleggsopplysninger informanten mente kunne være av betydning for studien. Disse opplysningene ble notert i eget dokument og ble derfor verken tatt opp på lydbånd eller transkribert slik som resten av datamaterialet, det ble ved senere gjennomgang besluttet at disse opplysningene ikke blir en del av studiens datamateriale og blir derfor ikke presentert som en del av studiens resultater.

## 5.7 Forskningsetiske normer og retningslinjer

Studien ble meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD)<sup>4</sup> for å sikre de forskningsetiske retningslinjene. I meldeskjemaet sendt til NSD ble det gitt opplysninger om gjennomføringen av studien, valg av metode, intervjuguiden<sup>5</sup>, informasjonsskriv<sup>6</sup> til de ulike informantene samt opplysninger om at lyddata ville bli oppbevart i låsbart arkivskap for å sikre alle informantenes anonymitet.

Alle informantene i studien har gitt et skriftlig informert samtykke til deltakelse<sup>7</sup>. Dette innebar at informantene fikk informasjon om studien i forkant. I informasjonsskrivet<sup>8</sup> ble det gitt opplysninger om hva deltakelse i studien innebærer, tema for studien og oppbevaring av datamaterialet. Det ble også informert om at deltakerne når som helst kunne trekke seg fra studien, uten å måtte oppgi noen særskilt grunn for dette.

Kort tid etter at intervjuene ble gjennomført ble lydfilene transkribert til tekst. I den prosessen ble materiale anonymisert fortløpende, slik at det ikke finnes noen tekst i tilknytning til studien som kan røpe informantenes identitet. Informasjon gitt fra informantene som kan avsløre deres identitet, arbeidssted eller kommune blir ikke gjengitt i denne studien.

## 5.8 Gyldighet

Gyldighet handler om metoden som er benyttet undersøker det den er ment til å undersøke. Studiens gyldighet eller validitet er avhengig av om prosessene underveis i studien har blitt gjort rede for (Postholm, 2010, s. 170). I denne studien er prosessen beskrevet og valg som har blitt tatt underveis redegjort for i metodekapittelet. I beskrivelsen av analyseprosessen står det hvordan det transkriberte datamaterialet har blitt nøye lest og gjennomgått på ulike måter for å finne informasjon som tjener til temaet og problemstillingens hensikt. I kapittelet om studiens utvalg er det beskrevet hvilke kriterier informantene måtte oppfylle for å delta i denne studien. Dette er fordi deltakere i en studie kan betegnes som pålitelige eller upålitelige vitner (Postholm, 2010, s. 170). Informantene i

---

<sup>4</sup> Se vedlegg 4

<sup>5</sup> Se vedlegg 3

<sup>6</sup> Se vedlegg 1

<sup>7</sup> Se vedlegg 2

<sup>8</sup> Se vedlegg 1

denne studien har alle erfaringer fra skolesammenslåingsprosesser, dette sikrer på sin side aktuelle og pålitelige utsagn.

## 5.9 Pålitelighet

Studiens pålitelighet eller reliabilitet dreier seg om studieresultatenes sammensetning og troverdighet. Studiens reliabilitet kan si noe om studiens resultater kan reproduseres på andre tidspunkt av andre forskere (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 276). For å kunne si noe om studiens reliabilitet er det nødvendig at forskeren selv reflekterer rundt prosessen av datainnsamlingen og hvilke mulige feilkilder som kan ligge i datamaterialet og på den måten påvirke studiens resultater (Dalland, 2017, s. 55).

I tilknytning til denne studien ble det foretatt et prøveintervju med en tidligere rektor.

Datamaterialet fra dette intervjuet er ikke en del av studiens resultater, men tjente til den hensikt at intervjueren skulle få prøve ut spørsmål fra intervjuguiden og få tilbakemelding på om spørsmålene opplevdes som nyttig og relevante knyttet til studiens problemstilling. I tillegg var formålet med prøveintervjuet at intervjueren skulle få trening i selve intervjusituasjonen.

Intervjueren fungerer selv som et forskningsinstrument i intervjusituasjonen og må evne å ta kontinuerlige raske valg mellom hva det skal spørres om, hvilke oppfølgingsspørsmål som er hensiktsmessig og kunne avgjøre når en har fått det svaret en trenger, før man går videre til neste spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 195). Til tross for at det ikke finnes entydige kvalitetskriterier for forskningsintervjuer er det likevel foretatt valg i prosessen som bidrar til å sikre studiens reliabilitet. Nevnte prøveintervju er ett av dem. I tillegg ble alle intervjuene tatt opp på lydbånd slik at det var mulig å hente ut nøyaktig utskrifter av data og at valg om hva som skulle bli med videre i studien kunne foretas etter intervjuet var gjennomført og etter flere gjennomlesninger av datamaterialet. Videre har det blitt redegjort for fremgangsmåten i forbindelse med datainnsamlingen til studien. I resultatkapittelet vil det gis en grundig beskrivelse av resultatene fra det innsamlede datamaterialet.

## 5.10 Overførbarhet

Denne studien er gjennomført for å kunne si noe om hvordan skolesammenslåing endrer skoleledelsens rolle og funksjon. Resultatene fra denne studien gjelder for de fire informantene som har deltatt i studien. Likevel kan det antas at personer som arbeider i skolens ledelse på andre skoler som har vært gjennom en sammenslåingsprosess har de samme opplevelsene og erfaringene som informantene i denne studien. Bakgrunnen for å kunne si noe om dette er overensstemmelsen i informantenes svar på de ulike temaene i intervjuene. Informantene beskriver i stor grad de samme mulighetene og utfordringene i forbindelse med skolesammenslåingsprosesser. I tillegg nevner samtlige av informantene arbeid med kultur som avgjørende for endringsprosessen, tre av fire peker på Covid-19 pandemien som utfordrende, samt at informantenes beskrivelse av økonomisk styring har flere fellestrekk og nevnes av alle informantene som en utfordring, uten at det har blitt presentert som tema i informasjonsskrivet utdelt til deltakerne av studien. Informantenes svar har på den måten flere fellestrekk som gjør at en kan anta at studien vil kunne være representativ for flere skoleledere som er i eller har vært i en skolesammenslåingsprosess. I tillegg kan studien være av interesse for skoleeiere, skolepolitikere og alle andre aktører i skoler som slås sammen med andre.

## 5.11 Oppsummering

I dette kapitlet har det blitt begrunnet og redegjort for valg av metode for innhenting av empiri. I tillegg har det blitt beskrevet at studien har sin vitenskapelige forankring i det sosialkonstruktivistiske paradigme og at studien har en fenomenologisk tilnærming. I dette kapitlet har det blitt redegjort for hvilke forberedelser som ble foretatt i forkant av innsamling av datamateriale. Dette gjennom at studien er meldt inn og godkjent av NSD<sup>9</sup>. Det ble utarbeidet en intervjuguide og gjennomført et prøveintervju. Videre har prosessen rundt intervjuene og analysen blitt beskrevet, i tillegg til at det også har blitt redegjort for forskningsetiske retningslinjer som har blitt fulgt gjennom hele arbeidet med studien. Til slutt har det blitt redegjort for studiens validitet, reliabilitet og hvem denne studien kan gjelde for.

---

<sup>9</sup> Se vedlegg 4

## 6 Resultater

I dette kapittelet presenteres resultater fra analysen av det innhentede datamaterialet.

Resultatkapittelet tar utgangspunkt i studiens problemstilling og de fire forskningsspørsmålene.

Dette kapittelet er delt inn i fem deler som er delt inn i flere underkapitler med utgangspunkt i de ulike kategoriene i funnene. I hver av underkapitlene er det en beskrivelse av det som er oppfattet som betydningsfullt basert på informantenes svar. I tillegg presenteres det sitater fra informantene som underbygger disse beskrivelsene ytterligere. Nedenfor presenteres oversikt over forskningsspørsmål, de opprettede kategoriene og hvor det presenteres i de ulike underkapitlene.

	Forskningsspørsmål	Kategorier	Kapittel
Hvordan håndterer skoleledelsen skolesammenslåingsprosesser og på hvilke måter endrer skolesammenslåing skoleledelsens rolle og ledelsesfunksjon?	<i>Hvilken ledelsesfunksjon mener skoleledelsen selv er den viktigste å ivareta?</i>	<b>Ledelsesfunksjon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hva mener ledelsen selv er deres viktigste funksjon?</li> <li>Med hjertet i pedagogikken</li> <li>Inkluderende personalledelse</li> </ul>
	<i>Hvilke forventninger opplever skoleledelsen at skoleeier har i skolesammenslåingsprosesser?</i>	<b>Forventninger</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvilke forventninger opplever skoleledelsen at skoleeier har i sammenslåingsprosesser?</li> <li>Skoleledelsen som pådriver</li> <li>Lojal og trygg skoleledelse</li> <li>Skoleeiers fokus på økonomi</li> </ul>
	<i>Hvordan balanserer skoleledelsen krav og forventninger?</i>	<b>Balansere ytre krav og forventninger opp mot interne prosesser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvordan balanserer skoleledelsen ytre krav og forventninger mot pedagogikk og daglig drift?</li> <li>Lojal nedover ... men?</li> <li>En øde øy</li> </ul>
	<i>Hva slags endringer opplever skoleledelsen i en sammenslåingsprosess?</i>	<b>Endringer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hva slags utfordringer opplever skoleledelsen i en sammenslåingsprosess?</li> <li>Et banalt, men viktig eksempel</li> <li>En ikke ønsket endring</li> <li>Skape noe nytt sammen</li> </ul>
	<i>Ledelse av skolesammenslåingsprosesser under en pandemi</i>	<b>Covid-19</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ledelse av skolesammenslåingsprosesser under en pandemi</li> </ul>



## 6.1 Hva mener ledelsen selv er deres viktigste funksjon?

I dette kapittelet presenteres de ledelsesfunksjonene informantene selv beskrev som deres viktigste funksjon, i intervjuene. De ulike funksjonene som ble beskrevet er plassert i to underkapitler. Det første kapittelet handler om skoleledelsen som leder av den pedagogiske virksomheten mens det andre underkapittelet dreier seg om ledelsen funksjon som inkluderende personalleder.

### 6.1.1 Med hjertet i pedagogikken

Skoleledelsen har en kompleks rolle som skal favne flere ulike områder i og utenfor skolen. Informantene i denne studien har ulike bakgrunner og veier inn mot ledelse, noen har ledelsesutdanning, andre har kurs, og noen har blitt rekruttert inn på bakgrunn av erfaring og personlige egenskaper. Felles for alle informantene er pedagogisk utdanning og interesse. Samtlige informanter beskriver den viktigste funksjonen som å lede skolens pedagogiske virksomhet. I ledelse av den pedagogiske virksomheten inngår veiledning av personal. Tidligere har det vært tradisjon for at rektor er den fremste blant likemenn (Irgens, 2016, s. 203), og at det derfor kan ligge en forventning om at rektor skal ha svaret på det som måtte dukke opp. I dag er det mer fokus på veiledning og refleksjon i fellesskap. Skoleledelsen fungerer på en måte som skal legge til rette for at gode lærere får gjort jobben sin. Kommunikasjon er en viktig del av denne delen. Trygghet er også et begrep som dukker opp blant informantene i denne studien. Det å skape en trygg arbeidsplass og være en trygg leder synes viktig og nødvendig for å bedrive god pedagogisk ledelse.

Det er selvfølgelig det som står mitt hjerte nærmest, det er den pedagogiske driften. [...] Og å være med på å legge til rette for at det skal bli positive opplevelser for både ansatte, elever og foreldre (Informant1).

Informant1 beskriver at å skape positive opplevelser både for elever og medarbeidere er en del av den pedagogiske driften på skolen.

Det er jo litt morsomt, for jeg holder jo på med medarbeidersamtaler om dagen, så det kommer jo hele tiden spørsmål de ønsker svar på inn. Det er jo som å ha utviklingsamtale med elevene. Det jeg ser er at å skape en trygg arbeidsplass, hvor du føler deg verdsatt, du føler deg sett av ledelsen, det tenker jeg er det aller, aller viktigste. At det er i boks for å kunne drive endrings- og utviklingsarbeid. Både for å kunne dra litt, og for å pushe litt. Jeg ser hva det bidrar til å gjøre, fordi de er så fornøyde og føler at når de har gjort det lille ekstra, så blir det sett av ledelsen (Informant2).

I sitatet fra informant2 trekkes spesielt frem viktigheten av å vise medarbeiderne at de blir verdsatt, denne informanten er opptatt av at lærerne skal oppleve at det både blir sett og anerkjent at de gjør en god jobb, og at ledelsen gjennom anerkjennelse bidrar til at de fortsetter å gjøre en god jobb, på bakgrunn av at det oppleves som både motiverende og utviklende å få gode tilbakemeldinger fra ledelsen.

### 6.1.2 Inkluderende personalledelse

I tilknytning til pedagogisk ledelse som informantene mener er en av ledelsens viktigste funksjoner ligger også personalledelse. I tilknytning til det beskriver informantene at de er bevisst den informasjonen som gis nedover til personalet. De jobber mye med å presentere planer og prosjekter på en måte som gjør at det skal oppleves som meningsfullt for personalet. I tillegg er de bevisst på å vise lærerne i skolen tillit og gi handlingsrom slik at de opplever at jobben de gjør er viktig og riktig. Informantene forteller at de legger til rette for samarbeidstid og refleksjon for å utvikle skolen. Videre peker noen av informantene på at det er en balanse mellom å være tydelig og styrende i noen sammenhenger, og lyttende og forståelsesfull i andre.

Det er jo litt i forhold til personalet også, at de skal oppleve at det ikke bare er snakk om penger, men at det snakkes om å drive god skole. [...] Det var veldig viktig for meg at alle i personalet skulle bli ivaretatt. [...] Altså, finne noe vi kan jobbe med felles. Fordi noe som alle kan stå for, som et nytt grunnlag har vært bra. [...] En felles pedagogisk plattform (Informant1).

Gjennomgående i temaet om personalledelse er anerkjennelse en viktig faktor. I sitatet under poengteres dette med tydelig ledelse, en ledelse som kan stille krav til personalet, men samtidig være der for personalet ved behov, både velmenende korrigerende, men også støttende og veiledende.

Som personalleder, jeg tenker ... hvis jeg skal si det sånn, så er jeg en veldig tydelig person, de fleste vet hvor de har meg, jeg tror ikke noen lurer på det. Og så tror jeg ... eller jeg opplever at de er såpass trygge på meg at hvis det er noe, da kan de komme til meg og da får de ærlige svar (Informant2).

Informantene er også opptatt av å ta hensyn til personalets opplevelser i skolesammenslåingsprosessen. Det at de kanskje har vært gjennom uønskede endringer og prosesser er noe ledelsen tar på alvor.

Jeg tenker at det som er viktig, tror jeg, er å ta hensyn til at folk har med seg et tap i bagasjen når dem kommer inn. Og da er det viktig at en ikke liksom som ledergruppe sier at «ja, men sånn gjør vi det her ... dere har kanskje vært vant til ... men her er det ikke så lett». [...] Alle er en ressurs inn, og derfor må vi ta den litt lange prosessen for å få samkjørt et personale (Informant3).

## 6.2 Hvilke forventninger opplever skoleledelsen at skoleeier har i sammenslåingsprosesser?

Informantene gir uttrykk for at skolesammenslåingen er et resultat av en politisk og økonomisk beslutning. Det å legge ned små grendeskoler til fordel for sammenslåing med andre skoler beskrives som en utfordrende prosess. Det er en prosess som kan rokke ved selve fundamentet i et bygdesamfunn, og det skaper ofte stort engasjement også utenfor skolens vegger. Det viser seg gjennom et nærmiljø som kjemper for at det grendeskolen skal bestå, det viser seg for eksempel i ytringer i aviser, sosiale medier, i kommunestyremøter og fakkeltog. Informantene beskriver at de blir påvirket av at ansatte ved skolen, foreldre og andre som er engasjert ytrer seg kritisk både direkte, som i en konfrontasjon mot dem og indirekte gjennom for eksempel sosiale medier eller avisoppslag. Informantene forteller at skoleeier har en forventning om at skoleledelsen skal etterkomme de kravene som er gjeldende for skolen til enhver tid også når skoler slås sammen. Dette er både en vid og diffus forventning, men i dette ligger det flere elementer av forventninger som ledelsen beskriver i intervjuene.

### 6.2.1 Skoleledelsen som pådriver

I tillegg til det som allerede foreligger av læreplaner, lovverk og direktiver finnes det egne kommunale planer for skolen. Dette er egne satsningsområder, utviklingsarbeid eller prosjekter som skoleeier mener er viktig for kommunens skoler å være med på. Mange av disse planene kjøres samtidig, og gjerne i tidsbegrensede perioder. Forventningen fra skoleeier ligger i at skoleledelsen skal legge til rette for arbeid med, og rapportering av disse prosjektene. Det forventes at ledelsen skal være en pådriver for skolens utviklingsarbeid og skolesammenslåing. Informantene opplevde ikke at andre prosjekter ble satt på vent i den perioden skolene ble slått sammen, men at forventningene til opprettholdelse av disse prosjektene var like store. Dette opplevdes som

utfordrende for informantene fordi det var mangel på tid. I tillegg var det utfordrende å prioritere hvor ledelsen skulle ha fokus.

Det er jo sånn at det har vært veldig mye fokus på et trygt og godt skolemiljø og kapittel 9a. [...] Det hadde det jo vært uavhengig av om vi bygde ny skole (Informant1).

En del av det skolen må implementere og jobbe med er pålagt ovenfra og sånn sett ikke noe de kan protestere mot, men informantene erfarer også at kommunen innfører egne satsningsområder som skolen ikke er like mottakelig for. I sitatene fra informant2 og informant4 beskrives det hvordan informantene opplever hvordan kommunen krever at skolen skal delta på utviklingsarbeid, som skolen i utgangspunktet ikke har ønsket selv. Det poengteres i intervjuene at ulike utviklingsarbeid og prosjekter ofte presenteres og forventes at arbeides med til ugunstige tider.

Det jeg ser hos oss nå så er det mye mer av det med at det er skoleeier som sier hva man skal gjøre. Noe skal man jobbe med i tre år, noe i kanskje to år. Det kommer jo av det at kommunen inngår samarbeid med ulike aktører som styrer og organiserer det (Informant2)

Skoleeier er sikkert pålagt å ha ting ute i skolene, som et prosjekt, men det skjer jo hvert år. [...] Tidligere har det vært veldig mye, det kan jeg jo skjønne. Ting ser jo bra ut. «Dette ser bra ut, det må lærerne delta på», så ordner dem det ... men det er det jo ikke tid til! (Informant4).

### 6.2.2 Lojal og trygg skoleledelse

I sammenslåingsprosessen var det flere forventninger til informantenes deltakelse. For det første dreier forventningene seg om hva som skjer i forkant av sammenslåingen. Det handler om å legge til rette for at personal og elever skal få treffes og bli kjent med hverandre. Dette er et viktig punkt med tanke på å etablere et fellesskap og en felles kultur som viser seg å være en spesielt viktig del av informantenes arbeidsoppgaver, fokus og utfordringer. Videre var det forventninger til at informantene skulle stille på møter og dele informasjon ut i nærmiljøet. Dette gjaldt både i form av allmannamøter, men også å være synlig i media. Det var en forventning om at informantene skulle opptre lojalt ovenfor kommunen og ytre seg i positive ordlag om sammenslåing uavhengig av personlig overbevisning. Det siste punktet er viktig fordi informantene opplever det som et dilemma mellom profesjonalitet og personlighet. I sitatet under forteller informant2 om sine personlige tanker om skolesammenslåingen som var på trappene. Informanten forteller her om sine erfaringer

fra grendeskolen og den store endringen de nå skulle gjennom, dette opplevdes som utrygt og skummelt for vedkommende.

Jeg husker jeg synes det var helt grusomt. Jeg husker jeg tenkte at dette kan ikke være bra for noen, verken elever, foreldre eller ansatte. Grendeskolen må jo være det optimale (Informant2).

De hadde forventninger til at vi skulle stå på for ny skole. [...] Så er det en forventning at vi blir frontet positivt i media, enten det er ute i sosiale medier eller i aviser eller hva det måtte være, så ønsker de jo det. At det skal være mye positivt (Informant1).

Informant1 beskriver at det var forventet av skoleeier at ledelsen fremsto utad som om de var trygge på at skolesammenslåing var det rette, både for elevene og skolens del, men også for nærmiljøet. Det ble lagt spesielt fokus på det nye skolebygget og tilhørende uteområde som noe positivt fra skoleeiers side, og som informantene skulle ha fokus på, i håp om å øke oppslutningen blant folket i forbindelse med sammenslåingen.

Videre fører skolesammenslåing til noen praktiske forventninger. Dette handler om selve bygge- og flytteprosessen og på hvilke måter skoleeier forventer at informantene skulle delta i den. Dette beskrives som både en positiv sak, men også som en tilleggsbelastning fordi det krever tid som det allerede er for lite av, men det krever også en kompetanse ledelsen opplevde at de ikke har.

Informant1 beskriver det på denne måten:

Vi var jo med i en prosjektgruppe, så vi var veldig mye med i byggeprosessen og deltok på veldig mange møter. Det var litt i overkant noen ganger (Informant1).

I sitatet fra informant3 under, beskriver informanten den praktiske jobben som måtte gjøres i forbindelse med skolesammenslåingsprosessen. Dette opplevde informanten som lite diskutert og opplyst om, men skolemateriell måtte flyttes på før elevene og lærere kom tilbake fra sommerferie. Det samme gjaldt pulter og stoler. Det var i stor grad ledelsen ved denne skolen som gjorde den jobben.

Det mange ikke tenker på er jo at det er en flytteprosess også, så får man gjerne hjelp av noen til å flytte, men noen må jo pakke alt ned. [...] Du får mange tilleggsbelastninger oppå det at du skal møte nye kollegaer, samle et kollegium ... så i en sammenslåingsprosess er det veldig mange ekstra oppgaver (Informant3).

### 6.2.3 Skoleeiers fokus på økonomi

Samtlige informanter forteller om økonomi og budsjett som en forventning fra skoleeier. Det informantene forteller om er at det forventes at skolen til enhver tid skal holde seg innenfor strenge økonomiske rammer. Det er ifølge informantene et så stort fokus på budsjett at det går utover den pedagogiske virksomheten. Informantene forteller videre at de forstår hvorfor det må være sånn, men det er en konstant påminnelse om å holde seg innenfor, og det er lite handlingsrom med tanke på økonomi. Økonomi er også den saken det blir snakket mest om i forkant av skolesammenslåingen. Skolesammenslåing kan på mange måter ses på som et tegn på en dårlig kommuneøkonomi og er et kraftig økonomisk grep.

Jeg opplever at de er veldig opptatt av økonomi. Det må de jo være selvfølgelig, men at det kanskje er det som blir fronta mest i prosessen, kontra den driften vi skal gjøre for å lage et trygt og godt skolemiljø og følge opp det pedagogiske og sånn synes jeg er trist. [...] Det er litt mye fokus på budsjett da, og klare de nedskjæringene som vi skal, synes jeg (Informant1).

Det at skoleeier er opptatt av økonomi kan synes naturlig for informantene, men det store fokuset på økonomi og budsjett forstyrrer informantenes arbeid på områder som de opplever som viktig for å drive en god skole. Når skoler slås sammen forteller informantene at en vesentlig del av det er å arbeide med å forene personalet rundt en felles kultur, samt ønske nye elever og lærere velkommen. Informantene beskriver det som en innkjøringsprosess som krever mye oppmerksomhet og tid. Informantene beskriver noen av de tankene de hadde om de lærerne som kanskje hadde opplevd prosessen som uheldig, og at skolen allerede hadde vært et offer for nedskjæring og andre økonomiske tiltak i forkant av sammenslåingen. Enkelte lærere kan derfor være preget av for eksempel tapet av en god kollega i sammenslåingsprosessen. Dette er med på å prege individene i prosessen, som informantene mener det er viktig at det tas hensyn til, fremfor fokus på innsparing og å holde budsjett.

### 6.3 Hvordan balanserer skoleledelsen ytre krav og forventninger mot pedagogikk og daglig drift?

Resultatene som har blitt presentert til nå viser at informantene opplever skoleeiers forventninger og krav som utfordrende og at forventninger fra skoleeier kan gå utover andre prosesser skolen er i. I dette kapittelet presenteres hvordan informantene håndterer å balansere forventninger og krav opp

mot pedagogisk- og daglig drift, og hva slags muligheter og handlingsrom de opplever at de har, samtidig som de imøtekommer skoleeiers krav og forventninger i sin funksjon som bindeledd mellom skolen og skoleeier.

### 6.3.1 Lojal nedover ... men?

For informantene oppleves det som viktig å lytte til lærernes meninger og ta disse på alvor. Når lærerne har utfordringer, ønsker informantene å bistå for å kunne finne gode løsninger som fungerer for alle. Dette gjelder også utfordringer som må tas videre til skoleeier. Samtidig er informantene opptatt av at de oppgaver som gis fra skoleeier kommuniseres godt ut til personalet. Informantenes åpenhet i prosesser som angår skolen i sin helhet, uttrykker informantene at skal fungere på en måte som gir økt forståelse blant medarbeiderne i de prosessene skolen er i. At ledelsen fungerer som bindeledd mellom skolen og skoleeier kan oppleves som en utfordringer når det handler om lojalitet. En skolesammenslåingsprosess er som nevnt en prosess som kan rokke ved noe fundamentalt i skolen og skolens etablerte praksis. Informantene beskriver at de kan ha sin personlige overbevisning som strider mot de beslutninger skoleeier har tatt, men at det forventes av skoleeier at informantene både fremtrer som, og er lojale til de beslutninger skoleeier fatter. I sitatet under forteller informanten om hvordan informanten støttet lærerne i forkant av sammenslåingen.

Det var store protester på skolen, og vi sendte brev til kommunen som alle skrev under på om at dette var dumt. [...] Så bygde de jo ny skole, og vi visste jo at vår skole var på hell, så vi skjønnte jo at det gikk den veien (Informant4).

Det kan se ut til at informant4 plasserer lojaliteten sin innover i organisasjonen og sammen med de ansatte, på en annen side kan det tyde på at informanten nyanserer dette noe, gjennom å forklare at de forsto, uavhengig av brev eller ei, at skolene skulle slås sammen.

Så lenge en kan grunngi hvorfor jeg ikke kan stille på det og det nå, så handler det jo om, hvis en skal prioritere i etisk riktig rekkefølge og jeg tenker at lojaliteten min er størst nedover, med tanke på ansatte og lærere, og elever. Så når det blir veldig stor konflikt mellom hva jeg klarer å imøtekomme prøver jeg å prioritere nedover også forklarer jeg oppover, men det er jo ikke tvil om at det er mange ting som man føler at det må man jo. Det må jeg gjøre. Det er en del av jobben som jeg ikke kommer meg unna (Informant3).

Informant3 beskriver at lojaliteten går nedover, men at det er en stor forventning om å imøtekomme krav og forventninger ovenfra som gjør at denne lojaliteten kan sies og settes på prøve. Dette dreier seg om at informantens oppgaver er komplekse, og det oppleves som en dragkamp både ovenfra og nedenfra i noen tilfeller.

### 6.3.2 En øde øy

På mange områder opplever informantene at de blir styrt i en retning av skoleeier og at de ikke har nok autonomi eller handlingsrom til å kunne jobbe med det de selv mener er det viktigste på skolen. Dette handler i stor grad om forventninger til skolens resultater og deltakelse i utviklingsarbeid. På en annen side nyanserer informantene dette noe ved at gjennom refleksjon og prosesser ser de at en del av det arbeidet de gjør med for eksempel utviklingsarbeid er med på å styrke den pedagogiske virksomheten og det er arbeid som gjør skolen bedre. To av informantene snakker spesielt om at det er utfordrende å starte en prosess med endrings- eller utviklingsarbeid fordi ingen egentlig ønsker å endre praksis i utgangspunktet. Likevel har utviklingsarbeid i tilknytning til sammenslåingsprosessen vært positivt fordi det har vært med på å samle personalet om noe felles og noe nytt som er likt for alle. En informant forteller om at de før sammenslåing hadde svært stor tillit og autonomi og at det opplevdes som å leve på en øde øy, mens etter sammenslåing ble det mye større forventninger fra skoleeiers side, de var mye mer involvert i prosesser og det ble stilt høyere krav med tanke på teamarbeid og felles refleksjoner med resultater som kunne dokumenteres. Det opplevdes som både vanskelig å rart for denne informanten. Informant4 beskriver det på denne måten:

Motstanden med tanke på akkurat det vi er oppi nå da, det er jo at lærerne godt kunne tenke seg å være mer adskilt. [...] Det burde absolutt være sånn at skolen fikk litt fred og ro til å stake ut en ny kurs (Informant4).

## 6.4 Hva slags endringer opplever skoleledelsen i en sammenslåingsprosess?

Siden endringer ofte ses på som utfordrende har også informantene blitt utfordret på hva de mener har vært utfordrende for dem og hvordan deres rolle og funksjon har endret seg knyttet til skolesammenslåingsprosessen. Informantene har gjennom sine intervjuer snakket mye om hva som



har vært utfordrende for personalet i endringsprosessen og det har gjennom intervjuene blitt gitt uttrykk for at mye av ledelsens arbeid har dreid seg om å forstå, støtte og veilede personalet gjennom prosessen. Endringer i en sammenslåingsprosess gjelder like mye for informantene som for resten av personalet. Til tross for at informantene har fortalt om egen indre motstand mot sammenslåingsprosessen forteller de også at de er mest opptatt av medarbeidernes opplevelser. De er opptatt av å forstå, lindre og støtte de ansatte i prosessen. I tillegg jobber de med meningsskapning og oppslutning slik at prosessen skal foregå på en så god måte som mulig. Det fremstår som om de ansattes behov settes foran egne følelser og behov.

#### 6.4.1 Et banalt, men viktig eksempel

Skolesammenslåingsprosessen har ført til strukturelle endringer ved skolen, noe som også påvirker informantenes arbeidssituasjon. Den åpenbart største endringen er at skolen har blitt større etter sammenslåing. Informantene har ansvar for en større skole, større personalgruppe og større elev- og foreldregruppe. Dette er ikke noe informantene beskriver som en utfordring i seg selv, men utfordringen ligger i at det har blitt mer av alt og at det er harde prioriteringer med tanke på tid. I sammenslåingsprosessen måtte informantene finne ut hvordan de skulle sette nye regler og rutiner for praksis da de ulike skolene kom med hvert sitt. Valg av læreverk er et eksempel på en sak som det måtte tas en beslutning rundt. Informantene forteller om at det var viktig å involvere lærerne, men at det ofte var utfordrende fordi en visste at noen ville bli skuffet når beslutningen falt. Informantene prioriterer derfor hva som skal være en beslutning fattet i fellesskap og hva de selv avgjør uten videre diskusjon. Når informantene selv tar avgjørelser på egenhånd, beskriver de at det handler om tid. Samtlige informanter i denne studien snakker varmt om demokratiske prosesser, men en informant forteller at demokratiske prosesser kunne være utfordrende fordi når skolene ble slått sammen var den ene skolen så mye større enn den andre, sånn at dersom flertallet skulle vinne hver gang så ville det vært veldig urettferdig. I sitatet under beskriver informant3 hvordan praksiseksempler fra elevgruppen kan overføres og sammenlignes med den nye personalgruppen som skal dannes når skoler slås sammen:

Det er et litt banalt eksempel, men jeg husker når elevene kom sammen fra de andre bygdene ... så var det ... for eksempel da, hvilke regler skal gjelde for slåball? Den ene gruppa hadde en måte å gjøre det på og den andre hadde en annen. Det blei rett og slett en sånn stor ting. Det var jo bare et spill, og skulle være gøy, men det blei et kjempeproblem for ingen ville gi seg på det. Det var jo på barns vis, men det skjer også blant voksne. [...]

Det er ikke tvil om at alle skoler har hver sin skolekultur, og sine koder for hvordan de gjør ting, og det er stor forskjell da, fra å være en liten grendeskole til å være en, i denne kommunens sammenheng, en større skole, og at det er utfordringer når en kommer sammen, da skal man plutselig tenke gjennom hvilke regler og rutiner som gjelder nå (Informant3).

Hensyn til de ulike kulturene oppleves som viktig for informantene. For å kunne motivere for videre samarbeid og utvikling var det viktig at alle lyttes ut og at alle opplever å både vinne noen kamper og tape andre kamper. Informantene er opptatt av at medarbeiderne skulle oppleve prosessene der valg og beslutninger rundt skolens praksis og drift måtte tas, som rettferdige.

At ikke vår skole skulle kjøre gjennom sine ting som vi var godt fornøyde med, også skulle den andre skolen følge etter oss, det var litt bekymring. At de skulle føle på at vi på våres skole skulle overkjøre dem (Informant1).

Informantene er også forberedt på at det kan dukke opp utfordringer etter hvert. Gjennomgående i samtlige intervjuer blir Covid-19 trukket frem som et poeng med tanke på at det har vært andre fokusområder i en lang periode slik at det kanskje ligger andre ting under overflaten som det vil være nødvendig å håndtere etter hvert. Mer om pandemiens konsekvenser vil beskrives nærmere i kapittel 6.5.

#### 6.4.2 En ikke ønsket endring

Skolesammenslåing er både en stor endring og en prosess. Informantene beskriver at deres oppgave er å lede personal og elever gjennom endringen. Planlegging og forarbeid blir nevnt som viktige elementer i denne prosessen. Det å skape mening i en situasjon som for mange kan oppleves både som tap og meningsløst uttrykker informantene som utfordrende. Skolesammenslåing er i utgangspunktet en ikke ønsket endring for de aller fleste og det er derfor krevende å skape positivitet i personalgruppa. For mange oppleves endringen så stor at man verken vil eller klarer å håndtere situasjonen på en god måte. Informantene opplever at deres oppgave er å skape en arbeidsplass som oppleves som trygg for de ansatte. Dette er noe informantene forteller at er en av deres viktigste funksjoner ved skolen uavhengig av sammenslåing. En måte å gjøre det på, forteller informantene, er gjennom forarbeid. I forkant av sammenslåingsprosesser opplever informantene det som hensiktsmessig og møtes for å bli kjent, både med hverandre, men også den nye arbeidsplassen. Det å delta og å få mulighet til å si sin mening rundt den fysiske utformingen av skolen ses på som viktig. I tillegg var det viktig at informantene opptrådte som trygge i prosessen,

at de kunne fortelle om hva som var bra med dette og hvordan dette kunne bli en fin endring for alle de involverte, samtidig som de viste forståelse for de som opplevde et tap, frustrasjon og sorg.

### 6.4.3 Skape noe nytt, sammen

Det å skape en felles pedagogisk kultur og arbeidskultur synes viktig for informantene. Dette dreier seg om å skape et profesjonelt fellesskap som har samme prioritering og tanker rundt hva som er viktig. For informantenes del har det handlet om å legge til rette for at de skal kunne finne frem til en felles kultur for å styrke fellesskapsfølelsen. Dette er gjennomgående for alle områdene informantene gjennom sitt arbeid skal dekke. Det pekes på at gjennom arbeid med kultur og felles syn på elever og pedagogikk vil også de gode resultatene som forventes av skoleeier i større grad være mulig å imøtekomme. Informantene beskriver at det å reflektere i fellesskap rundt erfaringer har sin hensikt med tanke på det nye man skal skape sammen, da kan man ta med seg det beste fra de ulike skolene og bygge videre på det.

Vi diskuterte mye i forkant hva vi ville skape nytt. Det synes jeg var veldig lurt for det blei en ... jeg har hørt om andre skoler som har levd i to forskjellige verdener og to forskjellige kulturer etter sammenslåing. [...] Vi jobba godt sammen, og mot det, også tenker jeg nå gjennom dette intervjuet at vi kanskje ikke jobba like godt da vi blei slått sammen sist, med en mindre skole. Da var det så få nye lærere som kom inn, så hensynet til den kulturen har nok ikke blitt tatt i like stor grad (Informant2).

Det var jo ikke en bekymring rundt sammenslåingen sånn direkte, men det var jo veldig spennende det her med å slå sammen to kulturer. [...] Men vi har hatt veldig tydelig satsningsområder hele veien, og mange av de er jo felles i kommunen, så vi har egentlig fått bedre forutsetninger for å kunne holde på med det nå som vi er flere (Informant1).

## 6.5 Ledelse av skolesammenslåingsprosesser under en pandemi

Skolene er sterkt preget av Covid-19 pandemien som startet med en fullstendig lockdown av alle skoler den 12. mars 2020. I ettertid har skolene åpnet opp, men informantene beskriver at det har vært ustabil med tanke på smittetrykk i kommunene, trafikklysmoell og fravær blant personal og elever. Pandemien har hatt konsekvenser rundt det arbeidet informantene hadde tenkt å starte på med tanke på arbeidsmiljø. I tillegg har pandemien ført til mye merarbeid for ledelsen.

Det er klart, det er jo ikke så lett å bare skli rett inn i et arbeidsmiljø og spesielt ikke i en pandemitid når vi ikke kan ha noen sosiale samlinger utenfor det som er rent jobbmessig. Så sånn sett så er det også en sånn ... det er jo fordi du skriver akkurat nå i pandemitid så blir det en greie, men det er et sånn tilleggsproblem. Det har blitt veldig sånn. Det har ikke vært de store. Har vært mer krigsledelse og ikke nødvendigvis pedagogisk ledelse i perioder (Informant3).

Felles for alle skoler var at de i en lang periode skulle etterstrebe sosial distanse. Informantene forteller at det var et fåtall felles møter med fysisk oppmøte, noe ble gjennomført gjennom digitale løsninger, men det har ikke opplevdes som ideelt. Et satsningsområde for den ene skolen har vært å skape en rød tråd fra 1. klasse til 10. klasse. Pandemien har ført til stillstand for dette arbeidet og egentlig skapt en enda større avstand mellom trinnene fordi samarbeid på tvers ikke har vært mulig, slik informantene har vurdert det.

Og du kan jo si at det skal jo være en rød tråd, fra 1 – 10, og vi har jo alle forutsetninger for å lage den røde tråden, vi må bare bli ferdig med Covid-19. Vi har jo stått stille, og jeg kommer ikke unna å nevne en pandemi som har ført til så mye stillstand. Både for å få til samarbeid fullt ut, og det med å lage en endring og den røde tråden. Vi har prøvd så godt vi har kunnet, men det har vært fullstendig lockdown, eller elever eller lærere ute, eller at vi har vært på gult nivå og ungdomstrinnet har til og med vært på rødt liksom (Informant2).

## 6.6 Oppsummering

Resultatene fra intervjuene har blitt fremstilt i fem ulike kategorier som igjen danner utgangspunkt for de ulike overskriftene i dette kapittelet. I utgangspunktet skulle det være fire kategorier basert på de fire forskningsspørsmålene, men ledelse under en pandemi ble et såpass stort tema i intervjuene at det ble sett på som hensiktsmessig å inkludere en femte kategori med dette temaet.

Resultatene viser at informantene opplever at den pedagogiske ledelsesfunksjonen er den viktigste funksjonen. Dette anses som kjerneoppgaven til informantene. Innenfor pedagogisk ledelse beskriver informantene at å utøve god personaledelse og vise personalet at de bryr seg, støtte dem i utfordringer og gi de gode tilbakemeldinger er en vesentlig del av ledelsens jobb.

Når det gjelder forventninger fra skoleeier viser resultatene at informantene opplever tydelige forventninger om å holde seg innenfor gjeldene rammer til enhver tid. Videre har kommunen egne planer som det forventes at informantene skal imøtekomme og følge opp. Skoleeier har også en

forventning om at informantene skal være deltakende i prosesser og være et skolens bilde utad. Skoleeier har forventninger til at skolen driftes økonomisk forsvarlig og at ledelsen holder de budsjetter som finnes. Dette er en forventning som informantene opplever det er mye fokus på, som kan være til hinder for den pedagogiske virksomheten.

Forventninger og krav fra skoleeier balanserer informantene ved å være et bindeledd mellom skoleeier og skolen. I noen sammenhenger viser informantene sin støtte til skolens personale, både gjennom handlinger og ord. Andre ganger opplever informantene det som hensiktsmessig å skjære gjennom, fordi det ikke er formålstjenlig og for eksempel skulle protestere. Det vesentlige for informantenes del synes å være kommunikasjon, og det å kunne argumentere for hvorfor en gjør som en gjør. På den måten kan også avstanden mellom skoleeier og skole bli mindre. Informantene forteller om en innskrenket autonomi etter skolesammenslåing og et økende krav om utviklingsarbeid og prosjekter initiert av skoleeier. Dette er noe som kunne ha kommet uavhengig av sammenslåingen, men resultatene viser at dette både har fordeler og ulemper. På den ene siden synes det positivt at skolen starter på nye prosjekter samtidig som de er i en sammenslåingsprosess fordi det er med på å forene personalet gjennom felles arbeid. På en annen side er prosjekter og utviklingsarbeid tidkrevende, og når skolen allerede er under tidspress i en sammenslåingsprosess, oppleves det ikke hensiktsmessig å skulle delta på andre prosjekter.

Resultatene viser at informantene opplever utfordringer i skolesammenslåingsprosessen spesielt med tanke på den strukturelle endringen det medfører. Det har blitt endringer i alle ledd ved skolen, og personal har blitt flyttet om på. Informantene opplever et større ansvar, og at tiden blir mindre. Informantene må foreta harde prioriteringer og det har blitt tatt valg rundt hvilke prosesser man skulle inkludere personalet eller ikke. Enkelte beslutninger har informantene valgt å foreta på egenhånd fordi de ikke opplever å ha tid nok til å la det gå gjennom personalet. Demokratiske prosesser løftes som viktig i intervjuene og informantene er opptatt av at ingen skal oppleve at de blir overkjørt når ny praksis skal etableres. Planlegging og forarbeid er viktig for å kunne lede prosesser på en god måte. Tid knyttet til dette er alltid en utfordring. For informantene virker det også viktig å kunne planlegge langsiktig. Å legge til rette for at skolene etter sammenslåing får etablert et felles pedagogisk grunnsyn og kultur fremstår som viktig. Det å ha et felles mål å jobbe mot kan virke fremmende med tanke på fellesskapsfølelsen.

Covid-19 pandemien har hatt stor påvirkning på informantenes arbeidssituasjon de siste to årene. Informantene opplever at de har blitt hindret mye på bakgrunn av pandemien. De har ikke fått gjennomført alt de har planlagt, i tillegg ligger det en forventning om at ny motstand kan oppstå når pandemien er ferdig bearbeidet og personalet må endre måten de jobber på, på nytt.

## 7 Drøfting av funn

I dette kapittelet vil funn fra resultatkapittelet drøftes i lys av relevant teori som er redegjort for i teorikapittelet, samt tidligere og nyere forskning som har blitt belyst. Bakteppe for diskusjonskapittelet er studiens problemformulering; *Hvordan håndterer skoleledelsen skolesammenslåingsprosesser og på hvilke måter endrer skolesammenslåing skoleledelsens rolle og ledelsesfunksjon?* Samt de fire forskningsspørsmålene som har blitt formulert for å kunne besvare studiens problemstilling i sin helhet. Kapittelet er delt inn i tre hovedtemaer. Det første temaet som drøftes er skoleledelsens funksjon og rolle i prosesser det skoler slås sammen. Videre vil skoleledelsen som personalleder i skolesammenslåingsprosesser diskuteres. Det tredje temaet som drøftes er opprettet på bakgrunn av informasjon gitt av informantene og omhandler skoleledelse i sammenslåingsprosesser under en pandemi.

### 7.1 Skoleledelsens funksjon

Informantene som har deltatt i studien har blitt spurt om å beskrive hvilken ledelsesfunksjon de selv anser som den viktigste funksjonen å ivareta som en del av skolens ledelsespraksis. Informantene definerer det å lede skolens kjernevirksomhet som den viktigste funksjon å ivareta. De beskriver videre skolens kjernevirksomhet som det pedagogiske arbeidet som gjøres i skolen, herunder blant annet at deres funksjon vil være å legge til rette for skolens pedagogiske praksis også under en sammenslåingsprosess. Videre viser studiens funn at veiledning og støtte til personalet er en funksjon ledelsen ser på som betydningsfull, dette diskuteres nærmere i 7.2.

#### 7.1.1 Skoleledelsens funksjon i skolesammenslåingsprosesser

Skoleledelsens funksjon er sammensatt og kompleks på den måten at ledelsen på den ene siden skal lede skolens kjernevirksomhet som er den pedagogiske virksomheten som innebærer å sørge for at alle elevers læringsmiljø og læringsresultater er tilfredsstillende. På den andre siden skal skoleledelsen legge til rette for veiledning, skape et profesjonsfelleskap og samarbeid mellom skolens ansatte (Udir, 2020). Skoleledelsen, med rektor i spissen, er ansvarlig for styring og administrasjon ved skolen og skolens ledelse skal kunne sette i gang utviklingsarbeid og lede skolen gjennom endringsprosesser (Møller & Ottesen, 2011, s. 287). Alle disse ansvarsområdene danner et bilde av skoleledelsens rolle og funksjon som altomfattende (Udir, 2020). Adizes hevder at ledere som befinner seg i produsentfunksjonen har spesielt fokus på resultater (Adizes, 1980, s. 12).

Resultater kan i denne sammenheng sammenlignes med læringsresultater eller elevprestasjoner, som er noe av det informantene peker på at er det de blir målt på og sammenlignet med. Det vil si at skoleledelsen opplever at gode læringsresultater og elevprestasjoner er det skoleeier etterspør og som kan si noe om kvaliteten på skolen. På en annen side er det produsentene som sørger for at menneskene i organisasjonen vet hvorfor de er der (Irgens, 2016, s. 217), som på sin side kan handle om ledelsens evne til å motivere og skape mening blant personalet, men også elevene (Hallinger & Murphy, 1985, i Postholm, 2012, s. 53). Dette kan bety at skoleledelsen må kunne lede flere ulike prosesser samtidig. Innledningsvis i dette kapittelet blir skolelederrollen beskrevet som kompleks på bakgrunn av alle de ulike funksjonene skoleledelsen til enhver tid må kunne ivareta. På den ene siden er det dette som gjør skolelederrollen spesiell, men på en annen side kan det tenkes at kompleksiteten i rollen også fører til en så stor arbeidsbelastning at det i fremtiden vil bli utfordrende å rekruttere nye skoleledere (Bjørnset & Kindt, 2019, s. 44-46). Dette kan knyttes til det informantene beskriver om harde prioriteringer. En sammenslåingsprosess er en prosess ledelsen leder synkront med andre prosesser, og slik som informant1 at det tidvis kan oppleves som litt i overkant av hva som kan forventes av skoleledelsen, når det kommer til skoleeiers forventning om deltakelse i for eksempel byggeprosessen.

Informantene forteller om evnen til å utvise trygghet i skolesammenslåingsprosessen som vesentlig. Dette har skoleledelsen gjort ved å delta på møter der blant annet foreldre og andre har hatt mulighet til å stille spørsmål om sammenslåingen, om skolen og deres praktisering (Hallinger & Murphy, 1985, i Postholm, 2012, s. 53). I tillegg deltar ledelsen på møter med skoleeier og kommuneadministrasjon i forkant av sammenslåing. Dette kan ses i sammenheng med fasene i en endringsprosess der den andre fasen handler om å formulere eller beskrive den fremtidige tilstanden for skolen (Jacobsen, 2018, s. 32-33). Ved å forklare prosesser og beskrive tilstand kan ledelsen også vise at de har en plan, og de kan på den måten fremstå som trygge og bidra til å skape ro dersom situasjonen virker uoversiktlig for noen (Jacobsen, 2018, s. 178). Møtepunkter mellom skoleledelsen og skoleeier i sammenslåingsprosessen kan også være viktig for tilliten dem imellom, det at ledelsen kan få støtte fra skoleeier kan bidra til å skape gode utviklingsmuligheter og prosesser gjennom for eksempel kollektiv kompetanseutvikling (Moos et al, 2017, s. 52; Udir, 2020). Felles møtepunkter kan handle om at skoleledelsen er avhengig av informasjon fordi de må kunne forberede seg til de endringene som skal skje, for å i neste omgang kunne gi tilpasset informasjon innover i organisasjonen. Dette er prosesser som krever både forberedelser og tid fra skoleledelsens side, men kan også ses på som nødvendige prosesser for å kunne stille forberedt og møte prosessen på en god måte. Typiske endringer i en sammenslåingsprosess som ledelsen er avhengig av å vite noe om er at antallet elever og lærere øker (Irgens, 2016, s. 203). Det er flere

organisatoriske oppgaver som må gjøres i forbindelse med økende elev- og lærerantall, som informantene forteller krever mye tid. Dette omhandler blant annet ressurser, rom og timer som skal fordeles riktig. Å kunne administrere og forberede systemet på en god måte gjennom at ledelsen utviser mer handlekraft kan igjen danne grunnlag for gode prosesser (Adizes, 1980, s. 12). Dette handler om å kunne fatte beslutninger som angår skolens interne organisering, noe informantene rapporterer at sammenslåingen har handlet mye om.

Videre gir informantene uttrykk for at skolesammenslåing endrer skoleledelsens praktiske funksjon for en periode. Deler av flytteprosessen ser ut til å tilfalle skoleledelsen. Dette innebærer både å lage rom og plass til nye elever og lærere, men også pakke ned og rydde på gammel skole.

Flytteprosessen praktiseres på mange måter som en hvilken som helst annen flytteprosess, men informantene i studien beskriver ikke om dette er en tildelt oppgave eller om det er en oppgave de har påtatt seg selv. En av informantene beskriver derimot at det praktiske gjerne gjøres imellom to skoleår, altså når lærere og elever har gått ut i ferie. Siden skolen skal være klar til nytt skoleår er det gjerne ledelsen som har stått i det praktiske med å flytte inn på ny skole. Dette beskrives av informantene som en tilleggsbelastning som kanskje først og fremst er forbundet med en følelse av forventning fremfor tildelt ansvar. Dette kan handle om de forventningene til at skoleledelsen skal være selvstendig og ta initiativ til endringsprosesser på egen skole (Møller & Ottesen, 2011, s. 287). Dette kan tenkes å dreie seg om at ledelsen har et opplevd behov for å skape velfungerende systemer og ha oversikt og benytter seg derfor av egen handlekraft som på sin side kan plasseres i Adizes administratorfunksjon (Adizes, 1980, s. 12). Studiens funn tyder på at ledelsen leder flere prosesser samtidig, men det som prioriteres er å legge til rette for opplæring. Funnene beskriver i stor grad hvor kompleks og altomfattende skolelederrollen er.

### 7.1.2 Skoleledelsens rolle

Skoleledelsen kan se ut til å ha en omforenende rolle mellom de ulike aktørene i skolen i sammenslåingsprosessen på bakgrunn av funksjonen de har i form av å fungere som en informasjonskanal mellom skoleeier, skolens ansatte, foreldre og elever. Informantene gir uttrykk for at det å skape en felles retning for organisasjonen er viktig, og at de gjennom å legge til rette for å kunne finne frem til noe nytt de kan skape i fellesskap er nyttig med tanke på å sikre skolens kvalitet. Å være en visjonær leder er en av ledelsesoppgaver som kan virke samlende for personale på skolen. Videre kan det å skape visjoner og mål som gir mening også tilfredsstillende forventninger til de eksterne aktørene utenfor skolen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 445). Det å være en synlig



leder som kommuniserer både innover i organisasjonen, men også utover ser ut til å være viktig for informantene som har deltatt i studien. Å sette mål og ha visjoner for skolen og prosessene kan bidra til meningsskaping for personalet slik at medarbeiderne forstår hvorfor de er der og på den måten skaper resultater (Hallinger & Murphy, 1985, i Postholm, 2012, s. 53). Dette kan knyttes til Adizes produsentrolle som innebærer at lederen skaper resultater gjennom menneskene som arbeider i organisasjonen (Adizes, 1980, s. 12; Irgens, 2016, s. 217). Å legge en plan for tiltak som retter seg mot visjonen eller målet kan knyttes til fase 3 i en sammenslåingsprosess (Jacobsen, 2018, s. 32-33). Dersom ledelsen mestrer å utvikle mål som i tillegg til å være mål, også formidler kurs og retning, kan på den måten påvirke motivasjonen til medarbeiderne i en positiv retning (Manger & Wormnes, 2015, s. 41). Det å fremstå som en trygg leder som evner å være visjonær på skolens vegne, formulere mål, kommunisere disse ut i skolen, samt motivere medarbeiderne ser ut til være av betydning for deltakerne i studien.

I stortingsmelding 31 *Kvalitet i skolen* (2007-2008) pekes det på at rektorer med formell lederutdanning opplever å være både tryggere og mer tilfredse i sin arbeidssituasjon (Meld. St 31 (2007-2008), s. 48). Informantene uttrykker at deres trygghet er dannet på bakgrunn av en blanding mellom faglig tyngde og personlighet. På den ene siden kan det se ut til at behovet for trygghet og tillit blant personalet har vært større enn det vanligvis er når skolen går igjennom en sammenslåingsprosess. På en annen side uttrykker informantene at det ikke holder for ledelsen å kun skape tillit utelukkende blant personalet. Ledelsen spiller også en stor rolle i å fronte skolen utad og møte foreldre og elever, samt andre eksterne aktører og skoleeier. Ut ifra studiens resultater, er dette en rolle som dannes både på bakgrunn av ledelsens ansvarlighet og lojalitet ovenfor pedagogikken og faget, men også på bakgrunn av forventning fra skoleeier. Denne rollen kan være beskrivende for hvorfor det er nødvendig for ledelsen å ha kunnskap om det mangfoldet av ledelsesfunksjoner og rollen som skoleleder er ment å fylle.

Skoleledelsens rolle kan virke litt flytende og vid med tanke på alle funksjonene rollen innebærer, men funksjonen medfører en rekke nyanserte elementer og det ser ut til at ledelsen leder ulike prosesser på en kontekstuell måte. Dette vises gjennom at skolens ledelse hele tiden balanserer i et spenn mellom å være i en arbeidsgiverrolle, en veilederrolle og arbeidstakerrolle, som kan beskrives som den interne ledelsesfunksjonen, mens studiens funn på sin side tyder på at ledelsen også har en ekstern funksjon i form av å representere skolen utad. I skolesammenslåingsprosessen kommer disse ulike rollene ytterligere til syne. Det er usikkert om det er en bevisst sjonglering mellom rollene eller om ledelsens evne til å tilpasse seg er basert på for eksempel personlig egnethet, men i en skolesammenslåingsprosess er det mange aktører som krever informasjon om sammenslåingsprosessen. Det ser ut til at ledelsen deler og tilpasser informasjon ut ifra hvilken

kontekst ledelsen befinner seg, og hvem som er mottaker. Eksempelvis er det annerledes for ledelsen å skulle trygge fremtidige elever og foreldre, kontra å støtte skolens ansatte. Informantene beskriver at de gjør og håndterer begge deler, fordi det er en forventning om at de skal det. Når det gjelder å balansere forventninger og krav forteller informant3 at lojaliteten er plassert innover i organisasjonen, altså hos ansatte og elever, mens prioriteringer forklares oppover til skoleeier. På den ene siden kan den funksjonen ledelsen utfyller som omhandler balansering av krav og forventninger knyttes til entreprenørfunksjonen (Adizes, 1980, s. 12), men på en annen side kan forholdet mellom lojalitet oppover eller innover i organisasjonen være en opplevelse ledelsen selv har, uten at det er slik det fremstår utad. Dette kan tenkes med bakgrunn i at norske skoleledere viser seg å være lojale oppover på den måten at de er opptatt av å implementere både nasjonale og lokale mål som blir satt (Aas & Paulsen, 2017, s. 66). Dette samsvarer også med studiens funn ved at informantene forteller om frustrasjon knyttet til prosjekter og utviklingsarbeid som blir satt i gang av skoleeier. Likevel etterstreber de å gjøre det som er forventet av dem til tross for at det går på bekostning av andre ting, men informantene peker på at når det må på bakgrunn av tidsbegrensninger eller kapasitetsbegrensninger prioriteres, da prioriteres daglig drift fremfor annet.

### 7.1.3 Forventninger fra skoleeier i sammenslåingsprosessen

Funn i denne studiens datamateriale tyder på at skoleledelsen opplever flere forventninger fra skoleeier enn tidligere. Konsekvenser av desentraliseringen av oppgaver og myndighet fra sentrale aktører til kommunene har gitt skoleeier og kommunene et større ansvar for kvalitetsutviklingen i skolen (Møller & Ottesen, 2011, s. 95). Dette fører til økte forventninger til skoleledelsen fra skoleeiers side. Forventningene fra skoleeier gir informantene uttrykk om at spesielt handler om ulike utviklingsarbeid og prosjekter skolen skal delta på. Informantene beskriver videre at i en sammenslåingsprosess oppleves det krevende og i tillegg skulle jobbe med andre prosjekter.

Interessen for skoleledelse har økt de siste årene. Det kan handle om at ledelse utøves ulikt i skoler som kan vise til gode resultater enn i skoler som er lavt presterende. På den ene siden kan derfor det økte fokuset og satsningen på skoleledelse og skoleutvikling fremstå som forståelig, fordi det er av stor interesse for både lokale og sentrale myndigheter å skape gode elevresultater (Robinson, 2014, s. 14-15). På en annen side kan det økte fokuset bidra til økte forventninger og krav, som igjen kan påvirke ledelsen ved skolen i en negativ retning fordi det kan skapes en forventning eller stilles krav om at skolen skal delta i ulike skreddersydde prosjekter og utviklingsarbeid, også når skolen er inne i andre krevende prosesser.

Skoleeier kan fungere som en gatekeeper, og kontrollere informasjonsstrømmen i tillegg til å ha myndighet til å kunne bestemme eller avslå hvilke initiativ utenfra som skal gis oppmerksomhet. Skoleeier som gatekeeper kan også skjerme skoleledelsen for forstyrrelser og huke ut hva som bør tas stilling til og ikke, før det havner på skoleledelsens skrivebord (Paulsen, 2019, s. 20).

Informantene i studien beskriver at det alltid er en forventning om at de skal følge læreplaner, lovverk og andre direktiver som finnes, i tillegg til kommunens egne planer. Dette løftes ikke frem som noe problematisk, men informantene forteller også om ulike prosjekter som ikke er lovpålagt som skoleeier krever at skolen skal være med på. Utviklingsarbeid for å styrke kvaliteten i opplæringen og generelt på skolen er tilsynelatende gode tiltak fra skoleeier på den ene siden. På den andre siden kan det se ut til at ledelsen har behov for ro eller i det minste støtte i de prosessene de allerede er i gang med. Det kan virke som skoleeiers bidrag i utviklingsarbeid og prosjekter avsluttes i det øyeblikket det blir pålagt, og at det blir overlatt til ledelsen å utforme utviklingsarbeidene eller prosjektene på egen skole (Bjørnsrud, 2009, s. 173). Informant2 beskriver at kommunen inngår samarbeid med ulike aktører som organiserer utviklingsarbeid som skolen skal delta på. Informant4 mener at skoleeier sikkert er pålagt ha slike ting ute i skolene. Dette tyde på at skolesjefen ikke har vært en effektiv gatekeeper og stoppet i tide. Spesielt når det er andre store endringer som skjer i skolen etterspør informantene ro til å få stake ut kursen og jobbe uten for mange forstyrrelser. Dette er avgjørende for at skoleledelsen skal kunne skjerme tid til undervisning som fremmer elevenes utvikling, samt at medarbeiderne opplever at de får gjort kjerneoppgavene i skolen (Hallinger & Murphy, 1985, i Postholm, 2012, s. 53).

På den ene siden har desentralisering, ansvarliggjøring for elevresultater, nye reformer og endring i tilnærmingen til læring og undervisning ført til at skoleledelsens arbeid nå er mer krevende og omfattende enn tidligere (Meld. St 31 (2007-2008), s. 44). På en annen side kan skoleledere som formulerer klare mål for skolen, og i tillegg skaper et trygt miljø for medarbeiderne som åpner for å stille spørsmål og kritikk vise seg å ha en positiv effekt på elevenes resultater (Hattie, 2013, s. 137). At ledelsen administrerer skolens undervisning gjennom veiledning av personal og evaluering av praksis, samt legger til rette for samarbeid kan være med på å bidra til at medarbeiderne opplever at det er rom for spørsmål og kritikk (Hallinger & Murphy, 1985, i Postholm, 2012, s. 53).

Informantene i studien rapporterer om økte krav i forbindelse med administrative oppgaver, og at dette går på bekostning av den pedagogiske virksomheten på skolen. På den ene siden kan det se ut til at informantene ønsker ro for å kunne analysere nåsituasjonen og reflektere rundt hvilken hovedoppgave skolen som virksomhet egentlig er tenkt til å ha (Irgens, 2011, s. 57). På den andre siden er bedre tilgang på resultater med på at ledelsen kan fatte beslutninger og iverksetter hensiktsmessig tiltak som samlet sett gir elevene bedre opplæring (Meld. St 20 (2007-2008) s. 44).

Det kan igjen fordre at det er en dialog med skoleeier rundt hvilke områder skolen skal satse på. Skillet mellom pedagogisk- og administrativ ledelse er ikke nødvendigvis spesielt funksjonelt da pedagogisk- og administrativ ledelse henger tydelig sammen. Utøvelsen av pedagogisk ledelse får konsekvenser for den administrative ledelsen, slik som den administrative ledelsen påvirker den pedagogiske ledelsen (Møller & Ottesen, 2011, s. 285). Det kan tenkes at selv om informantene rapporterer om at de har for mange administrative oppgaver, er de administrative oppgavene med på å bidra til en bedre pedagogisk virksomhet, gjennom resultat rapportering og annen oppfølging av elever og resultater. På den måten kan de administrative oppgavene til ledelsen også ses på som pedagogiske oppgaver.

På den ene siden rapporterer informantene om for mye fokus på utviklingsarbeid i skolen, samtidig som de er i en sammenslåingsprosess, mens på den andre siden uttrykker informantene at det å starte på et nytt prosjekt eller utviklingsarbeid i sammenslåingsprosessen er positivt fordi det er like nytt for alle. De starter samtidig, jobber med det samme og møtes i de samme utfordringene eller oppgavene, noe informantene peker på at kan være bra med tanke på fellesskapsfølelsen i personalet. Likevel er dette med tid et problem, da informantene opplever å ikke ha nok tid til å kunne prioritere andre prosjekter og utviklingsarbeid i en travel hverdag. De prioriterer daglig drift fremfor langsiktige prosjekter.

Informantene forteller også at det å holde seg innenfor hva gjelder skolens budsjetter er en sentral forventning fra skoleeier. Informantene opplever det som strenge økonomiske rammer som går på bekostning av den pedagogiske virksomheten. At den pedagogiske virksomheten oppleves som den viktigste kjerneoppgaven til ledelsen er ikke unaturlig med tanke på at dess nærmere en kommer skolens kjernevirksomhet dess mer kommer faglige problemstillinger i forgrunnen. Her kan det oppstå en spenning mellom skoleledelsen og skoleeier, da skoleeier på sin side er nødt til å sørge for og samtidig legge stor vekt på det økonomiske og det organisatoriske sammen med politiske målsettinger (Moos et al., 2017, s. 54).

## 7.2 Skoleledelsen som personalleder i sammenslåingsprosessen

Skolesammenslåing er en strukturell endring, og som tidligere nevnt vanligvis initiert fra kommunens administrasjon og politikere (Solstad et al., 2016, s. 13-14). Ofte er skolesammenslåing et ledd i kommunens økonomisparing. Videre er det en prosess som får store konsekvenser for de

skolene det gjelder, slik som beskrevet i kapittel 7.1. Informantene rapporterer om at usikkerhet i de skolene som rammes av skolesammenslåing er stor, spesielt blant de ansatte. Dette kan handle om usikkerhet rundt bytte av arbeidssted på grunn av sammenslåing, eventuelt frykt for å kanskje miste jobben i en nedbemanningsprosess, men kan også dreie seg om personalets opplevelse av den nye strukturen på den nye skolen.

### 7.2.1 Ingen ønsker egentlig endring

Informantene uttrykker at det oppleves for dem som viktig at personalet forstår at deres jobb og bidrag er av betydning også i sammenslåingsprosessen. Videre uttrykker informantene at det å på den ene siden være anerkjennende og forståelsesfull, gir dem på den andre siden mulighet til å kunne stille krav til personalet gjennom å være tydelig og velmenende korrigerende i prosessen. Ledelsen kan dermed gjennom sin atferd og kommunikasjon til de ansatte, som også videre innebærer å legge til rette for møter mellom nye kollegaer, danne et bilde av fremtiden, legge en plan, kommunisere denne ut og videre implementere tiltak for prosessene videre (Jacobsen, 2018, s. 193). Selv om informantene er opptatt av personalets følelser og ønsker å støtte oppunder disse gjennom for eksempel demokratiske prosesser, forteller informantene at de har måttet fatte beslutninger på vegne av skolen selvstendig fordi det har opplevdes mest hensiktsmessig. Å omgå demokratiske prosesser er en ledelsesfunksjon som kan knyttes til ledelsens posisjon og makt (Bolman & Deal, 2018, s. 236). På en annen side kan det også tyde på at ledelsen inntar en entreprenørfunksjon gjennom å vurdere og lage ulike strategier i ulike sammenhenger basert på hva ledelsen mener er mest riktig i den gitte situasjonen (Adizes, 1980, s. 12)

### 7.2.2 Oppslutning, motstand og makt

Alle endringer kan rokke ved etablert stabilitet. Informantene uttrykker i studien at de anser det som både riktig og viktig å opptre anerkjennende ovenfor personalet og deres følelser rundt prosessen. Det dukker opp ulike elementer av usikkerhet som ledelsen tar hensyn til, snakker om og forsøker å lindre gjennom å samle personalet, bruke tid på å formulere mål og skape en retning for veien videre (Jacobsen, 2018, s. 178), som skal bidra til at personalet ser en mening bak de prosessene skolen i er (Bolman & Deal, 2018, s. 218). Colbjørnsens forskning *Skoleledelse i en ny tid – Motstand fra lærere og krav fra skoleeiere* (2015) peker på at motstand fra lærere i utviklingsarbeid oppleves som vanskelig for ledelsen. Funn i denne studien tyder på at motstand fra lærere i

endringsprosesser er utfordrende på samme måte, ved at de på den ene siden har skoleeiers forventninger om å fremstå som positiv hva angår skolesammenslåing, og på den andre siden er medarbeidere med sin usikkerhet og misnøye.

Det var store protester på skolen, og vi sendte brev til kommunen som alle skrev under på om at dette (skolesammenslåing) var dumt [...] Så bygde de jo ny skole, og vi visste jo at vår skole var på hell, så vi skjønnte jo at det gikk den veien (Informant4).

I sitatet fra denne informant4 kan det forstås at brevet ble sendt til kommunen for å opptre lojalt ovenfor medarbeidere, samtidig som det fremkommer at ledelsen heller var fornøyd med beslutningen om skolesammenslåing. Flere av informantene peker på at de var bekymret for skolesammenslåing og at det ikke var positivt for skolene. Likevel legger ledelsen til rette for prosesser internt på egen skole, i større grad enn de protester mot skoleeier. Videre kan det fra ledelsens side handle om å være lojal oppover, til tross for uenighet, på bakgrunn av skoleeiers høye forventninger til ledelsen (Moos et al, 2017, s. 52).

Å skape tillit til medarbeiderne og en trygg arbeidsplass fremstår som en viktig ledelsesoppgave for informantene i studien, som et utgangspunkt for å videre kunne sørge for elevenes læring og utvikling. Dette viser seg å være utfordrende når noe truer stabiliteten i arbeidssituasjonen til lærerne. Tillit til andre kan oppleves både motiverende og inspirerende fordi det gir uttrykk for positive forventninger rundt hva en medarbeider eller leder gjør, eller personens atferd. Tillit kan både forsterke og svekke relasjonen mellom leder og medarbeider (Kirkhaug, 2019, s. 45). Den relasjonelle tilnærmingen i ledelsesgjerningen kan brukes i form av å være en støttespiller og på den måten påvirke skolens praksis i ønskelig retning (Skedsmo & Aas, 2006, s. 11). I skolesammenslåingsprosesser kan det se ut til at ledelsen tenker at etablert tillit mellom involverte parter kan virke lindrende med tanke på den enkelte medarbeiders usikkerhet rundt endringene en skolesammenslåing medfører. På den ene siden kan dette knyttes til Adizes ledelsesfunksjon *integratoren* (1980, s. 13), på den måten at ledelsen anerkjenner individenes utfordringer og forsøker å skape løsninger ved å lytte de ut og foreslå tiltak, eller støtte dem i egne tiltak (Irgens, 2016, s. 217). På en annen side har ledelsen et realistisk syn på egen rolle, og er bevisste på at upopulære beslutninger enten om de er fattet av og med skoleledelsen, skoleeier, eller fra politiske hold, har konsekvenser. Tillitsbasert ledelse er dermed ikke risikofritt. Likevel fremstår det som viktig for ledelsen å vise at de har tillit til skolens ansatte, samtidig som funn i studien tyder på at tillit til ledelsen virker å ha stor betydning for dem i deres utøvelse av ledelse og deres følelse av tilfredshet i jobben. Å arbeide med og skape tillit mellom alle de ulike aktørene i skolen er

hensiktsmessig fordi gjensidig tillit kan føre til bedre læring for elevene (Paulsen, 2019, s. 19), men det ser også ut til at tillit mellom skolens aktører fremmer trivsel for ledelsen.

### 7.2.3 Skape en felles kultur

Som nevnt tidligere er skolesammenslåing en strukturell endring som blant annet innebærer at det skjer endringer i både personal og elevgruppa. I skolesammenslåingsprosessen er det en ting som nevnes som spesielt viktig for alle informantene og det er å skape en felles skolekultur.

Bekymringer informantene har hatt er at de som kommer inn ikke skal ha nok gjennomslagskraft til å få igjennom det de har av kultur, normer og regler. Informantenes vurdering av viktigheten av en felles kultur er av betydning, når flere individer kommer inn i skolen kan dette på sin side føre til et større mangfold av ulike personligheter, egenskaper og forutsetninger som kan bidra til at skolen i sin helhet blir mer velfungerende (Bolman & Deal, 2018, s. 329).

For å skape en felles kultur på en skole som blir slått sammen med en annen kan medføre at skolen også på enkelte områder må endre deler av den enkelte skoles etablerte kultur. Dette kan være utfordrende fordi når en kultur har vært stabil over tid kan dette ha ført til en form for avhengighet. Derfor kan ledelsens rolle innebære som tidligere nevnt å formulere skolens mål og stake ut en felles kurs og retning for å nå disse målene (Hillestad et al., 2014, i Aas & Paulsen, 2017, s. 254). Utfordringene rundt kultur gir informantene uttrykk for at ble løftet på et tidlig tidspunkt i sammenslåingsprosessen, og det ble også iverksatt tiltak med tanke på å skape en felles kultur før skolene ble slått sammen. Dette dreide seg blant annet om felles møtepunkter og workshops.

Vi diskuterte mye i forkant hva vi ville skape nytt. Det synes jeg var veldig lurt for det blei en ... jeg har hørt om andre skoler som har levd i to forskjellige verdener og to forskjellige kulturer etter sammenslåing. [...] Vi jobba godt sammen, og mot det, også tenker jeg nå gjennom dette intervjuet at vi kanskje ikke jobba like godt da vi blei slått sammen sist, med en mindre skole. Da var det så få nye lærere som kom inn, så hensynet til den kulturen har nok ikke blitt tatt i like stor grad (Informant2).

Informant2 beskriver kultur og fellesskap som det samme. Vedkommende opplever at personalet forenes og integreres i en felles kultur slik at det ikke skal oppleves som man arbeider i to ulike organisasjoner. Videre uttrykker informanten at de ikke har vært like gode på å holde fokus på kultur når de var gjennom sammenslåing siste gangen. På den ene siden kan det være slik at skolen i

den siste runden med sammenslåing ikke tok hensyn på bakgrunn av for eksempel motstand eller endringstrøtthet, men på en annen side kan det handle om at skoler som har vært gjennom endringer tidligere, er mer mottakelige og tilpasningsdyktige med tanke på skulle endre kultur (Aas & Paulsen, 2017, s. 256-257; Hargreaves & Fullan, 2020, s. 123). Det kan derfor tenkes at behovet for at ledelsen skulle iverksette eller vise vei og retning i denne prosessen ikke var like stort som det har vært tidligere, men at skolen, med medarbeidere og elever selv har forutsetningene og dannet grunnlaget for integrering av nye elever og lærere. Det at ledelsen har fokus på å skape en felles kultur er av hensikt ikke bare på bakgrunn av skolesammenslåing og nye elever og lærere, men også at skolen gjennom å skape en felles kultur er mer mottakelig for andre utviklingsarbeid, endringsprosesser eller andre omstillinger (Aas & Paulsen, 2017, s. 255). Omstillinger er noe skoleledelsen anno 2020 har mye erfaring med.

### 7.3 Covid-19

12.mars 2020 klokken 14.00 holder statsminister Erna Solberg og helseminister Bent Høie pressekonferanse ved statsministerens kontor og informerer om at Norge stenger ned fra klokken 18.00, samme kveld. Skoler skal stenge og det er ingen som vet når skolene kan åpne igjen. Solberg presiserer flere ganger at dette er de mest inngripende restriksjonene vi har hatt i Norge i fredstid (NOU 2021: 6 s. 20-21).

De inngripende restriksjonene fikk store konsekvenser for skolene i hele Norge. I førsteomgang måtte skolene legge til rette for fjernundervisning for elevene. Skolene skulle også legge til rette for et opplæringstilbud til de mest sårbare barna, og de som hadde foreldre i samfunnskritiske jobber. Etter hvert kunne skolene åpne, men ikke som vanlig. Skolen skulle organiseres i kohorter, det skulle være sosial distanse mellom barn/barn, voksen/barn og voksen/voksen (Udir, 2021, s. 133). En meter ble til to meter og bruk av munnbind ble diskutert. Informantene i studien beskriver en ustabil hverdag. Etter hvert som samfunnet åpnet og trafikklysmodellen ble innført oppsto det en ny utfordring på skolen. Fraværet blant både lærere og elever var enormt. I tillegg var det fremdeles ikke greit å holde felles møter fysisk. De måtte avholdes gjennom digitale løsninger. Informantene forteller at det har vært vanskelig å fokusere på noe annet enn daglig drift i perioden med pandemi. De rapporterer om stillstand og dårlig samvittighet for å ikke ha klart å skape det samarbeidet de skulle ønske.

Det er klart, det er jo ikke så lett å bare skli rett inn i et arbeidsmiljø og spesielt ikke i en pandemitid når vi ikke kan ha noen sosiale samlinger utenfor det som er rent jobbmessig. Så



sånn sett så er det også en sånn ... det er jo fordi du skriver akkurat nå i pandemitid så blir det en greie, men det er et sånn tilleggsproblem. Det har blitt veldig sånn. Det har ikke vært de store. Har vært mer krigsledelse og ikke nødvendigvis pedagogisk ledelse i perioder (Informant3).

I tillegg forteller informant3 at det forventes ny motstand når pandemien er over og skolen går tilbake til en hverdag. Det mistenkes at det ligger og ulmer motstand og utfordringer under overflaten nå. Det kan tenkes at det er tilfelle, men at det foreløpig ikke kommer frem fordi fokuset er andre steder (Skandsen et al., 2011, s. 18).

## 8 Konklusjon

Dette kapittelet oppsummerer studien kort. Videre presenteres det noen refleksjoner rundt studiens styrker og svakheter. Til slutt presenteres det noen refleksjoner rundt videre forskning på studiens tema.

Hovedformålet med denne avhandlingen har vært å belyse hvordan skolesammenslåingsprosesser endrer skoleledelsens rolle og funksjon, samt hvordan skoleledelsen håndterer sammenslåingsprosesser. Alle skoler skal ha en faglig, pedagogisk og administrativ ledelse (Opplæringsloven, 1998, § 9-1). Dette betyr at skoleledelsens rolle og funksjon er mangefasettert og kompleks, fordi skolens ledelse er ansvarlig for mange ulike prosesser samtidig. Skolesammenslåing er en stor endringsprosess, som får konsekvenser for mange. Studiens problemstilling er formulert slik:

*Hvordan håndterer skoleledelsen skolesammenslåingsprosesser og hvordan endrer skolesammenslåing ledelsens rolle og funksjon?*

I tilknytning til studiens problemstilling ble det dannet fire forskningsspørsmål:

- Hvilken ledelsesfunksjon mener skoleledelsen selv er den viktigste å ivareta?
- Hvilke forventninger opplever skoleledelsen at skoleeier har i skolesammenslåingsprosesser?
- Hvordan balanserer skoleledelsen krav og forventninger?
- Hva slags endringer opplever skoleledelsen i en sammenslåingsprosess?

Studiens problemstilling og forskningsspørsmål har vært førende for valg av metode for innhenting av informasjon til undersøkelsen. Metoden som har blitt benyttet er semistrukturerte intervju med fire ledere i skolen. Intervjuene ble senere transkribert og analysert, og resultatene er presentert i et resultatkapittel. Videre har resultatene blitt drøftet i lys av relevant teori og forskning.

Undersøkelsen viser at informantene opplever endringer i sin rolle og funksjon på flere områder i skolesammenslåingsprosesser. Informantene beskriver skolens kjernevirksomhet som den viktigste funksjonen som skal ivaretas, også i en sammenslåingsprosess. I studien fremkommer det at informantene etterstreber å imøtekomme skoleeiers krav og forventninger, som de opplever at

stadig øker. Dette gjelder et spesielt økende fokus på utviklingsarbeid i skolen, som krever mye tid. Undersøkelsen viser at skoleledelsen balanserer disse kravene og forventningene, men at skolens daglige drift prioriteres fremfor andre prosesser. Studien viser at informantene har opplevd endringer i sin arbeidssituasjon i sammenslåingsprosessen. Dette vises gjennom informantenes beskrivelser av hvordan de har håndtert skolesammenslåingen og tilhørende prosesser. Store endringsprosesser krever tid, og det er mange menneskelige hensyn å ta når skoler slås sammen.

Denne studiens styrke er at den er dagsaktuell. Som nevnt innledningsvis er det en tendens at skoler legges ned i Norge, til fordel for større enheter. I tillegg har skoleledelsens rolle og funksjon endret seg, og det stilles stadig økende krav til skolens ledelse som er en konsekvens av desentraliseringen av skolene. Svakheter ved studien kan være at det kun ble avsatt 30 minutter til hver av intervjuene. Dersom det hadde blitt avsatt lenger tid, og formulert flere spørsmål kan det være at resultatene hadde blitt annerledes. I tillegg ble det foretatt et relativt lite utvalg av informanter. Det kan tenkes at ved å intervju flere ledere ville det blitt et større sprik i svarene enn det som kommer frem i denne studien.

Denne avhandlingen har undersøkt et lite felt på et stort område. Videre vil det presenteres noen refleksjoner rundt videre forskning på tema som kunne være nyttig og av interesse. I denne avhandlingen har skoleledelsen blitt representert av to rektorer og to avdelingsledere. Det ville vært aktuelt og utvidet antallet informanter for å undersøke om variasjonen i svarene ville vært større, da svarene fra informantene i denne studien fremstår som relativt like. I tillegg kunne det vært interessant å skille mellom rektorer og avdelingsledere. Det kan også tenkes at dersom tematikken blir undersøkt ved en senere anledning, når Covid-19 ikke lenger er en vesentlig del av skolehverdagen, at resultatet blir annerledes. Videre ville det vært aktuelt å undersøke lærernes opplevelse av ledelsen i skolesammenslåingsprosessen. Dette foreslås på bakgrunn av informasjon gitt av informantene i denne studien, rundt deres sensitivitet, hensynsfullhet og at de forteller mye om hvor viktig det er å ivareta personalet i prosessen. I tilknytning til dette kunne det også vært interessant å undersøke hvordan lærere håndterer skolesammenslåinger og på hvilke måter skolesammenslåing påvirker lærerne i deres praksis.

## Referanser/litteraturliste

Aas, M. (2013). *Ledelse av skoleutvikling*. Universitetsforlaget.

Adizes, I. (1980). *Lederens fallgruver: Og hvordan man unngår dem*. Hjemmet fagpresseforlag.

Bjørnset, M. & Kindt, T. M. (2019). *Fra gallionsfigur til overarbeidet altnuligmann?*

*Rekruttering av skoleledere i norsk skole*. (Fafo-rapport 2019:37).

<https://www.faf.no/images/pub/2019/20734.pdf>

Bjørnsrud, H. (2009). *Skoleutvikling: Tre reformer for en lærende skole*. Gyldendal akademisk.

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, HR, politikk og symboler*. (6. utg). Gyldendal.

Brunstad, P.O. (2009). *Klokt lederskap: Mellom dyder og dødssynder*. Gyldendal.

Christoffersen, L. & Johannessen, A. (2012). *Forskningsmetode for lærerutdanningene*. Abstrakt forlag.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. (3. utg.). Sage.

Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving*. (6.utg). Gyldendal akademisk.

Eriksen, B. (2018). *Rektors styringsrett*. (2. Utg.). Gyldendal juridisk.

Folkehelseinstituttet (2020). *Koronavirus – 8 steg for å forebygge smitte*.

<https://www.fhi.no/historisk-arkiv/covid-19/publikasjoner/koronavirus---8-steg-for-a-forebygge-smitte/>

Forskning.no. (2022, 13. April). *Kraftig befolkningsvekst i byene – distriktskommuner blir taperne*.

<https://forskning.no/aldring-befolkningshistorie-demografi/kraftig-befolkningsvekst-i-byene--distriktskommuner-blir-taperne/1730380>

Hargreaves, A. & Fullan, M. (2020). *Arbeidskultur for bedre læring i alle skoler: Hva er nødvendig lærerkapital?* Kommuneforlaget.

Hattie, J. (2013). *Synlig læring*. Cappelen damm akademisk.

- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap: Person og funksjon*. (2.utg). Universitetsforlaget.
- Kleven, T.A. (Red.). (2002). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode: En hjelp til kritisk tolkning og vurdering*. Unipubforlag.
- Kleven, T.A. & Hjordemaal, F.R. (2018). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode: En hjelp til kritisk tolkning og vurdering*. (3.utg.). Fagbokforlaget
- Kommunesektorens interesseorganisasjon. (2015). *Hvordan lykkes som skoleeier*. KS.no.  
<https://www.ks.no/fagomrader/barn-og-unge/grunnskole-og-sfo/hvordan-lykkes-som-skoleeier/>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg.). Gyldendal.
- Irgens, E.J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner: Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Fagbokforlaget.
- Irgens, E.J. (2016). *Skolen: Organisasjon og ledelse, kunnskap og læring*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (3. utg.) Fagbokforlaget.
- Paulsen, J.M. (2019). *Strategisk skoleledelse*. Fagbokforlaget.
- Postholm, M.B. (2010). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kausstudier*. (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Manger, T. & Wormnes, B. (2015). *Motivasjon og mestring: Utvikling av egne og andres ressurser*. Fagbokforlaget.
- Meld. St. 31(2007-2008). *Kvalitet i skolen*. Kunnskapsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-31-2007-2008-/id516853/>
- Moos, L., Nihlfors, E. & Paulsen, J.M. (2017). *Nordiske skolesjefer: Aktører i en brutt kjede*. Fagbokforlaget.
- Mordal, S. (2014). *Ledelse i barnehage og skole – en kunnskapsoversikt*. (Sintef rapport).  
<https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmli/bitstream/handle/11250/2499893/A26525%2bLedelse%2bi%2bbarnehage%2bog%2bskole.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Møller, J. & Ottesen, E. (Red.). (2011). *Rektor som leder og sjef: Om styring, ledelse og kunnskapsutvikling i skolen*. Universitetsforlaget.
- NOU 2021: 6. (2021). *Myndighetenes håndtering av koronapandemien*. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. Teknisk redaksjon.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2021-6/id2844388/?ch=2>

- Opplæringsloven. (1998). *Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa* (LOV-1998-07-17-61). Lovdata. [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61#KAPITTEL\\_12](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61#KAPITTEL_12)
- Robinson, V. (2014). *Elevsentrert skoleledelse*. Cappelen damm akademisk.
- Råbu, T.A. (2018). *Hvem eier skolen?* Utdanningsnytt.no. <https://www.utdanningsnytt.no/skolestyring/hvem-eier-skolen/141937>
- Skandsen, T., Wærness, J.I. & Lindvig, Y. (2011). *Entusiasme for endring: En håndbok for skoleledere*. Gyldendal akademisk.
- Skedsmo, G. & Aas, M. (2006). *Ledelse i skolen – lederroller og lederfokus*. Norsk pedagogisk tidsskrift.
- Solstad, K.J., Andrews, T. & Løvland, J. (2016). *Spredt eller samla? Utredning av ungdomsskolestruktur i Vågan kommune*. Nordlandsforskning. <https://nordlandsforskning.no/nb/publikasjoner/report/spredt-eller-samla-utredning-om-ungdomsskolestrukturen-i-vagan-kommune>
- Utdanning.no (2022, 13.mai). *Yrkesbeskrivelse: Rektor/skoleleder*. Utdanning.no. <https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/rektorskoleleder>
- Utdanningsdirektoratet. (2021). *Utdanningsspeilet 2021*. Utdanningsdirektoratet. <https://www.udir.no/tall-og-forskning/publikasjoner/utdanningsspeilet/utdanningsspeilet-2021/>
- Utdanningsdirektoratet. (2022, 8.mars). *Analyse av skolenedleggelse 2020-21: Færre skoler er lagt ned det siste skoleåret*. Utdanningsdirektoratet. <https://www.udir.no/tall-og-forskning/statistikk/statistikk-grunnskole/analyser/skolenedleggelse/>
- Utdanningsdirektoratet. (2020). *Krav og forventninger til en rektor: Rektor er ansvarlig for at skolen har høy kvalitet i opplæringen*. Utdanningsdirektoratet. <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/rektor/krav-og-forventninger-til-en-rektor/>
- Utdanningsdirektoratet. (2020). *Kompetanse som grunnlag for kvalitet*. Utdanningsdirektoratet. <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/lokal-kompetanseutvikling/kompetanse-og-kvalitetsutvikling/>

## 9 Vedlegg

### 9.1 Vedlegg 1: Informasjonsskriv om studien

#### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

#### ***Ledelsens funksjon i skolesammenslåingsprosesser?***

- Dette er et spørsmål til deg, om å delta i et forskningsprosjekt, der formålet er å undersøke endringer i skoleledelsens funksjon på skoler som har vært gjennom en sammenslåingsprosess. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

- **Formål**

Formålet med dette prosjektet er å belyse skoleledelsens opplevelser av endringer i ledelsesfunksjonen på skoler som har blitt slått sammen med andre skoler. Dette er en større strukturell endring initiert av skoleeier som ofte medfører en endring i personalgruppa, elevgruppa og foreldregruppa. I tillegg er det en endring som ofte påvirker nærmiljøet. Dette kan vise seg i medieoppslag, generelle holdninger og bygdesnakk. Det er interessant å undersøke endringer i skoleledelsesfunksjonen fordi rollen i utgangspunktet er kompleks. Dette handler om at skoleledelsen på den ene siden skal lede skolen på et organisatorisk og administrativt nivå, samtidig som den pedagogiske virksomheten skal ledes og ivaretas. Det er mange områder som skal dekkes og skolen skal alltid fungere og til enhver tid etterkomme de lover og retningslinjer som kreves.

Jeg mener det er viktig at skoleledelsens stemme blir hørt og jeg mener at ledelsen sitter på uvurderlig kunnskap som skolens øverste faglige, organisatoriske og pedagogiske leder. Dette innebærer kunnskap om elevene, medarbeidere, skolemiljø, klassemiljø og nærmiljø. Skolen speiler gjerne samfunnet vi lever i og skolen har derfor, etter min mening, en sentral rolle i samfunnet. Skoleledelsen er en vesentlig del av denne rollen. Samtidig kan rektorer, avdelingsledere og inspektører fortelle oss noe om kompleksiteten i pedagogisk og organisatorisk arbeid. Endringer i skolen og endring av skolestruktur kan, slik jeg ser det, også skape endringer lederrollen, og dette er viktig å løfte frem slik at man i større grad kan forstå konsekvensene av disse endringene. Jeg vet at temaet for dette prosjektet er aktuelt i mange kommuner i Norge i dag. Siden skoleledelsens funksjon og rolle, etter min mening er viktig å belyse, gjennomfører jeg nå en undersøkelse i forbindelse med min masteroppgave i pedagogikk med spesialisering i utdanningsledelse. I den forbindelse ønsker jeg å intervjuer en blanding av rektorer og avdelingsledere/inspektører i grunnskolen. Fokuset i masteroppgaven er ledelsens funksjon og rolle i skoler som har gjennomgått en sammenslåingsprosess initiert av skoleeier. Problemformuleringen for oppgaven er: *På hvilke måter kan skolesammenslåing påvirke skoleledelsens rolle og ledelsesfunksjon?*

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Sørøst-Norge (USN) er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du blir spurt om å delta fordi du er rektor eller avdelingsleder/inspektør ved en skole som er omfattet av skolesammenslåing. Du sitter på viktig kunnskap og erfaring rundt de spørsmålene prosjektet søker svar på. Utvalget består av fire rektorer og avdelingsledere/inspektører i grunnskolen.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Deltakelse i dette prosjektet innebærer for deg, å bli intervjuet av meg. Intervjuet vil vare ca. 30 minutter. Intervjuet er semistrukturert, som betyr at jeg har noen hovedkategorier jeg vil spørre deg om, men at intervjuet har en mer dynamisk funksjon og i stor grad føres som en samtale. I all hovedsak dreier spørsmålene seg om din opplevelse rundt egen ledelsesrolle. Hva som kan være utfordrende og hva er givende. I tillegg er det ønskelig med refleksjoner rundt ledelsesfunksjonen, hva du anser som vesentlige funksjoner og hva som gir deg motivasjon i arbeidshverdagen. Jeg tar lydopptak og notater fra intervjuet, som skal benyttes til nærmere analyse.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Jeg vil kun bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun jeg som har tilgang til materialet.
- Navnet ditt og dine kontaktopplysninger vil jeg erstatte med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige data.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes, noe som etter planen er 1. juni 2022.

Personopplysninger anonymiseres og lydopptak slettes ved prosjektslutt.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Sørøst-Norge har Norsk senter for forskningsdata (NSD) vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

- Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:
  - innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
  - å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
  - å få slettet personopplysninger om deg
  - å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet i Sørøst-Norge ved Heidi Regine Bergsager

(veileder). [Heidi.R.Bergsager@usn.no](mailto:Heidi.R.Bergsager@usn.no)

- Mari Kristine Johnsen. E-post: [Marikristine89@gmail.com](mailto:Marikristine89@gmail.com) Telefon: 95 81 82 33

Vårt personvernombud: Paal Are Solberg. E-post: [personvernombud@usn.no](mailto:personvernombud@usn.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00

Med vennlig hilsen

Mari Kristine Johnsen



## 9.2 Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Skoleledelsens funksjon i skolesammenslåingsprosesser*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## 9.3 Vedlegg 3: Intervjuguide

### Intervjuguide

- **Hvilken rolle opplever du at det forventes av skoleeier at du skal ha?**

Spørsmålet søker svar på om:

- Skoleledelsens opplevelse av forventninger fra skoleeier
- Forventninger til administrasjon
- Forventninger til pedagogikk
- Mål og resultatstyring
- Lydighet

- **Hva mener du selv er din viktigste ledelsesfunksjon å ivareta?**

Spørsmålet søker svar på om:

- Skoleledelsen skiller mellom ulike ledelsesfunksjoner
- Delegering av ansvar

- **Hvordan balanserer du de ulike funksjonene?**

- **Hva var din holdning til skolesammenslåing?**

Spørsmålet søker svar på:

- Bekymringer rundt konsekvenser av sammenslåing
- Tanker rundt fordeler med skolesammenslåing
- Om ledelsen hadde tanker om endringer i egen rolle, forventninger og krav

- **Har skolesammenslåingen endret din rolle som skoleleder?**

Spørsmålet søker svar på om:

- Arbeidsoppgaver har endret seg
- Opplevelsen av ansvar har endret seg
- Arbeidsmengde har endret seg
- Arbeid med kultur

- **Er det noe du vil tilføye før vi avslutter?**

Undervis vil også disse spørsmålene brukes for å få en dypere forståelse og innsikt i informantens svar:

- **Kan du utdype...?**

- **Kan du si noe mer om...?**
- **Har du et eksempel på dette?**
- **Dette er spennende, kan du fortelle mer om...?**
- **Har jeg oppfattet deg riktig når...?**

## 9.4 Vedlegg 4: Vurdering fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)



# Vurdering

Referansenummer

334164

Prosjekttittel

Strukturelle endringer i skolen og rektors lederfunksjon

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Sørøst-Norge / Fakultet for humaniora, idrett- og utdanningsvitenskap / Institutt for pedagogikk

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Heidi Regine Bergsager, Heidi.R.Bergsager@usn.no, tlf: 41408058

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Mari Kristine Johnsen, marikristine89@gmail.com, tlf: 95818233

Prosjektperiode

15.01.2022 -01.06.2022

Vurdering (1)

---

26.01.2022 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 26.01.2022. Behandlingen kan starte.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2022.

## LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

## PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

## DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

## FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

## MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-utmeldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

## OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!