

SKOLELEDEREN

Nr. 04 — desember 2024 • Fagblad for skoleledelse

Gossen barne- og ungdomsskole:

Bygger mestring gjennom praktisk kompetanse

Atlanten vgs:

Et trygt skolemiljø motvirker mobbing

Barnehagestyrer fikk Viktigste Leder prisen

Tid for lesing:

Skoleledere påvirker leseferdighetene





Fikk Viktigste Leder prisen

Anne Gundersen ble den aller første vinneren av Skolelederforbundets Viktigste Leder pris.

s. 16



Skoleledelse

Distribuert ledelse: Lærere som ledere av utviklingsprosjekter.

s. 32



Ved Atlanten vgs er ikke mobbing et problem. Det skyldes et systematisk og langsiktig arbeid for å skape trygge læringsmiljø

s. 04



På Aukra bygges mestring, motivasjon og kompetanse gjennom praktisk læring

s. 36



Det er tydelig sammenheng mellom elevenes leseferdigheter og skoleledelsens fokus og støtte på dette.

s. 24



I 2025 er det landsmøte og valg av ny forbundsleder. Stig Johannessen takker av etter to innholdsrike perioder.

s. 48

Bergenskonferansen 2025: Innovativ ledelse i oppvekstsektoren. Se program

s. 43

Faste spalter

Leder s. 03

Skoleledelse i praksis: Gode øyeblikk i hverdagen s. 44

Nye Viktigste leder podkaster s. 46

Dette mener Skolelederforbundet s. 52

Skolepolitikk: En praktisk skole for fremtiden s. 54

Lønn og forhandlinger: Drøftinger om omorganisering og ledelsesressurser s. 56

2024- nok et år med vekst og handlekraft i Skolelederforbundet

Vi skriver desember, og ser tilbake på et aktivt og innholdsrikt år i Skolelederforbundet. Takk alle sammen for kraften dere legger i medlemskapet deres, i lederrollen og i arbeidet med å sikre barn og unge en trygg og god hverdag. Vi teller, når denne lederen skrives, 4518 medlemmer, med 323 nye medlemmer så langt i året. En solid medlemsvekst!

Dette året, har arbeidet i sekretariatet og i politisk ledelse, vært basert på sentralstyrets prioritering av fire hovedområder fra programdokumentet. Arbeidet videreføres selvfølgelig videre i 2025, da det er lagt gode fundamentet å bygge videre på. De fire hovedområdene er: God kommuneøkonomi, laget rundt eleven, tillitsreformen og et lederløft.

Forskningsprosjektene våre har også i år bidratt til å underbygge og styrke forbundets posisjon. Vi er en fremoverlent og kompetent aktør. Vi bidrar med solide underlag til politisk påvirkningsarbeid både på nasjonalt og lokalt nivå.

Vi har gjennom året hatt mange, konstruktive møter med KD og Udir, der vi alltid løfter leders handlingsrom og vilkår for å utføre mandatet. Vi må tillate oss å feire at regjeringen la inn et eget kapittel om skoleledelse i stortingsmeldingen om en mer praktisk og variert skole. Samarbeidet vårt med departementet om å konkretisere dette kapittelet er godt i gang. Det er avgjørende å få rammet inn dette nasjonalt, og at vi får bidra i dette arbeidet. Det vil gi ytterligere kraft til det lokale partssamarbeidet medlemmene våre står i.

Forskningen vår, stortingsmeldingen om en mer praktisk og variert skole, konsekvensene av statsbudsjettet og rammevilkår for ledelse har også vært tema i våre møter med de politiske partiene denne høsten. Vi har gitt konkrete innspill og tips til partiprogrammene, og gitt partiene de innspillene vi hadde i høringene til komitéene da statsbudsjettet ble presentert.

Dette året har vi blitt ytterligere bekymret for de rammene kommunene og fylkeskommunene har til å gi barn og unge en trygg, robust og inkluderende oppvekst. Situasjonen for ledere i barnehager og skoler er så krevende nå, at det er vanskelig å holde oss til vår intensjon om alltid å være konstruktive og saklige i retorikken. Det har vært helt sentralt for oss å formidle den hverdagen medlemmene våre står i lokalt, når vi møter politikere sentralt. Dette er også noe vi har forsterket i vårt

samarbeid med andre forbund og parter. Et samarbeid som har resultert i kronikker og tekster vi håper også gjør nytten for dere i det lokale påvirkningsarbeidet.

Virkelighetsoppfatningen deles av de andre partene vi har dialog og samarbeid med. Vi har hatt flere utspill om aktuelle utfordringer der vi står sammen med andre. Vi møter jevnlig KS, Elevorganisasjonen, Foreldreutvalget, barneombudet, de øvrige fagforbundene i oppvekstsektoren, og samarbeider blant annet om laget rundt eleven, helhetlig kvalitetsutviklingssystem, vurdering, avtaleverk og mye mer.

Vi skal fortsatt holde fanen høyt og holde trykket på arbeidet vårt med å anerkjenne lederrollen, både nasjonalt og lokalt. Vi må løfte viktigheten av å få representere som tillitsvalgt i egen organisasjon. Det er fortsatt medlemmer som melder om at enkelte arbeidsgivere ikke anerkjenner våre lokale tillitsvalgtes plass rundt bordet. Vi er ikke i mål!

Vi vil takke dere for alle hyggelige invitasjoner ut til fylkes- og lokallag gjennom året. Det er i møte med dere vi henter drivstoff og inspirasjon til å stå på for forbundet. Vi er midt i gjennomføringen av alle årsmøtene rundt om i landet, og innspillmøter til rullering av programdokumentet peker retning frem mot 2025- årsmøteåret. Forberedelsene er i full gang, og alle høringssvarene dere har gitt til OU-rapporten er grundig behandlet i sentralstyret som har gitt vedtektsgruppa i oppdrag å bearbeide og sende forslag til nye vedtekter på høring til dere til våren, i god tid til årsmøtepapirene må ut.

Vi gleder oss til jul, til nyttår, til 2025, og til enda flere gode møter med dere!

Riktig god innspurt på dette året, og TAKK igjen for at dere er med og gjør Skolelederforbundet relevant, handlekraftig, fremtidsrettet og kompetent.

Mona Søbyskogen
Nestleder i Skolelederforbundet



UTGIVER: Skolelederforbundet
Lakkegata 23, 0187 OSLO

POSTADRESSE:
Postboks 9030 GRØNLAND 0133 OSLO
E-post: post@skolelederforbundet.no
Web: www.skolelederforbundet.no

Skolelederforbundet er medlem av YS

Ansvarlig redaktør:
Ole Alvik | Tlf. 97 68 92 64
E-post: oa@skolelederforbundet.no

Web: Skolelederen.no

Trykk: Edda Trykk AS

Design: Edda Grafisk AS

Forsidebilde: Trude Witzell

Opplag: 5500 eks. | 37. årgang

ISSN 082-2062

Signerte artikler gjenspeiler ikke nødvendigvis forbundets mening, og står for forfatterens egen regning.

Annonsesalg:
Salgsfabrikken
Denniz Bjørge
Epost: denniz@salgsfabrikken.no
Mobil: 45514952
Salgsfabrikken.no

Utgivelsesplan		
Nr	Materialfrist	Utgivelse
1	17.01	09.02
2	15.05	10.05
3	19.08	13.09
4	06.11	02.12



Skaper et trygt læringsmiljø som fordriver mobbing

Få andre norske skoler har så lave mobbetall som Atlanten videregående skole i Kristiansund. Det oppnår de selv om skolen ikke har et spesifikt fokus på å bekjempe mobbing. Lite mobbing er en bieffekt av arbeidet med å skape et trygt læringsmiljø.

| Tekst: Anders Ildstad | Foto: Trude Witzell

Rektor Trond Hjelte har i en årrekke ledet et systematisk arbeid med å skape et trygt læringsmiljø på Atlanten videregående skole i Kristiansund.



Elevene på Atlanten videregående skole ruller i makkergrupper i tre uker av gangen. Gjennom faglige oppgaver og relasjonsoppgaver lærer de å samarbeide og kommunisere.

Vi er i klasse 1ST2 på Atlanten videregående skole. Det åpne storhavet ligger og ruver rett utenfor klassevinduene og har gitt det passende navnet til skolen på Nord-Vestlandet. Men i dag er den mektige naturen i bakgrunnen. Det er nemlig tid for speeddate. Klassen er delt opp i grupper på fire, elevene sitter i ring med blikkontakt og fullt fokus på hverandre. En gruppe med førsteårselever plukker opp et kort med et spørsmål. *Hvordan ville vennene dine beskrive deg?* Spørsmålet går rundt bordet.

– Pratsom ... snill ... omtenksom ... morsom ...

De plukker opp nye kort: *Hvilket ord bruker du mest? Hva er det beste med stedet du har vokst opp på?* Svarene leder til oppfølgingsspørsmål. *Hva er det beste med å være forelsket?* De flirer, praten går gradvis lettere, og elevene tør å dele mer. Kontaktlærer Ann-Kristin

Mjøen setter seg ved bordet og lytter. *Hvem har hatt en spesiell positiv påvirkning på deg i livet, og hvordan?*

– Bestemor. Hun er alltid der og passer på at alle har det bra, svarer Frida Alfredsen. De andre lytter oppmerksomt. Fridas omsorgsfulle bestemor har tydeligvis betydd mye.

– Storesøsknene mine. De er greie mot andre og tør å være seg selv, svarer Noha Hanzaoui. Det er tydelig at Noha har noen gode rollemodeller hjemme.

– Lærerne mine har hatt en positiv påvirkning på meg. Uten dem hadde jeg ikke vært her, skyter lærer Ann-Kristin inn.

Summingen av prat og latter blir stadig høyere inne på klasserommet til 1ST2. Elevene blir litt bedre kjent og litt tryggere på hverandre.

Og nye relasjoner blir skapt



FuelBox er en boks med 170 spørsmålskort som elevene får utdelt under speeddatene. Personlige og verdibaserte spørsmål hjelper elevene til å trene på å prate sammen.

RELASJONER SKAPER TRYGGHET

Slike speeddater, som gjennomføres hovedsakelig på VG1 og VG2, kan virke som små og ubetydelige grep. Men sammen viser de seg svært verdifulle for å skape et godt og trygt miljø på Atlanten. Det mangeårige og systematiske arbeidet som rektor Trond Hjelle og Rune Nordhaug, avdelingsleder i Elevtjenesten, har stått i spissen for, har gitt tydelige resultater. Elevundersøkelsen for skoleåret 2023/24 viste at bare 1,4 % av elevene på VG1 opplevde mobbing – mot 5,3 % i Møre

og Romsdal fylke og 6 % på landsbasis. Også på de to neste klassetrinnene er mobbetallet tydelig lavere enn på fylkes- og landsnivå. Og bare én elev – 0,4 % av elevmassen – sluttet på skolen i skoleåret 2023/24. Det samme tallet for fylket var 3,1 %. Nesten alle elevene fullfører og består den videregående opplæringen.

– Vi tror disse tallene handler mye om det læringsmiljøet og de trygge rammene vi har på skolen. Og da blir mindre mobbing en naturlig konsekvens av dette, forteller rektor Trond Hjelle inne på kontoret.

“
Det er ikke nok å ha de faglige kvalifikasjonene. Skal lærere lykkes i en klasse, må de etablere gode og profesjonelle relasjoner.
(Trond Hjelle, Rektor)

For på Atlanten er ikke det å *bekjempe* mobbing hovedfokuset. Det er en bifeffekt av arbeidet med å *skape* et trygt læringsmiljø.

– Vi gjør ikke dette arbeidet for å motvirke mobbing. Vi gjør det for å bygge et godt læringsmiljø slik at alle trives. Og så ser vi at det hjelper mot mobbing, forteller Rune Nordhaug.

Lederne forklarer at arbeidet på skolen handler om å skape noe positivt, ikke fjerne noe negativt.

– Vårt oppdrag er å få alle elever til å ha det bra og komme seg gjennom skolegangen. Vi skal skape trygge rammer og gode relasjoner mellom lærer og elev og mellom elevene. Og vi skal gi dem en god overgang fra ungdomsskolen slik at de finner seg til rette her. Dette er helt avgjørende for at de skal trives og ha det trygt, og ikke droppe ut av skolen.

Det er tydelig at elevene på Atlanten



Ingeborg Dønheim, leder i russestyret, opplevde selv hvordan VIP Makkerskap hjalp henne til å få venner på skolen raskt. Nå jobber hun for at russetida skal bli trygg og inkluderende for alle.

trives. En av de viktigste byggsteinene i det vellykkede miljøarbeidet har vært skoleprogrammet VIP Makkerskap. Det startet som et lykketreff da Rune fikk en e-post for ni år siden.

TRYGGHET GIR LÆRING

– Vi merket endringer i elevgruppa. Noen elever tok med seg konflikter fra ungdomsskolen. Så da jeg en dag fikk en e-post med invitasjon til VIP Makkerskap, var det som vi vant 100 millioner i Lotto, forteller avdelingslederen i Elevtjenesten engasjert.

Skolen startet med VIP Makkerskap i 2015, og programmet ga raskt resultater. Ni år senere er VIP Makkerskap etablert som et fast program på alle trinnene. Grunnprinsippet er enkelt: Elevene ruller i makkergrupper i tre uker av gangen. Elevene blir tildelt faste sitteplasser og skriver under på en samarbeidsavtale. Gjennom faglige oppgaver og relasjons-

oppgaver, deriblant speeddater, lærer de å samarbeide og kommunisere. Etter tre uker bytter elevene makkergrupper, lager nye samarbeidsavtaler og skaper nye relasjoner med nye elever.

Atlanten har også innført verktøyet FuelBox, som er en boks med 170 spørsmål som elevene får utdelt under speeddatene. Personlige og verdibaserte spørsmål hjelper elevene til å trene på å prate sammen.

– Elevene er ikke så flinke til å prate sammen lenger. Alt foregår på mobilen. Og det kan føre til mange misforståelser. Så vi måtte finne et verktøy for å bli bedre til å prate sammen. Det var slik vi innførte Fuelbox, forklarer Rune.

VIP Makkerskap varer i utgangspunktet kun til høstferien. Men programmet har gitt så gode resultater at skolen har strukket det ut til å vare hele skoleåret.

– Vi har sett at vi har bygd et utrolig

godt læringsmiljø det første året. Men så er vi naive hvis vi tror at det har satt seg når elevene starter på VG2. Så da har vi videreført det vi kaller Fagmakker. Og da blir det mer fokus på å være en god kollega. Og så har vi Motivasjonsmakker på VG3, som handler om å motivere hverandre til å oppnå størst mulig læringsutbytte og faglige prestasjoner.

– *Hva skjer når det stadig dannes nye grupper?*

– Elevene blir godt kjent med alle. Enten har man sittet med noen, eller så har man vært i en makkergruppe med noen. Elever skaper relasjoner som igjen skaper trygghet og gode læringsvilkår. De bygger et fundament for at de vil hverandre godt, sier Rune, som får tilbakemeldinger fra elevene om at de synes det er trygt å samarbeide i makkergruppene.

Skolen bruker mye tid og ressurser på skoleprogrammet. Men Rune mener det er verdt all innsatsen.



Rune Nordhaug, avdelingsleder i Elevtjenesten, var i 2015 med på å innføre VIP Makkerskap på Atlanten videregående skole. Ni år senere er programmet etablert på alle trinnene og bidrar sterkt til det trygge læringsmiljøet på skolen.

fikasjonene. Skal de lykkes i en klasse, må de etablere gode og profesjonelle relasjoner til en gruppe, sier Trond.

LAGER SAMARBEIDSAVTALE MED RUSSEN

Atlanten arrangerer også ulike sosiale tiltak og eventer som et ledd i å skape det gode skolemiljøet. Fire dager i uka blir alle elevene tilbudt gratis skolefrokost. Mange av elevene er hybelboere som har flyttet fra andre deler av fylket. Da gjør det godt å komme sammen på morgenen og spise et næringsrikt måltid mat. På kveldstid arrangerer skolen jevnlig *Atlanten Social Club*, et tilbud for elever som ikke er med på organiserte aktiviteter, og som byr på matservering og aktiviteter som brettspill, karaoke, quiz og rektors legendariske julebingo. Skolen samarbeider også med Frivillighetssentralen og den lokale kirka om ulike tiltak. Av og til blir også kjente foredragsholdere invitert for å holde foredrag om aktuelle temaer for ungdommer, for eksempel relasjoner, rus og ungdomshjernen. Skolen samarbeider også godt med foreldrene, som er organisert i et eget foreldrenettverk på VG1.

For skoleledelsen er det også viktig å ha et tett samarbeid med russeren.

– I russetida kan det skje ting som fører til utestenging og utenforskap. Derfor lager vi en samarbeidsavtale med russeren. Vi gir dem noen goder, og så får de noen forpliktelser, forteller Trond.

Under russetida stiller skolen med et fellestelt til russeren som de får hjelp til å rigge opp. Russeren blir spandert russefrokost og -lunsj, og de får låne parkeringsplassen på skolen til over-

“ Vi gjør ikke dette arbeidet for å motvirke mobbing. Vi gjør det for å bygge et godt læringsmiljø slik at alle trives. Og så ser vi at det hjelper mot mobbing.

(Rune Nordhaug, avdelingsleder i Elevtjenesten)

– Hvis vi ikke klarer å skape de trygge rammene for elevene, klarer de ikke å lære så godt. Da vil de heller bruke mye tid og ressurser på å skape sin egen trygghetsfølelse. Og da klarer de ikke å ta til seg den faglige lærdommen de burde ha tatt til seg.

Lærerne har en avgjørende rolle for at VIP Makkerskap skal lykkes. Det er læreren som setter sammen makkerne og makkergruppene. Nøkkelen er derfor

systematikk og lojalitet.

– Hvis en lærer tror han skal være snill og lar elevene få sitte hvor de vil, bryter man den tilliten og tryggheten som er etablert. Et suksesskriterium er derfor lojale lærere som følger systemet, sier Rune, og får støtte av Trond.

– I lærerkollegiet har vi stort fokus på lojalitet. Vi har også et stort fokus på dette når vi rekrutterer nye lærere. Det er ikke nok lenger bare å ha de faglige kvali-



Under speeddaten stiller elevene i makkergruppa hverandre ulike spørsmål. Det leder gjerne til nye spørsmål og gode samtaler. Her er det førsteårselevene Tea Åsen og Frida Alfredsen og kontaktlærer Ann-Kristin Mjøen som blir litt bedre kjent med hverandre.

natting. Og de som ikke ønsker å være russ, får tilbud om å kjøpe en genser som representerer skolen, til en rimelig pris. Russen får også arrangere president-show på skolen i forkant av russetida, og de får alle pengene fra flaskepanten som de kan bruke på aktiviteter under selve russetida.

Til gjengjeld må russen signere en samarbeidsavtale med skolen som stiller noen krav. Russen forplikter seg blant annet til å arrangere fellesaktiviteter hvor alle skal bli inkludert. Bryter de avtalen, mister de godene. Trond opplever riktignok at russen støtter helhjertet opp om avtalen.

– Vi ser en god effekt av avtalen vi har med russen. De respekterer avtalen og følger den lojalt, noe som gir mye mindre konflikter.

ER TETT PÅ DET SOM SKJER

Det mangeårige miljøarbeidet på Atlanten har bydd på noen utfordringer.

Skolelederne har løst dem ved å være tett på det som skjer.

– Du kan ikke fikse dette med en visjon eller en tale på et foreldremøte. Nøkkelen er å følge opp i hverdagen. Man må bygge stein for stein, bruke tid og stå i det. Og så må man ha et støtte-system som fungerer. Det er tydelig definert hva kontaktlærerne skal gjøre, og hva Rune i Elevtjenesten skal gjøre, forklarer Trond.

Rektoren mener et grunnprinsipp for å lykkes er å sette elevene først.

– Vår jobb som skoleledere handler først og fremst om elevene. Vi hører på elevene, stoler på dem og tar dem på alvor, både i større og mindre saker, enkeltelev mot lærer. Vi stiller derfor store forventninger til oss som ledere og til lærerne.

Rune forteller at grunnverdiene på Atlanten er inkludering, trygghet, samarbeid og det å være tydelig. Skolelederne har dermed et ansvar for å

gå foran med å vise disse verdiene.

– Når jeg mener at eleven er den viktigste personen, må jeg forfekte det i alt jeg gjør. Jeg må føle like godt for alle. Det gjelder relasjoner, verdier og personalbehandling. Vi som skoleledere må vise det vi står for.

TRYGGERE ENN PÅ UNGDOMSSKOLEN

Det var skolens verdigrunnlag. Men hvordan opplever egentlig elevene hverdagen på Atlanten? Vi er tilbake i klasse 1ST2. Noha, Frida, Solveig og Tea kommer rett fra ungdomsskolen og har vært bare noen uker i samme klasse. Men de merker allerede det gode miljøet på Atlanten.

– Jeg er overrasket over hvor kjapt vi blir kjent med hverandre. Jeg kjente ikke noen fra før, men føler vi har kommet veldig godt overens, sier Frida.

– På ungdomsskolen var det mye splittelse i klassen, og ikke alle ble like mye sett eller inkludert. Jeg syns miljø-

et er bedre og mer åpent her, forteller Hanzaoui.

– *Hva synes dere om denne måten å jobbe sammen på?*

– Man kommer mye tettere på hverandre. Det blir lettere å støtte hverandre når vi allerede vet litt om hverandre. Og jeg føler meg tryggere på å delta i timen, sier Frida Alfredsen.

– Jeg er tryggere nå enn før. Nå kan jeg si hva jeg vil, sier Tea Åsen.

– *Hvordan kan disse tiltakene være bra for elever som faller utenom?*

– Man kan bli bedre kjent med dem og det de liker å gjøre, mener Solveig Sandvik.

– Og så finner man felles interesser, legger Frida til.

Kontaktlærer Ann-Kristin Mjøen forteller at makkergruppene tjener en tydelig hensikt.

– I starten av skoleåret snakket vi om at klassen skal bli deres trygge havn i tre år framover. De blir viktige mennesker

for hverandre. Derfor jobber vi systematisk med slike oppgaver for at elevene skal bli veldig godt kjent med hverandre. De lærer seg å prate sammen, og de blir kjent med både sine egne og andres verdier.

– *Fører det til et godt læringsmiljø?*

– Det er ikke kjekt å lære når man ikke kjenner seg trygg og ikke har det bra med dem man er sammen med. Men når elevene kjenner hverandre, blir de tryg- gere og tør å bidra i klassen.

– *Hvilken rolle har du som lærer i dette arbeidet?*

– Dette gir meg en mulighet til å bli kjent med hvem de er. Og så liker jeg selv å svare på spørsmålene de stiller. Da blir de bedre kjent med meg og blir tryggere på hvem jeg er. Og vi skaper relasjoner, sier Ann-Kristin.

Kontaktlæreren ser tydelig den gode effekten av VIP Makkerskap og de andre miljøfremmende tiltakene.

– Vi har et veldig godt miljø på hele

skolen. Derfor er jeg kjempelojal til systemet her. De ordnede forholdene skaper en trygghet. For noen elever kan ha det vanskelig hjemme. Derfor vil jeg at de skal ha et trygt rom på skolen.

– ER SOM EN STOR FAMILIE

Lenger borte i gangen ligger elevråds-kontoret. Der treffer vi elevrådsleder Ole Henrik Løvold og leder i russestyret, Ingeborg Dønheim. Ingeborg, som er to år eldre enn elevene i 1ST2, fikk selv oppleve verdien av VIP Makkerskap da hun startet i første klasse. Ingeborg flyttet til Kristiansund på hybel fra distriktskommunen Halså og kjente ingen.

– VIP Makkerskap var et veldig fint tiltak som gjorde at jeg skled inn med en gang. Man blir så godt kjent med de fire man har på en makkergruppe. Og så ruller man og blir kjent med alle.

Ole Henrik mener VIP makkerskap bidrar til å forhindre utenforskap.



Kontaktlærer Ann-Kristin Mjøen i klasse 1ST2 forteller at makkergruppene bidrar til at elevene blir godt kjent, lærer seg å prate bedre sammen og tør å bidra mer i timene.

Det er ikke kjekt å lære når man ikke kjenner seg trygg og ikke har det bra med dem man er sammen med. Men når elevene kjenner hverandre, blir de tryggere og tør å bidra i klassen.

(Ann-Kristin Mjøen, Kontaktlærer)

– Vi er som en stor familie her på skolen. Her får vi et bånd til alle ansatte, fra lærerne til renholdspersonalet. Man blir ivaretatt av alle.

Elevrådslederen mener samarbeid i makkerskap legger gode betingelser for elevene.

– Det blir tydelig hva man som skole ønsker å stå for og jobbe med. Og så er skoleledelsen raskt ute med å hjelpe når elevene har behov for det, slik at de som faller utenfor, blir hjulpet litt ekstra og klarer å gjennomføre skolegangen.

Ole Henrik kjenner ikke til at det foregår mobbing på skolen. Og han mener det er svært viktig å forhindre at det

oppstår.

– De som blir mobbet, sliter kanskje fra før av. Og hvis det skjer på skolen, kan det være at de dropper ut eller havner på utsiden av sirkelen. Det er skummelt. Det kan ende med at de går ned en vei som ikke er bra. I verste fall kan det ende med at de tar sitt eget liv.

Ingeborg forteller at russetida kan være den mest ekskluderende perioden på en videregående skole. Men lederen i russestyret tror at avtalen som rusen har med skolen, gjør at alle føler seg inkludert.

– Ingen gruer seg til russetida. Skolen stiller nemlig strenge krav til at det ikke

skal være noen ekskludering. Alle skal få være med i en gruppe hvis de ønsker det. Og hvis noen bryter reglene skolen har satt, eller noen føler seg ekskludert, trekker skolen tilbake avtalen. Det kan skje under russetida også.

– *Hvordan opplever dere at skoleledelsen jobber med å skape et godt miljø?*

– Alt er hele tida i bevegelse for at ting skal bli enda bedre. Hvis lederne ser noen aktiviteter som engasjerer ekstra, fortsetter de med disse aktivitetene, forteller Ole Henrik.

– Og det er et veldig fint lærermiljø. Lærerne kommer alltid og sier hei. De er veldig flinke til å følge opp ting, sier Ingeborg.

– *Hvordan kan andre skoler lære av Atlanten?*

– Vi elever liker å ha trygge rammer. Så gjør en avtale med rusen som setter krav til elevene, mener Ingeborg og får støtte av Ole Henrik.

– Du skal være trygg på skolen,



Elevrådsleder Ole Henrik Løvold kjenner ikke til at det foregår mobbing på skolen, og mener VIP Makkerskap er med på å forhindre utenforskap. – Vi er som en stor familie her på skolen, forteller elevrådslederen.

settet har Trond og Rune vært veldig lojale mot hele veien, fortsetter Gøran, som tror mange skoleledere kan lære av modellen på Atlanten.

– Mange rektorer tenker de driver med verdibasert ledelse. Men det blir først virkelig når man tror på prosjektet og holder stand, også når man møter motstand. Da må man stå i verdiene sine og ha troen på at det er dit man skal.

De gode tilbakemeldingene fra elever, foreldre og lærere gjør at arbeidet på skolen vil fortsette i samme kurs. Men skolelederne hviler ikke på laurbærene.

– Vi har som mål å ha null prosent mobbing, sier Rune.

Atlanten vil derfor jobbe med å skape en enda bedre overgang fra ungdomsskolen til videregående skole. Skolen ønsker blant annet et tettere samarbeid med ungdomsskolene i distriktet.

– Det kommer alltid nye elever, så vi må holde trøkket på systemarbeidet. Og så har vi fått noen nye øyne i ledelsen. De kan hjelpe oss å se om vi kan gjøre noen justeringer, sier Trond.

For selv om det å bekjempe mobbing ikke er hovedfokuset på Atlanten, gir de lave mobbetallene en svært viktig og ønskelig effekt.

– Konsekvensen av mobbing er brutal for dem som blir utsatt for det og for familiene som står oppi det. De som opplever mobbing, kan bli påvirket resten av livet. Så vi jobber knallhardt med noen få som har dratt med seg traumer fra ungdomsskolen. Vi kan hjelpe dem slik at de kommer seg videre, og kan begynne på videre utdanning, avslutter Rune Nordhaug, avdelingsleder i Elevtjenesten ved Atlanten videregående skole.

uansett hvor du er fra og hva du tror på. Så skap trygge rammer for elevene og ha respekt for andre, avslutter han.

ELEVEN ER VIKTIGST

Vi er tilbake på rektors kontor. Assisterende rektor Gøran Olsen har flyttet tilbake fra Trondheim og er fersk i stillingen. I Trondheim jobbet han på skoler med rekordhøye mobbetall. Gøran ble imponert da han kom til Atlanten og så hvordan det ble jobbet her.

– Det ble gjort mye arbeid mot mobbing på de skolene jeg kom fra. Men ingenting fungerer før elevene lærer seg å være sammen på en god måte. Det som fungerer, er gode fellesskap som inkluderer, som gjør elevene trygge. Da må man lage et sosialt system som er trygt. Man kan ikke lage lovverk for det. Det går på holdninger og hvordan man jobber. Det som gjøres her på Atlanten, bør lyttes til, sier den assisterende



Gøran Olsen er nyansatt som assisterende rektor ved Atlanten vgs og har tidligere jobbet på skoler med høye mobbetall. – Det som gjøres her ved Atlanten bør lyttes til, sier han.

rektoren.

Han mener skolelederne på Atlanten har vært tro mot verdiene sine.

– Her er eleven viktigst. Derfor starter alle tanker og vurderinger som er knyttet til skoledriften, med eleven. Dette tanke-

– Er ikke mye foran skjermer i klasserommet

– Mange er bekymret for skjermbruken på skolen, men vi ser faktisk at elevene ikke sitter så mye foran skjermer, forteller professor Lisbeth M. Brevik.

Rapportens tre hovedfunn

Rapporten heter «Å gi rom for variasjon og valgfrihet, mens vi venter på digital dømmekraft. Digital kompetanse i fagene i det heldigitale klasserommet på 10. trinn og vg3». Forskerne trekker frem tre hovedfunn fra rapporten:

- 1. Digitale praksiser finnes i alle fag og i de fleste timer, men forskerne ser tydelige forskjeller i elevenes grunnleggende digitale ferdigheter, som handler om hvor gode de er på digitale søk og navigering, digital produksjon, digital kommunikasjon og digital dømmekraft.
- 2. Digital dømmekraft knyttes i all hovedsak til kildekritikk og mindre til trygg og etisk samhandling på nett og det forskerne kaller digital livsmestring som henviser til elevenes mestring av eget liv på digitale flater.
- 3. Lærerne bruker sin profesjonsfaglige digitale kompetanse når de tar i bruk digital teknologi og bidrar til både variasjon og valgfrihet for elevene. De utforsker også ny teknologi inkludert kunstig intelligens sammen med elevene.

Du kan lese hele rapporten ved å bruke QR koden.



Greta B. Gudmundsdottir (t.v.) og Lisbeth M. Brevik forsker på det heldigitale klasserommet. (Foto: Shane Colvin/UiO)

Lisbeth M. Brevik leder EDUCATE-prosjektet ved Universitetet i Oslo som studerer hvor godt læreplanen fungerer i praksis. Sammen med kolleger har hun nylig vært inne i over 50 klasserom og sett på hvordan det jobbes digitalt i sju ulike skolefag.

– Vi ser at lærerne og elevene hyppig bruker muligheten de har til å velge bort skjermene, sier hun i en pressemelding fra Det utdanningsvitenskapelige fakultet ved UiO.

DIGITAL DØMMEKRAFT

– Det digitale gir rom for variasjon og utforskning, men dette er dessverre ikke alle sider ved digital kompetanse. Veiledningen elevene får i digital dømmekraft er ganske ensidig, og det uroer oss, sier professor Greta Björk Gudmundsdottir, som har ledet den siste analysen fra prosjektet sammen

med Brevik.

– Vi savner for eksempel et større søkelys på digital livsmestring. Lærerne har god profesjonsfaglig digital kompetanse, men vi ser begrenset undervisning om hvordan elevene kan håndtere livet sitt på nett, snakke med andre på nett og ta vare på sin digitale identitet, sier Gudmundsdottir.

– Målet vårt er å øke digital livsmestring, sier hun.

Samtidig har lærere og elever kastet seg over kunstig intelligens.

– Her ligger det et stort potensial for god undervisning! Men den nye teknologien stiller oss også overfor mange dilemmaer og kommer til å bidra til store samfunnsendringer, inkludert i klasserommet. Da er det helt vesentlig å kunne utøve god digital dømmekraft, sier Gudmundsdottir.

Slik kan lærere hjelpe barn som sliter i friminuttene

Ny dansk forskning viser et stort uutnyttet potensial for å bruke friminuttene til å forebygge mistrivsel og skolevegring.



Friminuttene kan være krevende for mange barn som sliter sosialt på skolen. Samtidig kan friminuttene være en viktig arena for å motvirke mistrivsel og skolevegring, viser ny dansk forskning. Rapporten ”Pædagogers bidrag til at mindske skolefravær og skabe skoletilhør” er utarbeidet av forskere ved lærerutdanningen ved UC Syd (Syddjyllands professionshøjskole). Den peker blant annet på at det er i friminuttene at

barna er mest utsatt og mistrivselen blir mest tydelig, men friminuttene brukes i for liten grad til å få øye på de utsatte barna, skape trivsel og hjelpe dem før



det går så langt at resultatet blir skolevegring.

Rapporten fra UC syd finner du ved å bruke QR koden.

To av tre barn og unge gamer daglig

Hele tretti prosent av alle nordmenn spiller digitale spill en gjennomsnittsdag viser tall fra Norsk mediebarometer. Barn og unge spiller mest.

64 prosent av alle barn og unge mellom 9 og 15 år spiller digitale spill daglig. Det gjelder tre av fire gutter og halvparten av jentene. Guttene bruker også mest tid på spill. De bruker i snitt 94 minutter daglig, mens jentene bruker 50 minutter. Det er mest populært å spille byggespill som Minecraft.



Økt kjønnsinndeling kan medføre økt mobbing

Når barn deler seg inn i grupper med gutter og jenter hver for seg, øker problemet med grovt språk og mobbing, viser svensk forskning.

Forskere ved Høgskolen i Gävle i Sverige har studert elever og ansatte ved tre svenske skoler. De har intervjuet elever på 4. – 6. trinn, samt lærere, vaktmestere og andre ansatte ved skolene. Studien tar i tillegg utgangspunkt i et stort statistisk materiale. Siden 2012 har alle skoler i Gävle svart på to årlige spørreundersøkelser, som en del av arbeidet med å forebygge mobbing.

Forskerne finner at både elever og ansatte opplever at de kjønnsmessige grupperingene har økt blant barna, ifølge en pressemelding fra høgskolen.

Intervjuene viser en tydelig kløft mellom jenter og gutter. Gutter kan ikke leke med jenteting og omvendt. Det blir vanskeligere for gutter å vise myke verdier og for jentene å komme inn på guttenes arena. Ifølge forskerne medfører det at skolemiljøet blir dårligere både for gutter og jenter. Machokulturen styrkes, atmosfæren blir tøffere, språket blir grovere og mobbingen øker. Studien viser også at både gutter og jenter bidrar til å opprettholde kjønnsinndelingen, og at det forsterkes av påvirkning fra foreldrene.



Du finner hele rapporten ved å bruke QR-koden.

Norges viktigste leder

Gode ledere i oppvekstsektoren er avgjørende for at barn og unge skal utvikle kunnskap, ferdigheter og gode holdninger – og mestre livene sine. Derfor er de våre viktigste ledere, mener Skolelederforbundet som for første gang har delt ut Viktigste Leder prisen. Vinneren ble Anne Gundersen, som er styrer for Sand barnehage i Nord-Odal.

–Vi jobber med barn, ikke med ting. Vår viktigste jobb er å sørge for at barna har det bra og ivareta deres behov for omsorg, lek og læring. Min jobb er å sørge for at vi lykkes med det.

| Tekst og foto: Ole Vettrhus Alvik



FØRSTE PRISVINNER: Anne Gundersen har jobbet i barnehage hele sitt yrkesaktive liv. I september ble styreren i Sand barnehage den første som mottok prisen Viktigste leder fra Skolelederforbundet.

– Er det pappaen din, roper en liten jente mellom munnfullene, i det barnehagestyrer Anne Gundersen med Skolelederen hakk i hæl, avbryter lunsjen til de største barna på vår omvisningsrunde i Sand barnehage. Men Skolelederen er ikke på familiebesøk. Vi har reist til tettstedet Sand i Nord Odal kommune for å møte den første vinneren av Skolelederforbundets Viktigste Leder pris. For å komme til

Sand har vi kjørt en halvtime inn i landet fra Eidvold verk, mot øst, til bredden av Storsjøen, et par mil nord for Skarnes.

Sand barnehageligger sentralt i bygda, og skiller seg ikke vesentlig ut fra mange andre barnehager. Utenfra ser det røde teglstensbygget litt strengt og slitt ut når vi besøker barnehagen en hustrig høstdag i oktober. Men det er altså utenpå. Inne er det lunt og trivelig, og

det er bare et par uker siden Anne mottok prisen. Så et naturlig første spørsmål er selvfølgelig: Hva følte du da?

–Det var kjempestas, og det var ekstra hyggelig fordi det var personalet i barnehagen som hadde nominert meg, sier hun og legger til:

–Og jeg synes at det er veldig flott at prisen går til en barnehagestyrer. God ledelse av barnehager er kjempeviktig både for ansatte, barn og foreldre.

TURBULENTE ÅR

Anne er utdannet barnehagelærer og har jobbet i barnehage siden hun var 19 år. Lang og variert erfaring kom godt med da hun ble leder for Sand barnehage i 2020. I løpet av de fire årene som har gått, har hun ledet barnehagen gjennom en pandemi, en nedbemanning og en sammenslåing med den andre barnehagen i bygda.

–Da vi startet barnehageåret etter sommerferien i høst, kjente jeg at vi endelig kunne ha litt hvilepuls og få tid og ro til å tenke fremover, forteller hun.

– Det føltes nesten litt rart etter tre hektiske år. Jeg gikk og lurte på hvor det kunne smelle neste gang. Men nå kjenner jeg at vi kan senke skuldrene og konsentrere oss om det som er hovedmålet vårt: å styrke barns selvfølelse i samspill med andre.

HAR PRØVD SEG SOM STYRER TIDLIGERE

Anne Gundersen var pedagogisk leder i barnehagen, før hun ble styrer. Hun har også vært barnehagestyrer tidligere, i en annen barnehage, for ni år siden. Men den gang følte hun ikke at hun var helt klar for oppgaven.

–Jeg hadde jobbet seks år som pedagogisk leder i en mindre barnehage og hadde lyst til å prøve meg som styrer. Men da jeg begynte i jobben, kjente jeg at jeg trengte mer erfaring og fagkunnskap.

–Jeg var nok for utålmodig og stilte for store krav til meg selv, og det gjorde

Viktigste leder prisen

Anne Gundersen ble den aller første som mottok Viktigste Leder prisen. Prisen ble delt ut av kunnskapsminister Kari Nessa Nordtun og forbundsleder Stig Johannessen på Skolelederforbundets Viktigste Leder konferanse den 25. september.

Med Viktigste leder prisen ønsker Skolelederforbundet å rette oppmerksomheten mot god ledelse i oppvekstsektoren. Juryen, som besto av medlemmer fra Skolelederforbundet, KS, Elevorganisasjonen, FUG, Skolenes landsforbund og Fagforbundet, hadde valgt ut tre nominerte blant en rekke gode kandidater. De tre nominerte var SFO-leder Ottar Sakseid ved Sande skole i Sola,

Michelle Varga Weme som da var rektor ved Vik skole i Hole kommune og Anne Gundersen i Sand barnehage.

JURYENS BEGRUNNELSE

Alle de tre fikk svært rosende omtale av juryen. I begrunnelsen for at Anne Gundersen fikk prisen, legges det blant annet vekt på at hun er løsningsorientert, inkluderende og omsorgsfull. Hun involverer, skaper engasjement og er opptatt av at alle skal holde fokus og nå målene som er satt for virksomheten. Hun har god innsikt i faget og sørger for at rammeplanen er styrende for innholdet i barnehagen, at barna har et godt lekemiljø og mulighet til å utfolde seg.

Prisen deles ut annethvert år og alle kan nominere kandidater til prisen. Premiesummen er på 40 000



Kunnskapsminister Kari Nessa Nordtun (t.v), prisvinner Anne Gundersen og forbundsleder Stig Johannessen i Skolelederforbundet.

kroner, og prisvinneren mottar også et silketrykk laget av illustratør Per Ragnar Møkleby.

at jeg følte at jeg ikke strakk til. Jeg var så opptatt av å leve opp til mine egne forventninger, at jeg glemte at jeg også skulle overleve i lederrollen. Så jeg måtte spørre meg selv om jeg var villig til å betale prisen ved å fortsette i jobben, forteller hun.

Har den erfaringen vært viktig for deg

som leder?

–Ja, den lærte meg mye. For eksempel at du som leder må erkjenne at du ikke kan involvere deg i alle prosesser. Du må ansvarliggjøre medarbeiderne dine og ha tillit til at de klarer å løse oppgavene. De gjør det kanskje ikke akkurat slik du hadde tenkt, men de løser



NYTTIGE LAPPER: Døren til kontoret mitt er stort sett alltid åpent, men noen ganger må jeg lukke døren og jobbe konsentrert med mine egne ting, sier Anne Gundersen, og legger til at hun som leder kan savne det å være en del av arbeidsmiljøet på avdelingen.

det på sin måte og de mestrer det. Når du klarer å slå deg til ro med dette, da kan du bruke tid og krefter på dine egne lederoppgaver.

–Erfaringene fra den første lederjobben ga meg også et godt erfaringsgrunnlag for styrerutdanningen. Og det var en utdanning som var veldig nyttig for meg. Jeg lærte at endringer krever tid og tålmodighet, og at jobben ikke er gjort før du har fått med deg alle. I slike prosesser må du gå sakte nok. Å innse dette har hjulpet meg veldig i de prosessene vi har vært igjennom med nedbemanning og sammenslåing av barnehager her i Sand. Det var mye som rørte seg blant de ansatte i den perioden, og jeg tror ikke at jeg hadde klart å stå i det uten den kunnskapen jeg fikk i styrerutdanningen.

LEDER PÅ NYTT

For fire år siden ble du styrer på nytt. Hvorfor ville du bli leder?

–Fordi jeg liker å få med meg andre for





BLE FEIRET: Da Anne Gundersen kom tilbake på jobb etter prisutdelingen, hadde de ansatte pyntet til fest og hengt opp plakater i vinduet: Årets viktigste leder jobber her!



Gode råd til nye styrere

Hvis du hadde vært mentor for en som skulle bli styrer i en barnehage for første gang, hvilke råd ville du ha gitt?

Vær tålmodig. Aksepter at du må bruke den tiden som er nødvendig for å få gjennomført noe på en god måte.

Ikke gap over for mye. Husk at du skal klare å fortsette som styrer en god stund.

Bygg et godt lag av pedagogiske ledere og bruk den kompetansen som pedagogene sitter med til å jobbe mot det målet du vil at virksomheten skal nå.

De som jobber i barnehage, er selvgående folk. Om de ikke gjør ting akkurat slik som du hadde tenkt, så går det bra likevel.

Lederrollen kan bli litt ensom, så bruk lederteamet og nettverket ditt på en god måte. Spør om hjelp og råd.

å nå et mål.

Du ble leder i den samme barnehagen som du var ansatt i. Hvordan var det å gå fra det å være ansatt til å bli leder i samme barnehage?

–I begynnelsen var det uvant. Jeg knytter meg nært til mine kolleger og som leder er du ikke en del av miljøet på samme måte. Det måtte jeg jobbe litt med, men det har ordnet seg. Det er de andre barnehagestyrerne og rektorene i kommunen som er min nærmeste personalgruppe nå.

VI ER ANSATTE – IKKE INNSATTE

Da du holdt takketalen etter å ha mottatt prisen, sa du at mottoet ditt var: Ingen flokk, ingen leder. Hva er din lederfilosofi?

–Da jeg mottok prisen fikk jeg et silke-trykk som viser en flokk trekkfugler som flyr i perfekt v-formasjon. Jeg var ute og gikk tur dagen etter, og så flere flokker med trekkfugler. Og det er ikke alle flokker som får til å fly i en perfekt v-formasjon. Og slik er det på arbeidsplasser også. Og det må være lov. Det er greit å kave og rote og oppleve at man ikke helt vet hvor man skal. Men da må vi samle oss, ta to skritt tilbake, se hvor vi er nå - og så må vi kanskje begynne på nytt eller gjøre det på en helt annen

måte. Som leder er jeg opptatt av at vi er bare mennesker alle sammen, men at vi kan få til veldig mye bra når vi drar lasset sammen.

–Men samtidig er det slik at vi jobber med barn, ikke med ting. Vi skal ivareta relasjoner og tilknytning til barna vi jobber med på en god måte, og det er et kjempestort ansvar. Hvis vi gjør feil, må vi si unnskyld, reflektere over hva som skjedde og prøve igjen. Vi er en viktig del av barnas liv, og det vi gjør skal vi gjøre med faglig tyngde.

–Jeg får ofte tilbakemelding på at jeg er positiv og engasjert. Men jeg holder på fagligheten. Jeg pleier å si at vi er ansatte, ikke innsatte. Vi får betalt for å gjøre en jobb og det ligger en rekke forventninger til oss i den rollen vi har. Det er barn vi jobber med, og vi skal sørge for at de har det bra og ivareta deres behov for omsorg, lek og læring. Samtidig skal vi huske å klappe oss selv på skuldra for alt vi får til. For gurimalla så mye vi får til.

NEDBEMANNING

Da hun var nyansatt, var en av de første oppgavene å nedbemanne fordi de lå over bemanningsnormen for barnehager. Dette var i 2020, altså under

Prøv igjen til du lykkes

Tenk deg at du skal holde en tale i en barnedåp og skal gi et råd for livet. Hvilket råd vil du gi?

–Det må være «prøv igjen». Ofte lykkes man ikke på første forsøk, men det meste kan prøves igjen. Og går det ikke da heller, så prøv på en annen måte. Det handler om å ikke gi opp. Hvis det er noe man tror på eller ønsker å oppnå, så er det bare å stå på. Og samtidig er det viktig at man leter etter de tingene i livet som gir deg energi og fyller opp lagrene.

pandemien. Noen gikk av med pensjon, noen valgte å slutte selv, noen ønsket seg over i andre enheter og fikk det, men det var også noen som fikk endringsoppsigelse og eventuelt en ny jobb et annet sted.

Var det en krevende prosess?

–Ja, det var kolleger som jeg kjente godt. Men selve avgjørelsen om hvem som skulle flyttes, var heldigvis ikke min jobb. Det var det HR avdelingen og oppvekstleder som måtte ta.

Var det slik de ansatte så det, at det ikke var din avgjørelse også?

–Nei, så enkelt var det nok ikke alltid. Og det er naturlig at folk blir frustrert og bekymret i en slik situasjon.

En ting er å gå gjennom en slik prosess i en anonym storby, men dette er folk du sikkert møter på butikken?

–Ja, på butikken, i idrettslaget og ellers på fritiden. Og mine barn er jevnaldrende med deres barn. Så det blir veldig nært. Derfor er det viktig å ha gode samtaler med dem det gjelder og at man kjører en åpen og velbegrunnet prosess.

SKAPTE EIERSKAP TIL NYE SAND BARNEHAGE

Du har gjort mye riktig som leder, men



SKIPPEREN PÅ SKUTA: Jeg liker å få med meg andre for å nå mål, sier Anne Gundersen.

når har du selv tenkt at du virkelig har lykkes som leder?

–Jeg synes at vi fikk til en god prosess da vi måtte slå sammen barnehagene i Sand. Vi brukte tilstrekkelig med tid for å sikre at alle ble godt involvert i prosessene. Alle ansatte deltok i grupper som kom med ideer og løsninger for en god, ny barnehage. Det bidro til eierskap til løsningene og at medarbeiderne fra de to barnehagene ble bedre kjent med hverandre.

STRIKKER I BÅTEN

Hva er viktig for at du skal kunne gjøre en best mulig jobb?

–Det er viktig at jeg har nærheten til barna, foreldrene og de ansatte. Jeg må ha tid nok til å være til stede i barne-

hagen og følge opp det som skjer. Hvis jeg mister fotfestet til avdelingene, da skal jeg heller finne meg noe helt annet å gjøre.

Hvordan fyller du energilagrene dine?

–Det gjør jeg når jeg er sammen med familie og venner. Men barna mine begynner å bli så store at de synes at det er litt kjedelig å henge med mamma. Men det synes heldigvis ikke mannen min.

–Og jeg elsker alle årstider og alle naturens endringer og jeg fyller energilagrene mine ved å være ute i naturen, i skogen og på vannet. Jeg har båt og det å være i båten ute på Storsjøen, det gir meg ro.

Fisker du da?

–Nei, jeg strikker. Og da slapper jeg helt av.

Mye usunn mat og drikke i idrettskioskene

Idrettsbanen bør være en arena for sunn mat, sier forsker. Likevel er det mat med masse sukker og mye fett som tilbys i idrettskiosken, viser en ny studie.

Tekst og foto: Sonja Balci

I kioskene er det vanlig å selge brus, pølser, is, potetgull og kaker. Ofte finnes det ikke noe for de som ønsker sunn mat og drikke.

–Det trenger ikke å være så vanskelig å få til noen sunnere alternativer, sier Mari Myhrstad.

Hun er førsteamanuensis i ernæring ved OsloMet og har ledet prosjektet, som er et samarbeid mellom OsloMet og Høgskolen i Østfold.

Mari Myhrstad og forskerkollegene ville undersøke hva slags mat som tilbys og selges i idrettskioskene, og det kom klart frem at den er usunn.

Om studien

Forskerne har brukt spørreskjema for å undersøke hva som tilbys og selges i idrettskioskene.

I tillegg har de intervjuet klubbledelse, foreldre og ungdommer i alderen 11 – 14 år. Resultatene fra undersøkelsene er publisert i tre artikler.

Spørreskjemaet ble sendt ut til over 2000 klubber innenfor fotball, håndball, turn og langrenn i hele landet. 301 klubber svarte på spørsmålene.

ØNSKER ENDRINGER

De undersøkte også hva det er som gjør at vi ikke har sunnere idrettskiosker.

Studien viser at over 80 prosent av idrettslagene i undersøkelsen tilbyr brus med sukker, søtsaker og snacks. I tillegg tilbyr over 60 prosent kaker.

Bare under halvparten av klubbene som var med i studien, tilbyr frukt, grønnsaker og bær.

Myhrstad forteller at da de intervjuet foreldrene og klubblederne, var det veldig klart at de opplever mattilbudet i kioskene som usunt. De ønsker også endringer.

FORSKJELLER PÅ KLUBBENE

Barrierene for idrettsklubbene er økonomi og tap av inntekt. I Norge er driften av kioskene ofte basert på frivillighet, og inntjening betyr mye for klubbene.

For å øke inntjeningen er det vanligvis foreldrene som står for mattilbudet.

En annen barriere er at de ofte har et begrenset og lite kjøkken i kiosken. Derfor må det som tilbys, være enkelt. Oppbevaring og tilberedning av maten kan være vanskelig.

–Vi opplevde også at det forskjeller



– Mange barn og unge er organisert i idrett, og mattilbudet burde være bedre, sier Mari Myhrstad, som er forsker ved OsloMet.

på klubbene. Noen har engasjerte ledere og bedre økonomi, og klarer å få til et sunnere tilbud, sier Myhrstad.

–Men generelt er det en del utfordringer.

KOSEN ER VIKTIG FOR FORELDRENE

I intervjuene kom det frem at selv om foreldrene sier at de ønsker et sunnere tilbud i idrettskioskene, er de samtidig opptatt av å ha det hyggelig og belønne



barna med usunn mat.

–Kos og hygge er nok ofte assosiert med usunn mat, forteller Myhrstad.

Ungdommene som ble intervjuet, var derimot ikke opptatt av kosen. I hvert fall nevnte de ikke det i intervjuene. De sa at de ønsker å kunne velge sunt, og de ønsker seg endringer.

Prisen betyr en del for ungdommene når de handler i kiosken, og de kjøper helst det som er billig.

DEN FØRSTE STUDIEN OM IDRETTSKIOSKENE

Forskerne fant videre at klubbene som hadde sponsoravtaler eller hadde lagd noen retningslinjer, kunne tilby flere sunnere alternativer i kiosken.

–Det hjelper mye at man er bevisst på dette, understreker forskeren.

–Vi kan lage en vaffelrøre sunnere med havregryn for eksempel. Klubbene kan også velge bort godteri og snacks fra utsalgsstedet.

Hun påpeker at det i dag ikke finnes nasjonale retningslinjer for hva som skal tilbys i idrettskioskene.

–Vi ønsker å bruke denne forskningen til å få til det på sikt, sier Myhrstad.

–Så vidt vi vet, er dette den første studien som har undersøkt mattilbudet på idrettsarrangementer for barn og ungdom i hele Norge. Vi har publisert tre artikler fra studien, og vi ønsker å fortsette å rette søkelyset på mattilbudet på idrettsarenaen.

Referanser

Garnweidner-Holme, L., Leganger Wattenberg, P.A., Fostervold Mathisen, T., and Myhrstad, M.C.W., Adolescents' experiences with the food selection at the sports arena in the area of Oslo, Norway: a focus group study. *Public Health Nutr*, 2024. 27(1): p. e39.10.1017/S1368980024000181. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/38238883>

Garnweidner-Holme, L., Frivold, Y., Max, G., Fjaera, K., Fostervold Mathisen, T., and Myhrstad, M.C.W., Food and beverage selection in children's sports arenas in Norway: A cross-sectional study. *Public Health Nutr*, 2024: p. 1-32.10.1017/S1368980024000818. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/38571384>

Garnweidner-Holme, L., Haugland, H.S., Joa, I., Telle-Hansen, V.H., Gjevestad, G.O., and Myhrstad, M.C., Facilitators and barriers to healthy food selection at children's sports arenas in Norway: a qualitative study among club managers and parents. *Public Health Nutr*, 2021. 24(6): p. 1552-1558.10.1017/S1368980020003985. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/33040764>

Unni Fuglestad (til høyre), universitetslektor i lesevitenskap, og Johanne Ur Sæbø, førsteamanuensis i lesevitenskap, ved Nasjonalt lesesenter reiste i høst rundt om i hele landet for å lansere den nasjonale satsingen på lesing, Tid for lesing.



Skoleledere skal hjelpe elever til å lese mer

En ny norsk studie viser en tydelig sammenheng mellom elevenes leseferdigheter og skoleledelsens støtte. Nå skal den nasjonale satsingen *Tid for lesing* gi barn og unge økt leselyst.

Tekst: Anders Ildstad Foto: Trude Witzell

Leseferdighetene blant norske elever har falt markant de siste årene. I den siste internasjonale leseundersøkelsen PIRLS fra 2021 er Norge det landet hvor elevene rapporterer lavest. Færre elever leser i fritida, og barn og unge leser stadig kortere tekster. Antall elever med svake leseferdigheter øker, noe som igjen svekker ferdighetene innen regne-fag og andre fag.

Nå har regjeringen tatt grep for å snu utviklingen. Kultur- og likestillings-departementet og Kunnskapsdepartementet lanserte tidligere i år en lese-lyststrategi for årene 2024–30. Tid for lesing er en av satsingene og ledes av Nasjonalt lesesenter ved Universitetet i Stavanger. Senteret er landets ledende fagmiljø innen leseopplæring og lese-forskning og støtter arbeidet med språk og lesing i barnehager, skoler og kommuner.

I høst reiste de rundt til utvalgte byer i Norge for å lansere satsingen. Skolelederen møtte Unni Fuglestad, universitetslektor i lesevitenskap ved Nasjonalt lesesenter, og Johanne Ur Sæbø som er førsteamanuensis i lese-vitenskap ved Nasjonalt lesesenter, da de holdt et frokostmøte for skoleledere

i Trondheimsområdet.

– Hva er årsakene til de svekkede leseferdighetene?

– Det er ikke én hovedårsak. Men vi kan si at det er en samfunnsutfordring. Alle leser mindre, også de voksne. Og foreldre leser mindre for barna sine enn de gjorde før. Vi leser mindre i mange sammenhenger, fortalte Ur Sæbø.

– Og så er det en tett sammenheng mellom elevenes sosioøkonomiske bakgrunn og leseferdigheter. Elever med høyt utdannede foreldre har sterkere leseferdigheter. Men det er flere elever enn før som opplever dårlige økonomiske forhold hjemme. Og de elevene er over-representert blant elever med svake leseferdigheter, sa Unni Fuglestad.

– Hva gjør de manglende leseferdighetene med elevene når de skal ut i arbeidslivet?

– Vi har data som helt klart viser at elever med svake leseferdigheter får store utfordringer med å gjennomføre videregående opplæring. Det er en viktig kvalifisering inn i yrkeslivet. Det er også en tydelig sammenheng mellom det å ha svake lese- og skriveferdigheter og det å være i ungt utenforskap. For det handler om å ha de nødvendige ferdig-



Unni Fuglestad, universitetslektor i lesevitenskap ved Nasjonalt lesesenter, mener det er viktig å styrke leseferdighetene i befolkningen fordi det bidrar til kritisk tenkning og refleksjon.

hetene til å ta del i samfunnet. Uten gode nok leseferdigheter er det vanskelig å finne ut av ting i livet.

Nå er Nasjonalt lesesenter i gang med å utvikle Tid for lesing som en nettside med lett tilgjengelige ressurser, webinarer og kurs som vil hjelpe lærere innen leseopplæring og tekstarbeid i fag. På





Under frokostmøtet engasjerte skolelederne seg med spørsmål og kommentarer til hvordan de kan bidra til å styrke elevenes leseferdigheter i skolen.

nettsiden vil de finne lesekurs tilpasset alderstrinnene, opplæringsvideoer og tips til beste praksis. Det vil også være mulig å ta mikroemner på universitetsnivå. Emnene skal være praktisk rettet og gi lærerne i grunnskolen en innføring i arbeidet med å styrke elevenes leseferdigheter. Målgruppen er lærere fra 3. til 8. trinn, men det vil også bli utarbeidet ressurser for SFO.

SKOLENS LEDELSE VIRKER INN PÅ LESEFERDIGHETENE

Temaet for frokostmøtet i Trondheim var: 'Hva kan skoleledere gjøre for å styrke elevenes leseferdigheter?' Mange av de rundt 80 nysgjerrige skolelederne som kom på møtet, fikk nok øynene opp for den betydningen de har for elevenes leseferdigheter. Nasjonalt lesesenter har nemlig nylig gjennomført en studie hvor

300 lærere og 5800 førsteklassinger fra 50 kommuner deltok. Studien viser en tydelig sammenheng mellom lesing og ledelse: *Elevene leser best når læreren opplever støtte fra ledelsen.*

Unni Fuglestad, universitetslektor i lesevitenskap ved Nasjonalt lesesenter, utdypet funnet.

– Studien viste at der lærerne opplevde at de var i et system med god støtte – at de hadde en leder de kunne gå til, ta opp utfordringer med og diskutere med – der klarte de i større grad å motivere elevene i undervisningen og ha god disiplin i klasserommet.

Studien pekte nemlig på en tydelig sammenheng mellom læringsmiljø og leseferdigheter.

– Når elevene føler seg trygge, lærer de mer og blir bedre til å lese. Og vi ser at de lærerne som klarer å skape gode



Johanne Ur Sæbø, førsteamanuensis i lesevitenskap ved Nasjonalt lesesenter, sier at det ypperste målet med lesesatsingen er å få barn som kan delta i samfunnslivet og i arbeidslivet når de blir voksne.

Lesekursene med de minste elevene deles inn i økter med skrivetrening, bokstavtrening og lesing i bildebok. Her bruker avdelingsleder Anita Melting ved Børha skole bildeboka Tisse i lesekurset.





Barna på Børsa skole er dypt engasjerte i de interaktive lesekursene som Nasjonalt lesesenter har utviklet. Kursene er laget slik at det skal være gøy å lære og lese. Noen av oppgavene i de interaktive lesekursene handler om å sette sammen riktige fonetiske lyder med riktig tegn. Slik lærer elevene seg bokstavene i alfabetet.



Ingvild Estenstad, rektor ved Klæbu ungdomsskole, mener Tid for lesing vil være til stor hjelp for å styrke leseferdighetene blant elevene på skolen.

klasse miljøer, er de lærerne som opplever god støtte fra sin skoleleder. Men der det er mer uro og mindre læring, rapporterte lærerne i større grad at de følte seg utslitte eller utbrente. Skoleledelsen har derfor en viktig rolle når det gjelder å legge til rette for miljø og læring, slik at lærerne kan planlegge og gjennomføre god undervisning.

Fuglestad fortalte at mange av lærerne som ble intervjuet i studien, snakket varmt om sine skoleledere. Lærerne observerte samtidig at lederne jobbet under stort press.

– Skolelederne har mange krav fra alle retninger. Summen av forventninger kan gi en følelse av at de har dårlig tid. Det gjør igjen at lærerne føler at de har dårlig tid til å jobbe med lesingen. Lærere forteller også at de føler at de ikke får brukt

engasjementet og kunnskapen de har om lesing, på sin egen skole.

ELEVENE TRENGER FLINKE LESELÆRERE

Johanne Ur Sæbø, førsteamanuensis i lesevitenskap ved Nasjonalt lesesenter, påpeker at behovet for engasjerte og kunnskapsrike leselærere er stort.

– Elevene trenger at alle lærere tenker om seg selv som leselærere. De trenger lærere som utfordrer dem til å lese lengre tekster, de trenger tilgang til gode og relevante tekster i alle fag og de trenger gode skolebibliotek. Og de trenger leseundervisning som ikke bare legger opp til spørsmål og svar, men som inviterer til å utforske sammen. Det trengs en kultur for lesing på skolen, sa Ur Sæbø.

Men for å skape en slik kultur er det

behov for systematikk. I studien rapporterte lærere at skolen de jobbet på, manglet et systematisk arbeid med lesing. Fuglestad anbefalte derfor skolelederne å lage en tydelig plan for leseopplæringen.

– Bli kjent med hvilke lærere dere kan ha med på laget, inkluder dem i planleggingen av passende tiltak og lær av det arbeidet som er blitt gjort tidligere. Skoleledelsen er avgjørende for å støtte lærernes arbeid, og at de skal få tid til å planlegge og gjennomføre opplæringen.

EN VIKTIG FORSKNINGSFORANKRET RESSURS

Reaksjonene fra skolelederne etter frokostmøtet var gode. Ingvild Estenstad, rektor ved Klæbu ungdomsskole, så et tydelig behov for å satse mer på lesing i skolen.

– Vi skoleledere har mer enn nok tall-

grunnlag for å kunne si at arbeidet med lesing i Trondheimsskolen må bli bedre. I Trondheim kommune er lesing ett av tre store satsingsområder fram til 2027, sa Estenstad.

Rektoren mente at Tid for lesing er midt i blinken for den videre satsingen.

– Dette prosjektet vil være til stor hjelp for meg som skoleleder og pedagogisk leder når vi skal styrke leseferdighetene til elevene på skolen. For å få til utviklingsarbeid på egen skole har vi behov for faglige ressurser som er forankret i forskning, og som er tilgjengelig for alle når som helst. Dette er viktig fordi læringen hos de ansatte skal foregå i profesjonelle læringsfellesskap på skolen. Å sende noen få av de ansatte på kurs har vist seg å ha liten betydning for utviklingen av skolens kollektive praksis,

mente Estenstad.

Ett av innspillene under frokostmøtet handlet om å få med seg foreldrene i lesesatsingen. Rektoren ved Klæbu ungdomsskole påpekte det samme.

– For å få til en utvikling i leseferdighetene blant norske skolebarn er vi helt avhengig av å ha med oss de foresatte på laget. Jeg er derfor glad for at prosjektet har med seg dette aspektet.

ELDRE BARN MISTER LESELYSTEN

En av de andre skolelederne som kom på frokostmøtet, var avdelingsleder Anita Melting ved Børsa skole i Skaun kommune. Barneskolen benytter seg allerede av noen av lesekursene som er utarbeidet gjennom Tid for lesing-satsingen. Anita gjennomfører blant annet 15 ukers lesekurs for de yngste elevene. Noen





Avdelingsleder Anita Melting gjennomfører lesekurs for de yngste elevene på Børsa skole. Mange av elevene som gjennomgår kursene, får bedre leseferdigheter og sosiale ferdigheter og gjør det bedre på nasjonale prøver.

uker etter frokostmøtet får vi være med på et lesekurs med førsteklasingene Sverre (6) og Johannes (6) og andreklasingene Thor Henrik (7) og Bendik (7). Med hvert sitt nettbrett med interaktive læringsprogrammer utviklet av Nasjonalt lesesenter, og bokstavgtrening, skriving og lesing i bildebok på timeplanen synes guttene det er gøy å lære og lese. Johannes mener også det er viktig.

– Vi må lære oss å lese, forteller førsteklasingen.

Melting opplever at barna er veldig motiverte.

– ‘Vi skal på lesekurs! Kult!’, sier de. De sier aldri nei.

Etter bare fire uker med lesekurs har avdelingslederen allerede merket at leseferdighetene hos guttene har blitt mye bedre. Og det igjen gjør noe med lysten til å lese.

– Kurset er jo veldig morsomt. Så det gjør absolutt noe med leseglede. Lærerne merker at elevene er veldig motiverte til å være med på kurset.

Børsa skole har til og med hatt lesekurs

for foreldrene til elevene i førsteklasse.

– Det kan være første gang foreldrene kommer med sine kjære på skolen. Og så vet de ikke hvordan de skal hjelpe dem med lesingen. Derfor har vi et lite lesekurs med dem, slik at de vet hvordan de kan hjelpe barna, og hva vi ønsker av dem. Vi har fått gode tilbakemeldinger på kurset.

Lesekursene for de minste elevene har gitt gode resultater.

– Vi opplever veldig gode sosiale ferdigheter blant elevene som har vært på lesekurs på de to minste trinnene. Og de har gjort det bra på de nasjonale leseprøvene.

Men Melting har også oppdaget at leselysten går ned når elevene blir eldre.

– Vi har jobbet godt og systematisk på de minste trinnene, men har masse å gå på når elevene blir eldre. Fra tredje trinn ser at vi flere elever faller fra. Det Tid for lesing gir oss, kan hjelpe oss i det videre arbeidet og løfte satsingen helt fram til åttende trinn, sier Melting, som forteller at skolen nå er i ferd med å utvikle leseopplæring tilpasset de eldre trinnene.

Møtet med Nasjonalt lesesenter har inspirert Melting til å iverksette enda flere tiltak for å styrke leseferdighetene blant elevene. Skolen har planlagt en hel lesedag for alle trinnene senere på høsten. Og så skal elevene få et felles mål om å lese like mange boksider som distansen til Afrika og tilbake.

– Hele skolen skal få merke at vi har fokus på lesing, forteller Melting.

Avdelingslederen mener det er skoleledernes ansvar at det blir arbeidet systematisk med lesing på skolene.

– Vi må få fokus på lesing og sette av tid til lesing. Og så må vi tørre å evaluere hva vi gjør og hva vi må endre på, avslutter Anita Melting.

STÅR OVERFOR EN SAMFUNNS-UTFORDRING

Under frokostmøtene som Nasjonalt lesesenter arrangerte i Sør-Norge, kom skolelederne med en rekke innspill og forslag til hvordan man kan utvikle lesesatsingen. Det handlet blant annet om digital og analog lesing, om støttet til foreldre som ikke har norsk som

førstespråk, om utvikling av lesekurs og ressurser til foreldre og om hvordan elevene kan bli enda mer involvert i leseprosjektene. Nasjonalt lesesenter var glad for engasjementet blant skolelederne. De svekkede leseferdighetene blant barn og unge gir nemlig en stor samfunnsutfordring.

– Hva håper dere at Tid for lesing kan bidra til?

– Vi håper at grafen skal ta en annen vending. At leseferdighetene og interessen for lesing går opp. Det ypperste målet er å få barn som kan delta i samfunnslivet og i arbeidslivet når de blir voksne, sa Ur Sæbø.

– På kortere sikt håper vi at skolelederne og lærerne skal bli motiverte til å arbeide med lesing på skolene sine. Vi håper vi kan bidra til at lærerne ikke blir overlatt til seg selv i et klasserom. At vi kan bidra med støtte og forskning. Og så håper vi å få i gang en økt bevissthet om at vi står i dette sammen. Med Tid for lesing har vi en plattform til å gå videre sammen, sa Fuglestad.

Etter besøket i Trondheim gikk reisen

nordover i landet for å spre samme budskap til skoleledere der. Fuglestad og Ur Sæbø, som begge har lærerbakgrunn, er svært motiverte for å videreutvikle den nasjonale satsingen på lesing.

– Det er læreren i meg som snakker. Det er så motiverende å se elever ha stor glede av å lese, finne ut av ting og bli engasjerte, at de opplever at det er nyttig og bra å lese. Og at jeg får være med på den reisen og kan være med på å utgjøre en forskjell, sa Ur Sæbø.

For Fuglestad handlet Tid for lesing om å ta vare på verdiene i det norske samfunnet.

– Vi har noen globale trender som bekymrer meg, blant annet falske nyheter. Skal vi bevare det samfunnet vi er så glad i, og de demokratiske institusjonene våre, trenger vi gode leseferdigheter. Det gir evne til kritisk vurdering og refleksjon. Idet vi mister de evnene, kommer vi inn på farlige veier. Så dette er et stort samfunnsoppdrag. Lesing er fundamentalt viktig i samfunnet. Det å få være med på dette gir meg stor motivasjon, avsluttet Fuglestad.

Hva kan du som skoleleder gjøre for å styrke elevenes leseferdigheter? Her er noen tips fra Nasjonalt lesesenter:

- Tematiser lesing i profesjonsfellesskapet.
- Diskuter hvor dere kan finne mer tid for elevenes lesing i skoletiden.
- Gi lærerne tid til å planlegge gode leseaktiviteter – og til å dele erfaringer.
- Inkluder lærerne med tanke på hvilke tiltak som skal iverksettes – og unngå å gjøre for mye på en gang!
- Lær av tidligere lesesatsinger som er gjort på din skole – hva var det som gjorde at det fungerte eller ikke fungerte?
- Bruk lærerressursene som finnes på din skole til å jobbe med lesesatsingen.
- Vær en støttende leder.



Tine S. Prøitz

Professor, Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap ved USN



Erlend Dehlin

Professor ved Institutt for lærerutdanning ved NTNU



Mari-Ana Jones

Førsteamanuensis Institutt for lærerutdanning ved NTNU



Øystein Gilje

Faglig leder for FIKS og professor ved Institutt for lærerutdanning og skoleforskning, UiO.



Jan Merok Paulsen

Professor i skoleledelse tilknyttet OsloMet



Ann Elisabeth Gunnulfsen

Førsteamanuensis, Institutt for lærerutdanning og skoleforskning ved Universitetet i Oslo.



Anne Berit Emstad

Professor, Institutt for lærerutdanning, NTNU

KOMMENDE BIDRAGSYTERE

SKOLELEDELSE

Lærere som ledere av utviklingsarbeid

Hva bør skoleledere være oppmerksomme på når de prøver å engasjere medarbeidere til å lede utviklingsarbeid?

Av Bjørn Bolstad

Ledelse kan både forstås som «det ledere gjør» og det «å få noe til å skje» (SNL, 2024). Personer i en organisasjon kan «få noe til å skje» selv om de ikke er ledere, og mange enkeltlærere har «fått med seg flere i personalet», enten til å arbeide for mål som ledelsen ønsker, eller til å motarbeide slike mål. At ansatte «tar ledelse» kan være både en trussel og en mulighet for formelle skoleledere.

Men ledere kan ikke gjøre alt selv, og mange ledere jeg kjenner, prøver å få ansatte på skolen, eller i (fylkes)kommunen, til å ta lederansvar i større eller mindre grad. Dette kalles distribuering av ledelse.

LÆRERPROFESJONEN = FLAT STRUKTUR?

Læreryrket har tradisjonelt vært veldig egalitært, og det har tidligere vært lite spesialisering blant lærere (Lorentzen, 2024; Lortie, 1975; Jensen et al, 2022). Det vil si: Lærere har hatt en spesialisering i ulike skolefag, men det har vært liten aksept for at lærere får ulik formell posisjon i et profesjonelt hierarki. Denne flate strukturen i lærerprofesjonen har blitt utfordret de siste ti-årene. I 2015 innførte Regjeringen en ordning med lærerspesialister: utvalgte lærere fikk et særskilt ansvar på skolen og fikk samtidig et lønnstillegg. Utdanningsforbundet støttet ikke denne ordningen, og den ble avvirket av vår nåværende regjering. Men selv om den nasjonale lærerspesialistordningen er avvirket, er det mange (fylkes)kommuner og enkelt-

Om forfatteren

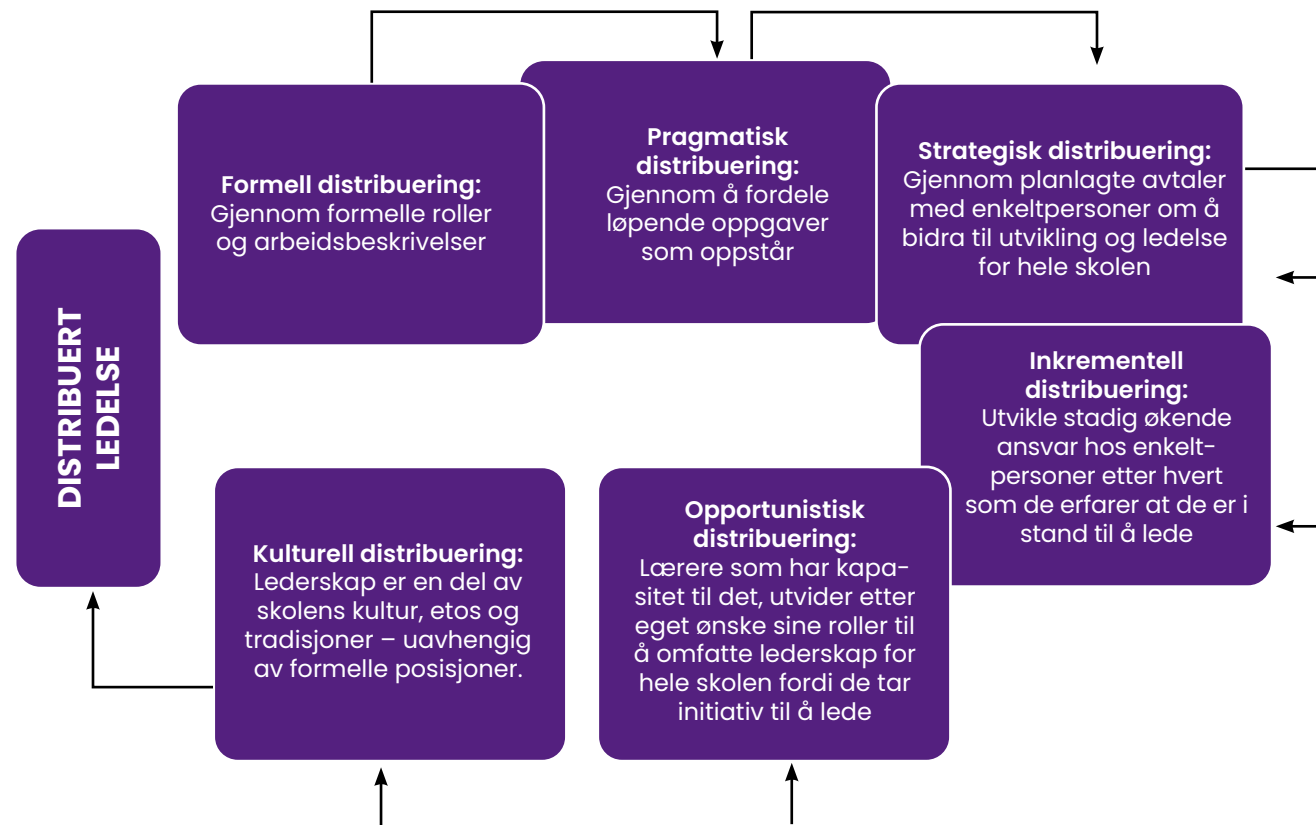


Bjørn Bolstad er seniorrådgiver ved Institutt for lærerutdanning og skoleforskning ved UiO, enhet for Forskning, innovasjon og kompetanseutvikling i skolen (FIKS). Han jobber med etterutdanning og støtte til enkeltskoler og skoleeiere gjennom kurs, veiledning, prosessledelse og utvikling av støttemateriell. Bolstad har arbeidet 30 år i norsk skole som lærer, undervisningsinspektør og rektor og han har utgitt flere bøker om pedagogiske emner.

skoler som prøver å engasjere lærere til å lede og bidra til kvalitets- og utviklingsarbeid på skolen der de arbeider. Det kan være alt fra å innføre en ny metode for leseopplæring på småtrinnet til å endre lærernes grunnleggende tilnærming til historieundervisningen på videregående skole. For enkelthets skyld kaller jeg disse lærerne for «utviklingslærere» i denne teksten.

I denne teksten skriver jeg om hva ledere kan være oppmerksomme på hvis de prøver å engasjere lærere til å lede faglig utviklingsarbeid på skolen. Jeg vil også våge meg på å gi noen råd.

Figur 1: Seks grader av distribuering.



Kilde: MacBeath, J. (2005). (Teksten er oversatt til norsk av Bjørn Bolstad).

Av plasshensyn velger jeg å ikke drøfte muligheter og utfordringer ved at læreryrket blir preget av større spesialisering.

DISTRIBUERING AV LEDELSE

Ledelse kan defineres som «å samle folk i organisasjonen om innsats og målsetninger» (SNL). Ledelse dreier seg om å påvirke det som skjer og å få noe til å skje, og det kan utøves på ulike måter. To ytterpunkter vil være at ledere a) gir detaljerte kommandoer til sine medarbeidere eller b) bare gjengir hva som er formålet (eller målet) ved virksomheten og håper at medarbeiderne vil gjøre det som er nødvendig for å nå målet. De fleste skoleledere jeg kjenner, befinner seg et sted mellom disse ytterpunktene.

Det er ikke noe nytt at skoleledere ønsker at medarbeiderne på skolen skal

bidra til mer enn bare sine egne arbeidsoppgaver (ekstrarolleatferd). Skoleledere har gjort dette lenge før nasjonale myndigheter etablerte og avvirket lærerspesialistordningen. Mange skoleledere ønsker at ansatte skal «ta ledelse». Det er dette distribuert ledelse dreier seg om. (Noen ganger er ledelse og makt distribuert i organisasjonen på måter som ledere ikke ønsker, men det er ikke poenget her.)

Som vanlig tror jeg forskning kan hjelpe skoleledere. Jeg tror riktignok ikke at praktikere, som lærere og skoleledere, kan finne konkrete råd, svar og «oppskrifter» i utdanningsforskningen. Men jeg tror utdanningsforskning kan gi ledere og lærere en større forståelse for hva de driver med og peke på ulike muligheter – der flere valg kan være

gode i den aktuelle skolen eller (fylkes) kommunen.

SEKS GRADER AV DISTRIBUERING

John MacBeath, professor emeritus ved universitetet i Cambridge, forstår distribuert ledelse som en utvikling og beskriver denne utviklingen gjennom seks steg (MacBeath, 2005, s. 356). Han omtaler disse som en taksonomi av distribuering, og disse seks kategoriene, (se figur 1), kan derfor forstås som seks grader av distribuering (her i min oversettelse):

1. Formell distribuering
2. Pragmatisk distribuering
3. Strategisk distribuering
4. Inkrementell distribuering
5. Opportunistisk distribuering
6. Kulturell distribuering.



Formell distribuering er distribuering av ledelse som skjer gjennom formelt mandat og formell myndighet. Skoleeksemplet er avdelingsledere på en skole. Disse er formelle ledere og har fått delegert oppgaver og ansvar. På dette nivået forholder distribuering seg til formelle strukturer.

Pragmatisk distribuering kjennetegnes av at ansatte får ansvar for konkrete oppgaver, gjerne med kort frist eller varighet. De som får dette ansvaret, er ikke nødvendigvis formelle ledere, og tildeling av ansvar og oppgaver skjer «ad hoc» - når behovet oppstår. Distribuering på dette nivået er ikke en del av en strategisk tenkning, men en praksis for å «få jobben gjort». Jeg tror mange skoler er preget av distribuering på dette nivået.

Strategisk distribuering skjer som en del av strategisk tenkning: Ansatte får ansvar for mer omfattende utviklingsprosesser, og disse prosessene skal ofte realisere strategiske mål. Fordeling og delegering av ansvar og myndighet skjer fortsatt «ovenfra», altså fra skolens formelle ledere. Å rekruttere *utviklingslærere* er, etter min oppfatning, distribuering på dette nivået.

Inkrementell distribuering kjenne-tegnes av at ansatte viser at de både kan og vil ta lederskap. Inkrementell betyr at utviklingen skjer i små skritt, og en vilje til ansvar og ledelse blant ansatte kommer blant annet som en konsekvens av deres profesjonelle utvikling. Til forskjell fra strategisk distribuering, der ansatte blir gitt ansvar av ledere, preges inkrementell distribuering av at ansatte selv begynner å ta initiativ.

Hvis ledelse på en skole distribueres **opportunistisk**, skjer ledelse «neden-

fra». På dette nivået vil initiativ komme fra lærerne og ledere kan støtte disse initiativene. Dette er en mer omfattende grad av distribuering enn at lærere blir bedt om å realisere mål som er bestemt på lokalt, regionalt eller nasjonalt nivå. En så omfattende distribuering som dette forutsetter at alle på skolen har felles visjoner og mål og «trekker i samme retning». Distribuering av ledelse dreier seg om at formelle ledere gir fra seg, eller deler, sin makt og innflytelse med ansatte, og på dette nivået er dette veldig tydelig.

På nivået **kulturell distribuering** er distribuering av ledelse helt integrert i organisasjonen. Her har alle fokus på «hva» og ikke «hvem». Det avgjørende er ikke hvem som foreslår eller bestemmer noe, men hva som må gjøres. På dette nivået er fokus flyttet fra ledelse og ledere til arbeidsfellesskap.

KAN SKOLELEDERE LÆRE NOE AV MAC-BEATHS TAKSONOMI?

Jeg tror man som skoleleder bør være bevisst hvilken kultur det er for distribuering av ledelse på skolen man leder. Som skoleleder kan man påvirke kulturen på skolen, men samtidig er man priggitt den kulturen som er skapt tidligere og av andre.

Jeg tror også at man som skoleleder bør være bevisst at distribuering av ledelse utvikles over tid slik organisasjoner og mennesker også gjør. Hvis man aksepterer MacBeaths beskrivelse av distribuering som en gradvis utvikling, kan det være lurt å huske at utvikling tar tid.

Det kan også være lurt å huske på at fremstillinger i hierarkier (eller taksonomier) som dette, lett tolkes som at det er best å være så høyt oppe som mulig. Det er ikke sikkert. Først og fremst kan taksonomier som dette gi oss en nyansert for-

ståelse og et nyansert begrepsapparat. Kanskje bør en skole være preget av pragmatisk distribuering før man satser stort på å engasjere *utviklingslærere*. Hvis ansatte på en skole er lite vant til at noen i personalet får, eller tar, ansvar for ulike oppgaver, kan det kanskje være vanskeligere for lærere å fungere som *utviklingslærere*. Lærere som fungerte som lærerspesialister i den formelle ordningen, erfarte nemlig utfordringer ved dette, og ledere bør være oppmerksomme på slike utfordringer. Neste forsker kan fortelle oss mer om dette.

UTFORDRINGER FOR LÆRER-SPESIALISTER

Marte Lorentzen er postdoktor ved OsloMet, og i sitt doktorgradsarbeid undersøkte hun nettopp den statlige lærerspesialistordningen. Lorentzen gjorde noen funn som bør være interessante for skoleledere. Jeg vil løfte frem tre utfordringer (Lorentzen, 2021):

■ Lærerspesialistene i studien var ubekvemme med å ha en annen posisjon i kollegiet enn de øvrige lærerne. De opptrådte forsiktig og arbeidet gjerne «i det skjulte». Lærerspesialistene i studien var usikre både på relasjonelle og faglige sider ved rollen. Dette står i kontrast til annen forskning.

■ Rektorene i studien var opptatt av å tone ned forskjellene mellom lærerspesialistene og de øvrige lærerne. Rektorene la størst vekt på de relasjonelle og sosiale sidene ved lærerspesialistrollen og tonet ned de faglige og kunnskapsmessige sidene. Lærerne som ikke var lærerspesialister, fremsto imidlertid åpne for at noen kolleger fikk spesialiserte roller.

■ Rammene for lærerspesialistordningen på den enkelte skole var uklare. Målene og ansvarsområdene deres var enten for snevre, altså for likt det de allerede gjorde som lærere, eller for omfattende. Mange savnet at skolens ledelse tydelig rammet inn deres rolle.

NYTTIGE RÅD TIL SKOLELEDERE

Noen råd til skoleledere basert på Lorentzens funn og lederes erfaringer:

1. Ledere må sette av tid til at lærere kan få samarbeide om utviklingsarbeid. På de fleste skoler er det ikke nok å gi lærere oppdraget – og kanskje nedsatt undervisningstid eller et funksjonstillegg. Ledere må også hjelpe *utviklingslærere* til å finne tid til å gjøre jobben og til å komme i gang med arbeidet.

2. *Utviklingslærere* trenger et tydelig mandat og en tydelig rolle i kollegiet. Formelle skoleledere må bidra til at de får legitimitet. Dette kan gjøres ved å være tydelig ovenfor hele kollegiet om utviklingslærernes rolle og forventningene til arbeidet. Lorentzens studie kan tyde på at det er en økende aksept i lærerprofesjonen for en spesialisering i læreryrket.

3. *Utviklingslærere* trenger støtte til å etablere en identitet som leder. Kanskje kan det være lurt at *utviklingslærere* har jevnligesamtaler med en avdelingsleder eller en annen person som kan fungere som en mentor eller veileder. Merk at det kan være utfordrende for en «utviklingsleder» å ha rektor som veileder (Lejonberg, 2018 og 2022).

4. *Utviklingslærere* kan ha nytte av en form for systematisk opplæring.

MULIGHETER FOR UTVIKLINGSLÆRERE

Men det er slett ingen umulig oppgave å være utviklingslærer. Forskning tilsier at mange som fyller slike roller, opplever det som både meningsfullt og energigivende og at det gir en økt status (Lorentzen, 2021). En tredje forsker kan si mer om dette:

Professor emerita Karin Rønnermann ved Göteborg Universitet har studert hvordan ansatte som ikke er formelle ledere, kan bidra til ledelse. Hun kaller dette «å lede fra midten», som blant andre *utviklingslærere* gjør. Lærere kan gi viktige bidrag til kvalitets- og utviklingsarbeid på en skole fordi de har en større nærhet enn skoleledere til skolefagene, undervisningen, elevene og kollegene. Lærere kan prøve ut justert praksis i egen undervisning og sammen med kolleger langt raskere og mer omfattende enn skoleledere eller forskere (Rønnermann, 2018). Utviklingstiltak fungerer best når de tar utgangspunkt i behovene som lærerne selv opplever, og lærere er nærmere til å kjenne disse enn ledere (Rønnermann, 2018, s. 67)

Rønnermann påpeker at praksis på et bestemt sted alltid påvirkes av forhold på dette stedet. Alle som prøver å utvikle praksis på en skole, møter noen faktorer lokalt som både kan støtte og utfordre det de prøver å utvikle . Lærere som «leder fra midten» har nærhet til alle forhold på skolen, blant annet elevers læring, den profesjonelle læringen, lederskapet på skolen og forskning, og de påvirker alle disse praksisområdene – trolig mer enn ledere.

Lærere må utvikle en undersøkende tilnærming og holdning til sin egen undervisningspraksis, og lærere må få «rom» til å prøve ut og utvikle sin praksis

(Rønnermann, 2018). Det jeg i denne teksten har kalt *utviklingslærere*, kan bidra til dette på en skole. Oppgaven for formelle ledere vil være å bidra til at disse lærerne får mulighet til «å lede fra midten». Når det skjer, er ledelse distribuert.

Referanser

Jensen, K. I., Nerland, M. B. & Tronsmo, E. (2022). Changing Cultural Conditions for Knowledge Sharing in the Teaching Profession: A Theoretical Reinterpretation of Findings Across Three Research Projects. Professions and Professionalism, 12(1). <https://doi.org/10.7577/pp.4267>

Kemmis, S., McTaggart, R. & Nixon, R. (2014) The action research planner. Doing critical participatory action research. Springer

Lejonberg, E. (2018). Bør ledere være veiledere for nyutdannede lærere? En problematisering basert på teori om profesjonalitet og etisk bevissthet. Nordisk Tidsskrift I Veiledningspedagogikk, 3(1), 18–29. <https://doi.org/10.15845/ntvp.v3i1.1481>

Lejonberg, E., Jacobsen, H. M. & Mangel, O.T. (2022) Å anerkjenne nyutdannede som ressurser. I Skolelederen, 2/2022, s. 2225

Lorentzen, M. (2021) Like lærere leker best. Om lærerspesialistenes rolle i skolen og profesjonen. Doktorgradsavhandling, Senter for profesjonsstudier, OsloMet. Lorentzen, M. (2024). Vertikal og horisontal spesialisering i lærerprofesjonen. Acta Didactica Norden, 18(1), 20 sider. <https://doi.org/10.5617/adno.10788>

Lortie, D. (1975) The Schoolteacher. The University of Chicago Press

MacBeath, J. (2005) Leadership as distributed: a matter of practice. I School Leadership and Management, 25:4, 349366, DOI: 10.1080/13634230500197165 To link to this article: <https://doi.org/10.1080/13634230500197165>

Rønnerman, K., EdwardsGroves, C. & Grootenboer, P. (2018) Att leda från midten – lärare som driver professionell utveckling. Lärarförlaget

Store Norske Leksikon (SNL). Artikkelen ledelse. Lastet ned 26.8.2024. <https://snl.no/ledelse>

¹ Rønnermann bygger på utdanningsforskeren Stephen Kemmis og hans kolleger (2014) og kaller dette praksisarkitektur.

Sløying av fisk er grunnleggjande dugleik å kunne for kystungdom. Her får Finn S. Blomvågnes innføring av lærar Gunnar Bentz Høgseth. Noah H. Varhaugvik ser og lærer til han skal sløye neste fisk.

Byggjer meistring, motivasjon og framtidskompetanse gjennom praktisk læring

Trivsel, meistring, motivasjon og glede over å lære nye ting står i fokus for læringsarenaen «Små» på Gossen i Aukra kommune. Etter halvanna års drift kan tilsette og elevar sjå tilbake på mange gode læringsopplevingar.

| Tekst og foto: Tor Arne Aasen, redaktør Aukranytt





Godt nøgde med variert fangst: F.v. Trym Breivik Valdal, Finn S. Blomvågnes, Josh Delacruz, Gunnar Bentz Høgseth, Noah H. Varhaugvik og Jens Petter Kjøll.



-Eg gler meg veldig til desse skuledagane seier Alfred Emil Nautnes Dahle (i front) på veg ut på fiskefeltet. Theodor Rønningshaug (bak) stortrivst også: -Vi utviklar ei god ansvarskjensle når dei vaksne gir oss tillit.

–Eg gler meg skikkeleg til desse skuledagane. Her kjennest det veldig relevant det vi lærer, seier Alfred Emil Nautnes Dahle med glød i blikket på veg ut på fiskefeltet.

Saman med Theodor Rønningshaug fører han den hurtiggåande lettbåten denne nydelege haustmorgonen. Dei fire andre tøffar utover i sjarken «Glup». Etter veker med kuling, regn og tungsjø opna eit vervindauge heilt i motsett ende av skalaen seg. Dermed kunne ei gruppe elevar endeleg sette ut teiner og line i går. No er alle spente på fangsten.

Vi er invitert med på det som for mange i Noreg er ein utypisk skuledag. For

desse elevane er det tvert om. Dei er del av «Smiå» som vart til våren 2023.

FRÅ IDÈ TIL HANDLING I 2023

–Målet vårt var å utvikle ein læringsarena med fokus på praktisk læring og tilnærming til læreplanen. Gjennom aktivitetar som snekring, fiske, jakt og matlaging har vi teke utgangspunkt i kompetansen til oss vaksne og interessene til elevane, seier lærarane Jens Petter Kjøll og Gunnar Bentz Høgseth.

Dei to har kjent kvarandre gjennom åra og til dels jobba saman tidlegare. Felles elev- og læringssyn, særleg i høve elevar som har eit ekstra behov for meir

praktisk tilnærming, låg i botn som grunnmur da dei presenterte eit konsept for rektor ved Gossen barne- og ungdomsskole våren 2023.

Gunnar har alltid vore levande oppteken av naturen og vegen til læraryrket via utdanning innan friluftsliv og kroppsøving var naturleg. Jens Petter er utdanna barnevernspedagog. Han arbeidde seinast som leiar i Frivilligsentralen.

Gjennom åra hadde dei begge både lukkast og ikkje lukkast så godt som dei ønska med tiltak innanfor skuleporten. No var kanskje tida inne til å bygge opp ein heilt ny arena?

–Både noverande og tidlegare lære-

planar har gode intensjonar og i teorien moglegheiter for å tilnærme seg læring på ein praktisk måte. Men vi må vel erkjenne at uansett kor gode intensjonar og ønske mange skuletilsette har, så blir det klassiske «skulerommet» for lite og for «skulsk» psykologisk for elevane, reflekterer Gunnar og Jens Petter.

Rammer som skulebygningar, klasserom og klokka som ringer blir erfaringsvis både praktiske og mentale hinder for å få til nok i praksis. Med naturen som skulerom fell mange av desse sperrene.

–Dermed får vi eit heilt anna utgangspunkt for å «booste» livsmeistring, djupnelæring, tverrfaglegheit og sam-



Rektor Heidi Falkhytten er strålende nøgd med den praktiske læringsarenaen lærarane Gunnar Bentz Høgseth (t.v.) og Jens Petter Kjøll har skapt gjennom Smiå: – Vi har allereie kome langt i å setje nyaste stortingsmeldinga ut i livet.

handling, kompetansar som er svært tydelege bestillingar i læreplanen.

ALLE KAN SØKE

Alle elevane på ungdomssteget kan søke om plass ved å grunngje kvifor dei ønskjer seg til Smiå. Men nålauget er trangt. Så dei som kjem inn er heldige. Tanken er å få til større rotasjon slik at fleire kan vere med.

Med to lærarar har dei ein kapasitet på kring 14 elevar. Desse rullerer mellom øktene på tysdag, onsdag og fredag slik at det er med kring seks elevar på kvar økt. Grunna bruk av til dels avanserte verk-tøy, ferdsel på sjøen og gruppedynamikk er talet sett både utifrå tryggleik og mog-

legheitene for oppfølging frå dei vaksne.

Før elevane byrjar må dei signere kontrakt. Utover dei vanlege skulereglane forpliktar dei seg til nokre ekstra forventningar knytt til haldningar og sam-handling i gruppa.

–GO FOR IT!

–Eg tente med ein gong på idèen og tankane dei skisserte. Behova som har vakse fram for meir praktisk læring har ropt etter noko anna enn det vi kunne tilby på skuleområdet sjølv om vi har ein ny og flott skule. Kombinert med kjennskapen til kva Gunnar og Jens Petter har vist av elevsyn, erfarings-bakgrunn og personlegheit, vart det

raskt «go for it» frå mi side, smiler rektor Heidi Falkhytten ved Gossen barne- og ungdomsskole.

Konseptet gjekk ut på å ta i bruk ledige lokale i nedlagte Riksfjord skule. Her skulle det vere base og utgangspunkt for ulike utflukter på sjø og land. For å kome raskt i gang same hausten vart det omdisponert ressursar frå skulen si ordi-nære budsjettramme.

JOBBAR MED ALLE INTELLIGENSANE

Kor kom namnet Smiå frå?

–Inspirasjonen kom delvis frå jobb-erfaring annan stad. I overført tyding handlar Smiå-namnet om at vi skal bidra til å smi eller forme heile mennesket. Vi



Bygging av gapahuk er eit av prosjekta elevane jobbar med på Gossen denne hausten. F.v. Christoffer Skarshaug (tidlegare elev på besøk), Gunnar Bentz Høgseth, Theodor Rønningshaug, Jens Petter Kjøll, Trym Breivik Valdal, Finn S. Blomvågnes, Alfred Emil Nautnes Dahle og Josh Delacruz.

jobbar med alle intelligensane, sanse-apparatet og aktiviserer heile kroppen. Smiå og naturen som ramme gir kort og godt eit betre utgangspunkt for å la meir enn det akademiske få skine.

VEKS MED ANSVARET

I dette ligg også at meistringa og opp-levinga av relevans gir elevane motiva-sjon når dei er på Smiå. Motivasjonen dei bygger gir også synergieffekt resten av veka i ordinære timar på skulen og aukar skulenærveret.

Vel framme ytst mot havet for å trekke linene tek vi ein tur om bord i sjarken til dei fire andre elevane. Etter kvart som lina kjem opp blir ein variert fangst ek-

sponert. Her er det skate, kveite, sei og ein liten hai.

–Denne karen har nok redusert fang-sten for oss. Når store stimar av den er i nærleiken av lina skremmer den anna fisk bort, forklarar Gunnar medan han held opp ein hågjel som har svømt sin siste tur.

Mellom fiskane som raskt må takast hand om av gutane lurar vi på om dagane på Smiå er som dei håpa på når dei søkte:

–Ja, heilt klart. Å få gjere ting med nevane kombinert med ei god forklaring gir oss ei heilt anna forståing enn å berre lese om det. Og eg kjenner at vi veks når dei vaksne stoler på oss og gir oss meir

og meir ansvar, reflekterer dei.

GRIPE FOR Å BEGRIPE

Lærarane ønskjer å pirre nysgjerrigheita til ungdomane. Sjølv om mange bur tett på havet, kan det å sløye ein fisk eller ferdast i båt vere på lang mental avstand.

–Kanskje har vi mista noko vi bør finne att når det nære og handfaste i kvardagen har tapt terreng for sosiale media og andre fokus.

Dei entusiastiske lærarane viser mel-lom anna til kronikken «Vi må gripe for å begripe» skriven av pedagogisk psyko-logisk rådgjevar Elin Eika Bringa. Den tek pulsen på det Smiå forsøker å jobbe med.



Å lære seg å egne line inngår i læreprosessen. Her er det Noah H. Varhaugvik og Finn H. Blomvågnes som gjør linen klar til dagens fisketur.

Elevane tek del i heile prosessane. Når temaet er fiske startar dei gjerne med å lage teine og egnar line som dei set ut saman med teinene. I etterkant følgjer sløyving og frysing før dei på eit seinare tidspunkt koplar inn kompetansemål i mat og helse og lagar festmåltid.

SOSIAL KOMPETANSE

Gruppene er sett saman av åttande-, niande- og tiandeklassingar. Det er tydeleg at eigarskap, stoltheit og ansvarskjensle veks godt fram gjennom samværet i gruppa.

–Måten dei eldste deler erfaring, hjelper og viser ansvarskjensle er berre nydeleg smiler Jens Petter. Eg trur det handlar om oppleving av eigarskap, at alle vil gjere sitt for at Smiå skal vere ein bra plass.

Arenaen gir også rom for den gode samtalen og øving i sosial kompetanse gjennom dei ulike aktivitetane. No er det kun gitar i Smiå. Det er dermed eit mål å få med jenter også.

–Vi trur det vil gi dei inspirasjon og bygge kompetanse på same måte som hos gutane. Det er også bra for det sosiale miljøet som i eitkvart arbeidsfellesskap, seier Jens Petter Kjøll og Gunnar Bentz Høgseth før dei må bidra med litt assistanse for å få ei teine med tre store humrar trygt over ripa.

DRIVKRAFT OG TILRETTELEGGING

Vel tilbake på land reflekterer vi saman med rektor Heidi Falkhytten i eit skuleleiarperspektiv om kva som er verd å ta med seg for andre som vurderer liknande opplegg.

–Vi er audmjuke for at vi er privilegerte i Aukra kommune. Sjølvsaft kostar det noko ekstra og ein må ha lokale, utstyr og båt tilgjengeleg. Men samstundes meiner eg viktigaste ressursen er drivkrafta til Gunnar og Jens Petter og at vi andre har lagt til rette og gått heilhjarta for tiltaket.

No vil kommuneleiinga prioritere tiltaket i budsjettframlegget. For neste år ligg det mellom anna føre framlegg om innkjøp av kommunal bil til Smiå.

–Med Smiå ligg Aukra kommune godt i forkant på å realisere den ferske «Stortingsmelding 34, Ein meir praktisk skule – betre læring, motivasjon og trivsel». Vi tek gjerne imot kunnskapsministeren og andre som vil sjå dette i praksis, seier Heidi Falkhytten entusiastisk.

BERGENSKONFERANSEN 2025

13 – 14 MARS | QUALITY HOTEL EDVARD GRIEG

Innovativ ledelse i oppvekstsektoren – Resiliens, etikk og elevmedvirkning



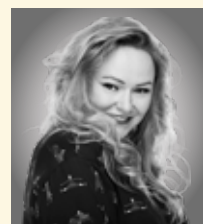
STIG JOHANNESSEN
Forbundsleder i Skolelederforbundet

Dag 1:
«Lederrommet» – Er det rom for å utøve ledelse og lederskap i en tid med komplekse krav, forventninger og reduserte rammer?

Skolelederforbundets politikk for 2023–2025 legger vekt på å styrke ledere innen vår sektor gjennom god kommuneøkonomi, tverrfaglige støttesystemer, og en tillitsreform som fremmer lederautonomi. Johannesen vil belyse forbundets arbeid inn mot disse strategiske innsatsområdene for å kunne skape bærekraftige læringsmiljøer og en trygg oppvekst for alle barn og unge.

Dag 2:
Skole – og barnehagelederes behov for personlig utvikling – hvem tar ansvar for dette?

Å være skoleleder i dagens utdanningssystem krever mer enn bare faglig og administrativ kompetanse. Det stilles store krav til hvordan vi utvikler ledere og i hvilken grad ledere selv gis rom for kontinuerlig personlig og profesjonell utvikling.



TRINE LISE OLSEN
Komiker, skuespiller og foredragsholder

Trine Lise Olsen vil at voksne skal se hvert barn, hele barnet og ikke bare merkelappen barna får. I foredraget viser hun på en tøff, humoristisk og ærlig måte at vi alle har en historie, vi er verdt tid, omsorg og kjærlighet. Det er et ærlig foredrag hvor hun forteller om sin egen oppvekst – og at en tøff start på livet kan bli som en superkraft.



TORMOD LØVOLD
Skuespiller

Tormod Løvold er skuespiller ved Den Nationale Scene. Parallelt med dette har han drevet teatersportgruppen BIL / Bergen Impro Laug som har vært svært viktig for humor- og impromiljøet i Bergen. Han har hatt regi på flere forestillinger og revyer, og er mye brukt som formidlingsinstruktør for f.eks Forsker Grand Prix.



GEIR LIPPESTAD
Advokat og daglig leder i Advokatfirmaet Lippestad, Andersen & Backe Wiig.

Hierarki i lover og regler knyttet til barnets beste og verdigrunnlaget i opplæringslovens alminnelige del.

Geir Lippestad vil introdusere oss for verdibasert kommunikasjon, en genuin kommunikasjonsform som omsetter lovverkets uttalte verdigrunnlag i praksis. Det handler om å møte mennesker med respekt, verdighet og omsorg. En grunnleggende kraft for å skape resiliens på individnivå så vel som organisasjonsnivå.



ÅSTA HAUKÅS
Professor UiB

Stadig færre ønsker å bli lærere, og mange forlater yrket etter kort tid. Likevel finnes det mange lærere som trives og forblir i jobben helt til pensjon. Hva kan skoleledere lære av disse erfarne og dedikerte lærerne for å skape et støttende og varig arbeidsmiljø? Hvilke ledelsesstrategier og forhold på arbeidsplassen fremmer trivsel, motivasjon og langvarig engasjement blant lærerne?



LARS ARILD MYHR
Leder for Senter for praksisrettet utdanningsforskning

Flere nasjonale utredninger peker på behovet for et kvalitetsbegrep og et kvalitetssystem som kan skape en bedre sammenheng i skolens verdikjede og en større betydning for elevene. Inkludering og fellesskap framstår i denne sammenhengen som samlende overordnede begreper både i juridisk og pedagogisk forstand. Myhr vil drøfte begrepene inkludering og fellesskap, og legge fram prinsipper og erfaringer for etablering av inkluderende pedagogiske støttesystemer i skolen.



PROGRAM OG PÅMELDING
Bruk QR-koden for å se hele programmet og melde deg på konferansen.



Skolelederforbundet
Vestland

Gode øyeblikk i skolelederhverdagen

Hvorfor er det å være Viktigste Leder også verdens beste jobb? Vi har vært innom mange sider av jobben i denne spalten. Vi har vist det komplekse og det utfordrende. I årets siste spalte skal vi snu fokuset til alt det som løfter oss.

Det er mye som gir grunn til bekymring i verden i dag. Ser vi bort fra klimaendringene, som kan true selve eksistensen vår, er det kanskje de ulike truslene mot demokratiet som bekymrer mest.

Å jobbe i skolen innebærer å jobbe for og med fremtiden og fremtidens demokrati. Seksåringen som tropper opp første skoledag vet

kanskje lite om dette. Trettenåringen som skal inn i ungdomsskolealderens kaotiske identitets- og gruppeprosjekter har nok av andre ting å tenke på. For sekstenåringen som har valgt seg en retning på videregående kan det være at forståelsen for dette har begynt å manifestere seg. Det er disse som skal utgjøre og utøve det norske demokratiet i fremtiden. Vi som jobber i skolen får være med på formingen av dem.

Den nye opplæringsloven, tilhørende forskrift og overordna del av læreplanen

gir oss tydelige juridiske rammer og en etisk retning i det vi jobber med daglig. Vi forvalter formålsparagrafen som er grunnpilaren for at skolen fortsetter å være den institusjonen i vårt demokratiske samfunn den skal være. Loven og læreplanene danner grunnlaget for at vi kan oppfylle vårt samfunnsoppdrag, og at skolen er (den eneste) plattformen der vi kan motvirke negative faktorer som sosiale forskjeller, radikalisering og utenforskap uten noen form for ideologi, parti-

“

Jobben vi gjør er av stor betydning for storsamfunnet, lokalsamfunnet og for enkeltindivider, både nå og i fremtiden – og det er et privilegium.

politikk, tro eller sosio-økonomisk slagside. Det er vårt ansvar å legge til rette for at denne plattformen finnes i klasserommet der lærerne underviser i fag, i lunsjpausen i kantina, i friminuttet i akebakken og på langballbanen. Det er selvsagt en overveldende tanke og i praksis ikke alltid enkelt å implementere, men også her kan vi kjenne på at vi er gitt tilliten av samfunnet til å ta ansvaret!

Å delta i tett elevoppfølging som skoleleder betyr ofte langvarig og kompleks oppfølging. Og det betyr noe. Vi betyr noe for eleven. Når det har stormet lenge og vi har bidratt med dokumen-

Om forfatterene



Foto: Tore Johan Valle

DOROTHEA BLIX

Dorothea Blix jobber som avdelingsleder for Studiespesialiserende utdanningsprogram og teknologi og forskerlinje på Bodin videregående skole i Bodø. Hun er medlem av sentralstyret i Skolelederforbundet og hovedtillitsvalgt i Nordland fylkeskommune.

SIGRUN BONES OLSEN

Sigrun Bones Olsen jobber som assisterende rektor ved Bodin videregående skole i Bodø. Hun er lokallagsleder for Skolelederforbundet i Nordland fylkeskommune.

tasjon, møter, samtaler, koordinering mellom enheter og enda flere møter og flere samtaler, og så ser at eleven har lyktes med de målene vi har satt i lag, så er det ikke mye som slår blandingen

av stolthet og mestringsfølelse når vi ser verdien i hver time som ble investert i prosessen. For vi har betydd noe. For noen. Og det vi i disse tilfeller har gjort er å anvende og tolke våre grunnlagsdokumenter. Å bli positivt emosjonelt berørt av en lovtekst eller læreplanen, krever en ganske høy grad av nerdefaktor, men du verden så deilig!

Som skoleleder kan vi sette retningen og tilrettelegge for dette viktige arbeidet. Skolelederjobben handler i stor grad om å jobbe med folk, først og fremst lærerne som igjen jobber med elevene, men også foresatte og ansatte i støttefunksjoner. Som vi var inne på i forrige artikkel betyr det å jobbe med egne og andres emosjoner. Skoleledere får brukt hele seg i jobben – hode, hjerte og hender – hele tida. Vi jobber med både individer og fellesskap. Skolesamfunnet vi leder er nettopp det – et lite samfunn, i tett kontakt med storsamfunnet rundt, og en betydelig del av oppveksten til alle barn og unge.

Til tider er det krevende å få dette lille samfunnet med stort og smått til å henge sammen og fungere, men vi kan kanskje si at vi jobber med selve livet? Det er mulig stort å påstå, men vi jobber i hvert fall med barn og unge i mange av de formende årene i livet deres – og vi jobber og samarbeider med de menneskene som barn og unge lever med i disse

årene: lærere, miljøarbeidere og foresatte. Jobben vi gjør er av stor betydning for storsamfunnet, lokalsamfunnet og for enkeltindivider, både nå og i fremtiden - og det er et privilegium.

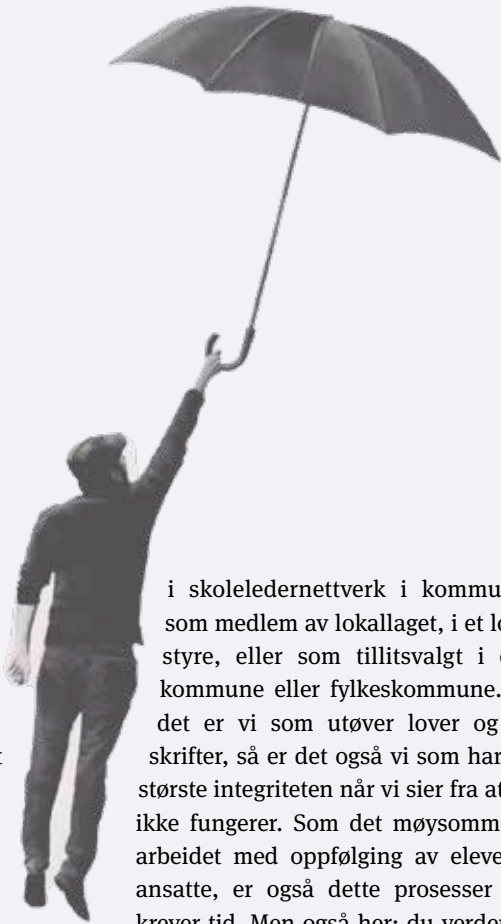
Vi har i artiklene tidligere dette året skrevet noe om hvor kompleks, sammensatt og heseblesende skolelederjobben er, og det er kanskje nettopp fordi vi har ansvar for et helt lite samfunn med mange aktører og nettverk. Vi leder ikke bare en bedrift med ansatte og kunder, vi leder en del av samfunnet, og er ansvarlig for et samfunnsoppdrag med betydning for alle. Der bedriftslederen har en visjon å lede etter har vi overordnet del av læreplanen - med alle grunnleggende samfunnsverdier.

Vi må heller ikke glemme at vi har mulighet til å påvirke rammene for jobben vår. Skolelederforbundet jobber med politisk påvirkning slik at vi kan praktisere vårt oppdrag slik det er tenkt. Som ledere i utdanningssektoren har vi også andre ulike arenaer der vi kan si fra og kan påvirke. Vi har våre nettverk i kommuner og fylkeskommuner, og som medlemmer i et forbund for ledere, er vi del av en gruppe som påvirker. Det finnes flere plattformer å engasjere seg: i rektorkollegiet overfor skoleeier,

i skoleledernetttverk i kommunen, som medlem av lokallaget, i et lokalt styre, eller som tillitsvalgt i egen kommune eller fylkeskommune. Når det er vi som utøver lover og forskrifter, så er det også vi som har den største integriteten når vi sier fra at noe ikke fungerer. Som det møysommelige arbeidet med oppfølging av elever og ansatte, er også dette prosesser som krever tid. Men også her: du verden for en følelse når en har fått til noe.

Det kommer øyeblikk da alt faller på plass og vi kjenner på meningen i den jobben vi gjør. Når vi har sørget for tiltak og det går bra med eleven som strevde, når vi går forbi et klasserom og ser engasjert aktivitet hos både lærer og elever, når teamlederen er oppglødd fordi teamet kom med gode pedagogiske innspill og planen fremover er blitt solid. Og når vi står bakerst på skolekonserten før juleferien og ser ut over foresatte, ansatte og elever i et herlig kaotisk og samtidig koordinert fellesskap samlet om det skolen er og gjør.

Takk for følget i denne spalten gjennom 2024. Det er noen skoledager igjen til jul, og vi runder av med ønsker om gode julekonserter, trivelige avslutninger, julepyntede skoler og forventningsfulle ansatte og elever. Og vi ønsker et godt skolelederår i 2025. Du gjør en viktig jobb.



Nye episoder av podkasten Viktigste Leder

På Skolelederen.no finner du alle episodene av Skolelederforbundets podkast Viktigste Leder. Podkasten er rettet mot deg som er leder i oppvekstsektoren, og vi har intervjuet mange av de fremste forskerne, praktikerne og politikerne på om området. Dette er de nyeste episodene.



Skjerm versus papir: Hvordan løste Oslo den digitale floken?

Debatten om digitalisering av skolen er polarisert, men i Oslo satser man på en balansert tilnærming. Store ressurser er satt inn for å kombinere skjerm og papir, med fokus på elevenes, lærernes og foreldrenes behov. Utdanningsdirektør

Marte Gerhardsen og divisjonsleder for IKT i Osloskolen, Trond Ingebretsen, deler sine erfaringer med læringsmuligheter, personvern, filter og kunstig intelligens i denne episoden av Viktigste leder podkasten.



Lederisme: Skaper ledere egentlig merverdi?

Er det slik at mange ledere i dag først og fremst produserer ledelse? Hva legger vi egentlig i begrepet ledelse, og hvor mange ledere trenger vi i Norge? I denne episoden møter du Tom Karp som er professor i ledelse og forfatter av boken Lederisme. Han hevder at vi har utviklet en leder-industri av sjargong, ledermodeller og sjablongløsninger som ligger langt unna de ansattes virkelighets-oppfatning.

Gaming, KI og kulturskole: Kan teknologi og digitale verktøy gjøre kulturskolen bedre?

Mange bekymrer seg for at bruk av digitale verktøy i kulturskolen vil forringe opplæringen, kanskje til og med forflate selve kulturen. Samtidig vet vi at ny teknologi kan åpne for nye kulturuttrykk og frigi tid som læreren kan bruke på elevene. Hvordan forholder kulturskolen seg til gaming og andre digitale kultur-

uttrykk? Kan kunstig intelligens bidra til å gjøre undervisningen og læringen bedre for elevene? Og hvor blir det av terpingen man må gjennom før man mestrer en kunstform? I denne episoden møter du styreleder for Norsk kulturskoleråd, Helga Pedersen, og kulturskolerektor Sjur Høgberg.



Bruker vi for mye skjerm i skolen?

Vinteren 2023 tok en gruppe foreldre til orde for å redusere skjermbruken i skolen, frontet av blant andre skuespiller Ane Dahl Torp og forfatter og medieviter Maja Lunde. Lunde skrev nylig boken «Skjerm barna», der hun tar et oppgjør med hvordan skjermbruk påvirker barndommen, tilegnelsen av kunnskap og utviklingen av kreativitet, sosiale ferdigheter og konsentrasjonsevne. Hun besøkte podkasten for å utdype hvor det gikk galt og hva vi må gjøre for å ta tilbake barndommen for barna våre.



Hvordan gir vi elevene vurdering i KIs tidsalder?

Skolen skal åpne dører mot verden og fremtiden for elevene, heter det i formålsparagrafen. Men reaksjonen på kunstig intelligens har blitt å lukke øynene og forby det, sier rektor Lasse Thorvaldsen på Mysen vgs. Han er opptatt av at vi skal se mulighetene KI åpner opp, blant annet når det gjelder sluttvurdering og underveisvurdering av elevene. På hans skole har de jobbet med dette i samarbeid mellom ledelse, elever, lærere, foreldre og ressurser fra academia.



Ungdata-undersøkelsen 2024: Hvordan står det til med de unge?

Under Arendalsuka presenterte Velferdsforskningsinstituttet NOVA årets Ungdata-undersøkelse. Den viser at de aller fleste barn har det ganske bra, både hjemme og på skolen. Samtidig er det enkelte piler som peker nedover. Forskerne fant blant annet at flere elever kjeder seg på skolen og opplever mindre elevfellesskap. Forsker Anders Bakken deler noen tanker om hva som kan ligge bak tallene i årets undersøkelse.



Hvordan forholder vi oss til kunstig intelligens?

Kunstig intelligens er ikke til å komme bort fra – fremtiden er allerede her. Morten Goodwin er en av landets fremste eksperter på kunstig intelligens. I vårt podcaststudio deler han noen tanker om hvor vi er på vei, ikke minst på utdanningsfeltet.



Hva vet vi om effekten av folkehelse og livsmestring?

"Folkehelse og livsmestring er et tverrfaglig tema i skolen som skal gi elevene kompetanse som fremmer god psykisk og fysisk helse og som gir muligheter til å ta ansvarlige livsvalg", heter det i overordnet del. Målet er klart, men ikke hvordan man skal komme dit, og her vet vi at det store forskjeller. Forskningen på effekten av skole-reformer er mangelfull. Derfor har vi invitert Egil Nygaard fra HeaLS, som jobber med å undersøke effekten av innføringen av folkehelse og livsmestring, til å fortelle om prosjektet.

Stig Johannessen gir stafettpinnen videre: I 2025 skal det velges ny forbundsleder

På Skolelederforbundets landsmøte i 2025 skjer det et spennende veivalg. Forbundsleder Stig Johannessen har besluttet at han ikke stiller til gjenvalg etter to gode og innholdsrike perioder som leder for et forbund i vekst.

Tekst og foto: Ole Alvik

Du har vært leder for Skolelederforbundet siden 2018 og går nå inn i ditt siste år som forbundsleder. Hva synes du er det viktigste Skolelederforbundet har oppnådd i denne perioden?

–Vi ha oppnådd anerkjennelse av betydningen av god ledelse i oppvekstsektoren og vi har kommet i en posisjon hvor politikere og andre beslutningstakere henvender seg til oss om saker som gjelder ledelse i skole og barnehage. Det gjør at vi i langt større grad får muligheten til å påvirke, samtidig som vi i får tilgang til informasjon på et tidligere tidspunkt i prosessene. Jeg vil påstå at vi har fått den posisjonen som vi fortjener.

Hva er grunnen til det?

–Det er en anerkjennelse av kvaliteten i måten vi påvirker på. Politikerne opplever oss som konstruktive og løsningsorienterte, og at vi har kapasitet til å være en god støttespiller for å få på plass gode modeller og løsninger. Som forbundsleder er det også svært viktig å bygge gode relasjoner på individnivå, både hos våre samarbeidspartnere, politikere og andre beslutningstakerne.

FORSKNINGSBASERTE ARGUMENTER

Som nyvalgt forbundsleder var du på møte hos daværende kunnskapsminister Jan Tore Sanner. Da sa han noe som ble viktig for deg som forbundsleder: Det er viktig å kunne dokumentere, ikke bare argumentere.

–Ja, det var den 14. februar 2018 klokken 14.30. Jeg var på mitt første møte med kunnskapsministeren og følte meg trygg på mine argumenter etter 9 års erfaring som rektor i videregående skole. Men Sanner etterlyste dokumentasjon for argumentene våre. Da bestemte jeg meg for at dette måtte vi gjøre noe med det. I etterkant har vi knyttet oss til dyktige forskningsmiljøer og utgitt nye forskningsrapporter hver år, sier Stig Johannessen

Siden den første rapporten kom i 2018, har Skolelederforbundet utgitt hele sju forskningsrapporter.

–Rapportene har fått stor oppmerksomhet og det at vi kan forankre våre meninger i forskning, har gitt oss et solid grunnlag for vår politikk og styrket Skolelederforbundets posisjon.

ET FORBUND I VEKST

Skolelederforbundet har vært et forbund i vekst i din periode som forbundsleder, og vi har nå ca. 4 500 medlemmer. Hva tror du er grunnen til veksten?

–Vi har mange dyktige fylkes- og lokallag som har gjort en svært viktig og god innsats og profilert Skolelederforbundet lokalt over lang tid.

–En annen viktig grunn er at vi har blitt veldig tydelige. Byråkrater, politikere og pressen vet at de kan ringe til oss for å få svar på saker som er relatert til skole- og barnehageledelse spesielt

Kort om landsmøtet

Landsmøtet holdes hvert fjerde år og er Skolelederforbundets høyeste myndighet. Landsmøtet skal blant annet vedta Skolelederforbundets programdokument for kommende landsmøteperiode og velge forbundsleder, nestledere og øvrige medlemmer til sentralstyret. Landsmøtet i 2025 avholdes i november i Oslo



Stig Johannessen har en travel og variert hverdag som leder for Skolelederforbundet. Her mottar han kunnskapsminister Kari Nessa Nordtun i forbindelse med Viktigste Leder konferansen.

og oppvekstsektoren generelt. Tidligere var det nok Utdanningsforbundet som oftere ble kontaktet.

INGEN ÅTTE TIL FIRE JOBB

Hva synes du har vært mest utfordrende i din periode som forbundsleder?

–Det er utfordrende å få tid til alt. Det er ingen åtte til fire jobb. Du er på jobb hele tiden og du må holde deg oppdatert på alt som skjer. Men det hjalp veldig da vi fikk muligheten til frikjøp av nestleder Mona Søbyskogen. Det har gitt oss ytterligere handlingsrom.

Hva gir deg den gode følelsen i rollen som forbundsleder?

–Det er de mange møtene med medlemmene, enten det er på medlemsmøter, på arbeidsplasser eller i andre

sammenhenger. Det å høre deres historier, at de har tro på oss som forbund og at de setter pris på den jobben vi gjør, det er det som motiverer meg når jobben oppleves som mest krevende.

–Jeg får også en god følelse av å se at vi oppnår stadig mer av det vi arbeider for. Jeg opplever at vi har en viktig stemme og at vi blir hørt, og det motiverer meg.

STARTET I 2014

Hvordan var din vei inn i Skolelederforbundet?

–Da jeg jobbet i Forsvaret, var jeg tillitsvalgt i Befalets fellesorganisasjon i mange år, og da jeg begynte som rektor i videregående skole, meldte jeg meg inn i Skolelederforbundet. Jeg ble nominert som kandidat til sentralstyret fra

Hedmark og valgt inn i 2014. Arbeidet i sentralstyret, og de mange interessante utvalgene jeg fikk delta i som forbundets representant, motiverte meg til å drive med politikk på fulltid. Og så ble jeg valgt som forbundsleder på landsmøtet i 2018.

INTERNASJONALT ARBEID

Du sitter også i styret i ESHA, European School Heads Association, som er en organisasjon for de nasjonale europeiske skolelederorganisasjonene. Hva har vært din motivasjon for å engasjere deg der?

–Ja, jeg sitter i styret og nestleder Mona Søbyskogen er valgt inn i ESHA sin valgkomite samt at hun representert oss i generalforsamlingen. ESHA er en veldig nyttig arena, både med hensyn til



Stig Johannessen har vært forbundsleder i Skolelederforbundet siden 2018. I hans lederperiode har forbundet hatt en sterk medlemsvekst og styrket sin posisjon som en viktig stemme i den skolepolitiske debatten.

samarbeid mellom landene og fordi vi sammen har en viktig lederstemme inn mot EU og andre viktige aktører i utviklingen av utdanningspolitikk.

VIKTIG Å BYGGE RELASJONER

Hvilke råd har du til den som skal ta over vervet etter deg?

–Det er viktig å bygge gode relasjoner til beslutningstakerne på politisk nivå og administrativt nivå, samtidig som det er veldig viktig å prioritere egen organisasjon og delta på medlemsaktiviteter.

–Som forbundsleder rekker du ikke å være med på alt, men det er viktig å være til stede, kjenne på pulsen og forventningene i organisasjonen, og dermed få en riktig forståelse for hvordan du skal oversette det vedtatte programdokumentet til medlemmenes

hverdag. Folk må oppfatte deg som en viktig representant for lederne i vår sektor og du må opptre slik at både medlemmer og beslutningstakere har lyst til å ta kontakt med deg. Relasjoner er det viktigste av alt.

Hva er de største oppgavene den nye lederen må ta fatt på?

–Vi har satt i gang en intern organisasjonsutviklingsprosess som har vært omfattende og må finne sin form. Vedkommende må også sette seg godt inn i programdokumentet og vedtektene som landsmøtet skal vedta i 2025.

–Men egentlig handler det om å få oversikt over hele feltet, og sammen med sentralstyret bli enige om hvilke prioriteringer som skal gjøres. Hva som skal være kjernen i arbeidet vi gjør for medlemmenes arbeids- og rammevilkår

og for oppvekstsektoren i de kommende årene.

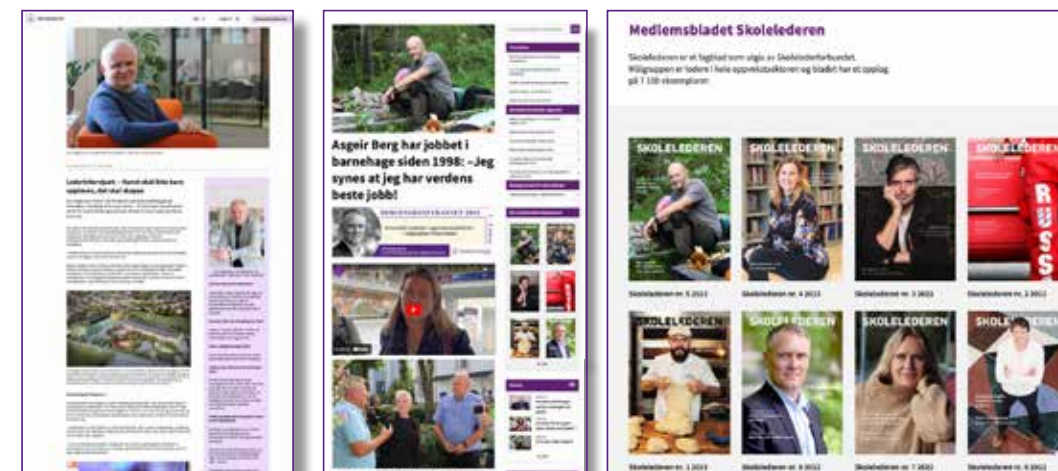
VEIEN VIDERE

Du blir 63 år i år. Hvilke planer har du etter neste landsmøte?

–Det er foreløpig ikke helt avklart. Jeg har en stilling i fylkeskommunen som jeg kan gå tilbake til. Jeg har også et enkeltmannsforetak innen lederutvikling, som jeg har lyst til å jobbe litt med. Og jeg har nylig blitt fremmet, av styret i ESHA som kandidat til presidentvervet hvor valget skjer i oktober 2025. Men når jeg fratrer dette vervet har jeg vært i pensjons-givende arbeid siden jeg var 19 år, så det jeg gjør skal være lystbetont, avslutter forbundslederen, som trolig får mer enn nok å fylle dagene med også etter landsmøtet i 2025.



Følg oss på Skolelederen.no



PÅ SKOLELEDEREN.NO FINNER DU BLANT ANNET:

- Nyheter og fagartikler fra skole- og oppvekstsektoren, slik du kjenner dem fra Skolelederen.
- Intervjuer med skoleledere, forskere og andre fagpersoner om temaer som er nyttige for deg som er leder i oppvekstsektoren – og for deg som ønsker å bli det.
- Aktuelle artikler og video-intervjuer relatert til skoleledelse, skolepolitikk, tariff-spørsmål og juridiske problemstillinger.
- Du kan bla i pdf-utgaver av Skolelederen tilbake til 2019 og lytte til alle Skolelederforbundets podkaster.
- I vårt nye stillingsmarked for lederstillinger i oppvekstsektoren kan du annonsere etter nye medarbeidere. Eller kanskje er det her du finner din neste lederjobb?

Meld deg på vårt nyhetsbrev på Skolelederen.no

Hvis du er medlem av Skolelederforbundet, mottar du allerede vårt nyhetsbrev. Men du er selvfølgelig velkommen til å abonnere på nyhetsbrevet, selv om du ikke er medlem.

DETTE MENER SKOLELEDERFORBUNDET

Her får du en kort versjon av Skolelederforbundets siste høringsuttalelser.
Du finner alle høringsuttalelsene i sin helhet på [Skolelederforbundet.no](https://skolelederforbundet.no)

Representantforslag fra Venstre om en kontakt-lærerpakke og laget rundt eleven

Skolelederforbundet støtter intensjonen bak representantforslaget til Venstre om å styrke kontakt-lærerressursen og laget rundt eleven. Vi mener imidlertid at de økonomiske utfordringene i kommune-Norge må tas på alvor, og at tilskuddsordninger ikke er veien å gå. En bærekraftig løsning krever finansiering gjennom inntekts-systemet for kommunene. Konkrete løsninger for ressursfordeling i denne sammenhengen må ivare-tas av trepartssamarbeidet i tariff-områdene.



Ill.foto: Istockphoto

Representantforslag fra Venstre om fleksibel skolestart

Skolelederforbundet støtter tiltak som fremmer inkludering, tilpasning og individuell utvikling. Fleksibel skolestart kan være et viktig tiltak for å sikre at alle barn får en god start på sin skolegang, tilpasset deres modenhetsnivå og behov. Dette kan bidra til å utjevne forskjeller i skoleprestasjoner og fremtidige muligheter, samt fremme trivsel og læring. Skolelederforbundet støtter videre utprøving og implementering av fleksibel skolestart for å gi alle barn de beste forutsetninger for



Ill.foto: Istockphoto

læring og utvikling. Samtidig må økonomiske og praktiske utfordringer, som for eksempel barnehagekostnader, vurderes nøye i forbindelse med eventuelle forsøk.

Representantforslag fra KRF om Undervisning om kjønn

Skolelederforbundet mener at læreplanen allerede sikrer en inkluderende og kunnskapsbasert undervisning om kjønnsroller og identitet som ivaretar skolens samfunnsoppdrag. Forbundet ser derfor ikke behov for ytterligere endringer og understreker skolens ansvar for å inkludere alle elever slik at de føler seg hjemme i skolehverdagen. Samtidig vil vi påpeke viktigheten av at lærere får nødvendig opplæring og kompetanse for å møte elever som opplever identitetsutfordringer knyttet til kjønnsidentitet.

Representantforslag fra Høyre om et Yrkesfagløft 2.0

Skolelederforbundet anerkjenner betydningen av yrkesfagene og behovet for dyktige fagarbeidere, men påpeker at en ny stortingsmelding om yrkesfag ikke bør vurderes før evalueringen av de eksisterende tiltakene er ferdigstilt i 2025. Forbundet ser også behov for å samordne tiltakene i Yrkesfagløftet med Fullføringsreformen for å styrke relevansen for arbeidslivet og øke fullføringsgraden.

Statsbudsjettet 2025 - Skolelederforbundets prioriteringer

Denne høsten har Skolelederforbundet vært aktivt involvert i arbeidet med statsbudsjettet for 2025, med mål om å sikre gode vilkår for ledelse i både skoler og barnehager. Vi har levert høringsinnspill til budsjettforslagene fra Kunnskapsdepartementet, Kommunal- og distriktsdepartementet, Helse- og omsorgsdepartementet, Barne- og familiedepartementet, samt Kultur- og likestillingsdepartementet. I tillegg har vi deltatt i komitehøringer i Stortinget, både i Utdannings- og forskningskomiteen og Kommunal- og forvaltningskomiteen. Vårt arbeid har særlig vært rettet mot tre hovedområder: kommuneøkonomi, laget rundt eleven og god ledelse.

KOMMUNEØKONOMIEN – EN TRUSSEL MOT SKOLENE OG BARNEHAGENE

Kommunene sliter økonomisk, og dette går hardt utover kvaliteten i skoler og barnehager. Mange kommuner mangler penger til å opprettholde de tjenestene de er forpliktet til å tilby. Dette betyr at det blir færre ansatte, mindre individuelt tilrettelagt opplæring og reduserte muligheter for å sette inn vikarer. Resultatet er at barn med særskilte behov ikke får den hjelpen de trenger. På sikt kan dette føre til utenforskap og psykiske problemer hos de mest sårbare barna.

LAGET RUNDT ELEVEN – VIKTIG FOR Å OPPFYLLE SKOLENS OPPDRAG

For at skolen og barnehagen skal klare samfunnsoppdraget sitt – å gi barn en trygg oppvekst og god utdanning – er det avgjørende med et sterkt støtteapparat rundt eleven. Dette laget består av lærere,

spesialpedagoger, rådgivere og andre fagfolk. Samtidig er det viktig at skolene og barnehagene samarbeider med helsetjenester, barnevern og politi for å sikre helhetlig støtte til barna. Men for at dette skal fungere, trenger kommunene mer økonomisk handlingsrom, slik at de kan opprette og vedlikeholde de nødvendige strukturene for samarbeid.

GOD LEDELSE – EN FORUTSETNING FOR KVALITET

God ledelse er avgjørende for kvaliteten i både skoler og barnehager. Skole- og barnehageledere må ha mulighet til å bygge sterke faglige team, sikre godt samarbeid med andre tjenester og lede det pedagogiske utviklingsarbeidet. Dessverre ser vi at mange ledere blir pålagt mer arbeid, samtidig som ressursene de har til rådighet blir færre. I flere kommuner blir skolelederstillinger ikke fylt, og assisterende rektorer og avdelingsledere må ta på seg flere undervisningstimer. Dette gjør det vanskelig for lederne å gi barna den oppfølgingen de har krav på.

For at vi som jobber i skoler og barnehager skal kunne møte samfunnets økende krav, er det helt nødvendig med tilstrekkelige ressurser og handlingsrom. Skolelederforbundet vil fortsette å arbeide for bedre økonomiske vilkår og støtte til hele laget, samtidig som vi understreker viktigheten av god ledelse. Stortinget og regjeringen må prioritere barnas fremtid ved å sikre trygge oppvekst- og læringsmiljøer, hvor alle bidrar til at hvert barn får best mulige forutsetninger for å lykkes.

Tilleggsproposisjon til opplæringslovens § 13-4 – Bruk av fysisk inngripen for å avverge krenkelser og forstyrrelser

Skolelederforbundet støtter endringer i opplæringsloven som gir ansatte anledning til fysisk inngripen for å hindre alvorlige krenkelser og betydelige forstyrrelser i undervisningen, da dette kan være nødvendig for å sikre et trygt læringsmiljø. Forbundet understreker at ansatte trenger klare rammer for når og hvordan fysisk inngripen kan brukes, og at det er avgjørende med god veiledning og felles dokumentasjonsrutiner for å ivareta både elever og ansattes rettssikkerhet.

Endring i eksamensordningen – forberedelsedel skriftlig eksamen

Skolelederforbundet uttrykker bekymring for forslaget om å fjerne forberedelsedelen i forbindelse med skriftlig eksamen. Vi mener at en modernisering av eksamensformen, som tar høyde for bruk av KI og andre teknologiske hjelpemidler, vil være en mer hensiktsmessig tilnærming. Eksamen bør reflektere det læringssynet som ligger til grunn for dagens læreplaner, og sikre at alle elever får mulighet til å vise sin kompetanse på en rettferdig og relevant måte.



Trygve
Beyer-Olsen



Alf B.
Aschim



Kathrine
Selvikvåg

Trygve Beyer-Olsen, Alf B. Aschim og Kathrine Selvikvåg er politiske rådgivere i Skolelederforbundet. Hvis du har spørsmål til rådgiverne, kan du kontakte dem på tbo@skolelederforbundet.no, aba@skolelederforbundet.no og ks@skolelederforbundet.no.

En praktisk skole for fremtiden: Muligheter og realiteter

Valgfag på barneskolen og mer praktisk læring i alle fag. Dette er noen av tiltakene regjeringen foreslår i den nye stortingsmeldingen om elever på 5. til 10.trinn, som skal bidra til bedre læring, motivasjon og trivsel. Dette foreslår de fordi elevenes motivasjon er synkende, og læringsresultatene viser en negativ utvikling. Trivselen og motivasjonen har gått ned, mens mobbetallene har økt. Elevene leser både mindre og dårligere enn før. Dette bekymrer Skolelederforbundet.

Til tross for disse bekymringene, er Skolelederforbundet fornøyd med retningen meldingen viser. Forbundsleder Stig Johannessen uttalte i forbindelse med lanseringen av Meld. St. 34 at skoleledelse er avgjørende for god skoleutvikling og for at elevene skal lykkes.

Men er dette nok? Uten konkrete tiltak og tilstrekkelige ressurser, risikerer vi at de gode intensjonene forblir nettopp det – intensjoner. Det er på tide at ord blir til handling, og at vi ser reelle forbedringer i skolehverdagen. Skolelederforbundet krever at myndighetene tar ansvar og sikrer de nødvendige ressursene for å møte utfordringene i skolen. Bare slik

kan vi sikre en rettferdig og inkluderende skole for alle elever.

TRENGER EN TILLITSREFORM

God ledelse er avgjørende for kvalitet og utvikling i oppvekstsektoren – fra barnehager til skoler og voksenopplæring. Skoleledere skaper trygge og inkluderende læringsmiljøer som gjør at elevene lærer og trives. For å lykkes, må de ha tid og handlingsrom til å lede profesjonsfaglige læringsfellesskap og det pedagogiske utviklingsarbeidet som er avgjørende for kvalitet i skolen.

Fjorårets rapport fra Universitetet i Agder, “Styrt eller støttet? En studie av rektors handlingsrom og skolens resultater”, viser at det er en positiv sammenheng mellom rektors handlingsfrihet og skolens resultater. Dette krever tillit og færre administrative byrder. Vi trenger en tillitsreform som gir skoleledere handlingsrom til å fokusere på disse kjerneprosessene – ikke å bli overvældet av rapporteringskrav.

Skolelederforbundet er fornøyd med at meldingen fremhever betydningen av god skoleledelse som en nøkkel til å lykkes med skoleutvikling. God ledelse er avgjørende for å sikre en spennende

og lærerik skole for våre elever. Gjennom målrettet innsats kan vi bygge en skole som både inspirerer og utfordrer, og som forbereder elevene på et samfunn i stadig endring.

TILSTREKKELIGE RESSURSER ER NØDVENDIG

For å bygge en mer praktisk skole trengs riktig finansiering. Meldingen understreker viktigheten av praktiske og estetiske fag, arbeidslivsopplæring og variert læring i klasserommet. Dette krever betydelige ressurser i form av utstyr, lokaler og kompetente lærere. Ofte introduseres nye tiltak uten tilstrekkelige midler, noe som setter lokale skoleledere i en vanskelig situasjon.

Investeringer og langsiktige prioriteringer er avgjørende. En solid kommuneøkonomi er nøkkelen til å gi elevene en praktisk og relevant skolehverdag som motiverer til videre læring. Debattene rundt kommuneøkonomi viser at ønskene i stortingsmeldingen kan bli utfordrende å realisere. Kommuner står overfor store kutt og nedskjæringer, noe som går direkte utover skolene.

Rett før sommeren gjennomførte Skolelederforbundet og Utdanningsnytt en

undersøkelse blant rektorer. Resultatene er bekymringsfulle: 8 av 10 rektorer er bekymret for økonomien, 62 % har fått redusert budsjett for skoleåret 2024/25, og 9 av 10 sier at de blir tvunget til å bryte loven på grunn av økonomien. Skolelederforbundet er svært bekymret for utviklingen.

ET HELHETLIG SYSTEM FOR KVALITETS-UTVIKLING

For å snu den negative utviklingen i økonomi, læringsresultater, motivasjon og trivsel, trengs langsiktig og konsistent politikk. Tiltakene må ha kontinuitet og følges opp over tid. Kvalitetsutvikling i skolen er sentralt i denne sammenhengen. Skolelederforbundet diskuterer jevnlig utfordringer knyttet til kvalitetsutvikling sammen med andre parter i skolesektoren. Vi oppfordrer regjeringen til å konkretisere ambisjonen om et nytt og helhetlig system for kvalitetsutvikling. Dette systemet må støtte skolens kjerneoppgave – elevenes læring og trivsel – og være fleksibelt og tilpasset lokale behov. En tillitsbasert struktur som gir skoleledere handlingsrom til å drive utviklingsarbeid er avgjørende.

Tiltakene i Meld. St. 34 er utformet for å øke elevenes motivasjon ved å gjøre skolen mer relevant og engasjerende. Ved å integrere mer praktisk læring, kan elevene se en klarere sammenheng mellom det de lærer og hvordan de kan bruke det i virkeligheten. Valgfag og arbeidslivsfag gir elevene muligheten til å velge fag som interesserer dem, og det kan gi dem mer eierskap til egen læring. Økt fysisk aktivitet fremmer elevenes helse og energinivå, noe som kan ha



Skolelederforbundet mener at innholdet og forventningene til barnehage- og skolesektoren i Meld. St. 34 – En mer praktisk skole, ikke kan realiseres uten økte økonomiske ressurser.

en positiv innvirkning på deres motivasjon. Et trygt og godt skolemiljø er essensielt for at elever skal trives og være motiverte. Samlet sett skaper disse tiltakene en skolehverdag som er mer engasjerende, relevant og støttende, noe som kan bidra til å øke elevenes motivasjon for læring.

Det er også viktig at kvalitetsutviklingssystemet bygger på forskningsbasert praksis og sikrer meningsfull datainnsamling for lærere, skoleledere og skoleeiere. Vi ønsker et system som styrker lokal utvikling, ikke et som legger unødig byrde på skolene. Systemet bør oppleves som et pedagogisk verktøy, ikke som en kontrollmekanisme, og bør sikre at undervisningen er av høy kvalitet og tilpasset elevenes behov. Samlet sett skaper disse tiltakene en skolehverdag som er mer engasjerende, relevant og støttende, noe som kan bidra til å øke elevenes motivasjon for læring.

Kvalitet i skolen handler også om å sikre ressurser og kompetanse, spesielt i små kommuner og skoler med begrensede ressurser. Kommunene må få nødvendig støtte for å gi skoleledere og lærere tid og rom til pedagogisk utviklingsarbeid. Uten styrking av økonomi og kapasitet vil varig kvalitetsforbedring i skolen

være vanskelig å oppnå.

Meldingen foreslår et nytt system for kompetanse- og karriereutvikling, som skal inkludere alle yrkesgrupper i skolen. Imidlertid er ledere i barnehager og skoler ikke omfattet av tilskuddsordningen for videreutdanning i forslaget til Statsbudsjettet for 2025. Skolelederforbundet mener dette viser at ledere i oppvekstsektoren ikke får like vilkår som andre ansatte.

TEORI OG PRAKSIS

Vi kan risikere at det blir en betydelig forskjell mellom det regjeringen ønsker i stortingsmeldingen og praksisen i landets kommuner.

Skolelederforbundet mener derfor at innholdet og forventningene til barnehage- og skolesektoren i Meld. St. 34 – En mer praktisk skole, ikke kan realiseres uten økte økonomiske ressurser. Dessverre ser vi ingen indikasjoner på slike økninger i det foreslåtte Statsbudsjettet. Når forventningene til en mer praktisk skole øker uten tilsvarende økning i ressurser, skapes det en urealistisk situasjon hvor målene blir vanskelige å nå. Vi er bekymret for at forventningene vil fortsette å øke, mens de nødvendige ressursene uteblir.



Knut Arve Skaalvik er rådgiver i Skolelederforbundet. Han har mange års erfaring fra skolen og han har vært hovedtillitsvalgt i Skolelederforbundet i Viken. I denne spalten tar han opp spørsmål knyttet til lønn, forhandlinger og tariffavtaler. Hvis du er medlem av Skolelederforbundet og har spørsmål til Knut Arve Skaalvik, kan du sende spørsmålet til kas@skolelederforbundet.no.

Drøftinger i forbindelse med omstillinger, omorganiseringer og ledelsesressurser

Mange fylkeskommuner og kommuner står i disse dager overfor store utfordringer på grunn av trang økonomi og synkende elevtall. Det blir foreslått sammenslåinger både av skoler og barnehager, noe som også får konsekvenser for ansatte i SFO/AKS. For videregående skoler kan det bety endring av programtilbud og dimensjonering og/eller omstruktureringer og eventuelt nedleggelse av skoler. Innlandet fylkeskommune og prosessen der i forbindelse med skole/tilbudsstruktur, er et eksempel på dette. Den omfattende medieomtalen viser tydelig hvilket engasjement slike prosesser skaper, spesielt i de lokalmiljøene som blir sterkest berørt. Kommunene utreder og kartlegger ofte ved bruk av eksterne kompetansemiljøer, og med fokus på økonomiske innsparinger. Skolesektoren er en av de største utgiftspostene. Derfor foreslås det innsparinger, uten at det legges tilstrekkelig vekt på personalmessige konsekvenser og arbeidstageres rettigheter. Barn og unge får lengre vei til barnehager og skole, og ansatte må pendle eller flytte. I ytterste konsekvens kan det føre til oppsigelser.

Arbeidsmiljøloven, Hovedavtalen og øvrig avtaleverk regulerer partssamarbeidet og ivaretar arbeidstagere, samtidig som de beskriver hvilke rettigheter og plikter partene har. Dette er sentrale ramme-faktorer i de prosessene som mange kommuner og fylkeskommuner nå står midt oppe i.

Utalvskrets og kriterier for utvelgelse blir plutselig veldig aktuelle begrep, som de ansatte i fylkeskommuner og kommuner må forholde seg til. Blir noen overflødig? Hvem er det som skal sies opp? For de som blir berørt er dette dramatisk. Derfor må prosessene være så transparente som mulig. Det må gis tilstrekkelig informasjon, og god nok informasjon. Erfaringsmessig kan man ikke informere nok i slike prosesser.

EN KREVENDE BALANSEGANG
Ledere i barnehage og skole har en dobbelt rolle i slike prosesser. Vi er arbeidstagere som er beskyttet av lov og avtaleverk, samtidig som vi er ledere som skal lede de ansatte i disse omstillingsprosessene. Denne balansegangen kan være vanskelig. Da er det viktig å være klar over at vi har avtaler og lover som

regulerer hvordan ansatte skal ivaretas i slike prosesser. Vi som forbund vil også være en viktig støttespiller i slike prosesser, både med våre lokale tillitsvalgte og med rådgivere og jurister i Skolelederforbundet sentralt. Vi er bare en telefonsamtale unna, og det er en betydelig trygghet for våre medlemmer.

MÅ HA TILSTREKKELIGE LEDELSES-RESSURSER
Robuste lederstrukturer i barnehage og skole er en nøkkelfaktor for å lykkes i omstillingsprosesser. Det er viktig både for å nå målene som er satt, og for å kunne ivareta personalet på en god måte. Derfor må ledere har gode ramme-faktorer, og det forutsetter at ledelsesressursen ved den enkelte skole og barnehage er tilstrekkelig. Lederen må få tid nok til å kunne gjøre en god jobb. Drøftingen av ledelsesressurser, som skal gjennomføres årlig i henhold til SFS2213, er derfor spesielt viktig i disse tider.

På mange av landets barnehager og skoler er antall ledere skalert ned til et minimum uten at dette er drøftet. Våren 2023 gjennomførte vi en spørreundersøkelse

blant våre tillitsvalgte, der vi spurte om de hadde vært med på drøftinger sentralt i kommunen om størrelsen på ledelsesressurs ved den enkelte skole. Resultatet var nedslående. 87 prosent av respondentene svarte at de ikke hadde deltatt i slike drøftinger. En nylig undersøkelse blant våre hovedtillitsvalgte i fylkene bekrefter dette. Ingen fylker har gjennomført slike drøftinger. Skriftlig henvendelse der hovedtillitsvalgt etterspør slike drøftinger har ikke blitt besvart, ei heller purring. Gode drøftinger/samtaler i forbindelse med disse prosessene er utrolig viktig. Både for å ivareta kravet til ledelsesressurs på den enkelte skole, og for å sikre at alle berørte på den enkelte skole får god informasjon og medvirkning. I Norge har vi et regulert

“ **Det hersker fredsplikt i avtaleperioden. Det vil si at partene må forholde seg til den avtalen en har blitt enige om. Dette setter rammene for hvordan og hvor det kan spares i de forskjellige kommunene. Enkelt sagt så kan vi si at tariff trumfer budsjett og ikke omvendt.**

partssamarbeid som skal sikre arbeidstageres rett til medvirkning og medbestemmelse på egen arbeidsplass. Det gjelder også i slike prosesser.

TARIFF TRUMFER BUDSJETT
Det hersker fredsplikt i avtaleperioden. Det vil si at partene må forholde seg til den avtalen en har blitt enige om. Dette setter rammene for hvordan og hvor det kan spares i de forskjellige kommunene. Enkelt sagt så kan vi si at tariff trumfer

budsjett, og ikke omvendt. Dette faktumet glemmer noen av våre politikere og byråkrater i iveren etter å iverksette sparetiltak. Den gjengse skoleleder har nok full forståelse for at det er store utfordringer med tanke på økonomi, men avtaler som er forhandlet frem over lang tid er en viktig rammefaktor som partene må forholde seg til på godt og vondt. Vi ønsker alle som skal i gang med denne vanskelige jobben lykke til.



Spar 40 000

på vår allsidige **SKOLEPAKKE 10** med aktiv læring for alle trinn!

For mer informasjon se:
<https://tutank.com/skolepakker-pvc>

Ikke forstyrr - barn leker med konstruksjon av pyramider!
Spar 2 000 på Tutank pyramidebygging med 228 baller.
Se video og bilder her:
<https://tutank.com/produkt/nr-25-tutank-4-pyramider>



Mellomledere oppfører seg som kameleoner for å håndtere presset

Venn eller befal? Mellomledere tar på seg begge rollene og står ofte i krevende situasjoner fordi de befinner seg mellom medarbeiderne og ledelsen.

Ny svensk forskning om mellomledere i offentlige virksomheter, viser at mellomlederrollen kan gi en følelse av utenforskap, stress og et stadig press om å passe inn og tilpasse seg både nivået under og over, ifølge en pressemelding fra Høgskolen i Halmstad.

BÅDE LEDERE OG FØLGERE

Mellomledere veksler mellom å være ledere på den ene siden og lojale medarbeidere på den andre siden. Pendelen beveger seg avhengig av situasjonen og hvem som er til stede. Er det i hovedsak lederne til mellomlederne som er der eller deres underordnede? Mellomledere må hele tiden tilpasse seg omgivelsene, og forstå sine respektive roller i den konkrete situasjonen.

Det er assisterende høgskolelektor Daniel Tyskbo ved Høgskolen i Halmstad og professor Alexander Styhre ved Gøteborgs universitet som er ansvarlig for studien. Forskningen er blant annet basert på intervjuer og observasjoner av mellomledere i offentlig sektor. Studien viser at mellomlederen skifter mellom å være det forskerne deler inn i rollen som venn og befal.

– Vennskap kan karakteriseres ved å være på samme nivå. Det er støttende og avslappet og det ånder av vifølelse. Men venneforholdet kan også føre til at grensene viskes ut og svekker lederrollen både for mellomlederen og medarbeiderne.

Venneforholdet kan gjøre at respekten



Daniel Tyskbo er assisterende høgskolelektor ved Høgskolen i Halmstad. (Foto: Malin Tengblad)

og legitimiteten i lederrollen kan settes på prøve.

– Det gjelder for eksempel når det er nødvendig å ta tøffe avgjørelser. Når mellomlederen må påpeke at medarbeidere ikke gjør jobben sin eller hvis noen må sies opp, da blir vennereelasjonen selvmotsigende.

Dette kan være vanskelig for alle parter, også for mellomlederen.

–Vennedelen av forholdet kan føre til manglende evne til å ta beslutninger, til handlingslammelse og passivitet, sier Daniel Tyskbo.

Noen ganger handler ledelse om å ta tydelige avgjørelser og peke med hele

hånden.

–Det er et nødvendig onde, men det handler om å levere resultater og nå viktige mål, sier han.

EN INTERAKSJON

Men det er ikke bare lederen som spiller en rolle påpeker Daniel Tyskbo.

– Ledelse er et samspill. Hvilke medarbeidere du er leder for, og konteksten du er leder i, har betydning for hva slags ledelse som fungerer i ulike situasjoner. Mellomledere er spesielle fordi de er inneklemt mellom to nivåer og skal innfri forventninger både fra overordnede og underordnede.



Vil du annonsere i SKOLELEDEREN?

Med en annonse i Skolelederen når du ut til alle medlemmer av Skolelederforbundet. Det vil si rektorer og andre ledere i skole- og oppvekstsektoren. Bladet distribueres også til en rekke grunnskoler og videregående skoler over hele landet.

Du kan også annonsere på våre nettsider Skolelederen.no og i vårt nyhetsbrev som sendes ut hver 14. dag.

På Skolelederen.no kan du også annonsere i vårt nye stillingsmarked for ledere i skole- og oppvekstsektoren.

Har du spørsmål om annonsering?

Ta kontakt med:

Salgsfabrikken v/Denniz Bjørge
denniz@salgsfabrikken.no
Mobil: 45514952



Gi bøkene lengre levetid

Forsterkede bokpermer tåler mer og gir bøkene lengre levetid.

OrbitArena er den største leverandøren av laminerte bøker til skoler og bibliotek over hele landet. Bestill bøkene ferdig forsterket neste gang. Kvalitet og rask levering.