

# SKOLELEDEREN

Nr. 02 — mars 2021 • Fagblad for skoleledelse

## **Stovner vgs:**

Fokuserer på  
smittevern og tett  
oppfølging av elever

## **Rektors arbeidssituasjon:**

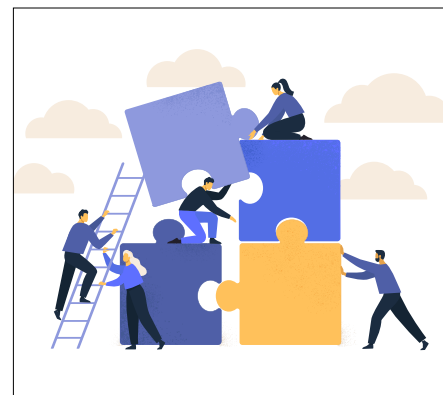
Energivere og  
belastningsfaktorer





s 6

Leder	s 3
Rektor i pandemiens episenter	s 6
Tillitsbasert ledelse fremmer læringskulturen	s 10
Juristene svarer: Mobbet av kolleger	s 14
Seksuell trakassering på arbeidsplassen	s 16
Slik har det gått med barnehagene under pandemien	s 20
Rektors arbeidssituasjon: Energigivere og belastningsfaktorer	s 22
Slik påvirker hjemmeskole barn og foreldre	s 28
Forbundssiden	s 30



s 10



s 16



s 20



**UTGIVER:**  
Skolelederforbundet  
Øvre Vollgt. 11, 0158 Oslo

**POSTADRESSE:**  
Postboks 431 Sentrum, 0103 Oslo  
Tlf. 24 10 19 00  
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

**Trykk:**  
PoliNor AS

**Design:**  
PoliNor AS

**Forsidebilde:** Ole Alvik

Opplag: 6729 eks.  
33. årgang

ISSN 082-2062

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

**Annonsevalg:**  
Anne-Lise Fængsrud  
Salgssjef  
Tlf. 99648546  
E-post: anne-lise@tkmedia.no

Utgivelsesplan		
Nr	Materialfrist	Utgivelse
1	01.02	16.02
2	08.03	23.03
3	26.04	11.05
4	31.05	15.06
5	09.08	24.08
6	13.09	28.09
7	18.10	02.11
8	29.11	14.12



## Lønnsoppgjøret 2021 er på trappene

Lønnsoppgjøret er på trappene og vedtaket fra vår hovedorganisasjon er at vi skal sikres kjøpekraft i 2021. Våre forhandlinger med KS som del av YS K har oppstart i slutten av april. De årlige lønnsoppgjørene er den arenaen der vi formelt fremmer våre tydelige forventninger til arbeidsgiver om våre medlemmers lønns- og arbeidsvilkår.

Vi er opptatt av å fremme lederen som den viktige premissgiver og driver av det profesjonelle læringsfellesskapet i skole og barnehage. Det er det vi ledere ønsker å prioritere i vårt arbeid (bekreftet gjennom flere undersøkelser) og som gir oss motivasjon og inspirasjon; å lede fellesskapet i sitt arbeid med å utvikle gode læringsmiljø for barn og unge! Vi er som forbund opptatt av at ledere sammen med sitt personale skal kunne ha tid og rom til å gjennomføre dette. Det som dessverre er kjernen i lederens hverdag, er et økt forvaltningsansvar og ofte svært begrensede og faktisk også reduserte rammer!

Våre ledere opplever et redusert handlingsrom (økonomisk og personalmessig) hvor ytre normer, slik som for eksempel lærenormen, binder opp ressurser uten at det er mulighet for å utøve et godt faglig pedagogisk skjønn for å disponere personalet til barn og unges beste. Dette er dessverre en utvikling som skaper økt arbeidsbelastning for alle funksjonene i skole og barnehage. Denne utviklingen utfordrer den enkelte leder. Er mine rammevilkår gode nok? Er det andre arenaer hvor balansen mellom oppgaver og ressurser er mer avstemt og hvor betingelsene står i et bedre forhold til disse?

Skolelederforbundets medlemmer har i all hovedsak sin lønnsutvikling lokalt gjennom lokale forhandlinger. Skolelederforbundets forhandlingsseksjon har allerede startet opp arbeidet med å legge planer for fylkeslagenes tariffkonferanser. Tariffkonferansene i forbundet har flere funksjoner. Det skal legge et grunnlag for årets forhandlinger samtidig som det skal kunne «friske» opp i forhandlingspraksisen gjennom noen gode caser. De av våre medlemmer som er forhandlere og tillitsvalgte er på mange måter ryggraden i vår vedtatte arbeidslivspolitik. Forhandlinger som føres på sentralt nivå legger premisser og handlingsrom for de lokale oppgjørene, men det er i det direkte møtet med representantene for arbeidsgiverne lokalt at våre forhandlere og tillitsvalgte løser oppgaven. Mye av grunnlaget legges gjennom våre tillitsvalgt – og forhandlerkurs. Kursrekken er et godt grunnlag for å gi den enkelte en plattform å handle utifra. Derfor blir også tariffkonferansene en viktig arena for å skape felles forståelse av oppgaven og ikke minst trygghet i rollen som forhandler for våre medlemmer.

I de lokale forhandlingene møter vi ofte rammer fra arbeidsgiver som på mange måter begrenser handlingsrommet for å kunne løfte våre ledere. Vi ser dessverre en utvikling der de vi er satt til å lede av flere årsaker nærmer seg ledernivået i lønn. Vi har over flere år hatt dette som et av våre viktigste krav, at lederes lønn må stå i relasjon til oppgaver, ansvar og ikke minst til de som en er satt til å lede.

Jeg oppfordrer den enkelte av dere å benytte mulighetene dere har til å fremme lønnskrav med referanse til egne resultater og

løsningen av arbeidsoppgaver. Det er krevende for våre forhandlere å ha tilstrekkelig og konkret informasjon som kan vektes mot arbeidsgivers ønske om å holde en lavest mulig ramme for disse gruppene. Oppfordringen blir derfor at den enkelte av dere benytter muligheten til å fremme realistiske krav som gir forhandlerne et godt utgangspunkt på dine vegne. Vårt forbunds styrke er «lokalkunnskap» og innsikt i de vi forhandler for. På den måten kan vi bidra til det som er intensjonen med de lokale forhandlingene!

Jeg vil ønske alle dere som er forhandlere lykke til med årets forhandlinger! Samtidig vil jeg oppfordre alle som er nysgjerrige på forhandlerrollen å melde dere på våre kurs for etter hvert å vurdere å ta på dere den viktige oppgaven som forhandler. Organisasjonen vokser og det blir stadig flere medlemmer i flere og flere kommuner. Derfor trenger vi å motivere for denne viktige jobben, så motiver en kollega til å ta utfordringen!

Jeg har siden nyttår deltatt på de fleste digitale fylkesårsmøtene og noen lokallagsårsmøter. Jeg vil takke dere som står på for å holde organisasjonen i gang, på regionalt og lokalt nivå. Uten dere, som i tillegg til en allerede krevende jobb tar på dere ekstra oppgaver for fellesskapet, hadde vi ikke vært der vi er i dag. En stor takk til dere alle!

I mine møter med dere har jeg blant annet trukket frem betydningen av å etablere lokallag og velge tillitsvalgte. De handlingsplanene som er vedtatt i årsmøtene peker alle i samme viktige retning med gode planer for å organisere opp fylkeslag og lokallag og skape nærhet til våre medlemmer.

Det er denne nærheten som bygger motivasjon hos eksisterende medlemmer og som legger grunnlaget for å rekruttere nye. Et lokallag med to medlemmer kan velge en tillitsvalgt. Rollen som tillitsvalgt gir rettigheter til medinnflytelse på prosesser i kommuner og fylkeskommuner. Jeg vil derfor heie på dere som nå i disse dager har startet på en ny styreperiode i fylkes – og lokallag med ambisiøse mål for eget fylkes og lokallag.

Jeg ønsker dere en alle gode forhandlinger og godt lokalt arbeid med å bygge vårt organisasjonsapparat!

Stig Johannessen  
Forbundsleder







Ill.foto: Istockphoto

## Skal samordne innsatsen for en tryggere digital oppvekst

En stadig større del av barn og unges liv foregår på digitale plattformer. Det gir oss som samfunn nye utfordringer som må adresseres.



Abid Q. Raja  
(Foto: Ilja C. Hendl/Kulturdepartementet)

flatene. Det ønsker vi å oppnå ved å legge frem en strategi for trygg digital oppvekst, sier kultur- og likestillingsminister Abid Q. Raja.

### NASJONAL STRATEGI

Strategiarbeidet vil ta utgangspunkt i en avveining mellom på den ene siden barn og unges rett til ytrings- og informasjonsfrihet og kulturell deltakelse, og på den andre siden retten til beskyttelse og trygge oppvekstforhold. Regjeringen vil også legge fram en egen strategi mot internettrelaterte overgrep.

– Vi skal bekjempe overgrep mot barn på nett. Da må politi, hjelpeapparat og andre samarbeide bedre enn i dag. Samtidig skal vi også forebygge overgrep ved å gjøre barn trygge på nett og gi voksne råd og hjelp, sier justis og beredskapsminister Monica Mæland.

### KOORDINERING AV INNSATSEN

I dag har vi en rekke ulike statlige etater fra ulike sektorer med til dels overlappende ansvar og tiltak på feltet. I tillegg finnes det en mengde private organisasjoner og virksomheter som også jobber for å trygge barns digitale liv. En bedre koordinering av arbeidet har blitt etterlyst av flere, blant annet Barneombudet.

Strategien vil bli utarbeidet av Medietilsynet i samarbeid med andre virksomheter og aktører. Medietilsynet vil også få et ansvar for å koordinere det praktiske, brukerrettede arbeidet på feltet.



Ill.foto: Istockphoto

## 25 000 lærere må ha videreutdanning

På tross av koronapandemien er det like mange lærere som har søkt på videreutdanning neste skoleår som i fjor, men fremdeles er det mange som mangler obligatorisk fordypning, viser nye tall fra Utdanningsdirektoratet.

Innen 2025 må alle lærere som underviser i matematikk, engelsk og norsk i barne- og ungdomsskolen ha nok fordypning i fagene de underviser i. Det vil si at lærerne må ha minst 30 studiepoeng for å undervise i disse fagene på barneskolen. Lærere på ungdomsskolen må ha minst 60 studiepoeng i de samme fagene.

Fremdeles er det 25 000 lærere som ikke har tilstrekkelig kompetanse i norsk, matematikk og engelsk i grunnskolen. I grunnskolen mangler 34 prosent av lærerne som underviser i engelsk fordypning. Det samme gjelder for 22 prosent av matematikklærerne og 16 prosent av norsklærerne.

Da søknadsfristen gikk ut 1. mars hadde 1877 lærere søkt om videreutdanning i matematikk, 1656 i engelsk og 1509 i norsk.

## Unge spiller mer dataspill nå enn før pandemien

Ifølge en undersøkelse utført av IPSOS på vegne av Blå Kors svarer 44 prosent av foreldrene at koronarestriksjonene har ført til at barna deres bruker mer tid på dataspilling.

## Populært tilbud til 10. klassinger: Sikter mot dobling av Flyt-programmet

Kronprinsparets Fonds utviklingsprogram for 10. klassinger, Flyt, gjennomføres nå i seks kommuner. Fondet sikter mot dobbelt så mange til høsten.

– Flyt dekker et behov hos unge i overgangen mellom ungdomsskolen og videregående, og målet er å forebygge frafall. Programmet er bygget på forskning og utviklet over flere år, og vi ser allerede at det gir gode resultater. Derfor er det stor interesse blant kommuner som prioriterer ungdom, sier Irene Løken Lystrup, daglig leder i Kronprinsparets Fond.

Programmet samler ungdom i høstferien i tiende, og gir dem støtte til de er vel etablert på videregående.

–Frafall i videregående skole er et stort problem, både for ungdommene det gjelder, deres nærmeste og for samfunnet. Kommunene som velger å satse på Flyt, er opptatt av ungdommene sine og ønsker å bidra til at flere gjennomfører, sier Lystrup.

Deltakerne i Flyt lærer mye om hva de selv kan gjøre for sin egen framtid og hva de er gode på. Temaene er blant annet personlige drømmer og mål, stress og press, vennskap, prestasjonspress og

følelser. Forskningsstiftelsen Fafo følger programmet for å dokumentere resultatene.

Fondet oppfordrer interesserte kommuner til å ta kontakt for å bli kjent med Flyt.



Det var litt vanskelig å fylle ut veikartet for livet framover. Men det gikk greit, forsikrer Ole, Markus og Marius i Flyt i Hurdal. Flyt er nå i seks kommuner på øst- og vestlandet, og til høsten doubles antallet.

UiO **Institutt for lærerutdanning og skoleforskning**  
Det utdanningsvitenskapelige fakultet

**SØKNADSFRIST: 1. MAI**

## LEDER DU LÆREPLANARBEIDET PÅ SKOLEN DIN?

I høst starter videreutdanningen Ledelse av lærings- og læreplanarbeid

Utdanningen er et gratis deltidsstudium over et år med oppstart høsten 2021. Studiet gir 15 studiepoeng og er lagt til rette for å kunne kombineres med en krevende jobb. Tilbudet er for deg som har gjennomført den nasjonale rektorutdanningen eller tilsvarende.

Fagmiljøet ved ILS er landets største innen utdanningsledelse. De ansatte har høy kompetanse når det gjelder forskning og formidling. På studiet møter du engasjerte forelesere som er genuint opptatt av å tilrettelegge for læring gjennom tett oppfølging.

Informasjon om emnet finner du på hjemmesiden vår:  
**[www.uio.no/studier/emner/uv/ils/UTLED4226B](http://www.uio.no/studier/emner/uv/ils/UTLED4226B)**

Emnet tilbys på oppdrag fra Utdanningsdirektoratet.





## Terje Wold er rektor midt i episenteret for pandemien: –Vi har vært manisk opptatt av smittevern

Stovner videregående skole var problemskolen som løftet seg. Så kom koronapandemien akkurat da tett oppfølging, god tilrettelegging og tydelig grensesetting omsider hadde begynt å gi resultater. Er det derfor de har klart seg såpass bra selv om skolen ligger i et område som er svært preget av pandemien?

Tekst og foto: Ole Alvik

Terje Wold er rektor ved Stovner videregående skole.

Ingen steder i Norge har vært hardere rammet av koronapandemien enn Stovner bydel i Groruddalen. Smittetallene er fem ganger høyere enn i resten av landet og en av fem hundre innbyggere har vært innlagt på sykehus med covid-19. I sentrum av bydelen ligger Stovner videregående skole. Halvparten av de 730 elevene går studieforberedende. Den andre halvdel går på yrkesfag. Når man googler Stovner videregående skole får man inntrykk av at det er en skole med større utfordringer enn de fleste andre skoler i Norge. Det første som kommer opp i søket er avisartikler fra 2017 til 2019 med overskrifter som «En er sendt til sykehus etter masseslagsmål», «Flere siktet for trusler med skytevåpen» og «Stovner rektor ber om akutt hjelp». Rektoren som er omtalt er Terje Wold. Men når vi møter ham en fredag morgen tidlig i mars, så er det ikke en oppgitt og koronaslitet rektor vi møter.

–Vi har klart å skape et trygt og godt skolemiljø til tross for at mange av ungdommene her på Stovner har mye prob-

lemer. Det er høy elevtrivsel og vi skærer kjempehøyt på elevundersøkelsen, sier han.

### TETT OPPFØLGING OG TYDELIGE GRENSER

Terje Wold forklarer snuoperasjonen blant annet med at skolen har fått en mer stabil økonomi, bedre bemanning og at de har styrket elevtjenesten og oppfølgingen av de elevene som trenger det mest. De har også innført ringeklokke og lik timeplan for alle. Det betyr at alle klasser begynner timene til samme tid, slik at det er enklere å ha kontroll på at elevene er i klasserommene når de skal være der.

–Vi har gjort mange grep for å lage struktur, grenser og tydelige rammer for elevene i skolehverdagen. Mange elever, og særlig de som strever, trenger stor grad av forutsigbarhet, sier Wold.

De har også jobbet mye med hvordan lærere og andre ansatte ved skolen kommuniserer med elevene.

–De ansatte må forstå hvordan ungdomshjernen fungerer. Hvis en

elev kommer på skolen med et høyt stressnivå, må vi vite hvordan vi skal snakke med eleven for å få ham ut av stressvinduet og gjøre ham klar for læring.

Ifølge Skoleporten til Udir ligger skolen under gjennomsnittet for Oslo med hensyn til faglige resultater. De skårer imidlertid høyere enn gjennomsnittet på nesten alle indikatorer i Elevundersøkelsen. Miljøet på skolen har også blitt bedre. Andelen som opplever mobbing er nede på 5,9 prosent. I 2018 var det hele 11,7 prosent som opplevde mobbing.

### EN KREVENDE SITUASJON

Stovner videregående skole ligger midt i episenteret for koronakrisen og det synes. Det første som møter elevene når de kommer til skolen er en miljøarbeider som deler ut munnbind. På veggene henger plakater om smitteverntiltak. I kantinen er bordene merket med klisterapper med klar beskjed om å holde avstand til hveran-

dre. Stoler er fjernet for å unngå at for mange elever samles rundt bordene. Rød tape er brukt hyppig for å avgrense sitteplasser. Samme dag som vi besøker Stovner videregående, har to andre skoler i bydelen blitt stengt på grunn av koronasmitte og ansatte og elever er satt i karantene.

–Vi jobber veldig mye med smittevern og vi prøver å være litt overforsiktige, forteller Wold.

Men all forsiktighet til tross; på en skole er det

ikke lett å holde avstand hele tiden.

–Nei, det er vanskelig for lærerne å overholde smitteverntiltakene, fordi de har nærkontakt med elevene i klasserom og verksteder hver eneste dag. Da klarer de ikke å opprettholde tilbørlig avstand til enhver tid, selv om de prøver så godt de kan.

*Har det vært mye smitte ved skolen?*

–Siden august har vi hatt 65 smittetilfeller blant elevene. Vi har også hatt mange karantenetilfeller, både blant elever og ansatte, men det er kun én ansatt som har vært smittet.

*Hvorfor har det ikke vært enda flere, tror du?*

–Vi har gjort alt vi kan for å forebygge smitte og jeg tror at det hjelper. Men jeg ser ikke bort fra at vi også har hatt flaks. Nå når det muterte viruset dominerer, er jeg redd for at vi kommer til å få vesentlig mere smitte både blant ansatte og elever.

*De ansatte jobber ved en skole i den bydelen som har mest koronasmitte.*

>>





I kantinen og andre fellesrom er det tydelig oppmerket hvor elevene kan sitte, men oppmerking er ikke nok. – Vi må mase og korrigerer adferd hele tiden, men det er en balansegang. Vi vil jo ha et godt og nært forhold til elevene, sier Marianne Haugerud.



– Det er god plass i mange av undervisningsrommene, som her hos teknikk- og industriell produksjon. Men det er likevel utfordrende å overholde tilstrekkelig avstand mellom lærer og elever i skolehverdagen, forteller Terje Wold.

#### Hvordan tar de det?

–Jeg synes at de tar det helt fantastisk. Vi har hatt veldig tett dialog med de ansatte om hva de tenker er trygt og greit for dem og de har hele tiden vist en sterk vilje til å gjøre en innsats og være der for elevene. Men samtidig er de selvfølgelig bekymret for å bli smittet. En del av dem har underliggende

sykdommer og da prøver vi å legge til rette slik at de i større grad kan undervise på teams.

Sykefraværet blant ansatte har gått litt ned i løpet av pandemien, forteller han.

–Vi vet ikke årsaken til dette, men en delårsak kan være at vi har mindre forkjølelse og influensa som følge av pandemien. I tillegg har muligheten til å undervise på teams gjort at lærerne ofte ønsker å undervise selv om de ikke er helt i form til å være i klasserom eller verksted.

#### LÆRERE I KARANTENE ER EN LOGISTISK UTFORDRING

Selv om det ikke er mange lærere som selv har vært syke, er det mange som har vært i karantene. Det har vært en utfordring, forteller Terje Wold.

–Vi har mange elever som har behov for å ha en tydelig voksenperson i rommet. Hvis en lærer er i karantene, må det være en annen voksenperson som passer på at elevene er til stede og gjør som de skal. Det er en logistisk utfordring og

løsningen har ofte blitt hjemmeundervisning. Dette er et fenomen som i liten grad har vært oppe i debatten. Skoler blir beskyldt for å stenge ned for mye og for lett, men da tenker man ikke over den store logistikkutfordringen som slike situasjoner medfører.

*Har dere blitt vant til å arbeide under et slikt smittetrykk?*  
 Vi føler at vi balanserer på en knivsegg, men at vi foreløpig er på riktig side.

–Etter hvert har vi blitt mere vant til situasjonen. Man sosialiseres vel på sett og vis inn i en ny virkelighet og det blir en hverdag av alt. Dessuten har vi fått mer kunnskap og rutiner på plass. Men vi føler at vi balanserer på en knivsegg, men at vi foreløpig er på riktig side.

*Hvilke smitteverntiltak synes du har fungert best?*

–Jeg tror at det er summen som fungerer. Kombinasjonen av fysiske tiltak og det jevne maset for å holde trykket oppe. Men vi er fortsatt ikke fornøyde. Vi klarer ikke å opprettholde minsteavstanden mellom elevene til enhver tid. Smittevernveilederen ble laget i mars og burde ha vært revidert i tråd med hvordan smitteverntiltakene fungerer og ikke fungerer i praksis.

#### UFORUTSIGBART OG OMSKIFTELIG

Når vi spør Terje Wold hva som har vært mest krevende for ham som rektor i løpet av de tolv koronamånedene vi har bak oss, er det mangelen på forutsigbarhet han trekker fram som den største utfor-

dringen sett fra et lederperspektiv. En sak er å lede skolen operativt fra dag til dag, håndtere endringer som følge av trafikklysmodellen, følge opp elever og lærere som sliter og alle andre saker som rektorer må prioritere i disse dager. Men den uforutsigbare smittesituasjonen gjør planlegging og utviklingsarbeid vanskelig.

–Det har vært et år preget av uforutsigbarhet og omskiftelighet. Jeg kan ha en viss formening om hvordan situasjonen vil være om tre uker eller to måneder, men samtidig vet jeg at det med stor sannsynlighet ikke blir slik. Forandring er den nye hverdagen når man står midt i en slik situasjon som vi gjør nå. Det blir mindre planlegging og forutsigbarhet og det minsker rektors tyngde og autoritet som leder. Folk har forståelse for at det er slik, men det påvirker likevel måten man fremstår som rektor overfor ansatte og elever.

#### ET VIKTIG SAMFUNNSANSVAR

Det bor 33 000 mennesker i Stovner bydel. De fleste bor i blokk. Mange bor trangt. Trangbodddhet er en viktig årsak til smittespredning.

–Ofta er det storfamilier på 8 - 9 medlemmer som bor sammen. I går hørte jeg om en familie hvor alle åtte søsken og begge foreldrene var smittet. Det er tøft å være i en slik situasjon. De har ingen steder å isolere seg når smitten bryter ut. De har ikke kjellerstue og de kan ikke dra på hytta. De er henvist til å være i den trange leiligheten de bor i.



Pandemiens omskiftelighet gjør at det blir mindre mulighet for planlegging og forutsigbarhet, mener rektor Terje Wold.

–Det er de mest sårbare som såres mest, uansett hva det handler om. Pandemien er bare et nytt eksempel på det.

*Skolen blir veldig viktig i en slik situasjon som vi er i nå?*

–Ja, og derfor holder vi skolen åpen så mye som mulig. Selv når vi har holdt skolen helt stengt, har vi hatt et tilbud til de mest sårbare ungdommene. Men oppmøtet er ikke så godt som vi hadde ønsket. Noen elever er ikke i stand til å nyttiggjøre seg tiltak som blir

satt i verk. Andre tør ikke komme til skolen av frykt for smitte. De er redde for å bringe smitte videre til familien. Foreldre og besteforeldre er også redde for at elevene skal bringe med seg smitte hjem fra skolen. Og hvis du har foreldre eller besteforeldre med diabetes eller en mor med kreft, da er valget lett.

*Tenker du på at du selv kan bli smittet?*

–Ja, jeg tenker på det og jeg vet nok om sykdommen til at jeg overhodet ikke har lyst til å bli syk. Men jeg har god helse, så jeg er mer bekymret for å bringe smitte videre til familien min og andre med dårligere helse enn meg.

#### FØLGER OPP SÅRBARE ELEVER

Marianne Haugerud er avdelingsleder for elevtjenesten ved Stovner videregående skole. Det siste året har hun også vært



Det er fokus på smittevern på hele skolen. Personalrommet er ikke noe unntak. Fram til nå har kun en ansatt vært smittet, men med nye og mer smittsomme mutasjoner kan situasjonen raskt forverres.

smittevernansvarlig i forbindelse med pandemien.

–Denne uken har vi hatt en del smitte-tilfeller. Da er det blant annet min jobb å kartlegge hvilke klasser og lærere som berøres og samarbeide med bydelsoverlegen og smittevernkantoret om tiltak.

*Avdelingen du er leder for har også ansvaret for å følge opp de elevene som sliter mest. Hva er det viktigste dere gjør for denne gruppen i denne perioden?*

–Vi er tett på elevene og vet hvem som har behov for ekstra oppfølging når skolen stenger ned.

Da kontakter vi dem og finner ulike løsninger etter behov. Vi har veldig mye kontakt med mange av disse elevene. Det kan være vanskelig å nå dem på telefon, men vi gir oss ikke. Vi ringer og ringer og ringer og jeg vet at de setter pris på det. For mange av disse elevene er det viktig å vite at det er noen voksenpersoner som virkelig bryr seg.

–Noen ungdommer har det ikke bra hjemme og skolen er kanskje det viktigste pusterommet de har. Andre har konsentrasjonsproblemer eller behov for ekstra hjelp. Disse elevene får et tilbud ved skolen, også når den er nedstengt.

Mange av elevene har ikke fullført alle fagene i grunnskolen når de startet ved Stovner videregående skole. Andelen som faller ut før de fullfører videregående er blant de høyeste i Oslo. Faren for å falle

ut er større når den daglige strukturen forsvinner.

–Ja, og de som har vært litt på vippen, de faller mye lettere av nå enn da vi hadde dem fysisk her på skolen. Jeg har en liste med elever som jeg ringer hver morgen for å få dem til å stå opp og koble seg på teams. Hvis ikke jeg får vekket eleven, så ringer jeg til foreldrene og sier at de må gjøre det. Vi er mange som har slike lister med elever vi følger tett, og listen er lengre nå under pandemien enn den var før, sier hun.

#### EN BALANSEANGANG

*Hva mener du er det viktigste dere gjør i denne situasjonen?*

–Vi forsøker å være en trygg og god arena for alle elevene, og vi må følge tett opp de som sliter og stå på mer enn noen gang for å holde på disse ungdommene. Men det gjorde vi før pandemien også. Vi er mye ute i miljøet, er synlige, snakker med elevene og blir veldig godt kjent med dem. Det er en god hjelp i den situasjonen som vi er i nå. Hvis vi ikke hadde hatt en god relasjon til dem i bunnen, hadde det vært vanskeligere å følge dem opp i disse tider.

–Men samtidig som vi har et samfunnsansvar for elevene, har vi også et ansvar for at vi ikke skal bidra til å spre smitte i bydelen og vi må skape trygge arbeidsforhold for de ansatte. Derfor må vi jobbe systematisk med smittevern, ha gode regler og rutiner og påse at disse følges og inkludere de ansatte og elevene i dette arbeidet, sier Marianne Haugerud.



# Tillitsbasert ledelse fremmer læringskulturen

Alle organisasjoner er lærende på et eller annet nivå, men når man går systematisk og bevisst inn for det kan læringen økes betydelig. Da er psykologisk trygghet og tillitsbasert ledelse viktige forutsetninger for å lykkes.

Tekst og foto: Ole Alvik



Det er en sterk sammenheng mellom organisatorisk læring og tillitsbasert ledelse praktisert av rektorer og andre skoleledere, sier professor Jan Merok Paulsen. (Foto: Ole Alvik)

## OM ARTIKKELEN

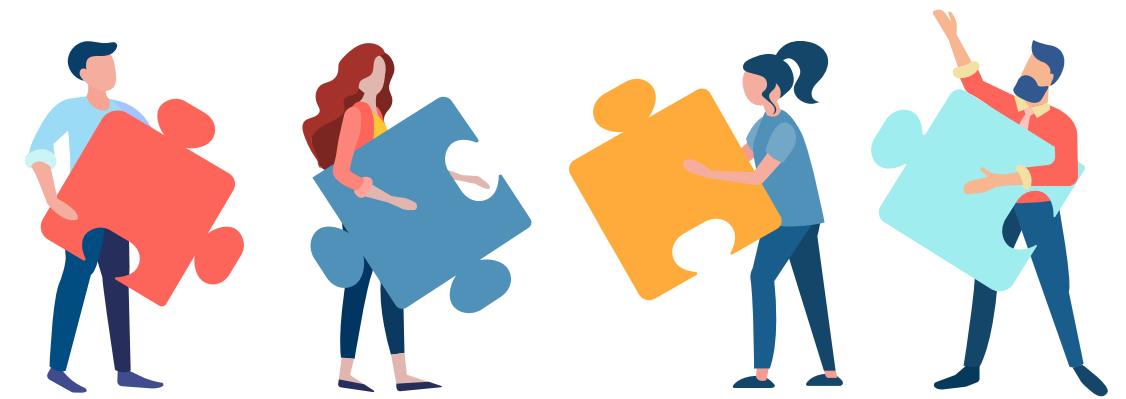
Artikkelen er basert på boken «Skoler som lærer kollektivt. Læring i fellesskap gjennom tillitsbasert ledelse» og intervju med professor Jan Merok Paulsen.

En skole består av mennesker som jobber sammen for å nå felles mål, som for eksempel at man skal utvikle skolens pedagogiske praksis til elevenes beste, skape et trygt og inkluderende arbeidsmiljø for alle ansatte og elever, og være en positiv aktør i nærmiljøet. Noen skoler lykkes bedre enn andre med dette og det kan det være mange grunner til. Men et viktig moment for å lykkes med skoleutvikling er at man leder skolen på en måte som fremmer kollektiv læring – og da er tillitsbasert ledelse en forutsetning, mener Jan Merok Paulsen som har en doktorgrad i organisasjons- og ledelsesfag og er professor i skoleledelse tilknyttet OsloMet. I januar utga han boken «Skoler som lærer kollektivt – læring i fellesskap gjennom tillitsbasert ledelse».

## HVORFOR SKAL SKOLER LÆRE?

Hvorfor skal skoler lære som organisasjon? Jan Merok Paulsen stilte dette spørsmålet til en gruppe studenter for en tid tilbake.

–Alle studentene var skoleledere og spørsmålet førte til en debatt med mange gode synspunkter og argumenter. Likevel følte jeg ikke at vi kom helt i mål. Derfor stilte jeg et oppfølgingsspørsmål: «Hva hadde skjedd dersom din skole hadde sluttet å lære kollektivt?». Underforstått at all læring skjer individuelt og i grupper,



Ill.foto: Istockphoto

men ingen læring foregår på skolens organisasjonsnivå. Da spørsmålet ble stilt på denne måten, tegnet studentene et dystert bilde av en skole i rask forvitring.

Organisatorisk læring er kanskje ikke et begrep som man forstår intuitivt. Men når vi snur på det og ser for oss en organisasjon som ikke lærer, da aner vi et bilde av en skole i stagnasjon eller tilbakegang.

## TILLIT GIR GRUNNLAG FOR EN LÆRINGSKULTUR

Tillitsbasert ledelse har blitt et stadig mer sentralt begrep innen skoleledelse. Ifølge Jan Merok Paulsen er det en klar sammenheng mellom organisatorisk læring og tillitsbasert ledelse. Tillit mellom medarbeidere, og mellom ledere og medarbeidere, er blant de viktigste forklaringene på at lærere og andre medarbeidere engasjerer seg i profesjonelle læringsprosesser i sine skoler.

–Organisatorisk læring handler om at skolen som et profesjonsfellesskap evner å trekke ut det beste av den læringen som enkeltlærere og andre grupper står for, og institusjonalisere denne kunnskapen i praksis. Det er flere anerkjente, empiriske studier fra ulike skolesystemer som viser en sterk sammenheng mellom organisatorisk læring i skoler og tillitsbasert ledelse praktisert av rektorer og mellomledere.

## PSYKOLOGISK TRYGGHET I GRUPPER

Tillit og psykologisk trygghet er to nært beslektede begreper. Begge er viktige forutsetninger for organisatorisk læring.

–Hvis det er høyt nivå av tillit og psykologisk trygghet i en gruppe, vil gruppe-medlemmene senke skuldrene, si sin oppriktige mening og være åpne med hverandre. De våger å være uenige og de tør i større grad å fremme synspunkter

som kan bli oppfattet som kontroversielle.

Et psykologisk trygt læringsklima kjennetegnes av at medarbeidere føler at de kan stille kritiske spørsmål, presentere nye løsninger og påpeke praksis som må forbedres, uten risiko for mellommenneskelig sanksjoner.

Når gruppene kan samarbeide godt og åpent, også om vanskelige tema, og eventuelle endringsforslag blir håndtert på en konstruktiv og god måte, da øker sannsynligheten for organisatorisk læring ved skolen.

–Psykologisk trygghet og tillitsbasert ledelse fremstår som avgjørende for at feil, kvalitetsbrister, avvik og nødvendige forbedringer skal bli tatt opp på møtene, og at møtene blir etterfulgt av handlinger som skal løse gapet mellom ønsket og faktisk arbeidsutførelse i skolen.

## EN RISIKOFRI SONE

Medlemmene i gruppen må ha en felles opplevelse av at de representerer en risikofri sone. At de kan ha en åpen, ærlig og god debatt, og si sin mening uten fare for å bli satt i forlegenhet, møtt med negativ kritikk eller bli isolert i gruppen. Gruppelederen er sentral i dette arbeidet, påpeker Paulsen.

–For å skape en trygg sone må man vise at det er slik i praksis. I en ledergruppe må rektor vise at det er rom for meningsbrytninger og åpenhet i ledergruppen. At alle som sitter rundt bordet opplever at de kan komme med sine tanker, ideer og frustrasjoner. Hvis den psykologiske tryggheten er lav, vil fornuftige gruppe-medlemmer velge å tie.

Lederen kan i stor grad modellere

ønsket praksis i teamet gjennom sin egen væremåte, påpeker Jan Merok Paulsen.

–Når en rektor for eksempel innrømmer at «Jeg tok feil. Min bedømmelse var dårlig i dette tilfellet», så vil denne innrømmelsen av feilbarlighet fra lederens side være et signal om at feil og bekymringer kan diskuteres åpent.



Organisatorisk læring handler om at skolen som et profesjonsfellesskap evner å trekke ut det beste av den læringen som enkeltlærere og andre grupper står for, og institusjonalisere denne kunnskapen i praksis.

nrømmelsen av feilbarlighet fra lederens side være et signal om at feil og bekymringer kan diskuteres åpent.

## MÅ GJENNOMSYRE ORGANISASJONEN

Det er viktig å fremme en organisasjonskultur og et støttende klima som preger hele skolen. Alle ansatte må ha tillit til at de trygt kan påpeke ting som er bekymringsverdige, uavhengig av ved

## SKOLER SOM LÆRER KOLLEKTIVT

– Læring i fellesskap gjennom tillitsbasert ledelse

Jan Merok Paulsens nye bok er først og fremst en grundig og velskrevet fagbok for ledere i skolesektoren – og andre med interesse for kunnskapsbasert skoleutvikling. Formålet med boken er å belyse hvordan skoler lærer som organisasjoner, og hvordan man som skoleleder kan lede på måter som bidrar til organisatorisk læring – blant annet gjennom tillitsbasert ledelse.





Ill.foto: Istockphoto

kommendes status og ansiennitet ved skolen. For eksempel kan en nyansatt assistent observere at en elev blir plaget av andre elever, uten at det har blitt grepet tilstrekkelig fatt i. Da er det viktig at assistenten føler at han kan si ifra om dette.

–Psykologisk trygghet er en nøkkelfaktor når hensikten er å utvikle lærende fellesskap. Hvis man ikke kjenner på denne tryggheten, øker sannsynligheten for at man ikke sier sin mening om kritikkverdige forhold eller om praksiser som kan utøves på bedre måter. Men det å snakke åpent og fritt er dessverre mindre vanlig enn vi tror, påpeker Jan Merok Paulsen.

#### FORHOLDET MELLOM MAKT OG TILLIT

Tillit er et positivt ladet begrep. Når en medarbeider har tillit til en leder, har vedkommende tiltro til at lederen har gode hensikter og vil en vel. Man forventer å bli støttet i arbeidet, vist omsorg når man har behov for det, behandlet på en måte som

man opplever som rettferdig i forhold til andre medarbeidere og at lederen opptrer i tråd med de normer og verdier som skolen står for. Og det er likedan den andre veien. Ledere som viser tillit, forventer at medarbeiderne gjør seg fortjent til tilliten gjennom den daglige samhandlingen på skolen. Men tillitsbasert ledelse betyr ikke at lederen lener seg tilbake og gir fra seg makten. En leder som

utøver tillitsbasert ledelse må fortsatt våge å ta upopulære avgjørelser, sørge for at man har systemer som sikrer tilstrekkelig kvalitet på det arbeidet som utføres ved skolen, påse at retningslinjer blir fulgt, bestemme retning og bruke makt når det er nødvendig. Men er det forenlig med tillitsbasert ledelse?

–Ja, det er illusorisk å tenke seg en skole som utelukkende er basert på tillit, slik en kan få inntrykk av noen ganger i dagens debatt om skoleledelse. Tillitsbasert ledelse handler ikke om «slipp fangene fri det er vår». Et unnvikende

lederskap er ikke synonymt med tillitsbyggende ledelse. Men samtidig må alle skoleledere, og især rektorer, håndtere den skjøre balansen mellom å bruke sin posisjonsmakt gjennom styringsretten og byggingen av tillit gjennom sitt praktiske lederskap.

Det symbiotiske forholdet mellom makt og tillit ligger implisitt i all ledelse, påpeker Paulsen.

–Rektor er en aktør i myndighetshierarkiet. Enhver rektor må utøve sin posisjonsmakt som vedkommende har i henhold til sin rolle i styringssystemet. Lederens mulighetsrom for å bygge tillit finnes innenfor grensene av maktforhold, verdier og regelstyring. Men det krever samtidig at lederen må bygge gode relasjoner og tillit gjennom autentisk adferd.

Autentisk adferd vil si at det er liten avstand mellom de verdiane vedkommende predikerer som leder og det medarbeiderne observerer at lederen gjør i praksis. Det er særlig viktig i forbindelse med profesjonsetiske og moralske spørsmål.

–Tillit bygges gjennom forutsigbar, konsistent og observerbar adferd, der



Lederens mulighetsrom for å bygge tillit finnes innenfor grensene av maktforhold, verdier og regelstyring.

ansatte ser at lederen tar sin egen medisin gjennom å gi uttalte verdier et praktisk innhold. Dette er kjernen i autentisk lederskap som er et avgjørende moment for å bygge tillit i organisasjoner, sier Jan Merok Paulsen.

#### LES MER OM PSYKOLOGISK TRYGGHET I LEDERGRUPPER

I Skolelederen nr. 6/2020 publiserte vi en artikkel som het «Slik skaper dere gode ledergrupper». Artikkelen handlet blant annet om hvordan ledere kan fremme psykologisk trygghet i ledergrupper. Artikkelen er basert på et intervju med Jan Merok Paulsen og hans bok Strategisk skoleledelse som utkom på fagbokforlaget i 2019. En pdf-utgave av bladet finner du på våre nettsider Skolelederforbundet.no.

## Erfaring er verdifullt Sett pris på det!

Medaljen for lang og tro tjeneste tildeles verdsatte arbeidstakere med minst 25 år hos samme arbeidsgiver. Det er arbeidsgiver som søker og som står for overrekkelsen.

**NORGESVEL**

Tlf: 64 83 20 00 • medaljen@norgesvel.no • www.medaljen.no





Marie Grønvik



Hilde Pettersen

Hilde Pettersen og Marie Grønvik er juridiske rådgivere i Skolelederforbundet. Dersom du er medlem i Skolelederforbundet og har spørsmål til juristene kan du kontakte dem på [hilde.pettersen@skolelederforbundet.no](mailto:hilde.pettersen@skolelederforbundet.no) og [mg@skolelederforbundet.no](mailto:mg@skolelederforbundet.no)



ILL.foto: Istockphoto

## Hva kan jeg gjøre dersom jeg blir mobbet eller trakassert på arbeidsplassen min?

**?** Jeg arbeider som avdelingsleder ved en videregående skole. Jeg har arbeidet i stillingen i et halvt år. Jeg opplever at kollegene mine i ledergruppen motarbeider meg. Jeg holdes utenfor og får ikke nødvendig informasjon fra de andre. Dette fører til at jeg kvier meg for å gå på jobb. I det siste har jeg fått en del ubehagelige kommentarer både fra andre i ledergruppa

og fra lærere. Jeg opplever dette som mobbing. Jeg vet ikke hva jeg skal gjøre.

**!** Du må snakke med rektor om din arbeidssituasjon. Alle arbeidstakere har rett til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Arbeidstakere skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig atferd (se arbeids-

miljøloven §§ 4-1 og 4-3). Slik du beskriver ditt arbeidsmiljø er det ikke fullt forsvarlig. Det er rektor som har ansvar for arbeidsmiljøet ditt og ansvar for at det blir slutt på mobbingen. Dersom du synes det er vanskelig å snakke med rektor om dette kan du snakke med verneombudet eller med tillitsvalgt, men det er rektor som har ansvaret og rektor må uansett involveres.

## Går det an å forhandle lønn ved tilsetting i ny stilling?

**?** Jeg arbeider som avdelingsleder ved en videregående skole. Nå har jeg søkt på og fått tilbud om en rektorstilling i nabofylket. Kan jeg forhandle om lønnen? Kan jeg be om å få ha med tillitsvalgt fra Skolelederforbundet i en eventuell slik forhandling?

**!** Tilsetting i ny stilling er en av de mulighetene du har for å få høyere lønn. For det første vil stillinger man søker ofte ha en høyere lønn enn den stillingen man

sitter i, og for det andre gir det en anledning til å forhandle om lønnen. Rektorstillinger er innplassert i hovedtariffavtalen (HTA) kapittel 3. Lederstillinger er ikke innplassert på en garantilønnstabell slik f.eks. undervisningsstillinger er. Lønnsfastsettelse for ledere skjer lokalt gjennom vurdering ved tilsetting og på grunnlag av bestemmelsene i HTA (se HTA 3.4.0 pkt. 2). Det betyr at lønnen bestemmes ved tilsetting og vi anbefaler at du benytter anledningen ved nyansettelse til å forhandle lønn. Skolelederforbundet har lønnsstatistikk over

egne medlemmer, og du må gjerne ta kontakt med sekretariatet for å høre hvilken lønn tilsvarende stillinger har. Be gjerne om et møte med din nye arbeidsgiver og forbered argumentasjon for kravet ditt. Det er ikke alle arbeidsgivere som er villige til å forhandle lønn ved nytillsettinger, men det koster ingenting å forsøke, så lenge du går frem på en ryddig måte. Du har ikke anledning til å ha med deg tillitsvalgte i et møte der du skal forhandle om høyere lønn.



ILL.foto: Istockphoto

## Det kan bli overskudd av lærere frem mot 2040

Nye framskrivninger fra SSB tyder på at det kan bli overskudd av alle typer lærere frem mot 2040. For første gang viser beregningene at det også kan bli overskudd av grunnskolelærere.

SSB framskriver hvert tredje år tilbud og etterspørsel etter lærere for de neste 20 årene, beregnet med modellen LÆRERMOD. Dette er første gang framskrivningen viser et overskudd av grunnskolelærere. Tidligere rapporter har fremskrevet en betydelig og tiltagende underdekning i hele perioden. Framskrivningen viser altså at det kan bli et overskudd av alle typer lærere på nasjonalt nivå, dersom utviklingen fort-

setter som nå. Rapporten fremskriver spesielt store overskudd av barnehagelærere.

Nedgang i befolkningsveksten er hovedårsaken til overskuddet. Det har også blitt flere lærerstudenter og økt gjennomføring. I 2020 ble 2095 lærere ferdig med utdanningen sin. Det er det nest høyeste antallet noensinne, kun slått av året før.

## Ny nettside for skolehager

Skolehageprosjektet «Dyrk framtida! – flere skolehager i Norge», som drives av Økologisk Norge, har lansert en ny nettside. Nettsiden [Skolehagerinorge.no](http://Skolehagerinorge.no) inneholder blant annet et ressursbibliotek med undervisningsressurser for lærere. Økologisk Norge ønsker å samle inn ressurser til biblioteket forløpende, fra kommuner, skoler og enkeltlærere som utarbeider egne undervisningsopplegg, oppgaver, quizer, og årshjul for skolehagen. I tillegg finnes det allerede 20 filmer som til sammen blir et eget filmkurs for lærere som ønsker å etablere

skolehager. Alt fra å sette poteter, drive oppal og planlegging av skolehagen på vinterstid er med i kurset. Biblioteket vil vokse med tiden, og alle som har et bidrag oppfordres til å sende det inn.



## Pandemien vil endre jobb- og reisemønsteret for alltid

Om en stund vil vi kunne gå tilbake til normale liv, men alt vil ikke bli som før pandemien. Vi har endret både arbeidsvaner og reisevaner og det kommer til å prege samfunnet i tiden som kommer.

Forskere ved svenske Lunds universitet og Nasjonelt kunskapscentrum for kollektivtrafikk har studert hvordan pandemien har påvirket møte- og reisevirksomhet hos ansatte i ti svenske organisasjoner, både i privat og offentlig sektor. De har også spurt HR-ledere om hvordan pandemien vil påvirke arbeidslivet på lengre sikt. Svaret er at det trolig vil bli færre arbeidsrelaterede reiser, mindre pendling og økt bruk av digitale møter. Dette vil igjen påvirke utformingen av den fysiske arbeidsplassen. Arbeidsplassen vil fortsatt være viktig, men behovet for kontorplasser vil minske. For arbeidsgivere vil det bety lavere kostnader og for mange arbeidstakere kan det bety mindre stress og bedre balanse mellom jobb og fritid. Men det medfører også at aktørene i arbeidslivet må tenke annerledes med hensyn til ansattes arbeidsmiljø når hjemmekontoret blir den nye arbeidsplassen. Resultatene er publisert i rapporten «Coronapandemins effekter på arbete, kontor och resor».

## Nytt direktorat for høyere utdanning og kompetanse

Fra 1. juli kommer et nytt direktorat for høyere utdanning og kompetanse. Direktoratet skal ha hovedkontor i Bergen og skal ha ansvar for forvaltningsoppgaver innenfor høyere utdanning, høyere yrkesfaglig utdanning og kompetansepolitikk. Det nye direktoratet er en fusjon av Direktoratet for internasjonalisering og kvalitetsutvikling i høyere utdanning, Kompetanse Norge og deler av Direktoratet for IKT og fellestjenester i høyere utdanning og forskning.





Ill. foto: Istockphoto

# Seksuell trakassering på arbeidsplassen

Metoo bevegelsen i 2017 satte søkelyset på seksuell trakassering i arbeidslivet. Nå har en ny høyesterettsdom igjen aktualisert temaet.

Av Marie Grønvik

## OM FORFATTEREN



Marie Grønvik er juridisk rådgiver i Skolelederforbundet. Dersom du er medlem i Skolelederforbundet og har juridiske spørsmål om ditt arbeidsforhold, kan du kontakte henne på [mg@skolelederforbundet.no](mailto:mg@skolelederforbundet.no).

Metoo-bevegelsen startet i USA i oktober 2017. Vi har hatt flere metoo-saker i Norge også, både i det politiske liv og i arbeidslivet. De fleste arbeidsgivere har nok i kjølvannet av metoo gjennomgått regler og rutiner vedrørende seksuell trakassering og sørget for å få på plass varslingsrutiner. Det er nylig avsagt en dom i Høyesterett som igjen har aktualisert temaet og har gitt viktige rettslige avklaringer på området. I denne artikkelen vil jeg gå gjennom dommen og se på hvilken rettstilstand vi har i dag.

## SEKSUELL TRAKASSERING

Seksuell trakassering er ulovlig. Forbudet gjelder på alle livsområder. I arbeidslivet gjelder det også en særskilt lovbestemt plikt for arbeidsgivere til aktivt forsøke å hindre seksuell trakassering og kjønnsbasert vold.

I likestillings- og diskrimineringsloven § 13 er seksuell trakassering definert som:

«enhver form for uønsket seksuell oppmerksomhet som har som formål eller virkning å være krenkende, skremmende, fiendtlig, nedverdiggende, ydmykende eller plagsom.»

Voldtekt, voldtektsforsøk, og annen skremmende og fiendtlig uønsket seksuell oppmerksomhet faller klart innenfor denne definisjonen. Seksuell trakassering omfatter imidlertid også mindre alvorlige handlinger enn dette. Den nedre grensen går ved uønsket seksuell oppmerksomhet som er «plagsom». Ved vurderingen skal man legge til grunn en «kvinnenorm». Det kommer jeg tilbake til.

## HØYESTERETT HAR TRUKKET OPP GRENSEN

Hva som ligger innenfor definisjonen og dermed over den nedre grensen for «seksuell trakassering» var temaet i saken der Høyesterett avsa dom rett før jul 2020. Dette er den første «metoo»-saken som

har vært behandlet i Høyesterett, og det ble gitt en rekke viktige avklaringer.

Saken gjaldt en ung, kvinnelig industrimekaniker som arbeidet som eneste kvinne på et mekanisk verksted. Hun opplevde å bli utsatt for seksuell trakassering av to av firmaets mannlige kunder. Det hører med til historien at kvinnens arbeidsgiver også var saksøkt, og ble dømt i lagmannsretten til å betale erstatning for brudd på sin plikt til å forebygge og forhindre trakassering på arbeidsplassen. Denne siden av saken kommer jeg tilbake til senere i artikkelen.

Arbeidsgiver anket ikke lagmannsrettens dom til Høyesterett. Spørsmålet i Høyesterett var derfor hvorvidt handlingene til de to kundene falt innenfor definisjonen av seksuell trakassering, og om den ungen kvinnen hadde krav på oppreisningserstatning fra dem som følge av dette.

## HVILKE HANDLINGER BLE KVINNEN UTSATT FOR?

Handlingene som saken omhandler, foregikk i all hovedsak på verkstedet der kvinnen jobbet og hvor de to mennene var kunder.

Den ene mannen hadde på ett tidspunkt lagt hendene på nedre del av kvinnens rygg, på bar hud under genseren, mens hun satt fremoverbøyd på gulvet og utførte arbeid på en kran. På et annet tidspunkt hadde han stukket frem en hånd og latt som han ville ta henne i skrittet da de møttes mens hun var på vei ut av pauserommet.

Den andre mannen hadde i flere perioder oppholdt seg jevnlig i verkstedet i forbindelse med reparasjon av fiskebåten sin. Han skal da ha oppholdt seg nær kvinnen og forsøkt å få kontakt med henne. Han stakk flere ganger fingrene sine i midjen hennes og kilte henne. Dette fortsatte også etter at hun ba han om å stoppe. Ved ett tilfelle, da de møttes utenfor verkstedet på butikken, skal han ha klapset henne på baken.

Høyesterett konkluderte med at begge

de to mennene hadde utsatt kvinnen for seksuell trakassering, og de ble dømt til å betale oppreisningserstatning på henholdsvis 15 000 og 20 000 kroner. Fordi handlingene skjedde før dagens

likestillingslov, ble vurderingen foretatt etter den aktuelle bestemmelsen i likestillingsloven fra 2013. De vurderingene Høyesterett gjør

i dommen er likevel relevante for dagens lov, da den aktuelle bestemmelsen er videreført nærmest uendret i den nye loven.

## NÆRMERE OM VILKÅRENE FOR SEKSUELL TRAKASSERING

Det er tre vilkår som må være oppfylt for at det skal foreligge «seksuell trakassering» i lovens forstand. Det må ha vært «seksuell oppmerksomhet» som har vært «uønsket» for den som oppmerksomheten rettes mot. I tillegg er det et vilkår at oppmerksomheten som et minimum er «plagsom». Høyesterett påpekte at lovens definisjon av seksuell trakassering er mer vidtrekkende enn det som normalt legges i ordet «trakassering» i dagligtalen.

## UØNSKET SEKSUELL OPPMERKSOMHET

Seksuell oppmerksomhet vil si oppmerksomhet som – etter en objektiv vurdering – er seksuelt betont eller av seksuell karakter. Dette kan eksempelvis foregå verbalt eller ved fysiske handlinger, men også ulike non-verbale handlinger som for eksempel kroppsbevegelser, fremvisning av pornografiske bilder, plystring og lignende. Omstendighetene rundt oppmerksomheten står sentralt. Samme handling kan vurderes ulikt avhengig av situasjonen og øvrige omstendigheter. Det er ikke et krav at atferden skal være motivert av seksuelt begjær.

Når det gjelder vilkåret om at den seksuelle oppmerksomheten må være uønsket, vil dette variere fra person til person. Vurderingen må derfor være subjektiv. Det innebærer at den som utøver den seksuelle oppmerksomheten må bli gjort klar over at oppmerksomheten er uønsket.

I forarbeidene heter det at seksuell oppmerksomhet går over til seksuell trakassering «dersom den som utøver den fortsetter, til tross for at det er blitt gjort klart at mottakeren anser den seksuelle oppmerksomheten som uønsket». (Ot.prp. nr. 77 (2000–2001) side 72).

Det er ikke et krav at dette må sies med ord. I saken for Høyesterett ble det ansett tilstrekkelig at kvinnen reiste seg og gikk da den ene kunden tok henne på ryggen under genseren. Høyesterett mente at kunden ved dette var gjort klar over at kvinnen ikke ønsket noen seksuell oppmerksomhet fra ham. Da han latet som han skulle ta henne i skrittet på et senere tidspunkt, var altså vilkåret om «uønsket» seksuell oppmerksomhet oppfylt.

Når det gjaldt den andre kunden, hadde kvinnen gjentatte ganger bedt han om å slutte å berøre midjen sin. Handlingene ble likevel gjentatt, og Høyesterett fant det ikke tvilsomt at vilkåret om «uønsket» var oppfylt. Handlingene til denne kunden lå imidlertid ifølge Høyesterett i «nedre sjikt» for oppfyllelsen av vilkåret om seksuell oppmerksomhet.

Høyesterett understreket at det ikke er et absolutt krav om at den som utsettes for den uønskede seksuelle oppmerksomheten skal gi uttrykk for det. Også enkelttilfeller kan utgjøre seksuell trakassering hvis handlingene er av en slik karakter og alvorlighet at en alminnelig aktsom handlingsperson etter en samlet vurdering bør forstå at oppmerksomheten er uønsket. I slike tilfeller kan det ikke stilles som krav at den oppmerksomheten rettes mot må ha sagt fra at det er uønsket.

## PLAGSOMHETS-VILKÅRET

For at uønsket seksuell oppmerksomhet skal karakteriseres som «seksuell trakassering», må den som minimum være «plagsom». Det avgjørende er at virkningen av oppmerksomheten er plagsom, og det kreves ikke at dette også var formålet til den som utførte handlingen. Om oppmerksomheten har vært plagsom eller ikke, må avgjøres etter en helhetsvurdering. Sentrale momenter i denne vurderingen vil være oppmerksomhetens karakter, tid og sted samt øvrige omstendigheter rundt handlingen, hvor lang periode det har pågått, samt om oppmerksomheten



har hatt negative konsekvenser av fysisk, psykisk eller arbeidsmessig art. Forholdet mellom partene er også svært sentralt, blant annet om det foreligger et avhengighetsforhold mellom partene eller maktforskjeller i relasjonen.

I saken for Høyesterett ble det lagt vekt på at kvinnen hadde befunnet seg i en sårbar situasjon da hun ble tatt på ryggen under genseeren, fordi hun satt på kne med ryggen til. Det ble også lagt vekt på at hun var eneste kvinne i verk-

#### HVA KAN DU GJØRE?

Ha kan du gjøre dersom du har blitt utsatt for seksuell trakassering på arbeidsplassen?

Du bør varste arbeidsgiveren din, som da har en plikt til å følge opp saken og sette inn nødvendige tiltak.

Du har også mulighet for å sende en klage til Diskrimineringsnemnda. Behandlingen der er gratis, og du trenger ikke advokatbistand. Diskrimineringsnemnda er et alternativ til de alminnelige domstolene, hvor søksmål ofte kan medføre store sakskostnader.

Nemnda har myndighet til å avgjøre hvorvidt det har skjedd seksuell trakassering samt ta stilling til oppreisning og/eller erstatning dersom du har fremmet krav om det. Et vedtak fra nemnda får virkning som en rettskraftig dom dersom vedtaket ikke bringes inn for de ordinære domstoler innen søksmålsfristen på 3 måneder.

Dersom det er snakk om seksuell trakassering som også er brudd på straffeloven, kan saken anmeldes til politiet, og det vil eventuelt bli en strafferettslig forfølgning av saken.

stedet, at aldersforskjellen mellom henne og kunden var stor, og at det var en viss maktubalanse dem imellom. Høyesterett uttalte følgende:

«Karakteren av handlingene var isolert ikke av de mest alvorlige, men den første av dem omfattet likevel uønsket berøring mot bar hud mens A befant seg i en sårbar situasjon. Under arbeidet i verkstedet var hun også utsatt, som eneste kvinne og under utføring av arbeid som hun ikke uten videre kunne avslutte. Handlingen ved pauserommet var klart seksualisert og ble begått etter at C var gjort klar over at dette var noe A ikke ønsket. Relasjonen mellom C og A har dessuten visse innslag av maktforskjeller.» (HR-2020-2476-A, avsnitt 94).

#### KVINNENORM

Som nevnt skal vurderingen av om oppmerksomheten er «plagsom» gjøres ut fra en «kvinnenorm». Vurderingstemaet er hva den «alminnelige fornuftige kvinne ville ha oppfattet som plagsomt». (Ot. prp. nr. 77 (2000-2001) s. 72). Årsaken til dette er blant annet at kvinner oppfatter flere situasjoner som seksuell trakassering, og oftere rapporterer om dette enn hva menn gjør. Lovgivers hensikt med dette er å gi den trakasserte et styrket vern. Kvinnenormen skal legges til grunn uavhengig av hvilket kjønn den som opplever seg trakassert er.

#### ARBEIDSGIVERENS ANSVAR OG PLIKTER

Kvinnens arbeidsgiver ble som nevnt dømt i lagmannsretten til å betale henne erstatning som følge av brudd på sin lovpålagte plikt til å forebygge og søke å hindre seksuell trakassering. Dommen er rettskraftig. (LH-2019-87696). Kvinnen hadde varslet arbeidsgiveren om hendelsene. Hun var i perioder sykmeldt på grunn av det som skjedde, og sa til slutt opp stillingen sin.

Arbeidsgivere plikter ikke bare å verne mot trakassering fra andre ansatte, men også fra brukere, kunder, klienter og andre. Arbeidsgivere har også plikt til å sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø for de ansatte.

Forebygging av seksuell trakassering kan skje gjennom preventive tiltak, for eksempel interne retningslinjer, vars-

lingsrutine og klargjøring av nulltoleranse. Det kan også bestå i konkrete tiltak som anses relevante eller nødvendige i den enkelte virksomhet.

Når det gjelder plikten til å søke å forhindre seksuell trakassering, så innebærer det blant annet å utrede forhold som arbeidsgiver blir gjort kjent med, og forsøke å komme til en løsning. Det er imidlertid ikke et krav at trakassering faktisk er forhindret, så lenge den ansvarlige har «gjort nok» for å forsøke å forhindre det.

Vedkommende som hadde vært daglig leder i bedriften da trakasseringen startet, hadde blant annet gitt de to kundene muntlig beskjed om at de ikke var ønsket i verkstedet. Bedriften fikk etter hvert en ny daglig leder. Han ble informert om kvinnens varsler. Uten først å ha snakket med kvinnen om det, innkalte han henne til et møte sammen med den ene kunden, med det formål å løse problemet slik at kunden igjen kunne komme til verkstedet. I lagmannsrettens dom står det at møtet endte med at daglig leder og kunden snakket om at «metoo»-kampanjen hadde gått for langt og at det var farlig å sette ut rykter som ikke var sanne. Kvinnen hadde verken med verneombud eller andre som støtte i møtet. Etter møtet fikk kunden igjen adgang til verkstedet. Lagmannsretten mente at denne fremgangsmåten var «klart uegnet» til å ivareta kvinnens behov for støtte fra ledelsen og trygghet på arbeidsplassen.

Den andre kunden fortsatte å oppsøke verkstedet til tross for muntlig beskjed om å la være, og det ble ikke gjort annet med dette enn at daglig leder eller andre ansatte geleidet ham vekk. Lagmannsretten mente på bakgrunn av dette at det muntlige forbudet ikke var egnet til å hindre at han fortsatte å komme til verkstedet. Retten uttalte blant annet:

«Det er ingen tvil om at A i perioden fra 15. november 2017 til februar 2018 med rette oppfattet at ledelsen ved [bedrift1] AS ikke tok på alvor hennes reaksjoner på den seksuelle trakasseringen, eller tok tilstrekkelige grep for å hindre at B fortsatt kunne oppsøke henne på arbeidsplassen.»

Bedriften hadde på forhånd ingen rutiner for å håndtere slike situasjoner, og

det ble heller ikke i løpet av den perioden trakasseringen foregikk utarbeidet eller tatt i bruk slike. Lagmannsretten kritiserte også ledelsens manglende undersøkelse og håndtering av kvinnens varsel.

Lagmannsretten konkluderte med at ledelsen hadde opptrådt «klart kritikkverdige» og «uaktsomt» ved ikke å overholde sine lovpålagte plikter. Tiltakene som var iverksatt var dels uhensiktsmessige og dels utilstrekkelige for å forebygge og hindre videre trakassering, og var heller ikke egnet til å ivareta kvinnens krav på et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Det ble blant annet uttalt følgende:

«Ledelsen var over flere måneder vel kjent med hennes psykiske reaksjoner på

trakasseringen, og hadde en klar oppfordring til å respektere disse og arbeide målrettet for å bedre forholdene for henne på arbeidsplassen.»

Arbeidsgiver ble etter dette dømt til å betale kr 36 387 i erstatning for økonomisk tap som kvinnen var påført som følge av at hun hadde sluttet i bedriften på grunn av trakasseringen.

#### HVA KAN VI LÆRE AV DETTE

Det foregår seksuell trakassering i arbeidslivet, også i skolesektoren. Avgjørelsen fra Høyesterett bidrar som sagt til å avklare hva som faller innenfor lovens definisjon av seksuell trakassering. Det er likevel viktig å huske at dom-

stolen foretok en konkret vurdering av bestemte handlinger under bestemte omstendigheter. Det må alltid gjøres en konkret helhetsvurdering i de enkelte tilfellene. Høyesterett påpekte eksempelvis at de enkelte handlingene ikke nødvendigvis ville vært å anse som seksuell trakassering isolert sett, men kom til at de samlet sett medførte brudd på forbudet. Dommen fra lagmannsretten minner oss på den strenge plikten som påhviler arbeidsgiver til å forebygge og forsøke å hindre seksuell trakassering på arbeidsplassen, både fra kunder og andre, samt den plikten arbeidsgiver har til å sikre sine ansatte et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.



UiO : Institutt for lærerutdanning og skoleforskning  
Det utdanningsvitenskapelige fakultet

SØKNADSFRIST: 1. MAI

## Kan du nok om JUSS som LEDER I SKOLE eller BARNEHAGE?

Gjennom vårt videreutdanningstilbud «Juss for ledere» vil du få trening i å løse juridiske problemstillinger knyttet til lederoppgavene i oppvekstsektoren. Studiet er gratis og går over to semestre med oppstart høsten 2021. Emnet gir 15 studiepoeng og lar seg kombinere med full stilling i barnehage eller skole. Tilbudet er for deg som har gjennomført styrerutdanningen, den nasjonale rektorutdanningen eller tilsvarende.

Fagmiljøet ved Institutt for lærerutdanning og skoleforskning er landets største innen utdanningsledelse. På studiet møter du engasjerte forelesere som er genuint opptatt av å tilrettelegge for læring gjennom tett oppfølging.

Informasjon om emnet finner du på hjemmesiden vår:

[www.uio.no/studier/emner/uv/ils/UTLED4228B](http://www.uio.no/studier/emner/uv/ils/UTLED4228B)

Studiet tilbys på oppdrag fra Utdanningsdirektoratet.





# Slik har det gått med barnehagene under korona

En ny rapport viser hvilke konsekvenser pandemien har hatt for barnehager, foreldre og barn.

Tekst: Sonja Balci



Ellen Os er førstelektor ved Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier ved OsloMet. (Foto: Sonja Balci)



Trine Myrvold er forsker ved By- og regionsforskningsinstituttet NIBR. (Foto: StudioVest)

– Barnehageansatte har gjort en betydelig innsats for å gi barna et trygt og godt tilbud under koronaperioden, sier førstelektor Ellen Os, som er en av forskerne som står bak den nye rapporten.

Forskerne har undersøkt hvordan barnehagene og hele barnehagesektoren har håndtert koronasituasjonen, og hvilke konsekvenser pandemien har hatt for barnehager, foreldre og barn.

Undersøkelsen er utført på oppdrag fra Utdanningsdirektoratet, og er et samarbeid mellom By- og regionforskningsinstituttet NIBR og barnehagelærerutdanningen ved OsloMet.

Rapporten viser at barnehagene har tilpasset seg ulike smittesituasjoner gjennom raske omorganiseringer der både barnas beste og smittevern er blitt ivarettatt.

## POSITIVT MED SMÅ GRUPPER

– Nesten hundre prosent av kommunale barnehagesjefer og barnehagestyrere er tilfredse med barnehagens håndtering av situasjonen, forteller Trine Myrvold ved NIBR.

Hun er også en av forskerne bak rapporten, og har gjennomført to spørreundersøkelser blant 222 styrere i kommunale og private barnehager og 200 kommunale barnehagesjefer i september

og oktober.

– Organisering i mindre grupper og mer uteaktivitet har vært positivt, men krevende å få til. Små grupper er også sårbare med hensyn til valg av lekekamerater, forteller Ellen Os.

– Det positive er at kontakten med det enkelte barn blir nærmere og bedre i små grupper.

Mer enn ni av ti barnehagestyrere i kommunale barnehager og mer enn åtte av ti i private mener at barnehagen får gjort en bedre jobb med barna når de er i små grupper.

Samtidig er barnehagelærerne slitne. De peker på at de har stått i en vanskelig arbeidssituasjon over lengre tid med mange ekstra arbeidsoppgaver, uten at det er tilført ekstra ressurser, for eksempel til vasking og kjøkkenhjelp.

## FORELDRENE ER FORNØYDE

På slutten av høsten 2020 har Ellen Os og et forskerteam ved barnehagelærerutdanningen intervjuet barnehagelærere og foreldre i seks barnehager. Barnehagelærerne i barnehagene har hatt samtaler med de eldste barna om hvordan de har opplevd koronatiden.

Foreldrene uttaler at de i høy grad er fornøyde med barnehagens håndtering og informasjonen de har fått.

## OM PROSJEKTET

Prosjektet «Håndtering og konsekvenser av koronautbruddet for barn og barnehager» ble utført høsten 2020 på oppdrag fra Utdanningsdirektoratet.

Prosjektet er forankret i REACH, et forskningsmiljø for tverrfaglig forskning på barnehager og barndom i storbyen ved OsloMet. Prosjektet er utført høsten 2020, etter at barnehagene gjenåpnet etter at de var stengt for ordinær drift, men i en situasjon sterkt preget av koronapandemien.

## To spørreundersøkelser

Grunnlaget for styringsanalysene er først og fremst to spørreundersøkelser, én til ansvarlig for barnehager i alle norske kommuner samt alle bydelene i Oslo, og én til styrere i et utvalg kommunale og private barnehager, i tillegg til skriftlig materiale. 222 kommuner/bydeler og 200 barnehagestyrere har besvart spørreskjemaene.

## Rapporten

Rapporten «Håndtering og konsekvenser av koronautbruddet for barn og barnehager» ble lansert i slutten av januar 2021. Rapporten er skrevet av en gruppe forskere fra NIBR og Institutt for barnehagelærerutdanning (BLU) ved OsloMet. Forskerne Trine Myrvold og Ole Andreas Danielsen fra NIBR, og forskerne Leif Hernes, Ellen Os og Nina Winger fra BLU, har deltatt i prosjektet. Ellen Os og Trine Myrvold har ledet arbeidet.

## Om artikkelen

Artikkelen er en forskningsartikkel av Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier (LUI) og By- og regionforskningsinstituttet NIBR. Artikkelen er skrevet av Sonja Balci som er seniorrådgiver ved OsloMet.

– Barna ser ut å ha tilpasset seg situasjonen og har en forståelse for smittevernreguleringene, selv om de også savner valgmuligheter og venner, sier Os.

Mulighetene deres for lek og aktiviteter har blitt begrenset både inne og ute, fordi hver kohort har måttet tilbringe dagen på bestemte områder for å unngå kontakt med andre kohorter.

## KORTERE ÅPNINGSTIDER

Under deler av pandemien har barnehagene også hatt kortere åpningstider og flere ansatte på hver vakt. Arbeidet har vært konsentrert om barna, og det har i perioder ikke vært møter på dagtid og få pauser.

De ansatte forteller at kortere åpningstider fungerer fint, blant annet fordi barna er mer opplagte.

På den andre siden fungerer det ikke for de foreldrene som ikke har en fleksibel arbeidssituasjon eller for aleneforeldre.

## FLERE TURER I KORONADAGER

På grunn av plassmangel inne er mange

barnehager nødt til å være mye ute, enten i barnehagens utearealer eller på tur, ifølge rapporten.

Selv om mange barnehagelærere og foreldre har opplevd at utelivet har gitt positive muligheter, uttrykker de bekymring for at barna må tilbringe store deler av dagen ute, uansett årstid og værforhold.

– Pandemien har avdekket at barnehager har for lite areal innendørs til å kunne møte slike krisesituasjoner på en tilfredsstillende måte, påpeker Ellen Os.

– Mange barnehager i Norge har nå på grunn av skjerpet smittesituasjon måttet gå tilbake til rødt nivå i januar. Det innebærer at rapportens konklusjoner fortsatt er svært aktuelle, og at man må være oppmerksom på den slitasjen det innebærer, sier hun.

## TILBUDET TIL SÅRBARE BARN

Spørreundersøkelsene blant styrere og barnehagesjefer viser at rundt åtte av ti kommuner sier de klarte å ta seg av de sårbare barna i barnehagene under ned-

stengingen i mars.

Noen styrere mente imidlertid at det var utfordrende å ivareta sårbare barn, ikke minst de sårbare barna som ikke hadde tiltak og oppfølging før koronasituasjonen.

– Disse barna er ikke alltid så lette å identifisere, og styrerne var bekymret for at disse barna kunne få det vanskeligere på grunn av situasjonen, sier Trine Myrvold.

En annen bekymring knyttet til sårbare barn, var at utredninger, for eksempel fra PPT og BUP, ikke ble gjennomført i perioden da barnehagen var stengt, slik at arbeidet med disse barna ble forsinket.

– Vi vet ikke sikkert hvilken betydning dette har for deres tilbud til sårbare barn, men mange private barnehager ser ut til å være mindre integrert med de kommunale hjelpetjenestene, sier Myrvold.

– I en krise har alle barnehagene en viktig samfunnsrolle, samtidig som myndighetenes mulighet til å styre de private barnehagene i en slik situasjon, er begrenset.

**Forsikring gjennom jobben er ofte ikke nok**

Lurer du på hvilke forsikringer du har gjennom arbeidsgiver og hvilke du selv bør ha i tillegg? Da kan du avtale telefon- eller videomøte med en av Gjensidiges rådgivere. Sammen kan dere vurdere økonomien din, familiesituasjonen og ønskene dine, slik at du får forsikringene som passer for deg. Som medlem i Skolelederforbundet kan du blant annet kjøpe YS Livsforsikring og YS Uføreforsikring Pluss til svært lav pris. Se [gjensidige.no/ys](https://gjensidige.no/ys)

Avtal video- eller telefonmøte med en av rådgiverne våre på [gjensidige.no/radgivning](https://gjensidige.no/radgivning) eller ring oss på **915 03100**.

Skolelederforbundet Gjensidige



# Rektors arbeidssituasjon: Energigivere og belastningsfaktorer

Høy turnover blant rektorene i grunnskolen og utfordringer med rekruttering av rektorer er et internasjonalt problem som også gjør seg gjeldende i Norge. Mellom 40 % og 70 % av rektorene opplever arbeidet som stressende.

Av Cecilie Skaalvik, Institutt for lærerutdanning, NTNU.

## OM FORFATTEREN



Cecilie Skaalvik er universitetslektor i pedagogikk ved Institutt for lærerutdanning ved NTNU. Hun har lang og variert undervisningserfaring og ledererfaring fra grunnskolen. De siste årene har hun undervist i pedagogikk, spesialpedagogikk og ved den nasjonale rektorutdanningen ved NTNU. Skaalvik er engasjert i en rekke forskning og utviklingsprosjekter både nasjonalt og internasjonalt.

Internasjonal skoleforskning vitner om at rektorene i skolen har en avgjørende rolle når det gjelder å forme og utvikle klimaet og læringsmiljøet i skolen (Kelehear, 2004; Wang mfl., 2019). En studie av 650 lærere i Israel viser for eksempel at rektorene, gjennom sine prioriteringer og vurderinger, har innflytelse på lærernes praksis og mål for arbeidet (Butler og

Shibaz, 2019). Skolen trenger derfor rektorer som har god og bred pedagogisk kompetanse, som er motivert for oppgaven, som har forventning om å mestre den og som har overskudd og engasjement i det daglige arbeidet.

Samtidig viser internasjonal forskning at rektorrollen har endret seg betydelig over en periode på 20-30 år, og at mange rektorer opplever rollen som stressende. Rollen har endret seg fra å ha hovedvekten på administrative oppgaver til et tydeligere ansvar for pedagogisk ledelse. Med pedagogisk ledelse forstår jeg en ledelse som arbeider for å legge forholdene til rette for et best mulig læringsmiljø, både faglig og sosialt. Rektorene har for eksempel fått et tydelig ansvar for utvikling av mål og visjoner for virksomheten, ansvar for lærernes og elevenes læring og for skolens læringsmiljø (Hallinger mfl., 2018). Utdanningsdirektoratet (2020) tydeliggjør også at rektorene har det overordnede ansvaret for elevenes læring og for å legge til rette for gode læringsprosesser i skolen.

Ansvaret for pedagogisk ledelse kommer på toppen av en rekke andre oppgaver. Hallinger og Murphy (2012, s. 10) beskriver rektorenes hverdag som en uforutsigbar «... stream of brief, fragmented, problem-oriented interactions, most of which are initiated by others.»

Mens noen rektorer kan oppleve ansvaret som stimulerende og engasjerende, viser internasjonal forskning at mange opplever rektorrollen som stressende.

En undersøkelse av 898 rektorer i Irland (Darmody og Smyth, 2011) viste for eksempel av 70 % av rektorene opplevde mye eller svært mye stress i arbeidet. En undersøkelse i New Zealand (Cubitt og Burt, 2002) viste også at 89 prosent av rektorene karakteriserte arbeidet som stressende. Andre undersøkelser viser noe lavere nivå av stress. En undersøkelse av 250 rektorer i England viser for eksempel at 43 % av et utvalg på 250 rektorer rapporterte høy grad av stress i arbeidet (Phillips, Sen og McNamee, 2007).

Disse studiene viser en internasjonal tendens til at rektorrollen oppleves som stressende. Det aktualiserer flere spørsmål som var utgangspunktet for en undersøkelse av rektorer i Norge (se også Skaalvik 2020 a, b, c, d):

1. Finner vi samme nivå av opplevd stress blant rektorene i Norge som det vi finner i den internasjonale forskningen?
2. Hva er det som motiverer rektorene for rektorrollen i en tid da denne rollen gradvis har blitt mer krevende?
3. Hva er det som oppleves som belastende og energitappende i rektorrollen og hva er det som oppleves som motiverende og engasjerende?
4. Hva er sammenhengen mellom rektorenes arbeidsmiljø og deres opplevelse av stress, utmattelse, trivsel og ønske om å slutte som rektor?



## TEORETISK GRUNNLAG

Det teoretiske utgangspunktet for denne undersøkelsen var en modell utviklet av Demeroti, Bakker, Nachreinar og Schaufeli (2001). Modellen blir kalt JD-R modellen (the Job Demands-Resources Model). Modellen bygger på en forutsetning om at det i alle yrker finnes både belastningsfaktorer (job demands) og muligheter og ressurser (resources). Modellen er vist i figur 1.

**Belastningsfaktorer** refererer til fysiske, sosiale, og organisatoriske aspekter ved arbeidet som over tid blir så krevende at det kan bli helseskadelig. Et viktig poeng er at utfordringer i seg selv ikke trenger å være negativt, men kan bli stressende når

det kreves vedvarende høy innsats, stilles krav som er vanskelig å innfri eller som medfører ubehag.

Eksempler på belastningsfaktorer er vedvarende høy arbeidsmengde og høyt tempo, konflikter, og uklar rolleoppfatning.

**Jobb-ressurser** refererer til fysiske, sosiale, psykologiske og organisatoriske aspekter ved jobben som (a) hjelper til å få arbeidet gjort og nå målet, (b) reduserer stress, eller (c) stimulerer til personlig vekst, læring og utvikling. Eksempler på jobbressurser er positive og støttende sosiale miljø, autonomi og kompetente medarbeidere.

JD-R modellen beskriver også to relativt

uavhengige prosesser. (a) En helseskadelig prosess hvor store belastningsfaktorer over tid leder til stress, utmattelse og andre symptomer på sviktende helse, og (b) en motivasjonsfremmende prosess hvor gode jobb-ressurser over tid leder til trivsel og engasjement i arbeidet. Begge disse prosessene kan dernest få konsekvenser for bedriften eller organisasjonen, for eksempel i form av lojalitet, hvordan bedriften omtales, innsats og turnover.

## UNDERSØKELSEN

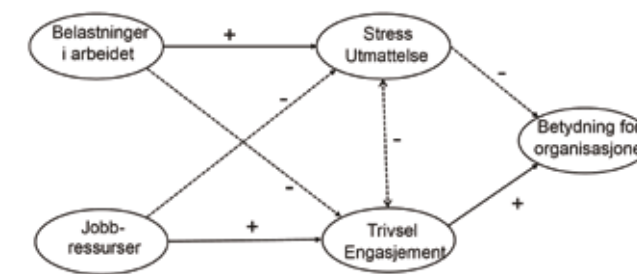
Undersøkelsen ble gjennomført som en survey hvor et utvalg rektorer besvarte et elektronisk spørreskjema. Utvalget bestod av 447 rektorer i grunnskolen og videregående skole i seks fylker i Norge. Noen resultater fra undersøkelsen er tidligere publisert i internasjonale tidsskrift (Skaalvik, 2020b,c,d) og i boka Ledelse innenfra (Skaalvik, 2020a). Her skal jeg repetere noen av resultatene og bidra men noen nye analyser.

## STRESS

Rektorenes opplevelse av stress er ikke publisert tidligere. Stress ble registrert ved å la rektorene ta stilling til to utsagn: «Jeg opplever mye stress i arbeidet som rektor» og «Arbeidet som rektor er stressende». Det ble brukt to utsagn fordi måten en formulerer utsagnet på kan ha betydning for resultatet. Det ble brukt en 6-delt svarskala fra «Helt uenig» (1) til «Helt enig» (6). Svarkategoriene 5 og 6 ble betraktet som klare indikasjoner på

FIGUR 1: JD-R modellen (the Job Demands-Resources Model).

JD-R modellen er utviklet av Demeroti, Bakker, Nachreinar og Schaufeli (2001). Modellen bygger på en forutsetning om at det i alle yrker finnes både belastningsfaktorer (job demands) og muligheter og ressurser (resources).



Figur1. En visuell framstilling av JDR modellen



**TABELL 1: Seks ulike grunner til å jobbe som rektor**



Tabellen viser hva respondentene mener er de viktigste grunnene til å jobbe som rektor. Kolonnen til høyre viser middelverdier (gjennomsnittsverdier for hver kategori) for de ulike grunnene. Ved lesing av middelverdiene er det viktig å huske at det ble brukt en skala fra 1 til 5.

GRUNNER TIL Å ARBEIDE SOM REKTOR	MIDDELVERDIER
Arbeide med skoleutvikling	4,19
Gjøre skolen bedre for elevene	3,99
Mulighet for egenutvikling	3,78
Arbeide med administrasjon	3,55
Høyere lønn og prestisje	2,91
Slippe å ha undervisning	1,89

**TABELL 2:**

**Potensielle belastningsfaktorer og jobb-ressurser**

Tabellen viser at rektorene opplever mange belastningsfaktorer. De sterkeste er «tidspress» og «møter». Summen av belastningsfaktorer kan for mange rektorer bli overveldende. Samtidig viser tabellen også at rektorene opplever å ha mange jobb-ressurser.

Belastningsfaktorene og jobb-ressursene ble målt på en 6-delt skala fra 1 = helt uenig til 6 = helt enig i at en opplever de nevnte forholdene i arbeidet. Tabellen viser middelverdiene for hver faktor.

BELASTNINGSAKTORER	GJENNOM-SNITT	JOBB-RESSURSER	GJENNOM-SNITT
Tidspress	4,5	Høy grad av autonomi	4,8
Mange og unødvendige møter	4,2	Positive sosiale relasjoner til skolens ansatte	4,9
Å bli detaljstyrt av skoleeier	3,2	Mulighet for egenutvikling i arbeidet	4,0
Uklar rolleforståelse	2,5	Kompetente lærere	4,9
Problemer med å etablere en kollektiv kultur ved skolen, med felles oppfatning av mål og verdier	2,2	Utviklingsorienterte lærere	4,1
Bekymring for enkeltlærere som ikke gjør en god jobb	3,5	Gode administrative medarbeidere og en godt utbygd administrasjon	5,0
Krevende foreldre	3,0	Støttende skoleeier	4,1
Bekymring for skolens økonomi	3,8		
Høyt sykefravær blant lærerne	3,5		

høyt subjektivt opplevd stress.

Middelverdiene for de to utsagnene var henholdsvis 4,98 og 4,88 og viser at formuleringene hadde liten betydning for resultatene. Resultatene viste at 71,6 prosent svarte at de opplevde mye stress i arbeidet som rektor (svarkategori 5 og 6), mens 69,4 prosent svarte at arbeidet som rektor var stressende. Det vil si at det ble funnet et nivå av stress som samsvarer med tidligere resultater fra Irland og New Zealand.. Norge ser med andre ord ikke ut til å være i noen særstilling.

Selv om vi bruker et enda strengere kriterium for opplevelse av stress, finner vi et høyt nivå av stress. Henholdsvis 41 og 37 prosent av rektorene i utvalget indikerte at de var «helt enig» i at de opplevde «mye stress i arbeidet» og at «arbeidet var stressende». Det viser at selv med det strengest mulige kriteriet på opplevelse av stress i denne undersøkelsen, stemte resultatet godt med tidligere forskning i England (Phillips, Sen og McNamee, 2007).

Det ble ikke funnet signifikante forskjeller i stress avhengig av rektorenes kjønn eller om de arbeidet på en barne-skole, ungdomsskole eller videregående skole. Med alder ble det derimot funnet en signifikant, men svakt synkende kurve, noe som indikerer at de yngste rektorene opplevde mest stress.

**MOTIVER FOR Å ARBEIDE SOM REKTOR**

For å registrere motiver for å arbeide som rektor, til tross for at arbeidet ble opplevd som stressende, ble det stilt spørsmål om betydningen av ulike mulige grunner til å arbeide som rektor. For hver grunn krysset deltakerne av på en 5-delt skala

fra «Ingen betydning» (1) til «Stor betydning» (5). En faktoranalyse av 19 ulike spørsmål viste at de kunne grupperes i seks selvstendige (lavt korrelerte) grunner. Se tabell 1.

Tabellen viser at fire av motivene har middelverdier høyere enn tre på en 5-delt skala. Det indikerer at rektorene har flere motiver for sitt yrkesvalg. Det sterkeste motivet, som var signifikant høyere enn alle andre motiver, var å kunne arbeide med og lede skoleutvikling. Dernest fulgte ønsket om å gjøre skolen bedre for elevene. At disse to motivene var de to sterkeste, kan tolkes som at motivet for å arbeide som rektor er verdiladet. Det handler for mange rektorer om å forbedre skolen gjennom skoleutvikling. Denne tolking styrkes av at disse to motivene er de som korrelerer høyest ( $r = 0.50$ ). Tolkningen styrkes også av at lønn, prestisje og å slippe egen undervisning ikke framstod som sterke motiver. Tolkningen av rektorrollen som verdiladet kan også bidra til at mange rektorer fortsetter i arbeidet til tross for et høyt opplevd nivå av stress. Tidligere forskning viser at også lærerrollen er verdiladet, at mange lærere drives av å ville gjøre noe for elevene, hjelpe elevene i deres utvikling (to make a difference). Disse felles verdiene er et godt utgangspunkt for samarbeid mellom skoleledelsen og lærerne.

Men en korrelasjon på  $r = 0.50$  er moderat og kan skjule at noen rektorer er motivert for å arbeide med skoleutvikling uten at det er knyttet til et motiv om å

gjøre skolen bedre for elevene. Analysene viste også at en mindre gruppe i utvalget (omkring 5 prosent) var sterkt motivert for å arbeide med skoleutvikling, men uten at de markerte noe sterkt motiv for å gjøre skolen bedre for elevene. Det kan selvsagt ha ulike årsaker, som foreløpig bare blir tolking. En mulig årsak kan være at utviklingsarbeid er spennende å holde på med. Denne tolkingen styrkes av en klar sammenheng mellom å være motivert for utviklingsarbeid og å være motivert av at rektorrollen gir mulighet for egenutvikling. Det er i seg selv positivt, men det reiser også spørsmål om motivet for å arbeide med utviklingsarbeid i noen tilfeller kan føre til en evig runddans med stadig nye utviklingsarbeider, noe lærerne klager over. Derfor er det viktig å minne om (a) at formålet med skoleutvikling alltid må være forbedring, (b) at prosjektarbeid bør evalueres, (c) at vellykkede prosjekter må konsolideres. Det er lite forenelig med å gå fra det ene utviklingsprosjektet til det andre i rask tempo.

**BELASTNINGSAKTORER OG JOBB-RESSURSER I REKTORROLLEN**

For å analysere hva rektorene opplevde som belastende og energitappende, og hva de opplevde som motiverende og engasjerende i arbeidet, ble det stilt spørsmål om ni potensielle belastningsfaktorer og syv potensielle jobb-ressurser. Hver av de opplevde belastningsfaktorene og jobb-ressursene ble registrert med flere spørsmål for å øke sikkerheten av

registreringene. Belastningsfaktorene og jobb-ressursene ble målt på en 6-delt skala fra 1 = helt uenig til 6 = helt enig i at en opplever de nevnte forholdene i arbeidet. Belastningsfaktorene og jobb-ressursene som ble registrert, er vist i tabell 2.

Tabell 2 viser at de høyeste middelverdiene ble funnet for «tidspress» og «møter». Relativt høye middelverdier ble også funnet for «bekymring for skolens økonomi», «bekymring for enkeltlærere», «høyt sykefravær ved skolen», «å bli detaljstyrt av skoleeier» og «krevende foreldre». Selv om tidspress framsto som den sterkeste belastningsfaktoren, viser disse resultatene at rektorene opplever mange belastningsfaktorer. Summen av belastningsfaktorer kan for mange rektorer bli overveldende. Tabell 2 viser samtidig at rektorene opplever å ha mange jobb-ressurser – alle jobb ressursene hadde middelverdier fra 4,0 og høyere.

**UTMATTELSE, TRIVSEL OG TANKER OM Å SLUTTE**

I tillegg til rektorenes opplevelse av belastninger og jobbressurser, registrerte jeg grad av utmattelse, trivsel og motivasjon for å slutte som rektor. Rektorene tok stilling til en rekke utsagn på en skala fra 1 (Helt uenig) til 6 (Helt enig).

Noen av utsagnene er vist i tabell 3. Tabellen viser også prosentandelen i utvalget som var helt eller delvis enig i hvert utsagn (svarkategori 4, 5 og 6).

Tabell 3 illustrerer at svarfordelingen varierer noe med hvordan utsagnene er formulert. Det er grunnen til at en bruker flere utsagn om samme fenomen. Andelen som sa seg helt eller delvis enig i utsagnene om utmattelse, varierte fra ca. 33 % til ca. 45 %. Et konservativt estimat er derfor at en av tre rektorer føler seg utmattet av arbeidet. Det er verd å merke seg at andelen som rapporterte utmattelse er lavere enn andelen som rapporterte stress. Det tyder på at stress kan resultere i utmattelse for mange rektorer, men ikke for alle.

Tabell 3 viser samtidig at de fleste rektorene trives godt, noe som stemmer med internasjonal forskning. Det kan synes paradoksalt at rektorene både trives godt og opplever mye stress. En mulig forklaring kan være at rektorrollen er verdiladet (se ovenfor), og at rektorene opplever å gjøre et meningsfylt og viktig arbeid. Når det gjelder tanken om å slutte i stillingen, varierer resultatene langt mer med hvordan spørsmålene blir stilt. Likevel

**TABELL 3:**

**Prosentandel som var helt eller delvis enig i utsagn om utmattelse, trivsel og tanker om å slutte som rektor**

Utsagn som rektorene tok stilling til	Prosentandel som var helt eller delvis enig i utsagnene
<b>Utmattelse</b>	
Jeg føler meg utmattet på slutten av skoledagen	38,4 %
Jeg føler meg utslitt av arbeidet som rektor	32,8 %
Arbeidet som rektor krever alt jeg har av energi	44,7 %
<b>Trivsel</b>	
Jeg trives med å være rektor	94,5 %
Jeg gleder meg til hver dag på jobb	86,7 %
Arbeidet som rektor er utrolig givende	95,9 %
<b>Tanker om å slutte</b>	
Jeg tenker ofte på å slutte som rektor	28,4 %
Jeg tenker ofte på at jeg skulle hatt et annet arbeid	22,2 %
Jeg skulle ønske jeg hadde et annet yrke	15,0 %



TABELL 4:

Sammenheng mellom belastningsfaktorer, jobb-ressurser, stress, utmattelse, trivsel og tanker om å slutte

I tabellen er alle belastningsfaktorene slått sammen som en sumvariabel. Det samme er gjort med alle jobb-ressursene. Tabellen gir derved en indikasjon på betydningen av belastningsfaktorer og jobb-ressurser. Korrelasjoner kan variere fra 0 til 1 og kan være positive eller negative. De fleste korrelasjonene i tabellen varierer mellom 0.5 og 0.6, noe som viser moderate til sterke sammenhenger. Tabellen viser klare negative konsekvenser av belastninger og positive konsekvenser av jobb-ressurser.

	1	2	3	4	5	6
1 Belastningsfaktorer	---	-.51	.50	.61	-.40	.50
2 Jobb-ressurser		---	-.32	-.50	.58	-.45
3 Opplevd stress			---	.60	-.37	.41
4 Utmattelse				---	-.58	.68
5 Trivsel					---	.68
6 Tanker om å slutte						---

viser resultatene at en relativt stor gruppe på 15 til 28 prosent av rektorene er inne på tanken om å slutte.

**SAMMENHENG MELLOM BELASTNINGSFAKTORER, JOBB-RESSURSER, STRESS, UTMATTELSE, TRIVSEL OG TANKER OM Å SLUTTE**

Alle belastningsfaktorene var positivt relatert til utmattelse og motiv for å slutte og alle jobb-ressursene var positivt relatert til trivsel og negativt relatert til motivasjon for å slutte (Skaalvik, 2020c,d). Med andre ord: jo større belastningsfaktorer rektorene hadde, jo høyere utmattelse og motiv for å slutte rapporterte de. Og jo bedre jobb-ressurser de hadde, jo høyere trivsel og jo lavere motivasjon for å slutte hadde de.

Tabell 4 viser korrelasjoner mellom belastningsfaktorer, jobbressurser, opplevd stress, utmattelse, trivsel og tanker om å slutte. I denne tabellen er alle belastningsfaktorene slått sammen som en sumvariabel. Det samme er gjort med alle jobb-ressursene. Tabellen gir derved en indikasjon på betydningen av belastningsfaktorer og jobb-ressurser. Korrelasjoner kan variere fra 0 til 1 og kan være positive eller negative. De fleste korrelasjonene i tabellen varierer mellom 0.5 og 0.6, noe som viser moderate til sterke sammenhenger.

Tabellen viser at belastningsfaktorene er assosiert med høyere stress, mer utmattelse og flere tanker om å slutte. Samtidig er trivselen lavere hos rektorer

med høye belastninger. Omvendt viser tabellen at rektorer som opplever å ha gode jobb-ressurser trives bedre, rapporterer mindre stress og utmattelse, og har færre tanker om å slutte. Oppsummert vitner tabell 4 om klare negative konsekvenser av belastninger og positive konsekvenser av jobb-ressurser. Tidligere analyser av dataene viser at de belastningsfaktorene som var sterkest assosiert med utmattelse, var tidspress og krevende foreldre, mens de jobb-ressursene som var sterkest assosiert med trivsel, var mulighet for egenutvikling, kompetente lærere og autonomi i arbeidet.

**DRØFTING**

Denne studien viser at rektorene som gruppe trives godt. Men samtidig viser den at mange rektorer opplever et høyt nivå av stress – mellom 40 og 70 prosent avhengig av hvor vi setter grensen. Alt for mange rektorer føler seg også utmattet av arbeidet og sysler med tanken på å bytte arbeid. Stressnivået kan bidra til å forklare høy turnover i rektorrollen, men selv om det å forlate rektorrollen for mange blir med tanken, er stressnivået bekymringsfullt. Ulike måter å takle stresset på kan få store konsekvenser for kvaliteten av arbeidet, men her er det behov for mer forskning.

Kombinasjon av stress og trivsel, som også er funnet i internasjonal forskning, kan synes paradoksal. Men stress har ikke alltid negative konsekvenser. Det ser en i denne undersøkelsen ved at stress

rapporteres hyppigere enn utmattelse. Når rektorene likevel trives, tross det høye stressnivået, kan en forklaring være at de opplever at arbeidet er viktig og meningsfylt – de viktigste motivene som ble funnet i denne undersøkelsen, er å utvikle skolen og å gjøre den bedre for elevene. Dernest ser vi at rektorene opplever å ha stor mulighet for egenutvikling gjennom arbeidet.

Vedvarende stress blant rektorene er likevel betenkelig. For å redusere stress og gjøre en best mulig jobb, også i rektorrollen, må flere betingelser være til stede. Her skal jeg nevne fire betingelser:

- (a) forventning om mestring,
- (b) tilstrekkelig tilgang på ressurser,
- (c) tro på verdien av det arbeidet en gjør, og
- (d) en oversiktlig arbeidssituasjon.

Dette er betingelser som rektorene ikke alene har kontroll over, men som også er avhengig av skoleeier, nasjonale føringer og en god utdanning av lærere og skoleledere.

**(a) Forventning om mestring.** En viktig forutsetning for å trives i et arbeidsforhold og for å unngå stress, er at en har tro på at en kan mestre de utfordringene en står overfor. Det gjelder også i rektorrollen. Rektorenes mestringsforventninger knyttet til pedagogisk ledelse ble også registrert i denne studien, men er ikke rapportert her. Analysene (se Skaalvik 2020b,d) ga to viktige funn.

(1) Som gruppe hadde rektorene høye

forventninger om å mestre pedagogisk ledelse. Men variasjonen var stor og en mindre gruppe rektorer hadde svært lave forventninger til å mestre pedagogisk ledelse.

(2) De rektorene som hadde de laveste forventningene til å mestre pedagogisk ledelse, opplevde mer av belastningsfaktorer og mindre av jobb-ressurser. Det er i tråd med sosial kognitiv teori, hvor mestringsforventning forutsettes å ha betydning for hvordan en opplever utfordringer og muligheter i miljøet (Bandura, 1997). Den nasjonale rektorutdanningen bør derfor videreføres for å øke kompetansen til nye rektorer. Hvis en ønsker en skoleledelse som tar ansvar for pedagogisk ledelse, bør dette aspektet vektlegges i rektorutdanningen. Kompetanse og mestringsforventning kan også økes gjennom rektor-nettverk og gode veiledningstilbud.

**(b) Tilgang på ressurser.** I denne undersøkelsen framstår tidspress eller arbeidsmengde som den sterkeste belastningsfaktoren i rektorrollen. For at rollen ikke skal bli uoverkommelig, må rektorene ha tilstrekkelig tilgang på

ressurser. Det gjelder både økonomiske, materielle og menneskelige ressurser. Innledningsvis ble det vist at rektorene har et omfattende ansvar, som inkluderer elevenes læring og læringsmiljøet ved skolen. Det er en av grunnene til at de trenger kompetanse knyttet til pedagogisk ledelse. Men rektorenes ansvar er for omfattende til at de kan gjøre alt på egen hånd. De må samarbeide med lærere, avdelingsledere, trinnledere og andre, og dels må de delegerer oppgaver. Det betyr at skolen må ha kompetente medarbeidere som har avsatt tilstrekkelig med tid. Hvis rektorene ikke har tilstrekkelig med ressurser, må de nødvendigvis prioritere noen oppgaver. Utfordringen blir hvis pedagogisk ledelse og pedagogisk utviklingsarbeid blir bortprioritert.



Rektorene har flere motiver for sitt yrkesvalg. Det sterkeste motivet, som var signifikant høyere enn alle andre motiver, var å kunne arbeide med og lede skoleutvikling. Dernest fulgte ønsket om å gjøre skolen bedre for elevene.

**(c) Tro på verdien av arbeidet.** For å gjøre en helhjertet innsats, må rektorene tro på verdien av det de gjør. Det

betinges en viss grad av autonomi, og at endringer og utviklingsprosjekter initieres innenfra. Samtidig bør det påpekes at rektorenes ansvar for elevens læring og for læringsmiljøet ved skolen, bare kan utøves gjennom lærerne. Lærerne trenger også å tro på verdien av det de gjør, inkludert verdien av utviklingsarbeid og

arbeidsformer. Skolene trenger derfor en «kollektiv autonomi», hvor skoleledelsen og lærerne i samarbeid tar beslutninger om mål, verdier og endringer.

**(d) En oversiktlig arbeidssituasjon.** Når rektorenes arbeidsmengde, inkludert møter, er den sterkeste belastningsfaktoren, framstår det som viktig å beskytte skolen fra unødvendige prosjekter, rapporteringer og endringer, som kommer på toppen av en allerede krevende arbeidssituasjon. Løsningen er neppe bare å be om økte ressurser, men også å gi skolene stabilitet, arbeidsro og forutsigbarhet. Her kan skoleeier ha en viktig rolle som portvokter, men også politikere og sentrale byråkrater bør tenke seg om to ganger før de legger nye oppgaver på skolen.

I JD-R modellen finner vi også begrepet «job crafting». Det vil si at det i mange yrker gis rom for å forme sin egen yrkesrolle. Rektorrollen er en rolle som gir stor mulighet for job crafting. Spørsmålet er om rektorene selv kan redusere belastningsfaktorene gjennom job crafting. Et stykke på vei er det nok mulig å redusere stress ved å konsentrere seg mest om de oppgaver som de tillegger høy verdi og som de tror de vil mestre godt. Men job crafting kan da få uheldige utslag, for eksempel ved at rektor velger bort pedagogisk ledelse. Derfor kan ikke ansvaret for å redusere stress og utmattelse blant rektorene overlates til rektorene alene.

**REFERANSER**

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: the exercise of control. New York: Freeman.

Butler, R., & Shibaz, L. (2019). For Worse more than Better. School Principal Influences on Teachers' Achievement Goals and Instruction. Symposium paper presented at the EARLI conference in Aachen in August 2019.

Cubitt, S., & Burt, C. (2002). Leadership Style, Loneliness and Occupational Stress in New Zealand Primary School Principals. New Zealand Journal of Educational Studies, 37(2): 159–169.

Darmody, M., & Smyth, E. (2011). Job Satisfaction and Occupational Stress among Primary School Teachers and School Principals in Ireland. ESRI/The Teaching Council

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86, 499–512.

Hallinger, P., Hosseingholizadeh, R., Hashemi, N., & Kouhsari, M. (2018). Do beliefs make a difference? Exploring how principal self-efficacy and instructional leadership impact teacher efficacy and commitment in Iran. Educational Management Administration & Leadership, 46, 800–819.

Hallinger, P. & Murphy, J. (2012). Running on empty? Finding the time and capacity to lead learning. NASSP Bulletin, 97 (1), 5–21.

Kelehear, Z. (2004). Controlling stress. Principal Leadership, 5(3), 30–33.

Phillips, S., Sen, D., & McNamee, R. (2007). Prevalence and causes of self-reported work-related stress in head teachers. Occupational Medicine, 57, 367–376.

Skaalvik, C. (2020a). Hvorfor vil jeg være rektor og hva jeg vil arbeide med? Om rektorenes motiver for sitt yrkesvalg. I Ledelse innenfra. C.F. Dons, N.O.Nilsen og S.Skrøvset (red) Bergen: Fagbokforlaget.

Skaalvik, C. (2020b). Principal Self-Efficacy for Instructional Leadership: Relations with Engagement, Emotional Exhaustion and Motivation to Quit. Social Psychology of Education, 23, 479–498.

Skaalvik, C. (2020c). Emotional exhaustion and job satisfaction among school principals: Relations with perceived job demands and job resources. International Journal of Leadership in Education. Publisert online 13. juli 2020.

Skaalvik, C. (2020d). Self-efficacy for Educational Leadership: Relations with Perceived Job Demands, Job Resources, Emotional Exhaustion, Job Satisfaction, and Motivation to Quit. Social Psychology of Education, 23, 1343–1366.

Utdanningsdirektoratet (2020). Ledelse i skolen. Krav og forventninger til en rektor. <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/ rektor/krav-og-forventninger-til-en-rektor/>.

Wang, C., Hancock, D. R., Hoon Lim, J., Müller, U., Tulowitzki, P., & Stricker, T. (2019). Perspectives of South Korean School Principals on Job Satisfaction: In Comparison to German and U.S. Principals. Leadership and Policy in Schools.





Lars Qvortrup  
(Foto: Tomas Bertelsen)



Karen Wistoft  
(Foto: Jonas Drotner Mouritsen)

Artikkelen er skrevet av Lars Qvortrup som er professor ved DPU - Danmarks institut for Pædagogik og Uddannelse - Aarhus Universitet og Karen Wistoft som er professor MSO ved DPU - Danmarks institut for Pædagogik og Uddannelse - Aarhus Universitet

# Slik påvirker hjemmeskole barn og foreldre

En stor gruppe barn savner støtte fra så vel lærere som foreldre og nesten alle barn savner vennene. Under pandemien rammes barna både med hensyn til trivsel og læring.

Av Lars Qvortrup og Karen Wistoft

Hva betyr nedstengningen av skolene for elevenes trivsel og læring? Er det grupper av barn som er særlig utsatt? Hvordan håndterer foreldrene det å skulle sjonglere arbeid og hjemmeskole? Og hvordan påvirker situasjonen familielivet?

Ja, hva skjer i det hele tatt med elevene når skoledagen blir erstattet av nødundervisning via en skjerm?

## OM ARTIKKELEN

Artikkelen er tidligere publisert på danske Forskerzonen. Den er basert på et forskningsprosjekt som forskere fra Syddansk og Aarhus Universitet gjennomførte under og etter koronanedstengningen våren 2020. Dette har i ettertid blitt supplert av en rekke kvalitative studier. Undersøkelsen er også fulgt opp med to prosjekter støttet av Legofondet. Det er utarbeidet en samlet rapport av studiene som heter «Nødundervisning under coronakrisen - Et elev- og forældreperspektiv». Rapporten er på dansk og kan lastes ned gratis fra:

<https://unipress.dk/udgivelser/n/nødundervisning-under-coronakrisen/>

Nettopp dette spørsmålet har vi – sammen med en forskergruppe fra Syddansk og Aarhus Universitet – forsøkt å besvare på bakgrunn av fjorårets nedstengning, da danske skoler ble lukket fra 15. mars til 13. april 2020.

På det tidspunktet inngikk gruppen meget raskt en avtale med seks danske kommuner og sendte et spørreskjema ut til alle elever i 3. – 9. klasse og til deres foreldre. Skjemaet ble sendt ut 1. april og skulle besvares senest 20. april. Vi fikk svar fra knapt 6 000 elever og 5 000 foreldre.

Fordi spørsmålene ble besvart midt under nedstengningen, fikk vi noen svar som både var unike og autentiske om konsekvensene av nedstengningen og nødundervisningen for både elever og foreldre.

Nedenfor går vi i dybden på noen av svarene vi fikk og metodene vi benyttet. Men før vi dykker dypere ned i resultatene, vil vi gjerne presentere de viktigste resultatene i kortform.

## FIRE VIKTIGE RESULTATER FRA UNDERSØKELSEN

**1) Nedstengning av skolen gikk ut over elevenes sosiale trivsel:** 93 prosent av

respondentene var helt eller overveiende enige i at de savnet sine venner.

**2) Den rammet i særlig grad en stor gruppe av særlig utsatte barn:** Ca. 20 prosent av elevene hadde særlige utfordringer. De hadde dårlig kontakt med lærerne. De kunne ikke få hjelp av sine foreldre. Og de syntes at det var vanskelig å følge med i undervisningen og konsentrere seg om skolearbeidet.

**3) Stengte skoler gikk i særlig grad ut over de yngste elevene:** Kun 21 prosent av elevene fra 3. klasse, det vil si kun en femtedel, var enige eller overveiende enige om at de hadde kontakt med minst en av lærerne sine hver dag.

**4) Det var krevende for familiene:** Over halvparten av foreldrene var helt eller overveiende enige i at situasjonen gjorde det vanskelig å balansere arbeid, barn og familieliv. Tallet var enda høyere (66 prosent) for foreldre med elever fra 3. klasse.

Svarene peker på at skoler bør være åpne så snart koronasituasjonen tillater det.

## SKOLEN ER VIKTIG FOR SOSIALE FERDIGHETER

Da skolen lukket i koronapandemiens første fase, savnet mere enn ni av ti elever vennene og medelevene sine. 72 prosent av elevene savnet undervisningen, mens 60 prosent savnet lærerne sine. Tallene viser at skolen først og fremst er en sosial arena for elevene. Selvfølgelig går man på skolen for å lære noe, men det som er mest attraktivt ved skolen er det sosiale samværet. Hvis man mangler det, fordi man heller ikke hjemme kan være sammen med andre barn, går det ut over trivsel og mental helse. Det har også læringskonsekvenser, fordi at det å være sammen med noen som man ikke selv har valgt er viktig for utviklingen av sosiale ferdigheter. Man lærer å lytte, å argumentere, å la andre få plass. Viktigst er imidlertid trivselen. Vi vet fra annen forskning at den manglende lærerkontakten og den ensomheten som kommer av å savne sine medelever, kan få langsiktige konsekvenser for mange av elevene. I verste fall kan det føre til inneslutning, manglende tro på egne evner og et negativt selvbilde.

## ÉN GRUPPE SAVNER STØTTE FRA LÆRERE OG FORELDRE

Dessuten er det en gruppe vi kaller de utsatte (red: begrepet som er brukt i den danske artikkelen er de utfordrede). De hadde dårlig kontakt med lærerne både hva angikk skolearbeid og trivsel. De svarte negativt på spørsmål om lærerne på skolen var oppmerksomme på hvordan de hadde det. De kunne ikke få hjelp av foreldrene og de syntes at det var vanskelig å følge med i undervisningen og konsentrere seg om skolearbeidet. Ut fra resultatene vurderer vi at denne gruppen omfatter ca. 20 prosent av elevene, men at dette varierer mye fra skole til skole.

Fra våre oppfølgende kvalitative studier, som enda ikke er publisert, har vi for eksempel funnet eksempler på barn som har foreldre med annen etnisk bakgrunn og som har dårlige språklige forutsetninger for å hjelpe til med skolearbeidet, og med boligforhold som krever at flere barn må gå på hjemmeskole i samme rom. Andre eksempler er familier hvor begge foreldrene er utarbeidende i såkalte frontlinje-yrker, som for eksempel portører og transportpersonell og hvor

barna i større grad blir overlatt til å passe skolearbeidet selv og hvor koronatrusselen er meget tett på.

## DE YNGSTE ELEVENE LÆRER IKKE Å GÅ PÅ SKOLEN

De yngste elevene (3. klasse) hadde det særlig vanskelig. Kun 20 prosent opplevde at de hadde kontakt med en lærer hver dag.

Etter alt å dømme skyldtes ikke dette en manglende innsats fra lærerens side, men at de yngste elevene hadde vanskeligheter med å oppleve kontakt og fellesskap via skjermen. De arbeidet nesten aldri i grupper via pc-en og de hadde vanskelig for å få hjelp fra medelever hvis det var oppgaver de ikke forsto. Til gjengjeld fikk de i større grad enn gjennomsnittet hjelp fra foreldrene.

Dette gikk sannsynligvis utover elevenes læring. Det er vanskelig for de yngste elevene å lære dansk og matematikk via en pc. En annen ting er at de ikke lærer å «gå på skolen».

Hvordan er man elev: Man skal lytte til en lærer, rekke hånden i været når man vil si noe, konsentrere seg, ta hensyn til de andre elevene, ha friminutt sammen med elever som kanskje er mye eldre enn en selv, bygge nye vennskap og så videre. Hele denne sosialiseringprosessen representerer en fundamental livsopstilling som man ofte undervurderer. Og den kan ikke læres på avstand.

I våre oppfølgende kvalitative studier

har vi sett at noen lærere prioriterer den faglige læringen høyere enn sosial trivsel: Lærerne lager en gang i uken et oppgavehefte som foreldrene henter og som de avleverer til retting når barna er ferdige med det. Den daglige kontakten innskrenker seg til et daglig, kort digitalt møte, hvor klassens elever og foreldre sier hei til hverandre.

## FORELDRE: SITUASJONEN ER KAOTISK

Vel 50 prosent av foreldrene svarte at de var helt eller overveiende enige i at situasjonen gjorde det vanskelig å balansere arbeid, barn og familieliv.

Våre oppfølgende kvalitative studier har vist at foreldrepresset har steget voldsomt under den andre skolenedstengningen vinteren 2020-21. Det gjelder både for ute- og hjemmearbeidende foreldre.

Noen foreldre beskriver situasjonen som kaotisk. Det skal beinhard strukturering til, hvis man både skal klare jobben og ha hjemmeskole med barna, og især de yngste. Foreldrene bytter mellom å være hjemmeskolelærere og å passe jobben, og når barna har lagt seg fortsetter foreldrene å jobbe. De jobber også i helgene for å kunne oppfylle normale arbeidsforventninger.

Fra annen forskning vet vi at det press som foreldrene utsettes for «setter seg» i barna. Det er ingen tvil om at barna merker at familien er presset, noe som går ut over barnas trivsel i koronatiden.







## Følg oss på Facebook og Instagram

Skolelederforbundet er aktiv både på Facebook og Instagram. Hvis du følger oss i sosiale medier vil du bli holdt løpende oppdatert på nyheter, politiske utspill fra forbundet, fagstoff og kommende aktiviteter i vår regi.



## Meld deg på kurs hos Skolelederforbundet



På Skolelederforbundet.no vil du alltid finne en oppdatert oversikt over webinarer og andre kurs og konferanser i regi av Skolelederforbundet. Nå kan du melde deg på følgende kurs:

**Ansettelses**  
Tid: 8. april kl. 15.00 – 16.00

På kurset gjennomgår viktige prinsipper som ikke-diskriminering og kvalifikasjonsprinsippet, samt sentrale saksbehandlingsregler ved ansettelses. Kurset holdes av Skolelederforbundets jurister.

**Konfliktkommunikasjon for ledere**  
Tid: 16. april kl. 15.00 – 16.00

Kurset gir et innblikk i en modell for empatisk dialog som du som leder kan bruke for å håndtere eller forebygge konflikter i personalet. Modellen har blant annet blitt brukt av Røde Kors og er utviklet av den anerkjente organisasjonsviteren Marshall Rosenberg.

**9A-saker**  
Tid: 12. mai kl. 15.00 – 16.00

Kurset tar for seg bestemmelsene i opplæringsloven kapittel 9A, med et særlig fokus på hvordan man som skoleleder skal håndheve aktivitetsplikten. Kurset holdes av Skolelederforbundets jurister.

**Omdømmebygging for skoler og barnehager**  
Tid: 14. mai kl. 15.00 – 16.00

I dette kurset får du et nærmere innblikk i verktøy for å sette din virksomhet på kartet, og for å få gjennomslag hos viktige målgrupper. Kurset baserer seg på moderne markedsførings teori.

**Omstilling og nedbemanning**  
Tid: 10. juni kl. 15.00 – 16.00

Kurset gir en innføring i reglene som gjelder ved omstilling og nedbemanning, med fokus på reglene i arbeidsmiljøloven og aktuelle bestemmelser i Hovedtariffavtalen i KS-området. Kurset er relevant både for tillitsvalgte og ledere.

**Tillitsvalgtrollen**  
Tid: 9. - 10. sep 2021

Kurset holdes på Scandic Oslo Airport Hotell og inneholder en teoretisk del og en praktisk del. Deltakerne skal få bedre kjennskap til hovedavtalen og hovedtariffavtalen i KS, partsforhold, forhandlinger og drøftinger, medvirkning i kommuner, fylkeskommuner og på skolen, tillitsvalgtes og arbeidsgivers rettigheter og plikter, regler om permisjon, frikjøp og opplæring, arbeidstvistloven og tariffrett.

**Forhandlingskurs**  
Tid: 16. - 17. sep 2021

Kurset inneholder en teoretisk del og en praktisk del. Den teoretiske delen vil bl.a. ta for seg hjemmelsgrunnlaget i avtaleverket, siste års lønnsoppgjør, sentrale begreper og forhandlingsteknikk. I den praktiske delen vil deltakerne få prøve seg som forhandlere. Her blir det forberedelse, gjennomføring og evaluering av forhandlingene. Kurset holdes på Scandic Oslo Airport Hotell.

## Hvordan lønnes assistenter som “hopper” inn i en vikartime?

Uansett hvor godt skolen planlegger, så kan det oppstå akutte behov for å skaffe vikarer på kort varsel. Noen ganger benyttes skolens assistenter. Hvordan skal assistentene lønnes i disse situasjonene?



For Skolelederen  
Lene Marita Saint-Sollieux  
Seniorrådgiver/jurist  
Visma SmartSkill

Når en assistent brukes som vikar, må det vurderes om arbeidsoppgavene er undervisning eller assistentoppgaver. Det er ingen klare definisjoner på hva som er undervisning. Skolens ledelse bør i samarbeid med tillitsvalgte trekke opp grensene for hva som skal regnes som undervisning, og hva som skal regnes som annet arbeid. Her følger en oversikt over hvilken lønn assistenter skal ha i ulike situasjoner.

- **Assistenten utfører ordinære assistentoppgaver:** Assistenten kan utføre pålagte assistentoppgaver innenfor sin ordinære oppsatte arbeidstid. I slike situasjoner gis det ingen ekstra godtgjøring ut over assistentens ordinære lønn.
- **Assistenten tar vikartime som lærer utenfor den oppsatte arbeidstiden sin:** Er assistenten ansvarlig for undervisningen, lønnes han/hun normalt som lærer uten godkjent utdanning, fordi assistenten vanligvis ikke har kvalifiserende utdanning, etter årsramme for hver avholdt undervisningstime.
- **Assistenten bytter en assistenttime mot en undervisningstime:** Er assistenten ansvarlig

for undervisningen, lønnes vedkommende med differansen mellom assistentlønn og lønn som lærer uten godkjent utdanning for hver undervisningstime, fordi vedkommende allerede har dekket en del av lønnen som assistent. Dette kan for eksempel løses ved å trekke x antall assistenttimer i bytte mot x antall timelønn for undervisning.

I timelønn for undervisning er en viss tid til for- og/eller etterarbeid inkludert. Normalt ses det bort fra om fraværende lærer har gjort forberedelser eller ikke. Lønnen er derfor den samme for assistenter som “hopper” inn i en undervisningstime på kort varsel, som for andre vikarer som bruker mye tid til for- og/eller etterarbeid.

Har assistenten kun tilsyn med elever som har prøve, defineres dette gjerne som annet arbeid. Settes assistenten inn for en liten gruppe elever som får spesialundervisning, vil dette normalt defineres som undervisning.

Dersom en assistent ofte benyttes som vikar, bør det inngås en rammeavtale som tilkallingsvikar i tillegg til den ordinære arbeidsavtalen til assistenten.





**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.