

# SKOLELEDEREN

A man with a grey beard and a watch is shown in profile, looking thoughtfully at a laptop. He is wearing a grey cardigan over a light blue shirt. His right hand is resting on his chin, and his left hand is on the laptop. The background is a blurred office setting with a whiteboard and some colorful sticky notes.

Nr. 03 — mai 2021 • Fagblad for skoleledelse

## **Mellomleder-undersøkelsen 2021:**

*Innflytelse, mestringstro og autonomi gir jobbtilfredshet.*

## **Roald Amundsen VGS:**

*–Elevens utvikling skal være i sentrum, ikke det enkelte faget.*

# Nordea



## Nytt medlemstilbud på billån fra Nordea!



Som medlem av Skolelederforbundet får du et av Norges beste billån. Nå med en rente fra 2,85%

Priseksempel: Eff.rente 4,36 % kr 150.000 o/5 år, etableringsgebyr kr 2.000,-. Tot. Kr 166.860,-

Sjekk andre medlemsfordeler på [nordeadirect.no](https://nordeadirect.no)



## Grunnleggende Begrepstest nå tilgjengelig i Conexus Engage!



Begripes begrepene?

Kartlegg begreper viktige for godt læringsutbytte i alle fag og på alle trinn!

Nyborg Pedagogikk har utviklet innholdet i et banebrytende digitalt kartleggingsverktøy i arbeidet for en bedre tilpasset begynneropplæring og mer inkluderende undervisningspraksis på alle trinn.

- . For elever i alle aldre, adaptivt testforløp
- . Kartlegger 33 viktige grunnleggende begreper
- . 6 oppgaver til hvert begrep gir nyansert måling
- . Virkelighetsnær og motiverende
- . Umiddelbare resultater
- . Fylldig veiledning til tolkning og oppfølging
- . Fleksibel retesting
- . Digitale øvingsoppgaver

Store ting skjer i klassen når begrepsmessige læreforutsetninger utjevnes og styrkes. Forebygg lære vansker ved å avdekke om eleven har behov for hjelp med viktige begreper tidlig i læringsløpet.



Les mer:

<https://conexus.net/produktinnhold/grunnleggende-begrepstest/>

Eller ta kontakt med [salg@conexus](mailto:salg@conexus)/ 32834000



s 22

Leder	s 3
Temaperioder gir økt motivasjon og dybdelæring	s 8
Hva er viktig for at mellomledere skal lykkes?	s 12
Juristene svarer: Sykdom i ferien	s 16
Partnerskap mot mobbing videreføres	s 18
Stengte ungdomsklubber rammer utsatte unge	s 22
Ny som rektor midt i en pandemi	s 24
Programmering blir allemannseie i skolen	s 26
Forbundssidene: Oppfølging av medlemssaker	s 28



s 8



s 18



s 24



**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:** Istockphoto

Opplag: 7072 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@lkmedia.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



# Fullføringsreformen- en viktig reform som må forankres og fullfinansieres !

Regjeringen la rett før påske frem Stortingsmeldingen om videregående skole. Meldingen har sitt utspring i NOU 23 2019 – Med rett til å mestre. Meldingen fikk ved sin lansering mye oppmerksomhet relatert til både fellesfag og et nytt foreslått fremtidsfag. Denne diskusjonen bidro til å sette flere av de fremlagte forslagene litt i skyggen og slik sett fikk meldingsfremlegget en svært uheldig start. Når dette leses, har det vært gjennomført høring i komiteen og komiteens anbefaling kommer før sommerferien. Skolelederforbundet støttet i sin høring grunnideen om å gå over til en fullføringsrett. Meldingen har en rekke utredningsoppdrag som er foreslått satt i gang hvor partene skal delta. Vi fremmet en forventning om at dette blir gode prosesser hvor vi involveres på en god måte slik at helheten og detaljer i de ulike forslag blir godt belyst før en trekker de endelige konklusjoner. Et godt part-samarbeid er nøkkelen til gode reformer!

Vi har gjennom hele prosessen pekt på at en av de viktigste forutsetningene for et vellykket utdanningsløp er å sikre at overgangene mellom nivåene i skoleløpet er overlappende. For å sikre at elevene har lik og god nok kompetanse gjennom hele skolegangen må man sørge for at grunnopplæringen henger bedre sammen. Det vil si at det bør sikres at eleven har den kompetansen han/hun trenger for å kunne ta fatt på neste nivå. Har man ikke den nødvendige kompetansen er risikoen for at man faller ut større. Dette krever ikke bare god dialog mellom mottakerskole og avsenderskole, men tydeligere kompetansesikring når eleven går mot slutten av et nivå. Vi har i denne sammenheng påpekt at ungdomsskolen kan være for teoretisk innrettet og at man burde gjennomgå denne for å i større grad bidra til en god overgang til neste nivå.

En viktig faktor for en god start i videregående er god og målrettet karriereveiledning. Et tett samarbeid mellom nivåene er svært viktig, og vi har poengtert at selve karriereveiledning bør eies av VGS ettersom de sitter på kunnskapen om mulighetene innenfor videregående opplæring. Bedre forberedt ungdom når det gjelder utdanningsvalg vil bidra til at ungdommen kommer mer motivert til rett utdanningsprogram og slik sett kan det bidra til færre som dropper ut. Vi har poengtert at skal vi lykkes med reformen må de få mer innsikt i valgmulighetene og det må settes av mer tid til at enhver kan bli inspirert til hvilket fag man skal velge.

Lied utvalget tok opp i sin NOU flere av eksamensgruppens i fagfornyelsens anbefalinger, meldingen peker på flere av disse. Det er et paradoks at gjør du det dårlig på eksamen fordi du er uheldig og blir målt på det du har minst kompetanse i, takler stress dårlig eller har en dårlig dag vil det kunne ha store konsekvenser for om man blir kvalifisert og får vitnemål. Derfor mener vi reformen bør legge sterkere vekt på elevens helhetlige kompetanse. Vi har i våre innspill poengtert at det må være det som vurderes gjennom hele opplæringsløpet og som nedfelles i en standpunkt karakter som må vektlegges og ikke et enkelt «øyeblikksbilde» hvor en kun tester en brøkdelen av elevens samlede kompetansenivå. Det helhetlige vurderingssystemet må i større grad gjenspeile relevante

vurderingssituasjoner som elevene kommer til å ha nytte av i sitt fremtidige skole, arbeids- og samfunnsnivå. Å gi alle elever like muligheter for deltakelse i samfunns- og arbeidsliv, innebærer at opplæringen innenfor de ulike utdanningsprogrammene er likeverdig, men det betyr ikke at alle fellesfagene behøver å være like. Det er også viktig med større grad av relevans i fellesfagene for de ulike utdanningsprogrammene, i tråd med hvilken kompetanse elevene har bruk for videre.

Å heve statusen til yrkesfagene har vært et gjentakende tema i sektoren og på politisk nivå i mange år. Likevel har statusen i liten grad hevet seg. Dette forblir en viktig forutsetning for at ungdom skal tørre å bli praktikere. Reformen bør knytte arbeidslivet tettere på skolen og deres fremtidige arbeidstakere. Målet må være at samfunnet legger til rette for at alle elever er en potensiell ressurs. Oppgaven blir for lokalt næringsliv og samfunnet å synliggjøre de potensielle yrkeskarrierene og jobbmulighetene og bedre kommunisere hva slags evner og interesse som passer med hvilket yrke. Elevene må kunne se hvordan det de lærer kan bli viktig for hvordan de skal løse oppgavene i arbeidslivet. Slik bygges broer mellom elever og det samfunnet som venter på dem etter fullføring. Vi mener det bør prioriteres å kommunisere tydeligere til elever på ungdomsskolen og deres foresatte om hvordan valg av yrkesfag i videregående opplæring kvalifiserer videre til en høyere utdanning på fagskoler på lik linje med at studieforberedende fag kvalifiserer til høyskoler/universitet.

Vi har i våre innspill pekt på at det må skapes bedre sammenheng mellom videregående skole og UH-sektoren for elever innenfor studieforberedende utdanningsprogram. Det bør gjøres en kritisk gjennomgang av hvordan VGS forbereder elevene til det som venter dem på universitet og høyskole. Vi har også pekt på at det bør utarbeides bedre informasjonstiltak som har som formål å avklare forventningene institusjonene har til nye studenter og vice-versa. En bedre forventningsavklaring kan forebygge skuffelser, feilvalg og til slutt frafall. Kompetanse er en nøkkelfaktor når en skal gjennomføre en slik reform. Vi har vært opptatt av at en ikke bare må ha fokus på at det er viktig å kompetanseheve lærerne, men også lederne. I en slik reform må en se hele fellesskapet når kompetansetiltak skal settes inn. Et enøyd fokus på en gruppe vil redusere muligheten for å lykkes! En rekke av disse større endringene og tiltakene vil kreve store ressurser. Det er viktig at vi i prosessen vektlegger den samfunnsøkonomiske nytten det er at flere fullfører videregående opplæring. En slik reform må derfor fullfinansieres skal den lykkes!

Stig Johannessen  
Forbundsleder





(Foto: Birgitte Heneide/ Frivillighet Norge)

## Nytt nettsted med tips til fritidsaktiviteter for barn og unge

Målet med Ungfritid.no er at barn og unge fremover skal kunne finne en aktivitet som passer for akkurat dem.

Ungfritid.no drives av Frivillighet Norge, som er samarbeidsforumet for de frivillige organisasjonene i Norge. Ungfritid.no er ikke-kommersiell og er gratis å bruke, både for organisasjonene som skal registrere sine tilbud, og for barn og unge som skal finne dem.

– Pandemien skaper så store utfordringer at vi må jobbe sammen for at vi alle, og særlig barn og unge, kommer best mulig igjennom dette, sier Stian Slotterøy Johnsen, Generalsekretær i Frivillighet Norge.

Slotterøy Johnsen sier at mange organisasjoner har hatt et tøft år med fra-

fall fra både deltakere, medlemmer og ledere. Samtidig er det mange barn og foreldre som opplever at det er vanskelig å få oversikt over hvilke fritidsaktiviteter som finnes i nærmiljøet.

– Når landet gradvis skal gjenåpnes trenger barn og unge å komme i gang igjen med aktiviteter. Jeg håper lag og foreninger med fritidsaktiviteter for barn og unge blir med på å samle og synliggjøre mulighetene de representerer, gjennom Ungfritid, slik at flere barn og unge finner frem og kommer i gang med fritidsaktiviteter, sier han.

## 64 prosent av barna går eller sykler til skolen

Barnas reisevaneundersøkelse fra Statens vegvesen er en landsomfattende undersøkelse om barn i alderen 5 – 13 år. Undersøkelsen viser blant annet at nær halvparten av barna går til skolen og nesten 17 prosent sykler. 9 prosent får offentlig skoleskyss og hvert femte barn blir kjørt til skolen av foreldrene. Den vanligste grunnen til at foreldre kjører barna er at de synes at trafikken på skoleveien er for farlig (38 prosent) eller at skoleveien er for lang for barnet (35 prosent). Undersøkelsen viser også at bil er den vanligste reisemåten til alle former for organisert aktivitet på fritiden.



Foto: Statens vegvesen



Hundven-Clements Photography

## Torvbråten skole er kåret til Årets skolebygg

Barneskolen Nye Torvbråten skole i Asker sto ferdig i desember 2020. Nå har skolen blitt kåret til Årets skolebygg av Nohrcon. Juryen begrunner blant annet tildelingen med at form, plassering og detaljløsninger er utformet med fokus på energibruk, klimagassutslipp og menneskelige behov. Skolebygget er Norges andre svanemerkede skolebygg og det er utformet med bakgrunn i naturmaterialer for å gli godt inn i omgivelsene. Link arkitektur har stått for arkitekturen, Norconsult har bidratt med interiørprosjektering og Veidekke har vært totalentreprenør.

## 12 nye kommuner skal prøve ut fritidskort

Til høsten blir prøveprosjektet med nasjonal fritidskortordning utvidet med 12 nye kommuner.

Ordningen med fritidskort er rettet mot alle barn i alderen 6 til fylte 18 år og skal dekke utgifter til faste, organiserte aktiviteter. De nye kommunene som fra høsten skal delta i prøveprosjektet er Sokndal, Kvinesdal, Drammen, Råde, Stord, Bømlo, Fitjar, Kautokeino, Lillehammer, Modum, Volda og Kristiansund. I tillegg vil Asker, Skien og Tromsø, som i dag deltar med utvalgte områder av kommunen, inkluderes i sin helhet.

# Få 30%

på digitale læremidler og grunnbøker i norsk, matematikk og engelsk\*

Les mer på [undervisning.aschehoug.no](https://undervisning.aschehoug.no)

\*Gjelder kjøp av lisens til alle elever på skolen



Med læreren. For eleven.  
Aunivers.no



Elisabeth Edding er rektor ved Roald Amundsen videregående skole. (Foto: Ole Atvik)

## **Ledelse under fagfornyelsen:** - Det er elevens utvikling som er i sentrum, ikke det enkelte faget.

Roald Amundsen videregående skole har begynt å jobbe på en ny måte for å fremme dybdelæring og tverrfaglighet i undervisningen. - Jeg synes at vi har fått til noe veldig spennende, sier rektor Elisabeth Edding.

Tekst og foto: Ole Atvik

Ved Roald Amundsen videregående skole på Sofiemyr, i Nordre Follo kommune i Viken fylke, har det skjedd en aldri så liten revolusjon i løpet av det siste året. Det startet for et drøyt år siden, i januar i fjor, før pandemien rammet landet. Inspirert av fagfornyelsen og sine egne tanker om hva en god skole skal være, bestemte rektor Elisabeth Edding seg for å prøve noe helt nytt.

-Hos oss jobber vi etter tre verdier. Undervisningen skal være elevaktiviserende, utforskende og fremtidsrettet, forteller hun.

-Det betyr at vi skal bruke undervisningsmetoder som gjør at elevene er aktive i timene, at de får muligheten til å utforske fagene i dybden og at de blir godt forberedt til det studie- og arbeidslivet som de møter når de slutter hos oss.

Som et resultat av dette har de endret på strukturen på undervisningen. Da elevene på vg1 studiespesialisering møtte opp til første skoledag i fjor høst, ble det starten på en skolehverdag som var vesentlig annerledes enn før.

### TVERRFAGLIGE TEMAPERIODER

Så hva har de gjort? Kort fortalt har de organisert opplæringen for elevene på studiespesialisering på vg1 som seks temaperioder gjennom skoleåret. Periodene er knyttet til de tverrfaglige temaene i fagfornyelsen. Hver periode varer i seks uker. De fire første ukene er det flerfaglig, temabasert undervisning. Det vil si at undervisningen stort sett foregår på vanlig måte, med en faglærer som underviser klassen i sitt fag. Men det er temaet for den aktuelle perioden som skal være styrende for den fagdelte undervisningen. Det vil si at når elevene har en temaperiode om for eksempel demokrati og medborgerskap, skal all fagundervisning støtte opp om dette temaet - og det gjelder for alle fellesfagene.

-Vi bygger opp undervisningen rundt temaet som er lagt opp på forhånd og angriper problematikken med ulike fag. Det krever at lærerne jobber tett sammen både når de planlegger undervisningen og når de deler erfaringer underveis, sier Elisabeth Edding.

Etter fire uker med temabasert undervisning, jobber elevene de to siste ukene med et større prosjektarbeid om temaet. Prosjektarbeidet er styrt av elevene selv og lærerne får i større grad en rolle som veiledere. Men mer om dette senere i artikkelen.

### KREVER NÆRT SAMARBEID

Det er foreløpig en gruppe på ni lærere som jobber på denne måten. Når temaet i temaperioden skal gå som en rød tråd gjennom all undervisningen, blir båsene mellom fagene mindre. Lærerne må samarbeid på tvers av fag, planlegge temaperiodene i fellesskap, holde hverandre oppdatert om hva de gjør underveis og dele erfaringer om smått og stort. Derfor har de fellesmøter minst en gang i uken.

-Når vi møtes tar vi først en delerunde for at alle skal bli oppdatert om hva som foregår i for eksempel naturfag, geografi og engelsk. Målet er at vi skal koble fagene sammen og sette undervisningen inn i en større sammenheng, sier Ludvig Kristoffersen som er trinnleder for VG1 og har ledet arbeidet.

I de ulike temaperiodene er noen av fagene mer sentrale enn andre. Det veksler mellom de ulike temaene hvilke fag som er «styringsfag». I noen temaperioder kan naturfag og geografi være mest sentralt, mens det i andre tema kan være samfunnsfag eller andre fag, men alle fellesfagene støtter opp om temaet.

-Diskusjonene på møtene handler ikke primært om de enkelte fagene, men om prosjektet. Det er elevsynet, læringssynet og pedagogikken som står i fokus, sier han.

### VALGTE MOTIVERTE LÆRERE

Det var ikke alle som jublet da Elisabeth Edding presenterte ideen om at skoleåret skulle deles inn i seks temaperioder og at lærerne skulle fokusere på tverrfaglig samarbeid basert på de ulike temaene. Det hadde hun heller ikke forventet. Men hun visste at uten motiverte lærere ville prosjektet snuble på startstreken. Noe av det første hun gjorde var derfor å sette sammen et team av lærere som hadde lyst til å jobbe på denne måten.

-Jeg spurte rett og slett medarbeiderne mine om de hadde lyst til å være med på dette, og det var det flere som ville. De som var mest motiverte rekrutterte jeg inn i prosjektet, forteller Elisabeth Edding.

Ludvig Kristoffersen var en av dem. Han mener at grepet med å rekruttere dem som var motiverte, istedenfor å kreve at alle skulle være med, var en vesentlig suksessfaktor.

-Det er viktig å ha med lærere som brenner for dette opplegget, som er engasjerte og som bidrar med sin kompetanse. Vi hadde ikke fått til dette uten



- Vi ønsker å tilby elevene undervisning som både er motiverende for elevene og gir mulighet til fordypning i de ulike emnene, sier Elisabeth Edding.

### 6 TEMAPERIODER I LØPET AV SKOLEÅRET

De seks temaperiodene som elevene går gjennom på vg1 studiespesialisering er:

**Folkehelse og livsmestring – Hvem har pakka sekken min:** I denne perioden skal elevene bygge klassemiljø og bli kjent med seg selv og hverandre. De skal diskutere forholdet mellom arv og miljø med utgangspunkt i ulike fagperspektiv.

**Demokrati og medborgerskap – Hvem tar mine valg:** I denne perioden jobber elevene med demokratiet; hvem bestemmer og hvordan kan man påvirke. Elevene fulgte valget i USA, men hadde også blikket rettet mot nasjonalt og regionalt plan.

**Klima og miljø – The day after tomorrow:** I denne perioden jobber elevene med bærekraft og miljøspørsmål. Hvordan ser fremtiden ut? Er den dystopisk eller finnes det løsninger som gir håp?

**Trolljeger:** I denne perioden jobber elevene med spørsmål knyttet til sosiale medier, datalagring, personvern, demokrati, livsmestring og psykisk helse. Eks: Hva sier debattklimaet på sosiale medier om oss som samfunn?

**Brille:** I denne perioden lærer elevene om naturvitenskapelig- og samfunnsvitenskapelig metode. Den røde tråden er kjernekraft og atombredskap.

**FML:** I denne perioden ser de nærmere på hvordan det biologiske, det sosiale og det psykososiale miljøet påvirker oss. Og hvordan man kan jobbe med sin egen fysiske og psykiske helse.





Ludvig Kristoffersen er trinnleder for VG1 og har ledet arbeidet med temagruppene.



Hver temaperiode starter med en kick-off og avsluttes med en kick-out. En kick-out inneholder ofte en uhyttelig premiering for eleverarbeider, som for eksempel denne filmprisutdelingen i 2020. (Foto: Privat)

gode ideer og stort engasjement underveis, sier Ludvig Kristoffersen.

#### FAGLIG BASERT MOTSTAND

*Det var ikke alle medarbeiderne som var positivt innstilt til denne måten å organisere opplæringen på. Hva var årsaken til det?*

–Det er hovedsakelig en faglig uenighet om hva som er til elevenes beste. Skeptikerne er bekymret for at elevene ikke skal få tilstrekkelig kompetanse i faget og at de ikke skal gjøre det godt nok på eksamen, sier Ludvig Kristoffersen.

–Og vi mennesker er ulike med hensyn til hvor mye endring vi ønsker. Lærerne er vant til å samarbeide med andre som underviser i samme fag som de selv. Når du jobber på denne måten, må du samarbeide tett og tverrfaglig med lærere fra mange andre fagområder, sier Elisabeth Edding.

*Dere har jobbet med dette siden skolestart i fjor høst. Nå er vi i midten av april. Har motivasjonen for å arbeide på denne måten endret seg i løpet av skoleåret?*

–Ja, det har det absolutt gjort. Og det er også en forventning fra elevene som i år gikk på vg1, at de også skal få jobbe på denne måten neste skoleår. Da skal vi ha lærerteam som jobber på denne måten både på vg1 og vg2 og på studiespesialisering med idrettsfag, sier Edding.

#### INVOLVERTE LÆRERNE FRA STARTEN

Lærerguppen på ni lærere som ble rekruttert inn i prosjektet, har vært sterkt involvert i planleggingen av temaperiodene helt fra starten. Det vil si både

med hensyn til hvilke temaer de skulle ha, hva som skulle være innholdet i temaperiodene og hvordan de ulike fagene skulle plasseres inn i temaperiodene. Dette arbeidet startet de med på vårparten i fjor.

–Det var to viktige aspekter ved å gjøre det på denne måten. Det ene var at vi sammen med lærerne fikk laget en årsplan. Det andre aspektet var teambygging. Lærerne ble godt kjent med hverandre når de samarbeidet på denne måten og vi oppnådde en felles forståelse for prosjektet. Det har vært humor og debatt og en god tone. Jeg tror at vi alle har følt at vi har jobbet for å utvikle noe bra sammen, sier Elisabeth Edding.

–Forarbeidet var omfattende. I praksis gjorde vi det slik at vi fordelte alle fagene ut over et stort fysisk brett og fant ut hvor de kunne passe inn i prosjektene i løpet av året, forteller Ludvig Kristoffersen.

#### GIR ELEVENE STOR FRIHET

Prosjektoppgaven som elevene jobber med de to siste ukene i hver temaperiode er svært åpen. Det legges lite føringer for elevene i oppgavetekstene og de står veldig fritt med hensyn til hvordan oppgavene kan løses.

–Det å utforme oppgavene til elevene har vært en interessant øvelse. Vi jobbet veldig mye med dette og valgte å komprimere oppgaveteksten slik at den kunne romme mange løsninger. For eksempel da vi hadde om arv og miljø, var hele oppgaveteksten: Lag en film der dere drøfter

forholdet mellom arv og miljø, forteller Ludvig Kristoffersen.

–Jeg tror at det har veldig mye å si for elevenes motivasjon at oppgavene er så åpne og at det egentlig ikke er noen begrensninger. Elevene skal bruke det de lærer i fellesfagene norsk, samfunnskunnskap, geografi, naturfag og engelsk inn i prosjektet, men de skal selv velge hvordan de bruker det. De får anvendt kunnskapen og kompetansen, framfor å gjengi den. Vi ser at elevene virkelig tar det ansvaret vi gir dem. Det er eleven som er i aktivitet og vi lærerne følger dem tett, men vi får i større grad en rolle som veiledere enn som kunnskapsformidlere, sier han.

–I fagfornyelsen heter det at kompetanse er å kunne tilegne seg og anvende kunnskaper og ferdigheter til å mestre utfordringer og løse oppgaver i kjente og ukjente sammenhenger og situasjoner. Det synes jeg at vi har fått til med denne strukturen, sier Ludvig Kristoffersen.

Målet er at undervisningen skal bidra til økt elevaktivitet og mere fordypning

#### 4 + 2 UKER

Temaperiodene varer i seks uker og er knyttet til de tverrfaglige temaene i fagfornyelsen. De fire første ukene i hver periode er det flerfaglig, tema-basert undervisning. I de to siste ukene av hver temaperiode er det elevprosjekter.



Da elevene på VG1 møtte opp til første skoledag ble de presentert for de seks temaene for skoleåret. Her er det lærer Camilla Hartsang som forteller om perioden Brille. (Foto: Privat)

i de ulike emnene. Elevene har 40 timer til rådighet til å jobbe med prosjektet og jobber i grupper på fire og fire.

–De aktiviserer seg selv, jobber sammen med medelever og bruker læreren som en faglig ressurs. De er også flinke til å bruke eksterne ressurser, for eksempel ved at de kontakter fagpersoner som de intervjuer til podkaster eller avisartikler. Det er en annen måte å tilegne seg kunnskap på enn at de bare sitter og hører på en lærer, sier Ludvig Kristoffersen.

Men lærerne er ikke bare passive tilskuere og veiledere. Det hender at de må gripe inn i gruppeprosessene.

–Det kan for eksempel hende at to elever er veldig aktive og tar mye ansvar, og to andre ikke gjør det. Da kan vi gripe inn og motivere de minst aktive til å påta seg oppgaver og ta mere initiativ. Gruppeprosesser er også noe som krever øvelse og i disse prosjektene lærer elevene å samarbeide bedre, sier Elisabeth Edding.

#### UNDERVISNING SOM MOTIVERER

Den første oppgaven elevene fikk da de startet på skolen het «Født sånn eller blitt sånn?». Det var i en temaperiode som handlet om helse og livsmestring. I temaperioden skulle de studere forholdet mellom arv og miljø med utgangspunkt i ulike fagperspektiv.

*Det er ulike fag som skal inn i samme tema. Hva har vært mest utfordrende sett fra lærernes side?*

–Det er flere ting. I tillegg til økt samarbeid, må de sette seg inn i nye nytt. I Født sånn eller blitt sånn handlet

det for eksempel om epigenittikk, gen-modifisering og lovverket rundt dette. Det er et spennende fagfelt som lærerne har utforsket sammen med elevene, sier Kristoffersen.

–I norskfaget kunne de knytte det opp mot aktuell litteratur, i samfunnsfag så de for eksempel på lovverket rundt dette og i naturfag lærte de blant annet om genteknologi.

–Lærerne må se sitt eget fag i lys av andre fag og det er en ny og annerledes måte å jobbe på. Men det er en styrke at vi får samlet fagene rundt et tema, og belyse temaet fra ulike fagområder samtidig. Da ser elevene sammenhenger som de ellers ikke ser og det legger til rette for dybdelæring og varig forståelse, sier Ludvig Kristoffersen.

*Er det noen av lærerne som frykter at det skal bli for lite fokus på deres fag?*

–Det er et veldig relevant spørsmål. Bekymringen er der og vi hører den ofte, men det er fra lærere som ikke selv er med i prosjektet. Denne bekymring blir borte når man selv deltar og ser hva som foregår. Lærerne som deltar i prosjektet opplever at fagene deres får mere igjen totalt sett og at det ikke går på bekostning av det faglige, sier han.

#### GRUNNLEGGENDE MED GOD KOMMUNIKASJON

*Hva må være på plass på en videregående skole for at man skal kunne jobbe på denne måten?*

–Godt samarbeid og god kommunikasjon er viktige nøkler for å lykkes. Man



Det tverrfaglig VG1-teamet har i skoleåret 2020-21 bestått av (fra venstre) Erik Andre W. Johansen, Camilla Hartsang, Hanne Eide Gabrielsen, Jostein Vae, Eivind Sælid, Ludvig Kristoffersen, Linda Grefsgård, Øyvind Eithun og Cathrine Christiansen. Lærer Christian Roaas var ikke til stede da bildet ble tatt. (Foto: Privat)

må klare å skape en helhet i årshjulet og de enkelte prosjektukene og ha elevenes læring i fokus. Hvis ikke kan det bli en evig kamp mellom faglærerne om å få sitt fag representert i størst mulig grad, sier Ludvig Kristoffersen.

–Rammene må være tydelige, men innenfor rammene er det stor grad av autonomi. Lærerne kan virkelig boltre seg og sette sitt preg på opplegget.

*Hva er det viktigste dere har gjort riktig?*

–Vi har fått med oss motiverte og dyktige lærere. Disse har fått stor grad av tillit og autonomi. De har stort rom til å utforske og lage god og morsom undervisning. Samtidig har vi god struktur og tydelige rammer for arbeidet. Det tror jeg har vært veldig viktig for å lykkes. Og samtidig har vi en grunnholdning om at det er eleven som er i sentrum, ikke det enkelte faget. Målet med alt vi gjør, er at det skal være til elevenes beste, sier Elisabeth Edding.

#### TVERRFAGLIGE TEMAER

Læreplanverket har tre tverrfaglige temaer som ikke er egne fag, men som er samfunnsaktuelle temaer som inngår i læreplanene. De tverrfaglige temaene er:

- » Demokrati og medborgerskap
- » Bærekraftig utvikling
- » Folkehelse og livsmestring

# Hvordan får mellomlederne gjennomslag som pedagogiske ledere?

Autonomi, mestringsstro og innflytelse er sterke prediktorer til at mellomlederne skal lykkes i jobben som ledere i den avdelingen eller på det trinnet de har ansvar for å lede.

Av Jan Merok Paulsen og Kjell B. Hjertø

Det meste av eksisterende forskning om mellomledere og ledelsespraksis konkluderer med at det utgjør et viktig men svært underutnyttet potensial for pedagogisk ledelse (Lillejord & Børte, 2018).

Utfordringsbildet er videre sammensatt: Administrative og trivielle driftsoppgaver tenderer til å dominere i jobben for mellomlederne. Relasjonen til rektor blir ofte for formende og resulterer i at mellomlederne blir reelle ledere primært i relasjonen til rektor - og i mindre grad i relasjon til de kollegene de er satt til å lede på egen avdeling. Andre barrierer for å utøve reell innflytelse som er omtalt er kulturene i avdelinger samt lite fleksible fagforeninger (Leithwood, 2016).

Resultatet blir gjerne at mellomlederne blir «stuck in the middle» med kryssende forventninger og tilhørende dilemmaer og rollekonflikter, noe som også forsterkes av tvetydighet i forventningene (Wise, 2001).

Men det finnes også enkeltstudier som kaster lys over hvilke kontekstforhold og hvilke individ- og gruppefaktorer som kjennetegner mellomledere som virkelig lykkes i å utøve pedagogisk innflytelse (se studier av Harris, Jamieson, & Russ, 1995; Printy, 2008).

Disse studiene har dannet et viktig bakgrunn for denne undersøkelsen, og våre to overordnede temaer som vi ville belyse

nærmere var ganske enkle:

**Tema 1:** Hvor tilfredse er mellomledere med sin arbeidssituasjon i norsk skole?

**Tema 2:** Hvilke faktorer bidrar til å øke mellomledernes tilfredshet med sin jobbsituasjon?

## MELLOMLEDERNES JOBBTILFREDSHET

I vår undersøkelse ble variabelen jobbtildfredshet (Tema 1) belyst ved tre spørsmål som dekket *tilfredshet med det arbeidet en får utført, gjennomslag for forslagene en kommer med og generell glede over den skolen hen har valgt å arbeide på*.

En analyse av de 676 svarene på jobbtildfredshet indikerer at *norske mellomledere trives «i stor grad» i skolen*.

Gjennomsnitt på en skala fra 1 poeng (trives «Ikke i det hele tatt») til 5 poeng (trives «I svært stor grad») gir et gjennomsnitt på 3.9 poeng (4.0 poeng betyr trives «I stor grad»). Men svarene *varierte* også maksimalt, fra ett svar på 1.0 poeng i snitt på de tre spørsmålene (5 svar under 2.0 poeng) og 18 svar på 5.0 poeng i snitt.

Vi belyste også to andre kanskje litt uvanlige trivselsrelaterte spørsmål, som pussig nok hang godt sammen innbyrdes, men som ikke hang sammen med de tre jobbtildfredshetsspørsmålene. De to spørsmålene dreide seg om hvorvidt

respondenten «brydde seg mye om» hva som skjedde på sin skole og om de til sine venner omtalte sin egen skole som et «flott arbeidssted». Denne variabelen – som vi ikke har analyserte nærmere i denne omgang – hadde et snitt på 3.0, som i skalaen betegnes som «nøytral» mellom «uenig» og «enig». Å oppnå 3 poeng på en skala fra 1-5 på to så positivt ladede spørsmål, må etter vår oppfatning kunne sies å være bekreftende på den relativt høye trivselsscoren på 3.9 poeng.

## PSYKOLOGISK MYNDIGGJØRING

Det aller meste av denne artikkelen handler om hvilke faktorer som bidrar til å øke mellomledernes tilfredshet med sin arbeidssituasjon. Til dette forskningsspørsmålet har vi valgt variabler som alle er knyttet til begrepet *psykologisk myndiggjøring* (Spreitzer, 1995).

Psykologisk myndiggjøring er et indre-styrt motivasjonsbegrep som kommer til uttrykk i fire mentale aktiviteter på individnivå: *mestringsstro* (kompetanse), *autonomi* (selvbestemmelse), *innflytelse* og *meningsfullhet* (i arbeidsmål og formål). De tre første begrepene er inkludert i vår studie.

Psykologisk myndiggjøring kan enkelt forklares slik: «*Psykologisk myndiggjøring* er at man i økende grad *tenker og føler at man har fått* mer myndighet

på jobben, mens strukturell myndiggjøring (...) dreier seg om at man faktisk har fått mer myndighet på jobben, i form av desentralisering og delegering av oppgaver og ansvar. Vi ser at de to innfallsvinklene egentlig dreier seg om det samme fenomenet, bare sett fra to ulike synsvinkler. Forskning med utgangspunkt i psykologisk myndiggjøring vil derfor kunne gi mange av de samme effektene som forskning på strukturell myndiggjøring» (Hjertø, 2013, s. 234).

Dermed kan vi få bekreftet eller avkreftet gyldigheten av følgende påstand: Skoleledere kan påvirke mellomledernes jobbtildfredshet gjennom å stimulere mellomledernes *mestringsstro*, *autonomi* og *innflytelse* knyttet til jobben.

## MESTRINGSTRO

Ifølge den amerikanske psykologiprofessoren Albert Bandura påvirker individets mestringsstro, forstått som tro på ens kapasitet til å oppnå ønskede resultater, sterkt folks atferd, motivasjon, og til slutt, suksess - eller mangel på suksess (Bandura, 1997).

Ved lav mestringsstro eller fravær av mestringsstro vil medarbeidere typisk avholde seg fra å investere energi og innsats i oppgaver, ganske enkelt fordi en antar at anstrengelsene vil være fánytted.

Flere norske studier har relatert

mestringsstro til skoleledelse. Cecilie Skaalvik (se artikkel av Cecile Skaalvik i Skolelederen nr. 2/2021) har utviklet en målemodell som relaterer rektorers mestringsstro til pedagogisk ledelse (engelsk term: instructional leadership), og hennes studie av norske rektorer påviser at rektorenes mestringsstro øker jobbengasjementet, r e d u s e r e r

yrkesrelatert utmattelse og reduserer tilbøyeligheten til å ville forlate rektoryrket (Skaalvik, 2020a, 2020b). En nyere norsk studie av mellomledere i skolen viser at både rolleklarhet, mestringsstro og autonomi var predikert av relasjonell tillit mellom rektor og mellomlederne (Brandmo, Tiplic, & Elstad, 2019). I en studie på gruppenivå har vi funnet en positiv sammenheng mellom norske skolelederes opplevelse av mestringsstro og deres opplevde lederkompetanse (Hjertø & Paulsen, 2017)

En mengde empiriske studier fra ulike utdanningssystemer støtter Bandura's sosial-kognitive læringsteori, som dreier seg om at læreres mestringsstro bygger en særskilt handlingskompetanse gjennom investering i innsats, høye arbeids-

## OM MELLOMLEDERUNDERSØKELSEN

Mellomlederundersøkelsen er en internett-basert spørreskjemaundersøkelse utført på oppdrag fra Skolelederforbundet. Undersøkelsen tar utgangspunkt i norsk og internasjonal forskning på mellomledelse i skolesystemer, og belyser mellomledernes arbeidssituasjon, deres handlingsrom for ledelse og betingelser for effektiv læring gjennom deres engasjement i rektors ledergruppe. Analysene er basert på svar fra 709 mellomledere i ulike kategorier. Undersøkelsens svarprosent var 57.



Ved lav mestringsstro eller fravær av mestringsstro vil medarbeidere typisk avholde seg fra å investere energi og innsats i oppgaver, ganske enkelt fordi en antar at anstrengelsene vil være fánytted.

through repeated success, the negative impact of occasional failures is likely to be reduced» (Bandura, 1977, s. 195).

Spørsmålene vi brukte for å måle mellomledernes mestringsstro dekket samlet sett *suksessfull mestringsstro av utfordrende og vanskelige og viktige oppgaver*. Våre analyser indikerte at mellomledernes mestringsstro er høy 4.0 («Enig» i spørsmålene). Videre viste analysene en sterkt signifikant ( $p < .001$ ), positiv relasjon mellom mellomledernes mestringsstro og deres jobbtildfredshet (spørsmål 2), kontrollert for kontrollspørsmålene kjønn og ansiennitet og for autonomi og mestringsstro.

## INNFLYTELSE

En mellomleder vil alltid være avhengig av innflytelse, både overfor andre i ledergruppen og overfor ansatte. To dimensjoner av *innflytelse* ble belyst; *innflytelse på andre ledere, lærere og øvrige ansatte*.

>>

Analysene indikerte at mellomlederne har meget stor tro på egen innflytelse på kollegaer og andre ansatte, med et snitt på 4.3 av 5 mulige poeng. Videre viste analysene en sterkt signifikant ( $p < .001$ ), positiv relasjon mellom mellomledernes opplevde innflytelse og deres jobbtildfredshet (spørsmål 2), kontrollert for kontrollspørsmålene kjønn og ansiennitet

#### OM FORFATTERNE

##### Jan Merok Paulsen



Jan Merok Paulsen har doktorgrad i organisasjons- og ledelsesfag og er professor i skoleledelse tilknyttet

OsloMet. Hans forskning omfatter ledelse fra skoleleiernivået, rektors ledelse, mellomledelse i skolen og læring i skolens ulike profesjonelle fellesskap. Jan Merok Paulsen har publisert flere fagbøker og er en mye brukt foredragsholder. Han jobber også som konsulent for kommunale og fylkeskommunale skoleeiere og er faglig rådgiver for Skolelederforbundet.



##### Kjell B. Hjertø

Kjell B. Hjertø er sosiolog og dr.oecon. fra Handelshøyskolen BI. Han er førsteamanuensis tilknyttet Høgskolen i Innlandet, Institutt for økonomi og ledelsesfag, og førsteamanuensis II ved Handelshøyskolen BI, Institutt for ledelse og organisasjon. Hjertø har skrevet flere fagbøker og er en mye brukt foredragsholder. Han har omfattende ledererfaring og styreverfaring. Han har også bakgrunn som lektor og veileder i organisasjonsutvikling i videregående skole.

og autonomi og innflytelse

#### AUTONOMI

Autonomi er enklest definert som *mengden av frihet og skjønn som et individ har i å utføre tildelte oppgaver* (Hackman, 1983).

Autonomi refererer seg til i hvilken grad arbeidskonteksten gir mulighet for vesentlig frihet, uavhengighet og skjønnsutøvelse i valg av hvilke arbeidsprosedyrer som er mest hensiktsmessig for å utføre jobben. Videre at man har innflytelse på hvordan ressurser skal anvendes. I en større studie av norske kommunale ledere fant vi at autonomi var en vesentlig faktor for effektiv læring ved at lederne kunne influere på læringsmål, læringsmetoder og veiledningsform (Paulsen & Hjertø, 2014).

Våre analyser viste at mellomledernes autonomi var høy 3.8 (4 poeng betød «Enig» i spørsmålene), men variasjonen i svarene

var nesten dobbelt så høy som for mestringsstro. Videre fant vi en sterk signifikant, positiv relasjon mellom mellomledernes autonomi og deres jobbtildfredshet ( $p < .001$ ), kontrollert for både kjønn og ansiennitet og for mestringsstro og innflytelse. Faktisk var forklaringskraften («forklart varians») av relasjonen mellom autonomi og jobbtildfredshet like stor som forklaringskraften til alder, ansiennitet, mestringsstro og innflytelse til sammen.

#### LEDERGRUPPER SOM TEAM?

Det er viktig å være oppmerksom på at de klassiske arbeidene om autonomi i arbeidslivet (Hackman & Oldham, 1980) er spesielt sterkt knyttet til organisasjoner i arbeidslivet, som jo per. definisjon setter rammer for tillatt og/eller ønskelig atferd i organisasjonen. I en viktig artikkel foreslo derfor Kiggundu (1981) at autonomi også måtte leve i sameksistens med begrepet gjensidig avhengighet. Å ha full frihet (til å holde på med hva man synes er mest gøy) går ikke i en organisasjon hvor man er i et *gjensidig avhengighetsforhold* til sine nærmeste kollegaer.

Men dermed mangler vi bare ett begrep før den mest hensiktsmessige *arbeidsformen* for en mellomleder i skolen vil være å skape et *team* for seg og sine medarbeidere (Hjertø, Zachariassen,

& Andersen, 2021). Det eneste som «mangler» er begrepet *felles ansvar*, slik teambegrepet vanligvis defineres (uthevingen er påført): «Et team er en relativt **autonom** arbeidsgruppe på minst tre personer som i høy grad arbeider gjensidig avhengig av hverandre over tid, er i stor grad **felles eksternt ansvarlige** for å innfri gruppens resultatmål og hvor teammedlemmenes **relasjoner** er gruppens grunnleggende bestanddel.» (Hjertø, 2013, s. 32).

#### HVA BETYR DETTE I PRAKSIS?

Våre funn indikerer at *innflytelse, mestringsstro og autonomi* har meget sterk innvirkning på mellomledernes *jobbtildfredshet*.

Modellen forklarte statistisk sett 34.4 prosent av variasjonene i mellomledernes rapporterte jobbtildfredshet, et prosentall som i denne typen undersøkelser er svært høyt. Modellen bekrefter samtidig et klart budskap


til skolens rektorer: *Jobb med mellomledernes opplevelse av innflytelse, deres mestringsstro og deres opplevelse av autonomi.*

Det innebærer en viss skjønnsutøvelse i eget lederdomene på hvordan planer tilpasses det enkelte trinn eller avdeling, samt hvordan mål konkretiseres i praktisk handling. Dette resonnementet er dokumentert i en svært anerkjent studie av Michigan-forsker Susan M. Printy, som målte og analyserte innflytelse fra rektor og mellomlederne i et samtidig design. Et kjennetegn ved den praktiske ledelsesutøvelsen var aksept fra rektorenes side for at mellomlederne kunne operasjonalisere skolens mål og visjoner til hva det betyr i praksis for den enkelte lærer og enkelte avdeling gjennom egen skjønnsutøvelse og forhandling med lærerne (Printy, 2008). Videre må rektorer og skoleeiere redusere usikkerhet og tvetydighet i hva rollen som mellomleder innebærer for den enkelte: Skiftende og uklare forventninger fungerer negativt.


Oversiktsstudien til Lillejord og Børte (2018) anbefaler i tillegg kollektive ledelsesformer som et område det er behov for å utvikle ferdigheter i. Dette peker mot rektors ledergruppe som arena for å utvikle mellomlederne. Det er tema-tikk for artikkelen som kommer i neste nummer av Skolelederen.

#### REFERANSER

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Towards a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191-215. doi:10.1037/0033-295X.84.2.191
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy The Exercise of Control. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Brandmo, C., Tiplic, D., & Elstad, E. (2019). Antecedents of department heads' job autonomy, role clarity, and self-efficacy for instructional leadership. *International Journal of Leadership in Education*. doi:rg/10.1080/13603124.2019.1580773
- Hackman, J. R. (1983). A normative model of work team effectiveness. Retrieved from New Haven, CT:
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Harris, A., Jamieson, I., & Russ, J. (1995). A Study of 'Effective' Departments in Secondary Schools. *School Organisation*, 15(3), 283-299.
- Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hjertø, K. B., & Paulsen, J. M. (2017). Learning Outcomes in Leadership Teams: The Multi-Level Dynamics of Mastery Goal Orienting, Team Psychological Safety, and Team Potency. *Human Performance*, 30(1), 38-56. doi:rg/10.1080/08959285.2016.1250765
- Hjertø, K. B., Zachariassen, T., & Andersen, M. S. (2021). *Team i skolen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kiggundu, M. N. (1981). Task interdependence and the theory of job design. *Academy of Management review*, 6(3), 499-508.
- Leithwood, K. (2016). Department-Head Leadership for School Improvement. *Leadership and Policy in Schools*, 15(2), 117-140. doi:10.1080/15700763.2015.1044538
- Lillejord, S., & Børte, K. (2018). Mellomledere i skolen: Arbeidsoppgaver og opplæringsbehov. En systematisk kunnskapsoversikt. Oslo: Kunnskapssenteret for Utdanning.
- Paulsen, J. M., & Hjertø, K. B. (2014). Exploring individual-level and group-level levers for inter-organizational knowledge transfer. *The Learning Organization*, 21(4), 274-287.
- Printy, S. M. (2008). Leadership for Teacher Learning: A Community of Practice Perspective. *Educational Administration Quarterly*, 44(2), 187-226.
- Skaalvik, C. (2020a). Emotional exhaustion and job satisfaction among Norwegian school principals: relations with perceived job demands and job resources. *International Journal of Leadership in Education*. doi:10.1080/13603124.2020.1791964
- Skaalvik, C. (2020b). School principal self-efficacy for instructional leadership: relations with engagement, emotional exhaustion and motivation to quit. *Social Psychology of Education* 23, 479-498. doi:10.1007/s11218-020-09544-4
- Wise, C. (2001). The Monitoring Role of the Academic Middle Manager in Secondary Schools. *Educational Management & Administration*, 29(3), 333-341.
- Hackman, J. R. (1983). A normative model of work team effectiveness. Retrieved from New Haven, CT:
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Harris, A., Jamieson, I., & Russ, J. (1995). A Study of 'Effective' Departments in Secondary Schools. *School Organisation*, 15(3), 283-299.
- Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hjertø, K. B., & Paulsen, J. M. (2017). Learning Outcomes in Leadership Teams: The Multi-Level Dynamics of Mastery Goal Orienting, Team Psychological Safety, and Team Potency. *Human Performance*, 30(1), 38-56. doi:rg/10.1080/08959285.2016.1250765
- Hjertø, K. B., Zachariassen, T., & Andersen, M. S. (2021). *Team i skolen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kiggundu, M. N. (1981). Task interdependence and the theory of job design. *Academy of Management review*, 6(3), 499-508.
- Leithwood, K. (2016). Department-Head Leadership for School Improvement. *Leadership and Policy in Schools*, 15(2), 117-140. doi:10.1080/15700763.2015.1044538
- Lillejord, S., & Børte, K. (2018). Mellomledere i skolen: Arbeidsoppgaver og opplæringsbehov. En systematisk kunnskapsoversikt. Oslo: Kunnskapssenteret for Utdanning.
- Paulsen, J. M., & Hjertø, K. B. (2014). Exploring individual-level and group-level levers for inter-organizational knowledge transfer. *The Learning Organization*, 21(4), 274-287.
- Printy, S. M. (2008). Leadership for Teacher Learning: A Community of Practice Perspective. *Educational Administration Quarterly*, 44(2), 187-226.
- Skaalvik, C. (2020a). Emotional exhaustion and job satisfaction among Norwegian school principals: relations with perceived job demands and job resources. *International Journal of Leadership in Education*. doi:10.1080/13603124.2020.1791964
- Skaalvik, C. (2020b). School principal self-efficacy for instructional leadership: relations with engagement, emotional exhaustion and motivation to quit. *Social Psychology of Education* 23, 479-498. doi:10.1007/s11218-020-09544-4
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Wise, C. (2001). The Monitoring Role of the Academic Middle Manager in Secondary Schools. *Educational Management & Administration*, 29(3), 333-341.



Se våre kurs i Systematisk Begrepsundervisning og begrepsbasert ferdighetsopplæring og studieteknikk. Vi skreddersyr kurs- og veiledningsopplegg for kommuner, skoler og barnehager. Spisskompetente kurslærere med mange års praktisk erfaring med begrepsundervisning.



**Solveig Nyborg**  
Tlf.: 482 44 945  
www.nyborgped.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)

Arbeidsgiver har ikke adgang til å spørre referanser om tidligere sykefravær. Ill.foto: Istockphoto

## Innhenting av opplysninger ved ansettelse

**?** Jeg er midt i en ansettelsesprosess for en stilling som undervisningsinspektør på en barneskole. Jeg har vært til intervju, og nå ønsker arbeidsgiver å ringe referansene mine. Jeg har hatt en del sykefravær de siste to årene, og er redd for at jeg ikke får jobben dersom arbeidsgiver får vite om det. Er det noen begrensninger på hva arbeidsgiver kan spørre referansene mine om?

**!** Det er regler i både arbeidsmiljøloven og likestillings- og diskrimineringsloven som setter begrensninger på hvilke opplysninger arbeidsgiver kan innhente om søkerne. Dette gjelder både ved intervju, referanseinnhenting og på andre måter i ansettelsesprosessen. Det er blant annet forbudt å innhente opplysninger om søkerens helseopplysninger, jf. arbeidsmiljøloven § 9-3. De helseopplysningene som er nødvendige for å kunne utføre de arbeidsoppgavene som stillingen knytter seg til, kan likevel innhentes. Helseopplysninger vil si informasjon som kan bidra til å kartlegge personers nåværende og mulige fremtidige helsetilstand. Arbeidsgiver har derfor ikke adgang til å spørre referanser om tidligere sykefravær, da dette har nær sammenheng med arbeidssøkerens helsetilstand. Formålet med dette lovfestede forbudet er å hindre at arbeidstakere på urimelig måte holdes ute fra arbeidslivet. I tillegg til helseopplysninger, er det også forbud i arbeidsmiljøloven § 13-14 mot å innhente opplysninger om medlemskap i arbeidstakerorganisasjon og om hvordan søkeren stiller seg til politiske spørsmål. Innhenting av opplysninger om graviditet, adopsjon eller planer om å få barn, samt opplysninger om religion eller livssyn, etnisitet, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet eller kjønnsuttrykk, er også forbudt, jf. likestillings- og diskrimineringsloven § 30.



## Sykdom i ferien

**?** Jeg jobber som avdelingsleder ved en videregående skole. Jeg skal gjennomføre en større operasjon før sommeren, og vil deretter bli sykmeldt og seneliggende i flere uker. Fire av ukene jeg blir sykmeldt er i juli måned hvor jeg i utgangspunktet har avtalt å avholde ferie. Betyr det at jeg mister ferien min, eller har jeg mulighet for å utsette disse ferieukene?

**!** Ferie som ikke kan avvikles fordi du er helt arbeidsufør, kan du kreve å få utsatt, jf. ferieloven § 9 (1). Arbeidsuførheten må dokumenteres ved legeerklæring og utsettelsen må kreves senest siste arbeidsdag du skulle hatt før ferien. Det er ingen automatikk i at ferien utsettes, og du må derfor huske å kreve utsettelse. Det er viktig å merke seg at du ikke kan kreve at den utsatte ferien avvikles innenfor hovedferieperioden (1. juni til 30. september). Det følger av ferieloven § 7 (1). Du kan ønske deg det, men arbeidsgiver står fritt til å bestemme at den utsatte ferien avvikles senere i ferieåret. Hvis den utsatte ferien ikke har blitt avviklet innen årets slutt, skal den overføres til neste ferieår, jf. ferieloven § 7 (3) siste ledd.

## Lønn ved konstituering

**?** Jeg skal konstitueres som rektor på en ungdomsskole i en periode på seks måneder, da vår mangeårige rektor skal ha et halvt års permisjon. Til vanlig jobber jeg som avdelingsleder på skolen. Har jeg krav på samme lønn som rektor i denne perioden?

**!** Regler om konstituering for ansatte i KS-området følger av Hovedtariffavtalen kapittel 1 § 13. Det står følgende i punkt 13.4: «Ved konstituering (midlertidig tilsetning) i høyere lønnet stilling utbetales fra første tjenstedag slik lønn som vedkommende ville fått ved opprykk til stillingen.» Dette innebærer at lønnen du har krav på mens du er konstituert, skal tilsvare den lønnen du ville ha fått dersom du rykket opp til rektorstillingen. Det er ikke nødvendigvis den samme lønnen som rektor har i dag. Rektors lønn er et resultat av forhandlinger og lønnsinnplassering ved ansettelse samt senere lønnsforhandlinger.



# #viktigsteleder2021



TINE S. PRØITZ



ØYSTEIN GILJE



VIVIANE ROBINSON

## SKOLER SOM LÆRER KOLLEKTIVT – lærende felleskap gjennom tillitsbasert ledelse

Vil du lære mer om hvordan du kan lede utviklingen av en lærende organisasjon som skal innfri et stadig mer komplekst samfunnsoppdrag? Da vil Skolelederforbundets store lederkonferanse #Viktigsteleder2021 være et riktig sted å begynne. Sjekk programmet!

### VIL DU BLI MED PÅ KONFERANSEN – DELTA DIGITALT!

## PROGRAM

### Torsdag 23.09.2021

- Reduce Change to Increase Improvement v/ Distinguished Professor Emeritus Viviane Robinson.
- Ledelse av læring. Hva kjennetegner små kommuner med gode skoleresultater over tid? v/ PhD-stipendiat Hilde Forfang (SEPU).
- Skolelederen som endringsagent og reformator fra Kunnskapsløft til Fagfornyelse, v/professor ved USN Tine S. Prøitz.

### Fredag 24.09. 2021

- Nye lederroller i skolen – nye vilkår for skoleutvikling? v/ Professor ved OsloMet Sølvi Mausethagen.
- Hvordan lede utviklingen av den digitale, fagfornyede skolen? v/ professor på UiO Øystein Gilje
- Med Fagfornyelsen som kart og verdigunnet som kompass. En (oppdatert) reiseguide til kapittel 9A. v/ mobbeombud i Oslo, Kjerstin Owren
- «Lærende felleskap gjennom tillitsbasert ledelse». Oppsummering og avslutning v/ professor tilknyttet OsloMet Jan Merok Paulsen

**DATO: 23.09. – 24.09.2021 • STED: SCANDIC OSLO AIRPORT HOTEL**  
**PÅMELDINGSFRIST: 10.08.2021**

**Fysisk konferanse er nå fulltegnet og vi åpner for at flere kan delta på konferansen. Meld deg på og delta digitalt:**

Konferanseavgift for medlemmer (to dager):  
Kr. 2.000,- ekskl. mva (Kr. 2.500,- inkl.mva)

Konferanseavgift for ikke-medlemmer (to dager):  
Kr. 2.400,- ekskl. mva (Kr. 3.000,- inkl.mva)

**Påmelding: <https://viktigsteleder2021.axacoair.se>**



#viktigsteleder  
**2021**

# Har signert nytt samarbeid mot mobbing

De femten organisasjonene som er med i Partnerskap mot mobbing har forlenget avtalen. Den nye avtalen gjelder for perioden 2021 – 2025.

Tekst og foto: Ole Alvik

Siden 2015 har Partnerskap mot mobbing vært et forpliktende samarbeid for et trygt og godt lærings- og oppvekstmiljø. Målet er å spre kunnskap og utvikle kompetanse innen fagfeltet og at partene på ulike måter samarbeider for å motvirke mobbing. Trygve Beyer-Olsen er politisk rådgiver i Skolelederforbundet og representerer forbundet i Partnerskap mot mobbing.

*Hva er de viktigste punktene i den nye avtalen?*

–Det er først og fremst en videreføring av den forrige avtalen og målsettingene er i all hovedsak de samme. Det er imidlertid lagt større vekt på at elevstemmen skal bli hørt. Barnas opplevelser av hva som er problemet, og hvordan problemene kan løses, skal tas på alvor. Vi som er voksne, har en tendens til å overse dette, sier han.

## ET NYTT SYN PÅ HVA SOM ER MOBING

Trygve Beyer-Olsen har lenge vært engasjert i kampen mot mobbing. Han mener at man nå ser en endring i synet på hva som skal forstås som mobbing.

Den vanlige definisjonen på mobbing er at det er en negativ handling fra én eller flere, rettet mot en annen. Denne negative handlingen gjentas og pågår over tid. Det er også ubalanse i styrkeforholdet mellom partene, fysisk og/eller psykisk, slik at offeret ikke er i stand til å forsvare seg. Det er det siste punktet som skiller situasjoner fra å være en konflikt, krangel eller lignende til å bli mobbing. Men nå fokuseres det også i større grad

på relasjonell mobbing, for eksempel i form av utestenging fra et fellesskap.

En slik forståelse av mobbing kommer ikke istedenfor den individorienterte forståelsen, men i tillegg til den. Det er altså en utvidelse av mobbebegrepet.

–Mobbing handler ikke bare om enkelt-elevs aggresjon og manglende selvregulering. Mobbing handler også om utstøting, for eksempel at en elev ikke får være en del av vennegjengen på skole, sier han.

–Med et fellesskapsorientert blikk rettes oppmerksomheten over på sosiale prosesser og strategier for å forebygge og stoppe mobbing. Det betyr at tiltak som skal forebygge mobbing ikke utelukkende kan rettes mot enkeltindivider. Tiltak mot mobbing må også fokusere på det sosiale fellesskapet i klassen og på skolen.

## VIKTIG MED ET BREDT SAMARBEID MOT MOBING

*Hvorfor er det viktig å ha et forum som Partnerskap mot mobbing?*

– Mobbing er ikke et fenomen som begrenser seg til skolen eller barnehagen. Mobbing foregår også utenom skoletiden og på nettet. Derfor kan vi ikke sitte på hver vår tue og gjøre forskjellige ting.

–Et partnerskap legger til rette for et utstrakt samarbeid på tvers av fag og sektorer. Dette samarbeidet trenger vi for å kunne møte en så stor og kompleks utfordring som mobbing. Vi er nødt til å samarbeide for å kunne gi barn et trygt og godt oppvekstmiljø. Partnerskapet for-

plikter og legger til rette for felles innsats og samarbeid i et helhetlig arbeid mot mobbing.

*Hva er det viktigste Partnerskap mot mobbing har oppnådd?*

–Arbeidet mot mobbing er et krevende og langsiktig arbeid som vi aldri blir ferdig med. Det er en sammensatt problematikk uten enkle svar. Men Partnerskap mot mobbing har samlet store deler av det offentlige og frivillige arbeidet i Norge

## DETTE ER MEDLEMMENE I PARTNERSKAPET

Partnerskap mot mobbing består av:

- » Regjeringen
- » Skolelederforbundet
- » Fagforbundet
- » KS
- » Skolenes landsforbund
- » Sametinget
- » Utdanningsforbundet
- » FUG
- » FUB
- » Elevorganisasjonen
- » Norsk Lektorlag
- » Private barnehagers landsforbund
- » Friskolenes kontaktforum
- » Sykepleierforbundet
- » Frivillighet Norge

## SØK OM MIDLER FOR Å BEKJEMPE MOBING

Partnerskap mot mobbing deler hvert år ut midler til lokale prosjekter og tiltak som skal bidra til økt kompetanse og bedre samarbeid mot mobbing og krenkelser.



På hjemmesidene til Partnerskap mot mobbing, partnerskapmotmobbing.no, kan du søke om midler til arbeid mot mobbing og lese om prosjekter som har fått støtte tidligere.

For å få tildelt støtte må minst en av partnerorganisasjonene i Partnerskap mot mobbing være involvert i tiltaket og stå som ansvarlig søker. Eksempler på tiltak som har fått støtte er blant annet:

**Samtaleopplegg til skolemiljøutvalg.** KS utarbeidet, i samarbeid med Skolelederforbundet og Foreldreutvalget for grunnopplæringen (FUG) et samtaleopplegg om skolemiljøet, som blant annet tok for seg spørsmålet "Hva er gode tiltak for et godt skolemiljø på vår skole?" Målgruppen for opplegget er i første omgang skolemiljøutvalgene (SMU), men det kan også brukes i andre organer på skolen som elevråd, FAU og samarbeidsutvalg (SU), og på foreldremøter og i klassemøter.

**Forskning på mobbing i barnehager:** Nasjonalt kunnskapssenter for barnehager og Nasjonalt senter for læringsmiljø og atferdsforskning har nylig gjennomført en omfattende kunnskapsinnsamling om mobbing i norske barnehager.

**Dialogduk for foreldre om digital dømmekraft.** Hensikten med dialogduken er å få i gang samtaler mellom foreldre til barn i småskolen i samtaler om digital dømmekraft. Den brukes i samtalegrupper og ledes av en person med interesse for temaet, for eksempel en kontaktlærer eller en forelder.

**Mobbekonferanser.** Det har blitt gitt støtte til organisasjoner som setter opp lokale konferanser med fokus på mobbing.



Trygve Beyer-Olsen er politisk rådgiver i Skolelederforbundet. (Foto: Ole Alvik)

for å jobbe sammen mot mobbing og bidrar til at det i større grad blir satt på dagsorden.

Samtidig påpeker han at det viktigste arbeidet mot mobbing skjer lokalt og at Partnerskap mot mobbing derfor støtter en rekke lokale tiltak økonomisk.

## VERDENS STØRSTE KONFERANSE MOT MOBING

Trygve Beyer-Olsen har også ansvaret for det internasjonale samarbeidet som Partnerskap mot mobbing er en del av. I den forbindelse deltar han i organi-

seringen av verdens største konferanse om mobbing, World Anti-Bullying Forum, som etter planen skal holdes i Stockholm fra 1. – 3. november i år. På konferansen samles forskere, politikere og fagpersoner for å dele kunnskap og erfaringer om mobbeproblematikken. På konferansens hjemmesider, worldantibullyingforum.com, kan du lese mer om konferansen som arrangeres av den svenske organisasjonen Friends, Partnerskap mot mobbing, Linköpings universitet, Unesco og The International Bullying Prevention Association (IBPA).

## DETTE ER HOVEDPUNKTENE I AVTALEN

- » Alle barn og unge skal ha et godt barnehage-, fritids- og skolemiljø uten mobbing. Dette er de voksnes ansvar. Som partnerskap forplikter vi oss til å sette mobbing på dagsorden og bidra til å utvikle kompetanse og samarbeid for å motvirke mobbing i lokalsamfunnet.
- » Mobbing kan ha alvorlige konsekvenser for enkeltbarn, grupper, familier og lokalsamfunn. Som partnerskap legger vi hensynet til barnets beste til grunn og anerkjenner alle barns rett til beskyttelse mot mobbing. Barn og unge har viktige erfaringer og kunnskap. De har rett til å bli hørt og få medvirke i arbeidet for at de skal ha det trygt og godt i sine lokalsamfunn. Alle barn har behov for å oppleve tilhørighet og å få være en betydningsfull person i fellesskapet.
- » Voksne har ansvaret for at barn og unge har det trygt og godt og må samarbeide for å utvikle et helhetlig og inkluderende oppvekst- og læringsmiljø.

*(Dette er et utdrag av avtaleteksten. Hele avtalen finner du på partnerskapmotmobbing.no).*

## Ansatte og studenter er ikke enig om hvordan korona-undervisningen har fungert

De ansatte ved universiteter og høyskoler oppgir i større grad enn studentene at den nettbaserte undervisningen har fungert godt.

Forskningsstiftelsen NIFU har gjennomført en undersøkelse om konsekvensene av pandemien våren 2020 blant studenter og ansatte ved universiteter og høyskoler. De ansatte og studentene er uenige både i hvorvidt undervisningsoppleggene har vært gode, hvor engasjerende det har vært og i hvilken grad studentene har fått muligheten til å gi innspill til forbedringer av den nettbaserte undervisningen. For eksempel mener 67 prosent av de faglig ansatte at de har klart å lage gode opplegg for nettbasert undervisning, mens kun 44 prosent av studentene er enige i dette. Videre mener 43 prosent av de ansatte at de har lyktes godt med å engasjere studentene i diskusjoner på nett, mens kun 26 prosent av studentene er av den oppfatningen.



– Det er veldig interessant at studenter og ansatte har så ulik opplevelse av hvordan den digitale undervisningen har fungert det siste året, sier forskning- og høyere utdanningsminister Henrik Asheim. (Foto: KD)

### OPPTAK FUNGERER GODT

Oppfatningene er derimot annerledes når det gjelder betydningen av å ha undervisningen tilgjengelig på opptak. 66 prosent av studentene svarer at dette gjorde at de fikk med seg mer av undervisningen, mens kun 44 prosent av de faglig ansatte er helt eller litt enig i dette.

– Dette bør være en tankevekker til hele utdanningssektoren. Digitalisering kan bidra til å gjøre utdanningene bedre og lettere tilgjengelig for studentene ved at de kan bruke for eksempel

opptak til å få med seg en forelesning de gikk glipp av på grunn av sykdom eller for å repetere. I løpet av våren skal regjeringen legge frem en ny digitaliseringsstrategi for universitetene og høyskolene og der kommer vi til å ha høye ambisjoner, sier forskning- og høyere utdanningsminister Henrik Asheim.

Undersøkelsen ble gjennomført våren 2020 og analysen bygger på to omfattende spørreundersøkelser til ca. 22 000 studenter og 4 000 faglig ansatte.

## 54 000 fullførte bachelor eller master i 2020

I 2020 ble det fullført 54 000 utdanninger ved norske universiteter og høyskoler. 59 prosent av disse var bachelorutdanninger, 27 prosent var masterutdanninger.

Kvinner sto for 61 prosent av de fullførte utdanningene på bachelornivå og 57 av fullførte utdanning på masternivå i 2020, ifølge SSB.

## Færre har søkt seg til lærerutdanningen

Det har aldri vært så mange som har søkt til landets universiteter og høyskoler, men antallet søkere til lærerutdanningen har gått ned med 4,3 prosent.

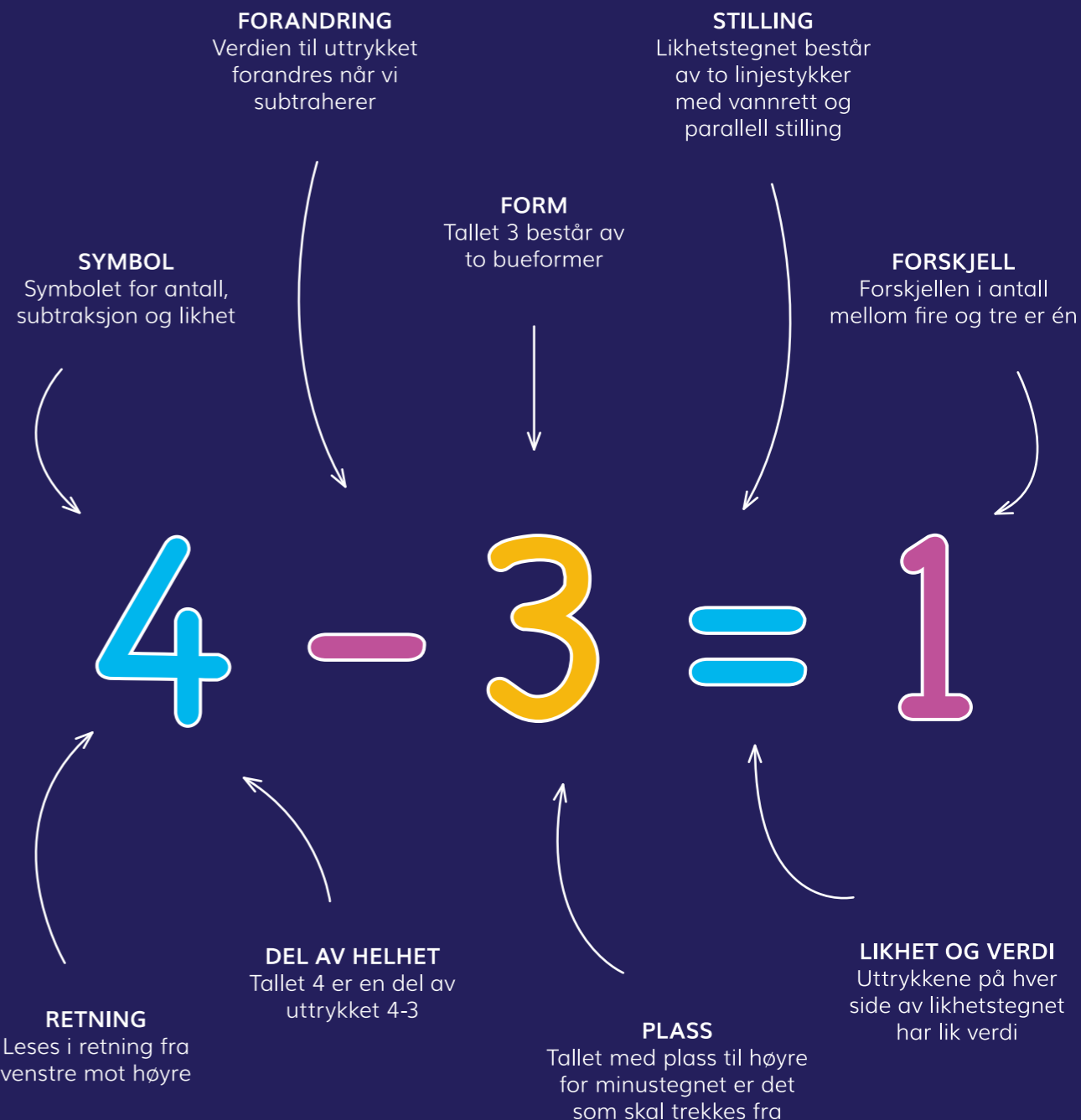
I år søkte over 154 000 personer om studieplass, ifølge søkertallene fra Samordna opptak. Det er 3 304 flere enn i 2020, som da var et rekordår, noe som tilsvarer en økning på 2,2 prosent. Det er imidlertid færre søkere til lærerutdanningen, noe som er en nedgang på 4,3 prosent fra året før. I 2019 var antallet 14 122 og i 2020 var det 12 974 som hadde lærerutdanningen som førstevalg. Den største nedgangen er i søknader til grunnskolelærerutdanningen. Det var omtrent dobbelt så mange kvinner som menn som hadde lærerutdanning som sitt førstevalg, det vil si 8 307 kvinner og 4 114 menn.

## Det er en fordel å ha klare karrieremål

Noen ungdommer vet hva de vil bli i ung alder, men det gjelder langt fra alle. Forskere ved danske Vive (Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd) har funnet at 19-åringer som er usikre på hva slags jobb de vil ha når de blir 30 år, tar kortere utdanning og har en løsere tilknytning til arbeidsmarkedet enn de som har klare karrieremål. Dette gir seg også økonomiske utslag. De som vet hva de vil bli ved 19-års alder tjener i gjennomsnitt 23 prosent mere ved 29 års alder, enn dem som ikke vet hva de vil bli. Rapporten heter "Uncertain occupational expectations at age 19 and later educational and labour market outcomes".

## 115 000 barn i husholdninger med vedvarende lavinntekt

Andelen barn med vedvarende lave husholdningsinntekter har økt jevnt siden 2011 og var 11,7 prosent i 2019, året før pandemien inntraff. Barn med innvandrerbakgrunn blir stadig mer overrepresentert. Av de 115 000 barna med vedvarende lavinntekt i 2019, hadde 67 700 enten innvandret selv eller var barn av foreldre som hadde innvandret. Dette utgjør 58,8 prosent av alle barn i lavinntektsgruppen, ifølge SSB.



Over vises ulike begreper eleven må beherske i et enkelt regnestykke.

nøkkelen til å mestre matematikk

EnTo er et digitalt læremiddel som bygger på Systematisk Begrepsundervisning. Det er et lærebokavhengig verktøy som ruster deg til å gi en solid, effektiv og fleksibel undervisning av de begrepene som i størst grad forbedrer alle elevers forutsetninger for å mestre matematikk.



# – Stengte fritidsklubber har vært et stort tap for ungdommer

Fritidsklubber er den vanligste organiserte fritidsaktiviteten, nest etter idretten. Stengte fritidsklubber rammer ungdommer som har stort behov for et trygt og godt møtested.

Av Sonja Balci

– Jeg tror at når fritidsklubber og ungdomshus har vært nødt til å stenge på grunn av smittevernsrestriksjoner for covid-19, har dette vært et stort tap for en god del ungdommer som bruker fritidsklubben for å møte vennene sine, sier Idunn Seland.

Hun er forsker ved NOVA på OsloMet

og sammen med kollegene Ingunn Marie Eriksen og Patrick Lie Andersen står hun bak en ny rapport om fritidsklubber.

I løpet av tre år har forskerne dybdeintervjuet ungdommer, analysert data fra Ungdata og undersøkt kommunale dokumenter.

Ett hovedfunn er at fritidsklubber

kan være med på å bedre livet for ungdommer som sliter med ensomhet og synes at de ikke har meningsfulle ting å drive med. NOVA-forskerne spør om kommunene prioriterer dette høyt nok i folkehelsearbeidet.

## FRITIDSKLUBBENE ER SÅRBARE FOR KUTT

I kommunale dokumenter som de har gjennomgått, blir ikke fritidsklubbene behandlet som en del av folkehelsefeltet. I tråd med hvordan fritidsklubber har vært omtalt helt siden 1950-tallet, er det avdelingene for oppvekst og kultur som får ansvaret for tilbudene.

– Det gjør at fritidsklubbtilbudet ikke blir så synlig for kommunepolitikere når de skal prioritere tiltak for folkehelse, sier Seland.

Selv om kommunene skal prioritere folkehelseiltak for ungdom, kan fritidsklubbene derfor være sårbare for kutt.

## RAMMER DEM SOM TRENGER DET MEST

Nest etter det å delta i idrettslag, er det å være på fritidsklubb den vanligste organiserte fritidsaktiviteten blant norske ungdomsskoleelever, og de fleste kommuner har fritidsklubber.

Under lockdown i pandemien har mange ungdommer ikke fått bruke klub-

## OM ARTIKKELEN

Artikkelen er en forskningsartikkel fra Velferdsforskningsinstituttet NOVA ved OsloMet.



Idunn Seland er forsker ved Velferdsforskningsinstituttet NOVA. (Foto: StudioVest)



ILL.foto: Istockphoto

bens lokaler til å øve seg sammen i kulturaktiviteter som er viktige for dem, som for eksempel dans, bandaktivitet, lage film eller planlegge og gjennomføre større arrangementer og fester.

Forskerteamet var i fritidsklubbene før nedstengingen, men forskningsfunnene er ekstra aktuelle i lys av de strenge smittevernsrestriksjonene.

Seland er spesielt bekymret for ungdommene som ikke har det bra hjemme, som føler seg ensomme, og som har vanskelig for å få til livene sine på en god måte alene.

– Da jeg og de andre forskerne var i fritidsklubbene, traff vi en del ungdommer som fortalte om slike opplevelser, sier hun.

– Vi forsto hvor viktig klubben hadde vært for dem. Ikke bare for å finne venner, men også for å erfare at de betydde noe for andre.

## MØTER VOKSNE SOM BRYR SEG

Idunn Seland tror at akkurat denne delen av fritidsklubbenes betydning for folkehelse, har vært skjult for mange, kanskje helt frem til nå når klubbene har måttet holde stengt.

– Når klubbene åpner igjen, håper jeg at kommunepolitikere vil forstå hvor mye det betyr for enkelte ungdommer å kunne komme til klubben og bare være sammen med andre. Selv om det ikke er fullt hus og masse aktivitet på klubben hver eneste kveld.

Hun mener dette er spørsmål som ofte kommunepolitikere er opptatt av når de skal bestemme hvor mye penger klubbene skal få til å drive tilbudet. De teller kun

aktiviteter og legger for lite vekt på klubben som åpent hus og lavterskeltilbud.

– Tenk på de ungdommene som ikke har det så bra hjemme, og hva det kan bety for dem å komme til et trygt sted og møte jevnaldrende og voksne som bryr seg og som har savnet dem, sier Seland.

– Det er dette klubben kan være for noen av ungdommene som går der. Derfor er fritidsklubbene viktig for samfunnet vårt som helhet.

## EN GOD BLANDING PÅ KLUBBENE

Det er en bred gruppe unge som benytter seg av tilbudet, og de fleste er 14–16-åringer som også holdt på med andre organiserte aktiviteter slik som idrett og musikk.

Samtidig vet forskerne at fritidsklubbene fanger opp noen ungdommer som ikke nødvendigvis har det bra.

NOVA-forskeren mener det er best at det er en god blanding ungdommer på klubbene, slik det er på mange fritidsklubber.

– Det demper bråk og trøbbel, og kan gjøre at ungdommer som ikke har det bare lett, også kan finne seg til rette i et miljø som er bra for alle, sier Seland.

## HAR FORSKJELIGE KJENNETEGN

Fritidsklubbliderne som forskerne snakket med, fortalte at ungdom som går ofte på klubb, deler seg i to grupper med forskjellige kjennetegn.

En gruppe ungdommer kommer til klubben fordi det er en aktivitet de brenner for og er oppslukt av, for eksempel for å trene dans eller lage film. De trenger øvingslokale eller de vil låne og bruke utstyret som klubben har.

– Den andre gruppa er nesten ikke involvert i slike aktiviteter i det hele tatt.

– Disse ungdommene kommer til klubben bare for å være sammen med vennene sine, og noen av dem har kanskje ikke opplevd å ha venner før. De henger i klubblokalene, prater og spiller kort.

## MANGE KJENNER SEG ENSOMME

For ungdommene kan det å komme til klubben oppleves som «å komme hjem», og de kan kjenne en sterk tilhørighet til klubben.

– De kveldene de ikke kunne gå dit, kjente ungdommene seg rastløse og triste.

Forskerne vet fra andre undersøkelser at det er mange ungdommer som kjenner seg ensomme og som kan trenge å få et pusterom fra alle mulige former for press de måtte kjenne på i hverdagen.

– Fritidsklubbene kan være et slikt pusterom, avslutter Seland.

## REFERANSER

Seland, I., Andersen, P. L. og Eriksen, I. M. (2021). Fritidsklubber i det lokale folkehelsearbeidet. Sluttrapport (fagarkivet.oslomet.no).

Seland, I. og Andersen, P. L. (2020). Hva kjennetegner ungdom som går på norske fritidsklubber og ungdomshus? (idunn.no) Nordisk Tidsskrift for Ungdomsforskning, 1(1), 6-26.

Eriksen, I. M. og Seland, I. (2020). Conceptualizing Well-being in Youth: The Potential of Youth Clubs (oda.oslomet.no). YOUNG.

## Så ble jeg ny rektor midt i en pandemi: En systematisk observasjon og deltakelse i praksisfeltet for å bli kjent med ny organisasjon.

Den 1. januar 2021 ble jeg rektor ved Brundalen skole i Trondheim. Regler for smittevern la klare begrensninger for hvordan jeg som ny rektor skulle bli kjent med elever og ansatte. Løsningen ble en 7 uker praksisdeltakelse med en uke på hvert trinn.

Av Sten Frode Solvang - rektor på Brundalen skole



Sten Frode Solvang begynte som ny rektor ved Brundalen skole midt i pandemien. (Foto: Privat).

Jeg har vært skoleleder i over 20 år og deltakelse i praksis har alltid vært et prioritert område for meg, det å komme seg ut for å se på undervisning. Jeg har alltid vært opptatt av å være tett på både elever og ansatte. Det som foregår i møtet mellom lærer og elev er tross alt kjernen i vårt virke.

Ved nyttår begynte jeg i ny jobb som rektor ved Brundalen skole. Det er en barne-skole som ligger øst i Trondheim og det

er en gjennomsnittlig Trondheimsskole med tanke på størrelse. Skolen har 420 elever og om lag 60 ansatte. Skolen består av en gammel del fra 1973 og en nyere del fra 2015. Den er bygget som en «åpen skole», men fremstår som en skole med fleksible arealer og løsninger. Skolen har, i det siste, hatt et høyt fokus på overordnet del i K2020 og spesielt rundt temaet elevmedvirkning. Dette ble følgelig et naturlig sentralt element i min praksisdeltakelse.

Tidligere har jeg gjerne tatt meg en hel dag og foretatt en skolevandring der jeg gikk fra trinn til trinn og gruppe til gruppe. Betingelsene var annerledes nå og tidligere praksis var slettes ikke i tråd med gjeldende smittevern. Om jeg som rektor hadde forårsaket smitte på tvers av trinn og kohorter ville dette sørget for svært negativt omdømme for skolen.

Jeg endte opp med å rigge en 7 ukers lang praksisdeltakelse på de 7 ulike trinnene. Jeg formulerte følgende mål for min deltakelse, der jeg ønsket å:

- Bli kjent med egen skole
- Bli kjent med elevene
- Bli kjent med lærerne
- Bli inspirert
- Få ideer til videre utvikling
- Finne ut om:
  - Har trinnene felles praksis?
  - Har skolen en felles praksis?

### VIL DU DELE DINE ERFARINGER?

Har dere erfaringer som dere ønsker å dele med andre skoleledere? Ta gjerne kontakt med oss på e-post: [ole.alvik@skolelederforbundet.no](mailto:ole.alvik@skolelederforbundet.no).

Jeg tilbragte 1 uke per trinn og la opp til 10 økter i løpet av hver uke. Etter endt helg, skiftet jeg til nytt trinn. På denne måten ivaretok jeg gjeldende smittevern. Totalt sett brukte jeg i overkant av 70 timer til praksisdeltakelse.

### AVTALE MED LÆRERNE

I forkant av praksisdeltakelsen orienterte jeg lærerne om min tenkning. Jeg informerte rundt hvordan praksisdeltakelse skulle gjennomføres på et fellesmøte og henviste til grunntanken om å bruke en slik anledning til å bli kjent med egen organisasjon. Lærerne på Brundalen møtte dette ubetinget svært positivt. Deretter møtte jeg lærerne på det enkelte trinn uka før deltakelsen startet og la også inn minst ett møte mot slutten av den deltakende uka. Dette ble et viktig punkt for å høre om det var spesielle ting de ønsket at jeg skulle se etter, jfr. samspill mellom elever, overgangssituasjoner eller lignende. Etter endt uke besøkte jeg lærerne for en kort avsluttende prat.

### UTE I FELT

I 7 uker møtte jeg elever og lærere på deres respektive trinn i ti ulike arbeidsøkter. Jeg avtalte på forhånd når jeg skulle komme og fikk samtidig tips om hva som kunne være mest relevant å se.

Målet var å få se lærere og elever i ulike sammenhenger, slik at jeg fikk et best mulig bilde av hva som foregikk på det enkelte trinn. Jeg ønsket ikke utelukkende å være observatør, men deltok helst aktivt i arbeidet med elevene når det var hensiktsmessig, for eksempel i arbeidsøkter.



På 2. trinn har elevene arbeidet med ja-valg og nei-valg.



Elevene på 1. trinn hadde et kunstprosjekt om «meg selv som hundreåring».

### DELING AV ERFARINGER OG «FUNN» MED LÆRERNE I ETTERKANT

Da praksisdeltakelsen var over, lagde jeg en billedrik presentasjon for alle lærerne, med mine «funn» gjennom 7 uker med deltakende praksis. Billedmaterialet ble hovedsakelig brukt for å underbygge det jeg hadde sett.

Funnene var knyttet til alt fra strukturer rundt oppstart/ avslutning, faglig metodikk og klasseledelse og et stort fokus rundt elevmedvirkning i ulike sammenhenger. Som ny leder veiet nok mine observasjoner ganske tungt, samtidig som det skapte gode refleksjoner mellom meg og lærerne på det enkelte trinnet.

Jeg opplevde at alle trinnene var dyktige på refleksjon og at funnene bidro til justert praksis, fordi dette var hensiktsmessig. Eksempler på dette var at et trinn justerte strukturer ved oppstart av dagen, ikke fordi at jeg uttrykte et ønske om dette, men fordi at de selv så at dette var et godt grep. Jeg opplevde at trinnene var godt samkjørte og at det, til en viss grad, fantes en felles praksis på skolen. Denne var imidlertid ikke veldig tydelig, og dette må kanskje sees i lys av pandemi og gjeldende tenkning rundt kohorter.

Metaforisk kan man se for seg at syv ulike team skal sette sin egen kompasskurs. Man skal ikke sette veldig ulik kurs før man befinner seg langt fra hverandre etter en viss tid. Derfor ble det også viktig å spørre hva som skal til for at vi reetablerer en større grad av felles praksis. Dette vil få fokus på Brundalen skole fremover

### EGEN FORSTÅELSE

Praksisdeltakelsen har gitt meg en uvurderlig forståelse av ny organisasjon på relativt kort tid. Jeg har fått sett undervisning av alle ansatte i mange ulike situasjoner. Jeg er blitt godt kjent med elever og har fått ideer og inspirasjon til videre arbeid gjennom min deltakelse. Praksisdeltakelsen har også gitt meg troverdighet overfor foresatte fordi jeg har god innsikt i hvordan det enkelte trinnet fungerer sosialt. Dette er svært verdifullt, blant annet i refleksjoner rundt elevenes psykososiale miljø.

### SJU RÅD PÅ VEIEN

Det å bli ny rektor i en pandemi har vært utfordrende på mange områder. Det har imidlertid også resultert i at jeg har måttet finne nye måter å gjøre jobben på. Jeg vil påstå at jeg aldri har gjennomført en så grundig og strukturert praksisdeltakelsen noen gang, og årsaken til dette kan, i svært stor grad, knyttes til smittevern. Når det er sagt vil jeg anbefale alle nye skoleledere, på det varmeste, å gjennomføre en slik praksisdeltakelse, også etter endt pandemi. Skoleleder må selv finne ut hva det, dypest sett, er ønskelig å få ut av en slik praksisdeltakelse. Jeg tillater meg likevel å dele min «smørbrødsliste» som ser slik ut:

1. Finn ut hva du vil se.
2. Del dette med lærerne på forhånd.
3. Gå ut i feltet og delta aktivt.
4. Dokumenter det du ser, for eksempel ved å ta masse bilder.
5. Diskuter med trinnene underveis.
6. Del med alle ansatte hva du har sett.
7. Bruk dette til å utvikle organisasjonen og styrke en felles praksis.



## 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.



Tlf: 64 83 20 00 • [medaljen@norgesvel.no](mailto:medaljen@norgesvel.no) • [www.medaljen.no](http://www.medaljen.no)



Knut Mørken og Cathrine Wahlstrøm Tellefsen er primus motorer for at lærerne i ungdomsskolen og på videregående får den grunnleggende opplæringen i programmering, slik at de skal bli trygge nok til å undervise programmering i fagfeltene deres. (Foto: Ola Sæther)

# Programmering blir allemannseie i skolen

Databeregninger er blitt helt nødvendig for å drive vitenskapen videre. Nå skal elevene i grunnskolen og på videregående lære seg det samme.

Av Yngve Vogt

Alle elever, både på ungdomsskolen og videregående, skal lære seg programmering for å løse oppgaver i så forskjellige fag som matematikk, fysikk og biologi. Dette er et politisk vedtak. Skolene startet med den nye undervisningen høsten 2020.

Arkitekten bak fagfornyelsen er tidligere dekan Sten Ludvigsen på Det utdanningsvitenskapelige fakultet ved Universitetet i Oslo. Ludvigsen har vært med på å utrede «Fremtidens skole – fornyelse av fag og kompetanse» på vegne av Kunnskapsdepartementet. Et av de viktige begrepene i den nye fagfornyelsen er dybdelæring.

– Programmering gjør det mulig å undervise på nye måter. Elevene kan da få en bedre forståelse av disse fagene, forklarer Sten Ludvigsen.

Elevene skal ikke lære seg programmering for programmeringens skyld. De skal bruke

programmering for å øke forståelsen i de ulike fagene.

– Norge er langt fra det første landet i verden som bruker programmering i skolen, men vi er blant de første til å bruke programmering i de tradisjonelle fagene, på fagenes egne premisser, poengterer Knut Mørken, visedekan for utdanning på Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet ved UiO. Spesialet hans er numerisk analyse, et fagområde som brukes til å løse matematiske problemer på datamaskinen.

## STARTET PÅ BLINDERN

I dag er beregninger blitt en grunnleggende del av undervisningen i mange fagområder på UiO. Allerede i det første semesteret på universitetet lærer studentene i så forskjellige fag som astrofysikk, kjemi og geologi å programmere data-

**OM ARTIKKELEN**  
Artikkelen er skrevet av forskningsjournalist Yngve Vogt ved UiO og ble først publisert i forskningsmagasinet Apollon.

maskinen til å løse problemer som det ikke er mulig å løse med penn og papir.

Poenget er at avanserte beregninger på datamaskinen har endret mye av vitenskapen de siste 50 årene. Beregningene har supplert og til dels erstattet eksperimenter som har vært for farlige, for dyre eller komplett umulige å gjennomføre i virkeligheten. Dette har gjort det mulig å få svar på hva som skjer om en meteoritt skulle treffe jorda, hvordan det er mulig å lage sikre atomkraftverk og hvordan slektskapet er mellom alle artene i verden, for å nevne noe.

Avanserte beregninger var lenge forbeholdt spesialister som hadde tilbrakt mange år i akademia. For 20 år siden tok Universitetet i Oslo et grep som endret undervisningen i realfagene for alltid.

– Som et av de første, ja, kanskje det aller første universitetet i verden, endret UiO innholdet i de naturvitenskapelige fagene slik at nybegynnstudentene, allerede fra dag én, lærer å bruke programmering og avanserte beregninger, sammen med tradisjonelle teknikker, for å eksperimentere med virkeligheten, poengterer Mørken.

Som et eksempel kan nevnes at begynnerstudentene i fysikk har beregnet banen til kometen 67B/Churyumov-Gerasimenko og når den var nærmest jorda i 2014. Studentene måtte selv snekre sammen programmene med de nødvendige beregningene.

– Da lærer studentene å løse realistiske oppgaver og eksperimentere med virkeligheten: De får også muligheten til å se hva som skjer på forskningsfronten, forteller Knut Mørken.

## UT I SKOLEN

Nå er denne undervisningsmetoden blitt tatt i bruk i grunnskolen og videregående skole.

Da trenger lærerne å bli lært opp i programmering. Det skjer via undervisningsmodulen Realfaglig programmering for lærere (Profag), som er en del av Center for Computing in Science Education (CCSE) ved UiO.

## LÆRER OPP LÆRERE

Gjennom Profag får lærere både i ungdomsskolen og videregående skole grunnleggende opplæring i programmering for at de skal kunne bli trygge i å undervise programmering innenfor sitt eget fag.

– Her skal lærerne lære de grunnleggende prinsippene i programmering og få en forståelse både av hva som kan, og ikke kan, løses på en datamaskin, sier Tellefsen.

Jobben deres er formidabel. Det er snakk om 33 000 lærere. Mange av dem kan ingenting om programmering. Frem til i dag har noen hundre av dem gjennomført kurset.

– Lærerne er på forskjellige nivå, alt fra dem som har angst for tastaturet til dem som har programmert mye. Vi hjelper lærerne med teknikker og metoder, slik at de kan møte mangfoldet av elever og lære hvordan de kan bryte ned oppgavene til mindre problemer.

Programmeringsspråket som stort sett brukes i ungdomsskolen og videregående, er Python, mens barneskolen bruker Scratch. Men programmeringsspråkene er i seg selv ikke viktige.

– Poenget er å lære tankegangen bak programmering.

## ENKEL PROGRAMMERING.

Cathrine Tellefsen påpeker at elevene ikke skal bli mestere i programmering. De skal ikke gjøre så avanserte ting som å programmere en robot til å gå fra A til B.

– Hele poenget er å få elevene til å forstå faget bedre. Med programmering kan de utforske matematiske ligninger på nye måter, sier hun.

I den gamle, klassiske fysikkundervisningen har mange tenkt at det bare finnes én vei til målet. Slik er det ikke lenger.

– Programmering gjør det mulig å eksperimentere mer. Da er prøving og feiling en naturlig del av fremgangsmåten. I de klassiske fagene, som astrofysikk og fysikk, må man vanligvis løse problemene på en bestemt måte, men i programmering er det flere veier til målet. Elevene skal selv finne veien. Da får de et mer avslappet forhold til feil. Det senker skuldrene deres, sier Tellefsen.

Programmering gjør det dessuten mulig for elevene å løse oppgaver som de ikke ville klart med papir og blyant.

## MATEMATIKKENS VERDEN

Programmeringen er også blitt en viktig del av matematikken. Tenk deg at du skal løse en ligning. Visse ligninger, slik som andregradsligninger, kan løses med en bestemt formel.

– Når elevene kan løse ligningene med begge metodene, kan de få et dyper forhold til matematikken, mener Mørken.

Et annet eksempel er sparing og lån. Det er lett å beregne hvor mye du kan spare i banken med en viss rente hvis du sparer et fast beløp hvert år. Uheldigvis er ikke virkeligheten så enkel. Hvis du også skal ta hensyn til bursdagspenger og at du tar ut penger underveis, blir det hele mer komplisert.

– Da er det lettere å løse slike oppgaver på datamaskinen, poengterer han.

Mørken mener også at mange elever vil bli hektet på programmeringen.

– Ikke alle får den samme gløden av å løse problemene med penn og papir.

Tellefsen håper dessuten at programmeringen kan dempe sperren mot

matematikk.

– Når elevene får flere muligheter å tilnærme seg matematiske problemer på, kan det åpne nye veier inn i matematikkens verden.

## MATEMATIKK I PRAKSIS

En av grunnleggerne av den store undervisningsreformen ved UiO var professor Hans Petter Langtangen (1962–2016).

Sønnen hans, lektor Mikkel Langtangen Furuberg (28), underviser matematikk med programmering ved Fyrstikkalleen videregående skole på Helsefyr i Oslo.

– Programmering er et nytt hjelpemiddel som gjør det mulig å løse matematiske oppgaver numerisk. Det kan øke forståelsen for og av matematikk, mener han.

Furuberg mener likevel det er for tidlig å konkludere om elevene blir bedre.

– Dagens elever har ikke hatt programmering før. Om fem år, når elevene har lært programmering både i barneskolen og på ungdomstrinnet, vil vi kunne bruke mer programmering i matematikkundervisningen.

Et eksempel på en oppgave som elevene hans allerede i dag kan løse med programmering, er hvordan du perfekt kan fylle et rektangulært gulv med størst mulig kvadratiske fliser uten å skjære dem opp.

Løsningen er å starte med å prøve seg frem med så store fliser som mulig, og deretter redusere størrelsen på flisene helt til man har funnet svaret.

– Dette er en kul oppgave. Først må elevene finne en taktikk. Så må de programmere taktikken.

Et annet eksempel er å bruke programmering til å finne nullpunktene i andre- og tredjegradslikninger.

Furuberg mener den nye kunnskapen kan være nyttig for fremtiden.

– Elevene som kan programmering, vil være mer forberedt på det moderne arbeidslivet.

– Ingen ulemper?

– Ulempen er at det tar så mye tid å lære seg å programmere, at det har gått på bekostning av andre deler av matematikken; sannsynlighetsregningen er nå skjøvet ut i kulden.

Helt til slutt:

– Er lærerne godt nok skodd til den nye oppgaven?

Her er Furuberg klinkende klar.

– På ingen måte. Mange lærere kan ikke programmering. Fagfornyelsen krever ganske mye ekstra av alle lærerne, men det har gått greit på skolen vår.



## Semira Vikström kommer til Bergenskongressen i 2022

Bergenskongressen har blitt en viktig og populær konferanse for skoleledere. Neste konferanse holdes i Bergen den 3. og 4. februar neste år.

Temaet for kongressen er «Ledere som viser retning» og selv om det er flere måneder igjen til kongressen, har arrangørene allerede fått på plass flere spennende foredragsholdere. En av dem er svenske Semira Vikström. Hun ble i fjor tildelt Den store skolelederprisen av Sveriges Skolledarförbundet og hun ble også valgt til Årets rektor av det svenske Lärares förbundet. Semira Vikström fikk prisene for arbeidet hun har gjort som rektor ved Visättraskolen. Da hun

overtok som rektor i 2013 var det en skole i dyp krise i et område med store sosioøkonomiske utfordringer. Hele ledergruppen hadde sagt opp og kun halvparten av elevplassene var fylt opp fordi foreldrene søkte om å få overføre barna til andre skoler. Lærerne søkte seg også bort og det var vanskelig å rekruttere nye. I dag er det en skole med godt omdømme og gode resultater som både elever og lærere søker seg til. Selv mener Semira Vikström at det viktigste de gjorde var å skape en tydelig visjon for skolen, fokusere på elevenes helse og de ansattes arbeids-

miljø. På kongressen skal hun fortelle mere om hva hun og resten av ledergruppen gjorde for å endre skolen.



Skolelederen skrev om Semira Vikström og hennes arbeid ved Visättraskolen i nr. 9/2020.

## Kommende kurs og konferanser

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

### Omstilling og nedbemanning

Tid: 10. juni kl. 15.00 – 16.00. Webinar

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. september

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

### Forhandlingskurs

Tid: 16. – 17. september

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 forhandlings-teknikk. 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.

### Viktigste leder 2021

Tid: 23. – 24. september

Vil du lære mer om hvordan du kan lede utviklingen av en lærende organisasjon som skal innfri et stadig mer komplekst samfunnsoppdrag? Da vil Skolelederforbundets store lederkonferanse #Viktigsteleder2021 være en nyttig konferanse for deg. Konferansen holdes på Scandic Oslo Airport Hotel og forelesere er blant andre Viviane Robinson og Jan Merok Paulsen.

## To nye podkaster fra Skolelederforbundet

I vår podkastserie Viktigsteleder er det nå to nye episoder tilgjengelig.



Jan-Erik Buer

### Episode 9: Hvilken rolle skal Skolelederforbundet spille i fremtiden?

I denne episoden blir du nærmere kjent med den nye generalsekretæren i Skolelederforbundet, Jan-Erik Buer og hva han tenker om skoleledelse i dag, hva som skiller skoleledelse fra annen ledelse og hvor han tenker at Skolelederforbundet er om fem år.

### Episode 10: Den gode forhandleren



Hilde Pettersen

I denne episoden møter kommunikasjonsrådgiver Silje Ryglund, Skolelederforbundets forhandlingsleder Hilde Pettersen og forbundsleder Stig Johannessen. De samtaler om spillet i og utenfor forhandlingsrommet, hva som skal til for å bli en dyktig forhandler og hva som er de viktigste redskapene en forhandler har.



Stig Johannessen

# Oppfølging av medlemssaker/konfliktsaker

En av hovedgrunnene for å være medlem i en fagorganisasjon er å ha organisasjonen «i ryggen» dersom man har behov for bistand når det gjelder retts- og arbeidsforhold, særlig dersom man kommer opp i en situasjon der man som arbeidstaker har behov for hjelp i en sak overfor arbeidsgiver.

Av juridisk rådgiver Hilde Pettersen

Skolelederforbundet organiserer ledere i oppvekst- og opplæringssektoren. Det følger av våre vedtekter at Skolelederforbundet skal arbeide for å trygge medlemmenes retts- og arbeidsforhold, arbeide for utvikling av oppvekst- og opplæringssektoren, og fremme medlemmenes syn i oppvekst- og opplæringspolitisk sammenheng.

Som leder i oppvekst- og opplæringssektoren har de fleste av dere arbeidsgiveransvar eller personalansvar for ansatte på skolen eller i barnehagen. Men, dere er også arbeidstakere og har en arbeidsgiver over dere. Dersom du er ansatt i en mellomlederstilling vil arbeidsgiver som hovedregel være rektor eller styrer. Dersom du er tilsatt som rektor/virksomhetsleder/styrer vil arbeidsgiver være skoleeier eller barnehageeier representert ved for eksempel kommunalsjef eller styreformann i friskoler.

Mange av våre medlemmer har dessverre opplevd konfliktsaker i sitt arbeidsforhold. Det er ikke uvanlig at det kan oppstå situasjoner der lærere på en skole eller ansatte i en barnehage av forskjellige årsaker er misfornøyd med leder og derfor klager, eller benytter seg av varslingsinstituttet og sender et varsel til arbeidsgiver. Arbeidsgiver plikter å følge opp en klage/et varsel. En slik sak kan resultere i at arbeidsgiver konkluderer med at saken «legges død» fordi klagen/varselet er ubegrunnet, eller konklusjonen kan være at leder har behov for oppfølging. En konklusjon kan også være at leder har gjort noe uheldig som bør medføre en reaksjon fra arbeidsgiver. I en slik prosess kan det være riktig å be om bistand fra Skolelederforbundet dersom du er medlem hos oss.

Det forekommer også saker der arbeidsgiver av forskjellige årsaker er misfornøyd med leders arbeidsutførelse og derfor ønsker å følge opp lederen. Slike saker kan medføre arbeidsrettslige

reaksjoner som tilrettevisning, advarsel eller oppsigelse. I noen få saker har leder begått kritikkverdige eller straffbare handlinger, som i ytterste konsekvens kan medføre avskjed.

Videre er det slik at vi i den senere tid har hatt en rekke omorganiseringer i kommuner og fylkeskommuner. Dette berører mange av våre medlemmer. I denne type prosesser kan det være riktig og viktig å be om bistand fra fagforeningen sin.

Vår oppfordring er at våre medlemmer tar kontakt med Skolelederforbundet dersom dere er oppe i en konfliktsak, står overfor en omorganisering eller av andre grunner har behov for bistand fra oss.

Vi har fylkeslag som ledes av en fylkeslagsleder i alle landets fylker. I tillegg har vi en rekke lokallag rundt omkring i kommuner/fylkeskommuner. Ved behov for bistand kan du som medlem ta kontakt med fylkeslagsleder eller lokallagsleder. Du finner nærmere informasjon om fylkeslag og lokallag på våre hjemmesider, skolelederforbundet.no.

Fylkeslagsleder/lokallagsleder vil vurdere om saken skal følges opp lokalt eller om sekretariatet i Skolelederforbundet bør involveres i saken. Sekretariatet kan bidra med råd i saken dersom den skal følges opp lokalt, eller vi kan overta saken og følge den opp.

Medlemmer kan også henvende seg direkte til sekretariatet ved behov for bistand.

I Skolelederforbundets sekretariat er det ansatt to jurister. Vi arbeider hovedsakelig med arbeidsrettslige saker, herunder tariffrett og individuelle medlemssaker. Vi har bred erfaring og har over tid bistått en rekke av medlemmene våre i arbeidsrettslige saker. Vi svarer daglig på en rekke spørsmål og gir råd i saker vedrørende eksempelvis:

- Tilsetning
- Arbeidsavtaler

- Lønn
- Arbeidstid
- Permisjonsrettigheter
- Ferie
- Endringer i arbeidsforholdet
- Nedbemanning, omstilling og virksomhetsoverdragelse
- Avslutning av arbeidsforhold
- Sluttavtaler

Vi prøver alltid å løse saken på så lavt nivå som mulig.

Dersom saken din dreier seg om oppsigelse/avskjed skal det alltid være en av juristene som følger opp. Dersom du har mottatt en innkalling til et § 15-1 møte, altså et drøftingsmøte etter arbeidsmiljøloven før arbeidsgiver fatter beslutning om eventuell oppsigelse, må du eller lokale tillitsvalgte kontakte juristene i sekretariatet.

Vår oppfordring til medlemmer i Skolelederforbundet er at dere ikke må nøle med å ta kontakt dersom dere har behov for bistand.

### VI HAR FØLGENDE KONTAKTINFORMASJON:

**Marie Grønvik**, juridisk rådgiver. Tlf. 94402788, mg@skolelederforbundet.no

**Hilde Pettersen**, forhandlingsleder og juridisk rådgiver. Tlf. 90281378, hilde.pettersen@skolelederforbundet.no

Avslutningsvis vil vi orientere nye medlemmer eller deg som tenker på å melde deg inn i Skolelederforbundet om at vi ikke yter juridisk bistand med sikte på å løse problemer som har oppstått før innmeldingsdato, og at juridisk bistand uansett ikke ytes før etter 3 måneders medlemskap (karenstid). Det er videre slik at et medlem som søker juridisk bistand, ikke må skylde fagforeningskontingent til Skolelederforbundet. Dette følger av Skolelederforbundets retningslinjer for juridisk bistand.

## Digitaliseringen utfordrer innvandrer mødre

Når foreldrene strever med å henge med på digitale plattformer, kan det gå ut over barnas leksearbeid og fritidsaktiviteter.



Universitetslektor Heidi Esma Dahl Bønnhoff etterlyser et kritisk blikk på hvordan offentlig forvaltning forholder seg til dem som faller utenfor. Det kan gjelde innvandrere, men også mennesker med funksjonshemming, eldre, og dem som står utenfor arbeidslivet.

– Mødre som migrerer til Norge opplever ofte at de både må ta en utdanning, få seg en jobb og forsørge familien. I tillegg tas det ofte for gitt at de har de digitale ferdighetene som kreves i arbeidslivet, og at de er med på alle de digitale plattformene som barnas skoler og barnehager bruker. De forventes også å veilede barna sine i deres bruk av digitale verktøy, sier Heidi Esma Dahl Bønnhoff.

Noen av dem opplever at de mestrer det digitale godt, mens andre strever mye med dette. Alle mødrene Bønnhoff har intervjuet har gjort en stor innsats for å opparbeide seg flere digitale ferdigheter.

### «DET ER SOM EN LITEN BEDRIFT»

Bønnhoff har skrevet tre forskningsartikler om hvordan mødrene opplever den digitale offentligheten. Den første artikkelen handler om veien til jobb, via blant annet voksenopplæring og NAV. Den andre handler om mødrenes digitale kommunikasjon med skole og barnehage og den tredje handler om hvordan mødrene forholder seg til barnas bruk av digitale medier og gir dem digital dannelse.

I en av artiklene forteller en av mødrene:

«Det er som en liten bedrift som du må drifte døgnet rundt. I hjemlandet mitt, der jeg vokste opp, var det mange støttespillere og familie rundt som kunne stille opp når ting skulle gjøres. Og ikke noe krav om at ungene må være med på femti aktiviteter.»

### SÅRBARE HJELPEMIDLER

Bønnhoff skriver om en jente som går glipp av en håndballtur fordi moren ikke har fått med seg e-postene fra treneren. «Du kan bare snakke i mobil, men ikke bruke den til de viktigste tingene», sier datteren, mens moren sitter igjen med dårlig samvittighet.

Bønnhoff sier at det er viktig å forstå at dette ikke handler om å være en «dårlig mor», men at den utbredte bruken av digital kommunikasjon i det norske samfunnet kan skape vanskelige foreldresituasjoner for noen.

– Det er så mange digitale arenaer som det er forventet at man er til stede på. Samtidig brukes det mye institusjonelt språk på disse arenaene. Det krever at man må være god i norsk. Mange bruker Googles oversetter og synes det er til stor hjelp, men det er samtidig sårbart å være avhengig av en app som ikke alltid gir presise oversettelser, sier Bønnhoff.

Flere av dem hun intervjuet fikk også hjelp av barna til digital kommunikasjon med det offentlige.

– Når ungdomsskolen, videregående og universitetet er heldigitalisert, vil det ha noe å si for hvem som kan støtte barna sine, og hvem som kan ta utdanning. Noen havner utenfor økonomisk fordi digitale hjelpemidler er dyrt. Noen havner utenfor arbeidslivet fordi det krever en viss digital kompetanse. Og mange havner utenfor foreldresamarbeidet, sier hun.

## Rekordmange studenter i 2020

Aldri før har det vært så mange norske studenter som det var i 2020, ifølge SSB. Det var 306 500 studenter, hvorav 60 prosent var kvinner. Den største økningen i antall studenter finner vi blant 19-åringene. I 2020 var det registrert 1 900 flere studenter i Norge i alderen 19 år sammenlignet med fjoråret. Dette utgjør en økning på nærmere 16 prosent. Dette kan skyldes begrensede muligheter til reising, friår med arbeidsinntekt og utenlandsstudier som følge av koronapandemien. Det var også en økning blant studenter i alderen 30 – 34 år på hele 10



prosent. Dette kan blant annet skyldes permitteringer og et vanskelig arbeidsmarked, ifølge SSB.

## Lærerstudentene gjennomfører studiet raskere

Av studentene som startet på grunnskolelærerutdanning i 2016, er det 7 prosentpoeng flere som har gjennomført på normert tid enn de som startet året før. 63 prosent har gjennomført utdanningen uten forsinkelser, ifølge en pressemelding fra Kunnskapsdepartementet. Tilsvarende for de som startet i 2015 var 56 prosent.

## Vi bidrar til at hver enkelt elev oppfyller sitt fulle potensiale!

Conexus Insight gir deg tilgang til gjennomtenkte analyser, sett i sammenheng med relevant forskning og refleksjonsspørsmål om læring og undervisningspraksis. Det er verktøyet for deg som ønsker å flytte fokus fra enkeltresultater til sammenhenger, og fra resultater til progresjon.

I dag er ikke utfordringen i norsk skole tilgang på data og verktøy, men å sette all denne komplekse informasjonen i sammenheng med andre kunnskapskilder. Conexus Insight henter ut data som er hensiktsmessig for deg og ditt bruk. På den måten får du mer verdifull og sammensatt informasjon, samtidig som du sparer tid.



### Conexus Insight hjelper skolene med å:

- enkelt se relevante data i sammenheng
- forstå resultatene som skal analyseres
- følge elevgruppers utvikling over tid
- tilpasse data lokalt og regionalt
- spare tid selv med økt informasjonstilgang

### Vil du vite mer?

Ta kontakt med oss for en uforpliktende samtale om hvordan din skole eller kommune kan ta i bruk Conexus Insight!

Olav Eng Teigen:  
oet@conexus.no / 950 16 495

Les mer om Conexus Insight her:  
<https://conexus.net/produkter/conexus-insight/>







**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.