

# SKOLELEDEREN

Nr. 09 — november 2020 • Fagblad for skoleledelse

## Fra problemskole til mønsterskole:

–Barn må trives og føle seg trygge for å tilegne seg kunnskap.

## Bruk Hue

Lærer barn og unge trygg ferdsl i sosiale medier



s 06 Kunnskapsminister Guri Melby deltok i undervisningsopplegget Bruk Hue på Bjørnegård Skole.

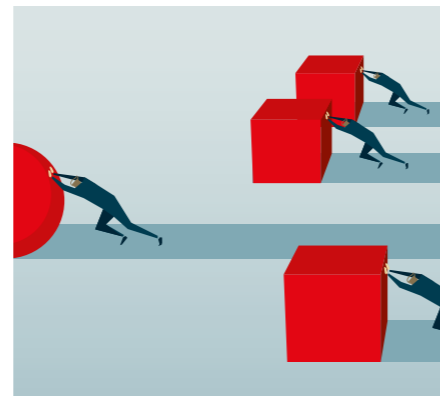
Leder	s 3
Lærer elevene nettvett med Bruk Hue	s 6
Fra problemskole til mønsterskole	s 10
Kronikk av Kjell B. Hjertø: Å motivere eller ikke motivere	s 16
Juristene svarer: Innsyn i ansettelsessak	s 20
Kronikk av Paul Otto Brunstad: Klokt lederskap	s 22
Nytt fra Skolelederforbundet	s 27



s 10 Kunnskap, trygghet og trivsel er nøkkelord for Visättraskolen i Sverige. I løpet av få år er skolen snudd fra problemskole til mønsterskole.



s 16 For å få medarbeidere som trives og gjør en selvstendig og god jobb, må du rydde bort faktorer som svekker entusiasmen for arbeidet.



s 22 Fornyelse handler ikke bare om å komme på nye ting, men også om å legge bak seg uhensiktsmessige og erfaringsfattige måter å gjøre ting på.



**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: ole.alvik@skolelederforbundet.no

**Trykk:**  
PoliNor AS

**Design:**  
PoliNor AS

**Forsidebilde:** Samuel Unéus

Opplag: 6729 eks.  
33. årgang

ISSN 082-2062

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

**Annoncesalg:**  
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



## Ledelse må høyere opp på den politiske dagsorden: Skolene trenger flere dyktige ledere og nok ressurser

Det er ikke lett å ha oversikt over alle de ulike problemstillinger som dere som ledere står i om dagen. Smittesituasjonen er svært forskjellig rundt i vårt langstrakte land og det gjør nok at belastningen på den enkelte av dere er noe ulik. Det var jo tidlig uttalt at dette ikke ble en sprint men en maraton. Vi har fra vårt nivå utrettelig tatt opp at vi er svært bekymret for den økonomiske situasjonen i kommunene. Det er ikke bare koronautgifter som ikke er dekket. En stram kommuneøkonomi med økende krav til leveranser treffer skoler og barnehager. Jeg mottar stadig meldinger om svært krevende prosesser for å få allerede stramme budsjetter til å tilpasse seg nye lavere rammer.

Skolelederforbundet kom i forkant av behandlingen av statsbudsjettet med noen innspill vi mente var viktige. Først og fremst var vi bekymret for kommuneøkonomien og mente at den måtte styrkes. Med den beskjedne veksten i frie inntekter til kommunene som det legges opp til i neste års budsjett, er vår bekymring ikke blitt mindre. Kommunenes samfunnsoppdrag er store, ikke minst i vår sektor.

Vi ser at det er et språk mellom krav og forventninger og hvilke ressurser som stilles til rådighet. Vi mener derfor at kommuneøkonomien må styrkes betraktelig slik at vedtatte reformer kan gjennomføres, og ikke minst, slik at økte utgifter knyttet til Covid 19 kan kompenseres. Det står derfor ikke til troende når det fra flere hold i vår sektor rapporteres om reduksjoner i viktige ressurser i laget rundt barn og unge. Manglende læremidler, for å nevne noe, veies mot det politiske nivåets forventninger!

Dessuten er det viktig for Skolelederforbundet at det på et nasjonalt nivå tydelig anerkjennes at ledelse er viktig i skole og barnehage. Vi opplever at lederne og jobben de gjør utelates når skole og barnehage omtales i det offentlige rom. Dette er noe vi særlig la merke til under koronakrisens innledende faser, og vi må dessverre konstatere at det heller ikke er mye anerkjennelse å spore i statsbudsjettet. Lederne må settes på dagsorden. God ledelse er det viktigste elementet for å bygge opp barnehager og skoler til beste for barn og unges faglige og sosiale utvikling. Vi har i denne sammenhengen trukket frem at det er behov for et godt lag rundt eleven, et lag som består av ansatte med variert og høy kompetanse. Når kommunene må prioritere innenfor svært stramme rammer, og når det må tas hensyn til statlige føringer som bl.a. lærer- og pedagognormer, undergraver dette mulighetene som kommunene og lederne har for å etablere dette laget. Handlingsrommet snevres inn.

Vi har nylig vært igjennom et sentralt lønnsoppgjør som la rammer for nøktern lønnsutvikling dette året. Vi som ledere tar vårt fellesansvar som del av fellesskapet i denne krevende perioden vi står i, men vi kan ikke akseptere at dette blir en «hvilepute» for vårt arbeid med å heve statusen for ledere i barnehage og skole. Det er flere signaler om at lederjobben i sektoren er under et kraftig krysspress, blant annet med

tanke på alle forventninger som skal innfris.

Tradisjonelt har ansatte i skolen vært blant de mest respekterte i samfunnet. Rektorene eller skoleledere hadde ettertraktede stillinger, kjennetegnet av stor jobbsikkerhet, høy lønn og bred anseelse.

De erfaringer vi sitter på som rektorer og skoleledere er at rektorrollen har blitt mer krevende de siste årene, grunnet økte rapporteringskrav, og at stadig flere oppgaver har blitt lagt til skoleledernivået.

Skolelederforbundet er bekymret for at skolen i dag ikke rekrutterer godt nok, og at flere aktuelle kandidater ikke søker, fordi dagens rektorrolle har blitt svært krevende. Det er svært stor bredde i skolelederes oppgaver og en forventning om å løse alle oppgavene uten særlig mer ressurser.

Vi må i fellesskap stå opp med en sterk stemme for lederne! Uten gode ledere med nødvendige ressurser for å løse våre oppgaver, samt som gode lønns og arbeidsvilkår, vil vi på sikt risikere en rekrutteringskrise til disse viktige jobbene!

De politiske myndigheter lokalt og nasjonalt må utfordres til å sette ledelse høyere på dagsordenen! Å bidra til dette blir Skolelederforbundets viktigste oppgave fremover.

Stig Johannessen  
Forbundsleder



## Mental trening skal minske risikoen for psykiske lidelser

Forskere i psykologi ved Lunds universitet i Sverige tar opp kampen mot psykiske helseproblemer hos unge. Elever i videregående skole skal få trene opp evnen til å håndtere stress og motgang og diskutere andre måter å tenke om seg selv og andre.

Foreløpig skal metoden testes ut i to skoleklasser med 60 16-åringer på en videregående skole i Lund. Et utgangspunkt for treningsopplegget er at mennesker er mye mere mottakelig for negative signaler enn positive. Derfor risikerer vi å få en skjev oppfatning av oss selv og omgivelsene. Ungdommene skal derfor lære seg å legge merke til og forsterke de positive signalene og bedre selvfølelsen, noe som igjen øker sannsynligheten for å mestre stress og motgang. Metoden innebærer blant annet å trene på mestringsstrategier, positiv selvforsterking, selvmedfølelse når man ikke lykkes, positiv innstilling til utfordringer og å fokusere på sine styrker framfor svakheter.

Diskusjon og refleksjon er viktig for å tilegne seg kunnskapen, men undervisningsopplegget passer like godt for introverte som ekstroverte.

– Opplegget fungerer både for de som har lett for å prate og de som foretrekker å reflektere på egen hånd. Det skal være et psykologisk trygt gruppeklima for alle, sier psykolog Mia Maurer, som er den som har jobbet mest med å utvikle kurset og som skal holde det.

Liknende program har blitt gjennomført i Australia og USA. Ifølge forskerne har denne formen for trening hatt positiv effekt både på psykisk helse og skoleresultater. Programmet som gjennomføres i Lund er ingen kopi av disse programmene, men utarbeidet av forskerne selv.

## Stor omsetning av rektorer i Sverige

En stor majoritet, 80 prosent, av rektorer bytter jobb i løpet av en femårsperiode, ifølge svenske Skolledaren. Forrige skoleår var bare to av ti rektorer igjen på samme skole som de var under skoleåret 2014/15.



Ill.foto: Istockphoto

## Høyt jobbengasjement blant lærere

Lærere og skoleledere er yrkesgrupper med høyt jobbengasjement. At jobben er viktig har stor betydning for motivasjonen.

Lærere, fagpersoner i helsesektoren og jordbrukere er ofte svært engasjerte i jobben sin, ifølge en undersøkelse som er gjennomført av det finske Arbetshälsoinstitutet og det belgiske universitetet KU Leuven. Også ledere har et jobbengasjement over gjennomsnittet. Undersøkelsen baserer seg på en europeisk arbeidsmiljøundersøkelse og omfatter mer enn 35 000 ansatte i 30 land.

Arbeidsengasjement innebærer en positiv følelse- og motivasjonstilstand i jobben. En engasjert medarbeider ser fram til å gå på jobb og opplever jobben som meningsfull og givende, noe som igjen påvirker arbeidstakerens helse og arbeidsprestasjoner.

–Fra tidligere undersøkelser vet vi at ulike arbeids- og organisasjonrelaterte faktorer er vesentlige for å skape arbeidsengasjement. Et utviklende, mangfoldig og tilstrekkelig selvstendig arbeid, godt lederskap, feedback og godt arbeidsmiljø, er eksempler på slike faktorer, sier Jari Hakanen ved Arbetshälsoinstitutet.

–I denne undersøkelsen har vi valgt å utrede hvordan opplevelsen av arbeidsengasjement påvirkes av ulike bakgrunnsfaktorer som yrke, kjønn og former

for ansettelse, og hvilke faktorer som har størst betydning for arbeidsengasjement.

### VIKTIG Å OPPLIVE EN MENING MED DET MAN GJØR

Noen yrkesgrupper, som lærere og helsepersonell, kan kjenne at jobben til tider er slitsom og krevende, men likevel oppleve at betydningen av jobben de gjør veier tyngre enn arbeidsbelastningen. Det opplever også ansatte med lederansvar. Som en følge av dette kan man også tenke seg at skoleledere, både som pedagoger og ledere, opplever stor grad av engasjement i jobben. Lederes jobbengasjement påvirkes også av at jobben ofte er mangfoldig og selvstendig, selv om arbeidsdagene kan bli lange.

Kvinner opplever oftere jobbengasjement enn menn. Jobbengasjementet påvirkes også av faktorer som fast ansettelse, heltidsjobb og høyere utdanning. Det er flere som opplever høyt jobbengasjement i offentlig sektor enn i privat sektor.

–Verdien av jobbengasjement er ubestridelig. Derfor lønner det seg for arbeidsgivere å fokusere på faktorer i arbeidet som bidrar til å høyne jobbengasjementet, påpeker Hakanen.



Høgskulen på Vestlandet

SEFAL

Senter for fysisk aktiv læring

Ønsker du å styrke læring og motivasjon gjennom ein meir aktiv skuledag?

SEFAL tilbyr kompetanseheving for heile skulen i fysisk aktiv læring.

«Den glada eleven viser over å lære, hugse og bruke kunnskap i ny setting gir ny motivasjon for læring til både dei og meg.»

– Bente Sørkjerd, lærar Kvernevik skole



Les om vår etter- og vidareutdanning på [sefal.no](http://sefal.no)



– Elevene ser først filmen hver for seg. Del to består av et undervisningsopplegg i klasserommet, forklarer Hanne Hertenberg. (Foto: Ole Alvik)

# Lærer elevene nettvett med Bruk Hue

Dagens barn og unge lever en stor del av sitt sosiale liv på nettet. Derfor må de lære seg hvordan de skal navigere trygt og fornuftig på nettet – uten å skade seg selv eller andre.

Tekst: Ole Alvik Foto: Ole Alvik og Martin Fjellanger



–Jeg vil oppfordre andre skoler til å bruke undervisningsopplegget Bruk Hue. Det er enkelt, nyttig og selvinstruerende, sier assisterende rektor Hanne Hertenberg ved Bjørnegård ungdomsskole i Bærum. (Foto: Ole Alvik)

–Skolen og foreldrene har et ansvar for å hjelpe barn og unge til å forstå hvordan de skal håndtere bruken av sosiale medier. Når vi gir barn smarttelefoner fra de er ganske små, da gir vi dem også et stort ansvar. Det har de ikke forutsetninger for å håndtere på egen hånd, sier Hanne Hertenberg som er assisterende rektor ved Bjørnegård ungdomsskole i Bærum.

Da Telenor og Røde Kors ble enige om å utvikle et verktøy til bruk i skolene med sikte på å forebygge digital mobbing, var Bjørnegård ungdomsskole en av skolene som ble invitert til å være med fra start. Hanne Hertenberg har vært med i prosjektgruppen som har utviklet undervisningsopplegget som har fått navnet Bruk Hue. I tillegg har Bjørnegård ungdoms-

## Gratis undervisningsopplegg

Bruk Hue ble digitalisert i 2019. Lærere som ønsker å bruke Bruk Hue i undervisningen, finner et gratis undervisningsopplegg på Brukhue.no

skole vært en av pilotskolene som har testet ut verktøyet underveis. Det gjør at samtlige trinn ved skolen har gjennomgått opplegget.

–Bruk Hue er et interaktivt undervisningsopplegg som lærerne enkelt kan ta i bruk i klasserommet, forteller hun.

## VANSKELIGE OG AKTUELLE DILEMMAER

På ungdomstrinnet heter undervisningsopplegget Hvem ødela livet til Klara. Elevene følger historien om et nakenbilde som

## DETTE ER BRUK HUE

Bruk Hue er et interaktivt undervisningsopplegg om nettvett og nettmobbing. Det er gratis og kan tas i bruk i klasserommet når læreren ønsker det.



Det digitale undervisningsopplegget er utviklet av Telenor og Røde Kors. Elevene ser først en film på mobil eller nettbrett hvor de må ta stilling til ulike dilemmaer. Svarene påvirker den videre handlingen. De får kjenne på følelsen av å mobbe, men også å bli mobbet. Programmet gir læreren tilgang til klassens samlede svar, som blir utgangspunkt for klasseromsundervisningen i etterkant.

### Sladrehank

For mellomtrinnet heter opplegget «Sladrehank». Elevene følger en interaktiv historie om en video som blir spredt, nettmobbing og utestenging. Elevene skal blant annet chatte på vegne av karakterene i historien, ta stilling

til hva som er mobbing, oppleve hvordan noe som er ment som en spøk kan utvikle seg til noe mer alvorlig og ikke minst; sette seg inn i situasjonen til noen som føler seg utestengt.

### Hvem ødela livet til Klara

For ungdomstrinnet heter opplegget «Hvem ødela livet til Klara». Elevene følger historien om et nakenbilde som blir spredt. De skal finne ut hvem som hadde motiv og mulighet til å spre det, mene noe om hvem som har mest skyld i saken og ikke minst; kjenne på hvordan den komplekse digitale interaksjonen på en skole oppleves for de involverte.

blir spredt. Filmen viser hvilke konsekvenser dette får og stiller elevene overfor en rekke dilemmaer som de må ta stilling til underveis. Filmen er interaktiv og svarene påvirker den videre handlingen.

–Elevene trykker på ulike valgalternativer på mobilen eller ipaden når de ser filmen. Det skjer fort, men slik er det også i den hverdagen de møter på digitale flater. Unge i dag må foreta veldig mange valg på digitale plattformer i løpet av en dag.

## FØLGES OPP I KLASSEROMMET

Filmen er første del av undervisningsopplegget. Den andre delen er oppfølgingen som skjer i klasserommet. Svarene fra elevene anonymiseres, men læreren kan hente ut en rapport basert på de akkumulerte svarene og bruke den som et utgangspunkt for diskusjon i klassen. Man kan også sammenlikne klassens svar med resultatene fra andre steder i landet og diskutere hvorfor de har svart likt eller ulikt.

I undervisningspakken er det allerede utarbeidet spørsmål som kan brukes i forbindelse med refleksjonsarbeidet som skal gjøres i klasserommet.

*Hvor mye tid tar det?*

–Det er lagt opp til at man bruker to undervisningstimer, men noen velger å bruke mere tid.

Hvem ødela livet til Klara er i utgangspunktet anbefalt for 8. trinn, men Hanne Hertenberg mener at det er minst like relevant på de andre trinnene på ungdomsskolen.

–De som nå går i 10. klasse var våre testere da de gikk i 8.klasse. De mener at de gjerne kunne ha gjennomført undervisningsopplegget en gang til. Temaet er vel så aktuelt for 10. trinn som 8. trinn. Slik er det også med undervisnings-

opplegget som er laget for barneskolen. Det er laget for 5. trinn, men problemstillingen er like aktuell for eldre elever.

Hertenberg påpeker også at Bruk Hue må forankres i ledergruppen, slik at det settes i system og gjennomføres for alle aktuelle klasser ved skolen.

## GRENSENE FLYTTER SEG

*Er det noe som har overrasket deg når dere har holdt på med dette undervisningsopplegget?*

–Ja, blant annet at en del jenter gir uttrykk for at de får dårlig samvittighet når de sier nei til å dele nakenbilder. De føler seg litt kjipe hvis

de ikke gjør det. Da er det noen viktige grenser som dessverre er flyttet siden min ungdomstid. Dette er eksempler på holdninger som vi griper vi tak i og diskuterer i dette undervisningsopplegget. Alle skal vite at det er greit å si nei.

–Samtidig er jeg veldig imponert over hvor reflektert 8. klassingene er. De har nok mange erfaringer som vi voksne ikke tenker på at de har.

I høst blir det også lansert en foreldremodul til Bruk Hue og Hertenberg tror at det er et stort behov for dette.

–Digital mobbing er ikke et problem som skolen og elevene kan løse alene. Vi er nødt til



Bruk Hue er utarbeidet av Telenor i samarbeid med Kors på Halsen i Norges Røde Kors. Nelli Kongshaug (t.v) er leder for Kors på Halsen og Ana Brodtkorb er prosjektleder for Bruk Hue i Telenor.



Kunnskapsminister og tidligere lærer, Guri Melby, var på besøk ved Bjørnegård skole i Bærum i oktober for å lære mer om Bruk Hue programmet. Her er hun sammen med 8.klassingene Julie Steen og Mads Kwan Kirkegaard ved Bjørnegård skole. (Foto: Martin Fjellanger).

## BEKYMRET FOR DIGITAL MOBING

Telenors foreldreundersøkelse 2020 viser at halvparten av alle foreldre er bekymret for digital mobbing.

En ny foreldreundersøkelse som er utført av Penetrace på vegne av Bruk Hue-programmet viser at mange foreldre er bekymret for digital mobbing. I undersøkelsen er det gjennomført 1000 intervjuer med voksne som har barn i alderen 10-15 år. I tillegg er det gjennomført 540 intervjuer med barn i den samme aldersgruppen, 10-15 år. Resultatene viser at:

- » 6 av 10 foreldre opplever at mobbing er et problem for barn.
- » 52 prosent av foreldrene er bekymret for digital mobbing.
- » 52 prosent av foreldrene sier de har sjekket barnets enheter uten at barnet var klar over det, mange eller noen ganger.
- » 52 prosent av foreldre opplever at de har rett/plikt til å sjekke barnets mobil uten lov.
- » 6 av 10 barn synes ikke det er greit at foreldre snoker på deres mobiler.
- » 1 av 3 barn har opplevd at foreldre har snoket (med tillatelse).
- » 35 prosent har opplevd at foreldre har lagt ut bilde i sosiale medier uten å spørre barnet først.

å få foreldrene på banen. Elevenes digitale liv er en verden som vi voksne ikke er til stede i. Der er barna alene og valgene de tar kan få veldig store konsekvenser. Derfor må vi voksne legge til rette for en god dialog med barna og gi dem gode verktøy for å håndtere det som skjer der ute.

### MER SNAKK, MINDRE SNOK

En foreldreundersøkelse som er utført av Penetrace på vegne av Bruk Hue-programmet viser at mange foreldre er bekymret for digital mobbing og sjekker barnas mobiltelefoner uten at barna vet det. Dermed utfordrer de tillitsforholdet og barns rett til privatliv. Foreldremodulen gir foreldre veiledning i hvordan de kan snakke med barna om digitale opplevelser.

–Det kan være vanskelig for barn å fortelle om det som skjer digitalt, og vanskelig for voksne å få med seg fordi vi ikke er en del av unges miljø på nett. Med tillit og god kommunikasjon kan voksne hjelpe barna med å håndtere og løse vanskelige situasjoner, sier Nelli Kongshaug som er leder for samtaletjenesten Kors på halsen i Norges Røde kors.

### ÅPNER OPP

*Har noen av elevene ved skolen selv opplevd den problemstillingen som tas opp i filmen?*

–Ja, det er elever som har kommet til oss i etterkant og fortalt om slike opplevelser. Det er noe av det viktigste med dette opplegget, at det åpner for en dialog om noe som er vanskelig å

fortelle om, sier Hanne Hertzberg.

–Vi forsøker å formidle til elevene at ingenting er for lite eller for stort til å be om hjelp til, enten det er av en voksen på skolen eller noen hjemme. Det finnes alltid løsninger.

Ifølge prosjektleder for Bruk Hue i Telenor, Ana Brodtkorb, har 23 prosent av lærerne som har gjennomført undervisningsopplegget opplevd at elever har kommet til dem med historier eller utfordringer i etterkant.

–Da vi utformet Bruk Hue visste vi fra Medietilsynets undersøkelser at kun 8 prosent av barna forteller det til en lærer dersom de opplever noe ubehagelig på nett. Derfor ble ett av våre mål å styrke lærerne i deres rolle som trygge voksne som barna kan søke hjelp hos for hendelser som skjer på nett, sier hun.

–At nesten hver fjerde lærer som har brukt Bruk Hue i klasserommet opplever at elever tar kontakt om en ny utfordring, ser vi som et tegn på at vi når fram med budskapene våre. Vi er glade for at vi kan være med på å hjelpe barna med å sette ord på opplevelsene sine. Å gi dem mot til å spørre om hjelp, er en forutsetning for å lykkes med antimobbearbeid, sier Brodtkorb.

### ET FELLES ANSVAR

Kunnskapsminister Guri Melby fikk oppleve Bruk Hues nettvett-undervisning da hun besøkte Bjørnegård skole i Bærum i oktober i år.

–Vi vet at sosiale medier og andre digitale verktøy bringer med seg både gløder og utfordringer. Digital dømmekraft er derfor helt

## VIKTIG Å UTVIKLE KRITISK FORSTÅELSE



Direktør Mari Velsand (Foto: Mathias Fossum)

**Ni av ti 9-18 åringer er på sosiale medier og nesten førti prosent av dem deler ting med andre i disse mediene.**

Medietilsynets undersøkelse Barn og Medier 2020 viser at nitti prosent av barn og unge i alderen fra 9-18 år er på sosiale medier. Bruken øker når barna blir ungdommer. 51 prosent av nåringer er på sosiale medier og når barna er 13 år er tilnærmet alle på sosiale medier. Medietilsynet er opptatt av at arbeidet med å utvikle barn og unges kritiske medieforståelse både må styrkes og

koordineres.

– Selv om det er mange positive sider med digital aktivitet, er det også betydelige utfordringer. Det gjelder digital mobbing, kommersielt press, kroppspress og eksponering for skadelig innhold. Mange aktører bidrar i arbeidet med å trygge barn og unge på nett, og vi mener det er viktig at denne viktige innsatsen samordnes for å få størst effekt. Medietilsynet har derfor tatt til orde for å utvikle en nasjonal strategi på området barn og medier. Vi er veldig glade for at vi i forslag til statsbudsjett har fått gjennomslag for og penger til å utvikle en slik strategi. Dersom dette blir vedtatt, kan vi styrke satsingen vår ytterligere på feltet, sier direktør Mari Velsand i Medietilsynet.

### Hva bruker barn og unge sosiale medier til?

Sosiale medier brukes i stor grad til å pleie vennskap. Det 9-18-åringene gjør aller mest på sosiale medier er å «like» noe. Å dele

eller sende en video og lage egne videoer er nest mest populært. Medietilsynets undersøkelse Barn og Medier 2020 viser blant annet at:

- » 90 prosent av 9-18-åringene er på sosiale medier
- » 78 prosent «liker» noe i sosiale medier minst ukentlig
- » 58 prosent deler eller sender en video på TikTok, Snapchat eller Instagram minst ukentlig
- » 52 prosent deler et bilde eller en video i en lukket eller privat gruppe minst ukentlig
- » 49 prosent deler et bilde eller en video hvor ansiktet vises minst ukentlig
- » 49 prosent kommenterer på noe i sosiale medier minst ukentlig
- » 48 prosent lager sin egen video på Snapchat, TikTok eller Instagram minst ukentlig
- » 13 prosent deler et bilde eller en video åpent i sosiale medier minst ukentlig

grunnleggende for dagens ungdommer. Digitale ferdigheter er en av fem grunnleggende ferdigheter i læreplanene, men det er også et felles ansvar å sikre at ungdom har gode digitale opplevelser. Jeg er glad for at næringslivet tar et ansvar for barn og unges digitale liv, sammen med viktige aktører som Røde kors og Unicef, sier Guri Melby.



Lærer Nordseth gjennomgår klassens reaksjoner på de forskjellige problemstillingene i "Bruk Hue"-programmet "Hvem ødela livet til Klara". (Foto: Martin Fjellanger).



Lærer Morten Nordseth underviser klasse 8 c ved Bjørnegård skole i Bærum med undervisningsopplegget Hvem ødela livet til Klara. (Foto: Martin Fjellanger).



“ Hvis jeg skal løfte fram tre suksessfaktorer, så er at vi har skapt en tydelig visjon for skolen, og at vi i veldig stor grad har fokusert på elevenes helse og de ansattes arbeidsmiljø.

Semira Vikström har vært rektor for Visättraskolen siden 2013.  
Foto: Samuel Unéus

# Vil du lykkes med endringsarbeid?

## Bygg en kultur som fremmer trivsel, trygghet og kunnskapsdeling

Da Semira Vikström begynte som rektor på Visättraskolen i 2013 overtok hun en skole i dyp krise. I dag er det en skole med svært godt omdømme og gode resultater og Semira fikk prisen som årets rektor i 2020. Her er historien om hvordan de fikk det til.

| Av Ole Alvik

Visättraskolan ligger i Huddinge, et par mil sørvest for Stockholm, i en skolekrets med sosioøkonomiske utfordringer og større arbeidsledighet enn mange andre steder i Sverige. Skolen har 420 elever fra 1 – 6 klasse og 70 ansatte. Hele 15 prosent av elevene ble født i utlandet og mer enn 85 prosent har et annet morsmål enn svensk. Da Semira Vikström overtok som rektor i 2013 var det en skole i dyp krise. Hele ledergruppen hadde sagt opp. Budsjettet lyste rødt og skolen hadde et så dårlig rykte at kun halvparten av elevplassene var fylt opp fordi foreldrene søkte om å få overføre barna til andre skoler. Og det var ikke bare elevene som søkte seg bort. Det gjorde lærerne også, og det var vanskelig å rekruttere nye.

*Hvorfor ville du bli rektor ved en skole med så mange og store utfordringer?*

–Jeg hadde lyst til å jobbe på en skole i et sosioøkonomisk utsatt område. Derfor hadde jeg søkt på et par andre rektorstillinger, men de fikk jeg ikke fordi skoleforvaltningen mente at jeg var for uerfaren. Men en dag ringte den daværende grunnskolesjefen til meg og sa at han hadde den perfekte skolen for meg å ”begynne på”. Da visste jeg ikke så mye om skolen, men jeg ville veldig gjerne ha ham som leder, så jeg søkte jobben, forteller hun.

–Jeg visste ikke da hvor krevende det ville bli og skoleforvaltningen hadde tydeligvis heller ikke forstått hvor ille det faktisk var. Det er jeg veldig glad for i dag. For hadde de visst det, da hadde jeg nok ikke fått jobben.

### EN OMFATTENDE SKOLEUTVIKLING

I dag, sju år senere, er situasjonen ved Visättraskolan snudd. Skolen har gjennomgått dyptgripende endringer og har blitt en skole som både elever og lærere søker seg til. Budsjettet er i balanse, elevresultatene er bedre enn gjennomsnittet i kommunen og både elever og ansatte trives. Dette er ikke resultater som har kommet av seg selv. Semira Vikström og staben hennes har gjennomført et omfattende skoleutviklingsprosjekt for å nå dit de er i dag.

*Hva er de viktigste suksessfaktorene for at dere har lykkes så bra?*

–Det er mye, men hvis jeg skal løfte fram tre suksessfaktorer, så er det at vi har skapt en tydelig visjon for skolen, og at vi i veldig stor grad har fokusert på elevenes helse og de ansattes arbeidsmiljø.

### LAGDE EN VISJON SOM DE KUNNE STYRE ETTER

Ledelsen ved Visättraskolen har laget en visjon som skal vise retning for alt arbeidet ved skolen. Visjonen har fokus på elevene og innebærer kort fortalt at hver enkelt elev skal nå så langt som mulig i sin kunnskapsutvikling, føle seg trygge og trives. Kunnskap, trygghet og trivsel er nøkkelordene for skoleutviklingen ved Visättraskolen.

–Hvis elevene skal klare å tilegne seg kunnskap, så må de også føle seg trygge og kjenne at de trives på skolen. Det kan høres enkelt ut, men i virkeligheten er det både

### SLIK HAR VISÄTTRASKOLEN FORMULERT SIN VISJON

Visättraskolens visjon er at hver elev skal nå så langt som mulig i sin kunnskapsutvikling, og at alle elever skal føle seg trygge og trives. De arbeider ut fra et helhetssyn på hver elevs læring og utvikling. Kunnskap, Trygghet og Trivsel er tre nøkkelord som viser retningen og er gjensidig avhengig av hverandre.

**Kunnskap** – Alle elever på Visättraskolen skal nå så langt som mulig i sin kunnskapsutvikling.

For å nå dit skal vi med bakgrunn i erfaring og forskning prøve ulike veier for å gi elevene undervisning som holder høy kvalitet, er variert og tilpasset til deres erfaringer, interesser og forutsetninger. Mål og kriterier skal være tydelige og vi skal ha høye forventninger til våre elever.

**Trygghet** – Alle elever skal føle seg trygge på Visättraskolen

For å nå dit skal vi tilby elevene et støttende, utfordrende og stimulerende miljø. Hver eneste elev skal ha minst en tillitsfull relasjon til en voksen på skolen. Vi skal ha felles ordensregler for å oppnå orden og system, samt ro i timene.

**Trivsel** – Alle elever skal trives på Visättraskolen

For å oppnå dette skal vi jobbe for at skolens miljø skal preges av glede, fellesskap, toleranse og respekt for medmennesker.

(Kilde: Elevhälsa i praktiken. Hur gör vi?)

Semira Vikström fikk prisen som Årets rektor av det svenske Läraforbundet og Lärarstiftelsen i 2020. Hun er også en av finalistene til Den store skolelederprisen som deles ut av Sveriges Skolledareförbund i slutten av november.



### ELEVHÄLSA I PRAKTIKEN. HUR GÖR VI?

Sammen med de to assisterende rektorene Erik Hall og Dounya Hayyoun ved Visättraskolan og psykolog og pedagog Ingrid Hylander, forteller Semira Vikström i boken Elevhälsa i praktiken – Hur gör vi? om hvordan de har jobbet for å utvikle skolen og øke trivsel, trygghet og læring for elevene. De gir konkrete råd om hvordan man kan gå fra ord til handling for å skape et godt og trygt skolemiljø og fremme helsefaktorer. Boken finnes kun i svensk utgave. Den er utgitt på Liber forlag i Sverige og kan blant annet kjøpes via forlagets hjemmesider: Liber.se.



utfordrende og komplekst, påpeker Semira Vikström.

Arbeidet med en ny og tydelig visjon startet de med i 2016. Da hadde de allerede en nedskrevet visjon, som de fleste andre virksomheter, men ingen på skolen hadde et forhold til den annet enn på papiret.

–At vi har en visjon for hva vi vil med virksomheten, har vært avgjørende for at vi har klart å snu utviklingen ved skolen. Visjonen skaper en rød tråd i det systematiske kvalitets-

arbeidet, viser vei og bidrar til at vi jobber med de riktige sakene. Det er tydelig både for ansatte, elever og foresatte hva vi ønsker å oppnå.

På Visättraskolen var det ledergruppen som formulerte visjonen. Deretter ble den drøftet med de ansatte.

–Retningen man velger i visjonen er avgjørende for mange viktige fremtidige beslutninger. Vi vurderte, ut fra den situasjonen skolen var i, at det var ledergruppen som måtte ta ansvaret for å peke ut retningen. Men etter at vi hadde utformet visjonen la vi den fram for medarbeiderne, lyttet til deres synspunkter og omformulerte og tydeliggjorde visjonen. Dette er viktig for å forankre visjonen i organisasjonen.

–Men da vi lagde visjonen visste vi at den ville bli godt mottatt, fordi den tydeliggjorde det vi allerede hadde jobbet mot.

### FOKUS PÅ ELEVHELSE

Semira Vikström har nylig, i samarbeid med de to assisterende rektorene Erik Hall og Dounya Hayyoun ved Visättraskolen og psykolog og pedagog Ingrid Hylander, utgitt boken «Elevhälsa i praktiken – Hur gör vi?». I boken beskriver de hvordan de har arbeidet systematisk med elevhelse ved skolen.

–Elevenes helse skal ikke ivaretas av en isolert øy i virksomheten. Fokuset på elevenes helse gjennomfører hele virksomheten og alle er en del av dette arbeidet, ikke bare elevhelse-teamet. Når vi i dag snakker om elevhelse ved skolen, så gjør vi det ut fra et mye bredere perspektiv enn vi gjorde tidligere.

Det er et systematisk og omfattende arbeid de har gjort, men vi ber henne likevel om å gi et par eksempler på konkrete tiltak som har hatt effekt.

–Hvis jeg skal trekke fram to viktige grep vi har gjort i dette arbeidet, så er det for det første at det er godt forankret i ledergruppen. Den ene av skolens to assisterende rektorer har ansvaret for elevhelsearbeidet. Det andre er tiltaket #roligareraster (“morsommere friminutt”). I hvert friminutt tilbyr vi elevene 2 – 3 aktiviteter som ledes av voksne trygghetsverter. Dette bidrar til at vi har færre konflikter og mindre utenforskap og mobbing. Det har mye å si for elevenes trivsel og trygghet og vi buker mye mindre av undervisningstiden på å løse konflikter.

### FRA DÅRLIG TIL GODT ARBEIDSMILJØ

Det var stor slitasje i arbeidsmiljøet da Semira Vikström overtok og utgangspunktet var ikke det beste for å starte en omfattende snuoperasjon. Det er umulig å gjennomføre en slik prosess hvis man ikke har medarbeiderne med på laget.

–I starten var jeg litt sjokkert over hvor ille det sto til med vi-følelsen på Visättraskolen og personalet hadde det slett ikke bra. Det var konflikter mellom yrkesgruppene og innad i yrkesgruppene og i medarbeiderundersøkelsene var det alt for mange røde stolper i diagrammet.

Noe av det første hun gjorde da hun startet på Visättraskolen, før skoleåret begynte, var å gjennomføre en kartlegging for å bli kjent med



For noen få år siden var det stor personalomsetning og vanskelig å rekruttere lærere til Visättraskolen. Nå er det få som slutter og mange lærere som søker seg til skolen. En stabil og kompetent personalgruppe er en av de viktigste suksessfaktorene for at de har lyktes med skoleutviklingen. (Foto: Visättraskolan)

de ansatte og deres tanker om utfordringer og utviklingsmuligheter ved skolen. Svarene ga henne et nyttig overblikk over virksomheten og de som jobbet der. Det var en kompetent og erfaren personalgruppe, og de var veldig klare for å gjennomføre endringer, men det var også en skole med mange interessenemotsetninger og gamle holdninger som «satt i veggene».

–Det har vært utfordrende å få alle til å

jobbe mot samme mål og at vi alle, uansett yrkesgruppe, skal se oss selv som et team hvor alle er like viktige. Men hvis vi jobber på ulike måter og mot ulike mål, blir det ofte friksjoner i det daglige arbeidet, noe som igjen kan føre til irritasjon og misnøye.

–Det var viktig for meg å være tydelig på at dette klarer vi bare hvis vi er sammen om det. Skolen er som et tannhjul og alle delene

må være på plass for at hjulet skal fortsette å gå rundt. Det snakket jeg mye om og dette bildet festet seg hos de ansatte. På slutten av skoleåret fikk jeg en sommergave av dem. Det var et halsbånd med et tannhjul!

### VIKTIG MED STABILITET

I Sverige har det vært mangel på lærere i mange år. At lærerne har valgt å bli værende på Visättraskolen, og at mange søker seg dit, har vært avgjørende for å lykkes.

–Lærere søker seg til skolen fordi de ser at vi gjør en god jobb. Men det er like viktig at de ikke slutter. Vi har jobbet mye med å strukturere virksomheten og vi har laget tydelige og firkantede rammer. Dette er søyler som personalet kan støtte seg til i sitt daglige arbeid. Men innenfor disse rammene har de stor frihet. Jeg har tillit til at medarbeiderne gjør sitt beste.

### LÆRER AV HVERANDRE

På Visättraskolen bruker lærerne mye tid på å lære av hverandre og dette arbeidet er satt i system. Tidligere var det skoleledelsen som holdt workshops for lærerne, men siden skoleåret 2017/18 har de endret på dette. Nå er lærerne delt inn i arbeidsgrupper med 5 – 6 deltakere i hver gruppe. Disse gruppene lager et opplegg for de andre, basert på et tema som er i tråd med skolens målsetting. Endringen er gjort for å skape større involvering og for å bruke de ansattes kompetanse på en bedre måte.



Barneskolen Visättraskolen i Huddinge har i løpet av få år gått fra å være en problemskole med mange og store utfordringer, til å bli en skole med stabil bemanning og gode elevresultater. (Foto: Visättraskolan)



Skolen har en stor skolegård som ble renvert i 2017. Tidligere var det en åpen og asfaltert flate. I dag er skolegården inndelt i flere soner med ulike aktiviteter, for eksempel basketballbane, sykkelbane og områder tilpasset ulike former for lek og aktiviteter. Da de delte opp uteområdene, måtte de også ha flere voksne ute i friminuttene. (Foto: Visättraskolan)



Ved skolen er det ansatt trygghetsverter som lager aktiviteter for barna i alle friminuttene. Det har ført til færre konflikter og mindre mobbing og utenforskap. (Foto: Visättraskolan)

*Du har lagt stor vekt på at kollegene skal lære av hverandre. Hva er det viktigste du har oppnådd med dette?*

– Dette er noe som jeg er veldig stolt av. Kollegalæring har bidratt enormt mye i utviklingen av skolen og det har vært en avgjørende faktor for at vi har lav personalomsetning.

– Jeg har brukt mye tid på å sikre at innholdet i kollegalæringen blir bra. Vi bruker mye tid på dette og derfor må medarbeiderne oppleve innholdet som nyttig og relevant. Vi planlegger innholdet ut fra skolens målsetninger for skoleåret.

#### HAR LÆRT SEG Å SETTE GRENSER

*Mange skoleledere opplever at det er for lite tid til å jobbe med skoleutvikling. Er det noe du selv opplever – og i så fall hvordan løser du det?*

– Ja, jeg har også kjent på den følelsen. Men mitt problem har vært at jeg ikke har vært flink nok til å slå på av-knappen. Jeg jobbet vanvittig mye de første årene. Det er ikke bra i lengden, men det var nødvendig der og da. Jeg tror at jeg hadde hatt det mindre bra dersom jeg hadde latt saker og ting være som de var. I dag er situasjonen en annen. Nå har jeg en mer normal arbeidssituasjon. Det skyldes at

mye er på plass, vi har strukturer og rutiner og fremfor alt så har vi en fantastisk stabil organisasjon.

Hun har erfart at som rektor må man klare å delegerer og kanskje gi slipp på noe av kontrollbehovet.

– Resultatet blir ikke bra hvis man prøver å gjøre alt selv. Det gjelder å finne de rette personene og gi dem tillit og mandat. Jeg har en veldig god ledergruppe. Det gjør at jeg kan ha et helikopterperspektiv på ordentlig. Jeg behøver ikke å springe etter alle ballene selv. Iblant kan noen andre begynne å springe og så kan jeg komme etter hvis det er behov for det. Det gir en trygghet i organisasjonen at det ikke bare er rektor som kan og skal håndtere alle ballene, for hva skjer den dagen da rektor ikke er til stede eller slutter?

#### VÅG Å VELGE ANDRE VEIER

*Hva er det viktigste du har lært deg om skoleledelse i løpet av disse sju årene?*

– Det er veldig mye. For meg har utviklingen av Visättraskolen handlet om å våge å være modig, å våge å velge litt andre veier og å prøve meg frem til hva som blir best for akkurat Visättraskolen. Jeg er i bunn og grunn et kontrollmenneske av rang, men jeg har

vært nødt til å lære meg at alt ikke trenger å bli perfekt eller riktig med en gang. Vi prøver oss frem og vi lærer oss mye underveis, sammen!

– Jeg har også lært meg å være tålmodig og ikke gå alt for fort fram og at det er viktig å lande prosjekter før man setter i gang med alt for mange nye. Hvis ikke riskerer man å slite ut både seg selv og personalet.

#### ÅRETS REKTOR I 2020

*Du fikk prisen som årets rektor i Sverige i år. Men det var ingen selvfølge at du skulle bli rektor. Du trivdes ikke på skolen og sluttet på videregående uten eksamen. Du var i tjuårene før du gjorde ferdig videregående og begynte å studere?*

– Det er riktig at jeg ikke likte meg på skolen, men på den annen side, når jeg ser tilbake på tenårene, så likte jeg heller ikke så mye annet den gangen bortsett fra musikk. Jeg kom litt skjevt ut og brukte tid og fokus på slikt som man ikke bør gjøre i den alderen. Skolen kom langt ned på min prioriteringsliste.

– Jeg tror at det handlet om at jeg ikke hadde en plan for fremtiden. Jeg tenkte at jeg skulle bli frisør, som alle andre jenter på den tiden, men det krevde toppkarakterer og det hadde jeg ikke. I stedet ble jeg servervør, og det var totalt feil for meg. Så jeg hoppet av og begynte

å jobbe på McDonalds. Det tok mange år før jeg landet og det som fikk meg til å lande var min eldste sønn Denniz. Da jeg fikk ham, bestemte jeg meg for å ta tak i livet mitt. Jeg ville skape en fremtid for oss og fremfor alt for ham.

Hun gjorde ferdig videregående etter at hun var ferdig med foreldrepermisjonen og denne gangen syntes hun at det var interessant og morsomt å studere.

– Det var kanskje ikke så rart, for nå hadde jeg jo et mål med det jeg gjorde. Deretter søkte jeg på lærerhøyskolen. Jeg vet egentlig ikke hva det var med skolesektoren som lokket meg, særlig fordi jeg selv ikke hadde noen direkte positive minner fra den tiden. Men jeg hadde lyst til å hjelpe andre ungdommer til å finne riktig vei i livet.

– Jeg husker at jeg var nervøs første gang jeg skulle ha praksis som lærerstudent. Hadde jeg valgt rett? Hvordan ville det føles å være i en skolesituasjon igjen? Jeg fikk praksisplass på en videregående skole i et sosioøkonomisk utsatt område og allerede første dagen kjente jeg at jeg hadde valgt riktig yrke. Det var en fantastisk følelse!

*Har din egen bakgrunn betydning for at du har lykkes så godt i jobben som rektor på Visättra-*

*skolen og i så fall på hvilken måte?*

– Min bakgrunn har jo formet meg til den jeg er og jeg bærer med meg erfaringer som har betydning for jobben jeg gjør i dag. Jeg tror og håper at både elever og medarbeidere

føler at jeg virkelig bryr meg om dem som mennesker. Noe av årsaken til at jeg gjør det i så stor grad, er kanskje at min personlige reise har vært alt annet enn strake veien, avslutter Semira Vikström.

#### ORGANISERING AV ELEVHELSEARBEIDET

**Elevhelsearbeidet ved Visättraskolen har fokus på forebygging. Arbeidet er sterkt forankret i ledergruppen, men involverer hele skolen.**

Da Semira Vikström begynte ved skolen var skolehelsetjenesten organisert i et tradisjonelt elevhelseteam. Skolens behov var større enn teamet var bemannet for, så det første som ble gjort var å ansette en helsesøster og utvide stillingsprosenten for andre i teamet. Deretter ble fokuset flyttet fra å være et elevhelseteam som hovedsakelig jobbet med å behandle elever når skadene hadde skjedd, til å jobbe forebyggende og helsefremmende. Elevhelsearbeidet skal omfatte alle elevene, ikke bare de som har mest problemer.

I dag består elevhelseteamet av rektor, assisterende rektor med ansvar for elevhelsearbeidet, assisterende rektor med ansvar for det pedagogiske utviklingsarbeidet,

helsesøster, skolepsykolog, spesiallærere, fritidsansvarlig og trygghetsansvarlig/sosiallærer. Grunntanken er at ressursene som brukes på elevhelse skal settes inn der elevene er og i nært samarbeid med alt øvrig personell. Det legges vekt på at alle som jobber ved skolen er en viktig del av elevhelsearbeidet.

Assisterende rektor med ansvar for elevhelsen, var tidligere sosiallærer og en del av helseteamet ved skolen. Ved omorganiseringen av elevhelsen, fikk han en formell stilling som elevhelsekoordinator. For ytterligere å klargjøre stillingens vekt og mandat, særlig overfor eksterne, ble stillingen omgjort til assisterende rektor med ansvar for elevhelsen.

Skolen har også et trygghetsteam som ledes av en heltidsansatt trygghetsansvarlig og dette teamet består av personell fra samtlige avdelinger ved skolen.



# Å motivere eller ikke motivere. Det er spørsmålet.

Av Kjell B. Hjertø

Det var tid for medarbeidersamtaler på skolen. Hun spurte: «Er det noen områder hvor du synes at jeg som leder kan forbedre meg?» Det ble en liten pause, men etter en stunds nøling svarte han: «Du er okay, men jeg synes kanskje at du kunne ha vært litt mer *motiverende*.»

Slike tilbakemeldinger er ikke hverdagskost for vår leder, men etter å ha tenkt seg litt om, sa hun: «Det er fint at du nevner akkurat dette. Jeg er kanskje ikke en sånn veldig motiverende type. Jeg er nok mer av den introverte sorten. Jeg er ikke sjefen som blir møtt med forventningsfulle blikk når jeg entrer lærerværelset og bare 'tar rommet'. Men jeg kan fortelle deg at da jeg klaget min nød over min noe stillferdige lederstil til en god venn, fikk jeg et svar som nærmest kastet meg over til den motsatte banehalvdelen. Min venn sa: 'Hør her. Din jobb som leder er ikke å være motiverende. Dine ansatte skal være ferdigmotiverte når de kommer på jobben om morgenen. Din jobb er å arbeide for at dine medarbeidere ikke blir demotiverte i løpet av dagen. Av rot og uklare beskjeder, resultatløse møter og beslutninger som ikke blir fulgt opp.»

Hemmeligheten bak den direkte påstanden fra min venn er at «den gode motivasjonen» ikke kommer utenfra, men innenfra, altså en «indre motivasjon», til forskjell fra den «ytre motivasjonen», som skapes når vi blir lovet belønninger eller jobber i en konkurranse-situasjon. Den indre motivasjonen er en tilstand hvor man er engasjert av oppgaven i seg selv. Du kan ikke «dytte» indre motivasjon på din medarbeider. Men du kan bli «utsatt for» din medarbeiders indre motivasjon, spesielt hvis denne er nyansatt, og da har du fått en gave. Det hevdes at om lag 95% er indre moti-

verte når de begynner i en ny jobb. Relasjonen mellom deg og den nyansatte starter dermed i medvind, så ta vare på den!

Hva gjør man så med den ytre motivasjonen? Har den ingen verdi? I forlengelsen av teoriene rundt begrepene indre og ytre motivasjon har det vokst frem en omfattende litteratur knyttet til begrepet selvbestemmelsesteori. Her fremheves det at faktorer som påvirker virksomhetens prestasjoner ikke bare må begrenses til de ansattes indre motivasjon, hvor lederens påvirkningsmuligheter er svært begrensede, men også faktorer som tilhører de ansattes ytre motivasjon. Tradisjonelt er ytre motivasjon knyttet til ulike typer av belønning og straff. Men i selvbestemmelsesteori, opererer man med hele fire typer av ytre motivasjon, hvorav *kontrollert ytre motivasjon* er den første (belønning og straff, samsvarende med det tradisjonelle synet på ytre motivasjon) og *autonom ytre motivasjon* er den siste. Anja Olafsen (2018, s. 54) skriver:

«I selvbestemmelsesteorien er skillet mellom kontrollert og autonom motivasjon ... mer sentralt enn skillet mellom indre og ytre motivasjon. Kontrollert motivasjon er motivasjon som knytter seg til aktiviteter og atferd som er drevet av en følelse av press til å måtte utføre en handling. Autonom motivasjon er knyttet til handlinger og atferd som resultat av en følelse av egen vilje og en opplevelse av valg.»

Det sentrale utgangspunktet her er selvbestemmelsesteoriens definisjon av autonom ytre motivasjon, som kan være både konstruktiv og verdiskapende. Dette utgangspunktet åpner for at lederen kan gjeninnføre på banen som en motivasjonspåvirkende kraft.

## OM FORFATTEREN

Kjell B. Hjertø er sosiolog, dr. oec. fra Handelshøyskolen BI, bedriftsøkonom fra NHH og har proseminar i social psychology og micro-organizational behavior ved Haas School of Business, Berkeley. Han er nå tilknyttet Høgskolen i Innlandet som førsteamanuensis. Hjertø er tidligere lektor i videregående skole, redaksjons-sjef og senere forlagssjef i Aschehougs undervisningsavdeling, senior manager i Ernst & Young consulting og adm.dir. / forlagssjef i tidligere Grøndahl Dreyers forlag, hvor han også satt i Cappelenkonsernets ledergruppe. Han har sittet i flere styreverv som styremedlem eller styreleder. Hjertø er forfatter av boken *Team* og har skrevet flere bokkapitler om både team / teamledelse og om konflikter i arbeidslivet. Han er nå aktuell med boken *Team i skolen*, som forventes å komme ut før jul.

Autonom ytre motivasjon regnes som en *integrert regulering*, det vil si at identifiseringen blir en integrert del av en selv (internalisert), ved at verdien av handlingen eller atferden passer med våre overordnede verdier og mål i livet. På denne måten identifiserer vi oss ikke bare med verdien av handlingen isolert sett, men også at verdien av handlingen vil være integrert med andre aspekter av vårt arbeid og liv.

Man kan godt tenke seg individuelle og kollektive samtaler og prosesser med de ansatte hvor man drøfter felles mål og verdier som rammer inn skolens overordnede mål og grunnleggende pedagogiske prinsipper. Så da nytter det vel å arbeide med de ansattes ytre motivasjon likevel, men bare når det gjelder

autonom ytre motivasjon. For enkelte kan dette høres ut som bortkastet tid på høytfløyende tanker. Men faktum er at detaljkonflikter og uro i langt større grad enn det man er villig til å innrømme er uttrykk for manglende, samlede overordnede verdier. For bare å ta ett eksempel: Et uttrykk som fortsatt eksisterer, er «den privatpraktiserende lærer», oftest ment som en beskyldning. Det er interessant å reflektere over hvilke motsetninger på overordnede mål og verdier som ligger til grunn når man diskuterer motsetninger hvor dette uttrykket er relevant.

Hvor kommer den indre motivasjonen og nå den autonome ytre motivasjonen fra? Mange vil ha kjennskap til en annen teori som er tett knyttet til motivasjonsteorien, nemlig «Teori X og Teori Y». Også her beskrives to synspunkter på mennesker på jobben, synspunkter som innebærer to motstridende ledelsesstiler. Teori X er basert på antagelsene om at: 1. Det gjennomsnittlige mennesket har en iboende motvilje mot arbeid og vil om mulig unngå det, 2. På grunn av denne menneskelige motvilje mot arbeid, må de fleste tvinges, kontrolleres, rettes og trues med straff for å få dem til å legge tilstrekkelig innsats for å oppnå organisatoriske mål, og 3. Det gjennomsnittlige mennesket foretrekker å bli ledet, ønsker å unngå ansvar, har relativt små ambisjoner, og ønsker sikkerhet fremfor alt.

Mot dette fins det et annet menneskesyn, av Douglas McGregor kalt «Teori Y». Denne teorien er blant annet basert på antagelsene som at: 1. Kostnadene ved fysisk og mental innsats i arbeid er like naturlig som lek eller hvile. 2. Det gjennomsnittlige mennesket misliker ikke arbeid. 3. Det gjennomsnittlige

mennesket lærer, under rette forhold, ikke bare å akseptere, men å søke ansvar. Unngåelse av ansvar, mangel på ambisjon og vekt på sikkerhet er generelt konsekvenser av (dårlige) erfaringer, ikke iboende menneskelige egenskaper. I den grad disse påstandene er riktige, og det er neppe så vanskelig for de fleste å slutte seg til dem, er det påfallende at vi systematisk overvurderer betydningen av ytre motivasjon og undervurderer betydningen av indre motivasjon hos andre enn hos oss selv. Dette er omtalt som "The extrinsic motivation bias", og dermed opplever vi - paradoksalt nok - at vi ofte *praktiserer* teori X, selv om vi egentlig støtter teori Y, og vi kan komme til å skade hele virksomhetens motivasjonsarbeid.

Dermed er ringen sluttet, og vi ender opp, som vi så ofte gjør, med oss selv. For å summere opp:

- » Det å være på en skole som er preget av lærere som generelt trives og gjør en selvstendig, god jobb, er et resultat av god ledelse, som kontinuerlig søker å rydde av veien praktiske og organisatoriske faktorer som ellers hadde svekket disse lærernes entusiasme for arbeidet.
- » Det å være på en skole dominert av indremotiverte lærere, er blant annet et resultat av godt rekrutteringsarbeid og av en kultur hvor de indremotiverte blir værende, noen ganger til mild fortvilelse siden de er så klare på hva de vil og ikke vil, men klart oftest til det beste for både kolleger og elever.
- » Det å være på en skole preget av en ambisiøs og trygg skolekultur for både elever, lærere, andre ansatte og ledere,

er et resultat av en ledelse som aktivt har vektlagt betydningen av overordnede mål og verdier i praktisk undervisnings-samarbeid med ansatte og elever ved skolen.

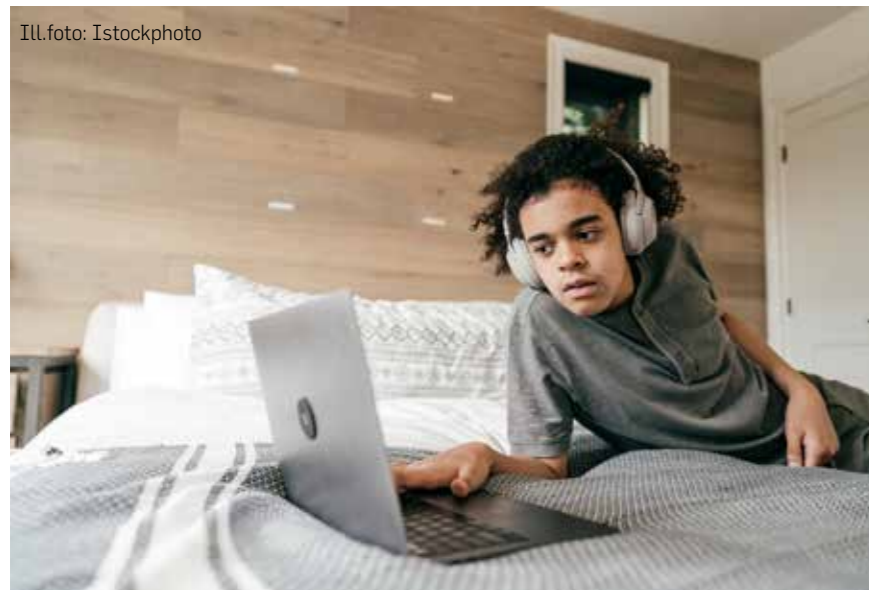
Det å være på en skole som har alt dette, gjør ledere, lærere og elever fra andre skoler misunnelige.

## REFERANSER

1. Deci, E. L. 1975. Intrinsic motivation. Reading, MA: Addison-Wesley.
2. Deci, E. L., & Ryan, R. M. 1985. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
3. Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2000. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological inquiry, 11(4): 227-268.
4. Heath, C. 1999. On the social psychology of agency relationships: Lay theories of motivation overemphasize extrinsic incentives. Organizational behavior and human decision processes, 78(1): 25-62.
5. Kuvaas, B., & Dysvik, A. 2016. Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM: Fagbokforl.
6. McGregor, D. 1957. The human side of enterprise. Adventures in Thought and Action. Proceedings of the 5th anniversary of the School of Industrial Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.
7. McGregor, D. 1960. Theory X and theory Y. Organization theory, 358: 374.
8. Olafsen, A. H. 2018. Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. Magma, 2: 54-61.
9. Sirota, D., Mischkind, L. A., & Meltzer, M. I. 2005. Assumptions that kill morale. Leader to Leader, 2005(38): 24-27.



Kjell B. Hjertø. (Foto: Ole Alvik)



## Digitalisering stiller nye krav til opplæring i kildekritikk

Skolen har en viktig oppgave i å lære elevene hvordan de skal forholde seg kritisk til informasjonen de finner på nettet.

Digitaliseringen i samfunnet har gjort at tekster og annen informasjon har blitt stadig mer digitale. Materialet vi presenteres for består ofte av en kombinasjon av tekst, bilder, video, lyd og interaktive innslag. Det har betydning for hva det vil si å forholde seg kritisk til vi leser. Digitalt og multimodalt innhold er komplekst og kan tolkes og forstås på mange ulike måter. Å forholde seg kritisk til budskapet stiller større krav til leseren. Hvordan skal da skolen på en god måte trene elevene i kildekritikk i en digital verden? En ny doktorgradsavhandling ved Göteborgs universitet peker på to metoder: Gi elevene god tilgang til digitale og multimediale tekster hvor innholdet er presentert fra ulike ståsted og vinklinger, og lær dem at materialet er skapt for å få fram avsenderens synspunkt i en sak.

### MER KREVENDE KILDEKRITIKK

Lisa Molin forsker på informasjonsteknologi med fokus på utdanningsvitenskap. Hun har i sin doktorgradsavhandling undersøkt viktige forutsetninger for kritisk digitalt tekstarbeid i klasserommet, og hvordan dette arbeidet kan utvikles.

–Skolen har arbeidet med kildekritikk ganske lenge. For at elevene skal kunne problematisere innholdet i digitale og

multimodale tekster på nettet kreves imidlertid ytterligere steg enn når man jobber med tradisjonelle tekster. Elevene må få god tilgang til slikt materiale i klasserommet, der de kan diskutere innholdet med klassekamerater og læreren. Det handler både om tekster med variert innhold og tekster som viser en og samme hendelse fra ulike perspektiver, sier Lisa Molin.

### DEEP FAKE FINNES

For at elevene skal utvikle et kritisk blikk på stoffet, må undervisningen også vise hvordan digitale og multimodale tekster er konstruerte.

–Elevene må få innsikt i hvordan budskap kan konstrueres ved hjelp av en kombinasjon av bilder og lyd, og hvilke valg som gjøres for å få fram visse perspektiver. Det handler også om forståelsen for hvordan tekster distribueres på nettet, av hvem og med hvilket formål. Det er også viktig å forstå mekanismene bakom filmklipp og at stemmer og uttrykk kan være forvrengt og manipulerte, såkalte «deep fakes».

–Det betyr ikke at elevene må forstå hvordan dette gjøres rent teknisk, men de må forstå at fenomenet finnes og ha med seg denne kunnskapen i møte med tekster online, sier hun.

## Flere barn blir tatt for lovbrudd

I 2019 var det 2 928 barn som begikk lovbrudd før de fylte 15 år. Det er hele 52 prosent flere enn i 2015, ifølge Statistisk sentralbyrå.

### Nytt valgfag:

## Innsats for andre

Valgfaget Innsats for andre tar sikte på å gi elevene en innføring i frivillig og holdningskappende arbeid og mulighet til å gjøre noe for andre og bidra til fellesskapet. Elevene skal blant annet kartlegge behov i lokalsamfunnet og planlegge og gjennomføre praktiske tiltak. For eksempel kan man organisere aktiviteter for unge asylsøkere på asylmottak, arrangere fotballkamper, kinokvelder eller bokkaféer, være besøksvenn for eldre mennesker eller klippe gresset til naboen. Gode tips og undervisningsopplegg finnes blant annet på [Nafo.oslomet.no](http://Nafo.oslomet.no)



## Ny mobbelov for barnehagene

Mellom åtte og tolv prosent av alle barnehagebarn opplever jevnlig utestenging fra lek eller ulike former for krenkelser.

Stortinget har vedtatt egne bestemmelser i barnehageloven om barns rett til et trygt omsorgs- og læringsmiljø. Bestemmelsene gjelder fra 1. januar 2021. Endringene krever at barnehagene jobber systematisk for å forebygge utestengning og mobbing, og at de skaper et godt miljø der barna trives og er sosialt inkludert. Det skal være nulltoleranse mot krenkelser som utestengning, mobbing, vold, diskriminering og trakassering. Rammeplanen stiller allerede krav om dette, men nå blir forpliktelsen tatt inn i loven. Det skal sikre at alle barn, uavhengig av hvilken barnehage de går i, får hjelp av voksne til å ta godt vare på hverandre.



## En av 20 elever på yrkesfag slutter på skolen

Sjansen for å slutte på videregående skole er mye større blant de som tar yrkesfaglige utdanningsprogram enn for elever på studieforberedende utdanningsprogram. Gutter slutter i større grad enn jenter.

Ny statistikk fra Utdanningsdirektoratet for skoleåret 2019-20, viser at fem prosent av elevene på yrkesfag sluttet i løpet av skoleåret, uten å ha begynt på et annet utdanningsprogram. På studieforberedende var tallet 1,9 prosent. Elever som i løpet av skoleåret bytter utdanningsprogram eller skole er ikke med i statistikken.

Andelen elever som sluttet på videregående gikk ned fra 3,4 prosent i 2018 – 19 til 3 prosent i 2019-20. Det tilsvarer rundt 600 elever.

I løpet av våren skal regjeringen legge fram en reform for videregående opplæring. –Andelen som fullfører i løpet av fem år har økt de siste årene, men fremdeles er vi langt fra målet om at ni av ti skal fullføre. Vi må gi elevene større valgfrihet til å følge sine egne interesser og evner. Da har vi tro på at flere blir motivert til å fortsette utdanningen, sier kunnskaps- og integreringsminister Guri Melby.

### GUTTER SLUTTER I STØRRE GRAD ENN JENTER

Frafallet varierer mellom de ulike utdanningsprogrammene. Andelen som slutter var størst på design og håndverk, der 7,8 prosent ikke fullførte. På idrettsfag var det derimot bare en prosent som sluttet. Det er også flere gutter enn jenter som slutter. 3,4 prosent av alle gutter som tok videregående opplæring sluttet i 2019-20, mot 2,7 prosent av alle jenter.

### FLEST SLUTTER I NORDLAND

Det er store variasjoner mellom fylken når det gjelder andelen av elever som dropper ut. I Møre og Romsdal sluttet 2,3 prosent av elevene i løpet av skoleåret. Det er lavest i landet. I Nordland, der det sluttet flest, er andelen 4,2 prosent. Trøndelag skiller seg også ut med en høy andel som slutter i løpet av det siste året på videregående, Vg3. I Nordland og Trøndelag er det rundt dobbelt så mange som slutter på dette trinnet som i de andre fylkene.

## Delta i Den europeiske statistikkonkurransen 2021

Statistisk sentralbyrå (SSB) inviterer elever på ungdomsskolen og videregående skole til å melde på lag i Den europeiske statistikkonkurransen 2021. I 2020 deltok 242 norske lag i konkurransen.

Konkurransen kan f.eks. brukes i matematikkundervisningen eller som et tverrfaglig prosjekt. Påmeldingsfrist er 10. januar.

For mer informasjon se [SSB.no](http://SSB.no).



## Dataspill gir ikke barn psykiske problemer

Barn som viser tegn på spillavhengighet er ikke mer utsatt for psykiske vansker enn andre.

Noen barn spiller så mye dataspill at det er foreslått en ny diagnose kalt Internet Gaming Disorder (IGD). Symptomer på IGD er blant annet at spillingen går ut over skole eller vennskap, at de fortsetter å spille selv om de vet at det skaper problemer, at de ikke klarer å redusere spillingen, mister interessen for andre aktiviteter og at de lyver om hvor mye de spiller.

Ifølge Gemini, som formidler forskningsnyheter fra NTNU og SINTEF, har en gruppe forskere ved NTNU sett på eventuelle sammenhenger mellom barn med symptomer på IGD og psykiske problemer. Konklusjonen er at forskerne ikke finner noen sammenheng mellom IGD og senere økt forekomst av psykiske problemer. Overraskende nok fant de at 10- og 12-åringer som hadde flere symptomer på spillavhengighet, utviklet færre symptomer på angst to år senere. Dette kan for eksempel ha sammenheng med en positiv effekt av de sosiale sidene av spillingen, eller at spillingen er en distraksjon som får barna til å gruble mindre enn andre. Tallgrunnlaget er intervjuer med 702 barn fra prosjektet Tidlig trygg i Trondheim. Funnene er publisert i The Journal of Child Psychology and Psychiatry og artikkelen heter “The cooccurrence between symptoms of internet gaming disorder and psychiatric disorders in childhood and adolescence: prospective relations or common causes?” av Beate Wold Hygen, Věra Skalická, Frode Stenseng, Jay Belsky, Silje Steinsbekk og Lars Wichstrøm.



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 [marie.grønvik@skolelederforbundet.no](mailto:marie.grønvik@skolelederforbundet.no).

Ill.foto: Istockphoto



## Kan jeg avvikle ferie i oppsigelsestiden?

**?** Jeg har fått ny jobb, og skal derfor si opp min nåværende stilling. Oppsigelsestiden løper ut februar neste år. Har jeg rett til å avvikle ferie i oppsigelsestiden min?

**!** Når du selv har sagt opp stillingen, så gjelder de samme reglene for fastsettelse og avvikling av ferie som ellers. Disse reglene står i ferieloven. Hovedregelen i ferieloven § 6 (1) er at arbeidsgiver skal drøfte feriefastsettning med arbeidstakeren. Her skal du ha mulighet for å fremme dine synspunkter og ønsker, og arbeidsgiveren skal vektlegge dette i sin vurdering. Dersom man ikke blir enige, er det imidlertid arbeidsgiver som har siste ordet (styringsrett). Styringsretten er likevel begrenset på flere måter, blant annet ved regler om avvikling av hovedferie i perioden 1. juni til 30. september, samt regler om avvikling av såkalt «restferie» (det som ikke avvikles i hovedferien).

«Hovedferieperioden» jf. § 7 (1) er tiden fra 1. juni til 30. september. I denne perioden har arbeidstakeren krav på tre sammenhengende ferieuker. Arbeidstakeren kan kreve at «restferien» jf. § 7 (2) gis samlet innenfor ferieåret (kalenderåret). Det er

imidlertid ikke fastsatt en bestemt periode hvor man kan kreve at «restferien» avvikles.

Reglene om ferieavvikling i oppsigelsestiden følger av § 8. Som nevnt over, så gjelder de samme reglene som ellers med hensyn til fastsetting og avvikling. Det er en egen bestemmelse for de tilfellene der det allerede er fastsatt ferie. Slik fastsatt ferie kan arbeidsgiver kun endre dersom det er nødvendig på grunn av uforutsette hendelser som vil skape vesentlige driftsproblemer for virksomheten og arbeidsgiver ikke kan skaffe stedfortreder for arbeidstaker, jf. ferieloven § 6 (3). Denne regelen er bare aktuell for deg dersom ferien allerede er avtalt. Videre følger det av § 8 (4) at arbeidstakeren kan kreve at ferie avvikles før oppsigelsesfristens utløp. Betingelsen for å kunne kreve dette er at det etter oppsigelsestiden ikke vil være tid til å avvikle ferie innenfor hovedferieperioden (1. juni til 30. september). Denne bestemmelsen vil ikke være aktuell i ditt tilfelle, da din oppsigelsestid løper ut lenge før hovedferieperioden.

Du har altså samme rett til ferie som du ville hatt uten oppsigelsen. Du har ikke noe krav på å ta ut ferie, men du har rett til å be om det.

## Har jeg rett til innsyn i egen ansettelsessak

**?** Jeg søkte på en rektorstilling på ungdomsskolen her i kommunen, men fikk ikke jobben. Jeg forstår ikke helt hvorfor vedkommende som fikk jobben ble ansett som bedre kvalifisert enn meg. Jeg kunne derfor tenke meg å få innsyn i saken. Har jeg rett til det?

**!** Vedtak om ansettelse i det offentlige er et enkeltvedtak, jf. forvaltningsloven § 2 annet ledd. Som søker har du partsrettigheter etter forvaltningsloven. Det er likevel noen unntak, blant annet er det slik at reglene om dokumentinnsyn etter forvaltningsloven § 18 ikke gjelder. Det er egne regler om partsinnsyn i tilsetningsaker i forvaltningslovforskriften kapittel 5.

Når det gjelder opplysninger om andre søkere, har du krav på å se utvidet søkerliste. Det vil si en liste over alle søkeres navn og alder, samt fullstendige opplysninger om deres utdanning og praksis i offentlig og privat virksomhet. I tillegg har du rett til å gjøre deg kjent med søknadene fra søkere som er innstilt til eller tilsatt i stillingen, og vedlegg til disse søknadene. Med mindre det er uten

betydning for saken, har du også rett til innsyn i deler av dokumenter som inneholder faktiske opplysninger om søkere som er blitt innstilt, og om den søkeren som er tilsatt i stillingen. Dersom skriftlig referat som gjengir hva en søker som er innstilt til eller tilsatt i stillingen har sagt i intervju eller annen samtale, inneholder nye opplysninger eller anførsler av betydning for saken, har du også rett til å gjøre seg kjent med disse. Opplysninger som gjelder andres helseforhold eller forhold som av særlige grunner ikke bør meddeles videre, har du som hovedregel ikke rett til å se, jf. fvl. § 19 annet ledd.

Når det gjelder deg, så har du rett til å gjøre deg kjent med opplysninger om deg selv, både faktiske opplysninger og

vurderinger. Her er det likevel noen viktige unntak. Du har blant annet ikke rett til innsyn i vurderinger som er gjort eller gitt av tilsettingsorganet eller innstillingsmyndigheten eller noen som forbereder saken for disse, ei heller vurderinger gitt av din nåværende eller tidligere arbeidsgiver eller oppdragsgiver. Du har rett til å gjøre deg kjent med skriftlig referat fra intervju som gjengir hva du selv har sagt. Men du har ikke rett til å gjøre deg kjent med vurderinger som er kommet frem i forbindelse med intervju.

Når det gjelder innstillingen, så har du rett til å få vite hvem som er innstilt og hvilken rekkefølge de er innstilt i. Hvis det har vært dissens blant medlemmene i innstillingsmyndigheten, så har

du rett til å få informasjon om det samt hvor mange stemmer hver av de innstilte søkerne har fått. Du har likevel ikke krav på å gjøre deg kjent med den begrunnelse som innstillingsmyndigheten har gitt for innstillingen.



## YS Livsforsikring sikrer dem du er glad i

En livsforsikring kan bidra til at familien får det litt enklere økonomisk hvis du skulle falle fra.

YS Livsforsikring gir dine etterlatte en skattefri engangsutbetaling på inntil 30 G, tilsvarende nesten 3 millioner kroner, ved dødsfall – uansett årsak.

Som medlem i Skolelederforbundet kan du kjøpe forsikringen til en veldig god pris. Samboeren/ ektefellen din kan også kjøpe denne forsikringen, til samme gode pris. Forsikringen varer til du er 75 år.

**Sjekk pris og kjøp på [gjensidige.no/ys](https://gjensidige.no/ys)**



# Fagfornyelsen- et klokt og frigjørende budskap for pedagogiske «rævdiltere»

Av Paul Otto Brunstad

«Begrepet rævdilter er hentet fra den gamle bergenske buekorpsstradisjonen. De aller yngste barna dilter etter de større barna som marsjerer gjennom byens gater. En rævdilter er da en som bare følger etter der andre går, uten å ha noen selvstendig mening om de veivalg eller retninger som velges. Det er denne rævdiltende holdningen blant skolens ledelse og ansatte, fagfornyelsen nå tar et velbegrunnet oppgjør med.

«Kompliserte pedagogiske spørsmål har sjelden sikre svar. De ansatte i skolen må derfor ha aksept og rom for å bruke sin vurderings-evne i yrkesutøvelsen.» Slik står det å lese i punkt 3.5 i *Overordnet del – verdier og prinsipper for grunnopplæringen*. I denne kronikken skal vi se nærmere på noen konsekvenser i forlengelsen av denne påstanden, ikke minst for utøvelse av et godt og klokt pedagogisk lederskap. Å forstå pedagogiske spørsmål som komplekse og uten sikre svar, speiler en virkelighet de fleste skoleledere vil kjenne seg igjen i. *Overordnet del* snakker på den måten relevant og sant om den profesjonsfaglige forutsetningen for utøvelsen av faget. Det som gjør utsagnet ekstra spennende er at det rommer et befriende budskap for skoleledere og for lederutøvelsen i skolen. At god teoretisk innsikt, som dette også er et uttrykk for, kan virke frigjørende for praksis, er ikke overraskende. Teori er et gresk ord som betyr å se, bli klar over eller få innsikt i. Teori om hvordan virkeligheten henger sammen, kan på den måten hjelpe oss å forstå skjulte strukturer og sammenhenger. Slik kan teoretisk innsikt virke befriende i tenkningen omkring egen praksis, samt bidra til å fremme en mer velfundert fornyelse av ledelsesfaget.

Hvilke praktiske konsekvenser ligger da i innrømmelsen av at pedagogiske spørsmål sjelden har sikre svar?

Erkjennelsen kan ha betydning for vår forståelse av endringer som pågår innen dagens skole. Tiltak som mener seg å kunne fornye skolen og barnehagens pedagogiske arbeid, synes ofte å ha en forenklet virkelighetsbeskrivelse i bunnen. Ved å forenkle virkeligheten, ved ikke å ta verdikonfliktene og kompleksiteten i pedagogiske spørsmål på alvor, slik *Overordnet del* åpner opp for å gjøre det, tilsløres vesentlige forutsetninger for endringsarbeidet. Det gjør at endringene like gjerne kan bidra til å forsterke problemene de skulle løse.

Tid- og ressurskrevende endringsprosesser som settes i gang utenfra, og som det er skolens ansvar å gjennomføre, rammes lett av Ibsens treffende formulering i Peer Gynt: «Hvor utgangspunktet er galest, blir titt resultatet originalest.» Sammensatte og kompliserte problemer som skolen sliter med, kan ikke ensidig løses ved standardiserte program, modeller og prosedyrer, selv om skolen til slutt makter å tilfredsstille de eksterne kravspesifikasjonene. Et teorifattig pedagogikkfag, uten en velfundert grunnlagstenkning, gjør skolen til et lett «bytte» for aktører og interessenter som pusher «sikre» metoder og programmer, basert på «sikre» kunnskap med garantier om «sikre» resultater, inn i skole og barnehage. At politikere og skoleeiere lar seg imponere av ulike pedagogiske vidunderkurer er en ting, langt verre er det når skolens egne ledere gjør det samme. De som til syvende og sist sitter i klisteret er skolelederne selv. De får den umulige oppgaven med å iverksette stadig nye og forenklede løsninger, inn i en stadig mer uoversiktlig og lite enhetlig skolehverdag.

Endringer forankret i en teknisk og empirisk kunnskapstradisjon, kan ikke ukritisk overføres til områder knyttet til læring, dannelse og oppdragelse. Barn og unge er verken stålplater eller bare biologisk arvemasse, de er alle enkeltindivider preget av ulike kulturelle, religiøse, økonomiske og sosiale betingelser. God empiri og en velutviklet metodikk er viktig nok, men siden enhver sak kombinerer variabler som aldri helt kan utredes på forhånd, vil vi på det pedagogiske området aldri kunne oppnå «sikre» resultater. Naturvitenskapen kan lage gode modeller som likner på virkeligheten, men modellene blir aldri helt identiske med den verden som blir forsøkt modellert. Selv de «sikreste» metoder vil kunne utløse reaksjoner ingen med sikkerhet kunne forutsi på forhånd. Samme metode kan føre til ulike resultater, ulike metoder kan

## OM FORFATTEREN

Paul Otto Brunstad arbeider til daglig som professor ved pedagogikkseksjonen ved NLA Høgskolen i Bergen og har samtidig en professor II stilling ved VID vitenskapelige høgskole i Oslo og Stavanger. Han er også tilknyttet Universitetet i Uppsala sitt treårige rektorutdanningsprogram. Tidligere har han arbeidet med etikk og ledelse ved Sjøkrigsskolen i Bergen og Luftkrigsskolen i Trondheim. Han har blant annet skrevet bøkene *Seierens melankoli. Et kulturalanalytisk essay* (2003), *Klokt lederskap mellom dyder og dødssynder* (2009) *Enduring Military Boredom. From 1750 to the Present* (2009) (sammen med Bård Mæland) og vært medredaktør av antologien *Eksistens og pedagogikk. En samtale om pedagogikkens oppgave* (2016). Hans siste bok er *Beslutningsvegring - et ledelsesproblem* (2017).

gi noen av de samme resultatene, slik er det i en pedagogisk verden der «spørsmål sjelden har sikre svar».

## OVERORDNET DEL – ET FRIGJØRENDE BUDSKAP TIL PEDAGOGISKE RÆVDILTERTER

Dermed er vi over i det andre påstanden fra *Overordnet del* som innledet denne kronikken. Siden pedagogikken ikke er logikk, siden standardiserte metoder aldri vil kunne fungere optimalt over alt, må de ansatte i skolen «ha aksept og rom for å bruke sin vurderingssevne i yrkesutøvelsen». Her ser vi noen av de umiddelbare konsekvensene som ligger implisitt i grunnlagstenkningen. Erkjennelse rommer en frigjørende realisme. Siden den pedagogiske verden ikke lar seg sette på en enkel formel, ikke lar seg kontrollere av forenklede prinsipper, inviteres alle i skolen til å delta aktivt i utformingen av fremtidens skole. Siden det ikke finnes enkle løsninger alle slavisk må følge, åpnes det et legitimt rom for bruk av

Paul Otto Brunstad (Foto: NLA)

«egen vurderingsevne». *Overordnet del* inviterer til en reell fornyelse av skolen, og det innenfra. Ansvaret for å ta dette handlingsrommet i bruk, understrekes tydelig i de videre foringene som finnes i den samme teksten: «Profesjonen og den enkelte lærer forvalter et ansvar for å utøve skjønn

i komplekse spørsmål.» Skolens ansatte innrømmes en frihet de alt for lenge har latt være

å gjøre krav på. Fagfornyelsen har dermed et viktig budskap til de av oss jeg med et bergensuttrykk vil kalle for «pedagogiske rævdiltere». Begrepet rævdilter er hentet fra den gamle bergenske buekorpsstradisjonen, en organisasjon for og av barn og unge der tromming, eksersis og marsjering har vært noe av de sentrale aktivitetene. De aller yngste barna, de som ennå ikke formelt er tatt opp i korpset, dilter da etter de større barna som marsjerer gjennom byens gater. En rævdilter er da en som bare følger etter der andre går, uten å ha noen selvstendig mening om de veivalg eller retninger som velges. Det er denne rævdiltende holdningen blant skolens ledelse og ansatte, fagfornyelsen nå tar et velbegrunnet oppgjør med.

Hvilke praktiske konsekvenser får dette for det pedagogiske lederskapet i skolen? Nettopp fordi skolehverdagen har så mange ulike fasetter og utfordringer uten sikre svar, må skoleledere, sammen med sine medarbeidere, selv vurdere hvordan skolen skal møte alle de krav og forventinger, endring og pålegg, som kommer utenfra. Uten en slik selvstendig vurdering vil skolen havne i en umulig spagat mellom hverdagens konkrete utfordringer og abstrakte og idealiserte løsninger utenfra. Skoleledelse utvikles alltid i et gjensidig samspill med selvstendige mennesker med høyst ulike forutsetninger og ressurser. Selv de mest nødvendige endringer må derfor gi rom for en selvstendig bruk av faglig klokskap. En slik klokskap, basert på faglig kunnskap, erfaringer og kollektive læringsprosesser, gjør det mulig å justere og vurdere eksterne tiltak, slik at de bedre treffer de ønskede resultater.

Klokt pedagogisk lederskap må derfor være kontekstsensitiv. I alt lederskap er det nemlig en liten, men viktig forskjell på å gjøre ting riktig i henhold til krav og prosedyrer, og det å gjøre de riktige tingene i møte med den aktuelle situasjonen. Lojalitet mot systemets krav er

Den kloke leder vet at ingen sak er så enkel at et menneske alene kan forstå alt, men sammen kan man forstå en hel del.

viktig nok, men ikke tilstrekkelig. I tillegg må man som klok leder også utøve skjønn og praktisk visdom. I den videre sekvensen av denne kronikken, skal vi derfor se nærmere på hva denne utfordringen innebærer. Dette er aspekter jeg tidligere har drøftet mer inngående i boken *Klokt lederskap* mellom dyder og dødsynder, som jeg skrev for noen år siden.

### KLOKSKAPENS ANATOMI I SKOLELEDERES STRATEGI

Ser vi nærmere på det vi kunne kalle klokskapens anatomi, ser vi at den forutsetter en type risikovillighet, en type åpenhet i møte med det uforutsette og uavklarte. Derfor er mot og dristighet, som *Overordnede del* oppmuntrer til, så avgjørende i skolelederes strategiske tenkning. Selv om den kloke leder er lojal mot overordnede myndigheter, vil en slik leder hele tiden være søkende og lyttende, oppfinnsom og nyskapende. Målet er å realisere verdier og prinsipper til fellesskapets beste, i en kombinasjon av fasthet og fleksibilitet. Dette henger sammen med at de fleste beslutninger vil kunne være gjenstand for debatt. Det er alltid flere alternative fortolkninger av en og samme situasjon, og dermed vil det også finnes flere alternative løsninger. Klokskapen ser med et våkent blikk etter mulighetene som finnes i den iboende usikkerheten som preger all menneskelig samhandling. Klokskapen er på den måten lyttende til andres innspill, og er slett ikke bare en individualistisk ferdighet eller egenskap. Den kloke leder vet at ingen sak er så enkel at et menneske alene kan forstå alt, men sammen kan man forstå en hel del. Klokskapen er på den måten inviterende og samhandlende.

Igjen, usikkerhet kan virke som et svært

uheldig og negativt utgangspunkt for en leder, men rommer likevel en positiv og frigjørende realisme. En verden som ikke lar seg sette på en formel, lar seg heller ikke kontrollere, uansett hvor mye innsikt og kunnskap man måtte ha. Denne usikkerheten må mennesket, og dermed enhver organisasjon, leve med. Dette viser hvorfor den dristige klokskapen er så viktig. Skulle vi vente til utfallet var sikret, før beslutninger ble tatt, ville alt stoppe opp. Her aner vi de mer problematiske sidene ved et samfunn som alltid vil sette sikkerhet først. Kravet om nulltoleranse for feil blant ledere, kan i verste fall føre til at vi selv lukker handlingsrommet vi har i frykt for å gjøre feil. Da blir vi alle krypende langs gulvet, og aldri i stand til å stige opp mot nye høyder, som den engelske kardinalen John Henry Newman så treffende formulerte det i sin tid. Et fellesskap preget av raushet og mildhet, med evne til å lytte og lære av hverandre, vil derimot legge grunnlaget for et dynamisk og nyskapende fellesskap som tørr å ta risiko. Slike dristige holdninger er avgjørende for å kunne løse skolens fremtidige utfordringer. Pedagogiske rævdiltere vil sjelden kunne bidra til en slik fornyelse, selv om de effektivt, lojalt og med stor innsats følger etter andres innfall og utfall.

Fornyelse handler ikke bare om å komme på nye ting, men også om å legge bak seg uhensiktsmessige og erfaringsfattige måter å gjøre ting på. Den skoleleder som i hver ny situasjon bare ser det han eller hun alltid har sett, vil naturlig nok velge metoder og løsninger som de alltid har brukt. Selv om bruk av gamle løsninger gir trygghet i beslutningsprosessen, vil det hele likevel kunne gå galt. En viktig forutsetning for å handle klokt er å se nye muligheter i tilsynelatende kjente og tilvante situasjoner. Det nye i det gamle og det gamle i det nye, blir en nøkkel til en bevisst fortolkning av situasjonen. I lys av denne åpne og utprøvende holdningen gir det mening å snakke om situasjonsbestemt lederskap og situasjonsorientert læring. Klokskapen faller aldri helt til ro ved å ha sett det meste fra før. Den kan aldri bli arrogant og hovmodig, det

er holdninger som fort vil føre til fall. Den har alltid en dør på gløtt for det ukjente, for det fremmedartede. På samme tid vil den også være våken for det familiære og kjente i tilsynelatende helt nye situasjoner.

### Å VÆRE RIKTIG FLINK UTEN Å VÆRE SÆRLIG KLOK – KLOKSKAPENS MORALSKE DIMENSJON

Dette leder til en annen viktig presisering. Klokskap handler ikke bare om å være flink, den er heller ikke bare en rent intellektuell dyd, den må også være moralsk. Du kan nemlig være riktig så flink, uten å være riktig så klok. Siden all menneskelig samhandling rommer et moralsk element, vil klokskapen alltid måtte ha en solid etisk forankring. I en klok beslutning forenes fornuft og vilje, følelser og verdier, i møtet med den konkrete personen eller situasjonen som man skal samhandle med. Kortsiktig vinning for egen del er en uklok strategi, fellesgodene, det som tjener fellesskapets og barnas beste, må også være ivarettatt. Moralsk refleksjon og praktisk handling står i et interaktivt avhengighetsforhold. Derfor spør den kloke leder hele tiden: Hvem tjener på løsningen, hvem er den god for, eventuelt hvem taper på den, hvem får realisert sine behov og hvem får ikke? En fornuftig vurdering er ikke automatisk en god og moralsk vurdering. Hvem sin fornuft eller hvilken rasjonalitet er det som gjelder, og hvem sine verdier regnes som de viktigste? Er det egentlig til barnet og de unges beste, eller er det mer for å oppfylle standardisert kravspesifikasjoner? Ideelt sett skulle det ikke være noen motsetning mellom disse to kravene, men i praksis viser det seg ofte å være det. Den som ofte taper i denne duellen, vil da ofte være barna og de unge. De har ingen sanksjonsmulighet å slå i bordet med, slik Fylkesmann, Direktorat og Skoleeier har.

For å kunne handle moralsk er kunnskaper viktig, men alltid i kombinasjon med evnen til varhet og respekt for det konkrete og unike i

enhver situasjon. Godt lederskap innebærer å la seg tiltale av relevante personer og hendelser i den aktuelle situasjonen. Med en slik ydmyk holdning vil en kunne forholde seg til det som faktisk skjer, ikke det som kunne, burde eller skulle ha skjedd. En styres ikke bare av tidligere erfaringer eller forutinntatte oppfatninger og forventninger, men lar situasjonen selv komme til orde. Årvåkenhet og situasjonsbevissthet gjør at man i tillegg til å gjøre ting riktig, også er i stand til å gjøre de riktige tingene i rette tid. Klokskap er knyttet til timing, en helt avgjørende egenskap i alt lederskap.

Faglige ferdigheter kan læres gjennom studier, trening og repetisjon, men kunsten å vite hva en skal bruke av alt en har lært, og ikke minst når og hvordan, vil en først kunne finne ut av i et aktiv og våkent samspill med omgivelsene. Kunsten i klokt lederskap synes derfor å ligge i evnen til å forene kunnskapsbevissthet med situasjonsbevissthet. Med et godt arbeidsfellesskap i ryggen, og med legitim autonomi fra overordnede myndigheter, vil man med mot, nysgjerrighet og evne til improvisasjon, kunne finne nye og gode løsninger, selv der rammebetingelsene langt fra er optimale. Det helhetsblikket som ligger i klokskapen, hjelper lederen til å gjøre de rette tingene, både knyttet til situasjonen her og nå, og knyttet til de konsekvensene beslutningene vil kunne få for fremtiden. Klokskap er derfor et vesentlig element i all etikk og ledelse.

Selv i en verden der økonomiske, tekniske og materielle faktorer bare synes å bli viktigere og viktigere, forblir den menneskelige ressursen den viktigste. Dette gjelder enten det er snakk om militær, politisk, økonomisk eller pedagogisk ledelse. I de fleste sammenhenger er klokt lederskap knyttet til å kunne bygge og vedlikeholde gode og skapende menneskelige relasjoner. Svikter det her, vil det neppe kunne kompenseres gjennom økte økonomiske eller tekniske ressurser. Lykkes det derimot, vil en

selv med begrensede ressurser og en usikker økonomisk situasjon kunne utrette store ting.

Klokskap representerer ikke noen mystisk eller overmenneskelig egenskap. Klokskapen er i sitt vesen både praktisk og jordnær, men dessverre ofte fortrent og glemt i en verden der troen på den tekniske og instrumentelle fornuften har erobret de fleste livsområder, og der pedagogikkens område slett ikke er noe unntak. Målet må derfor være å revitalisere forståelsen av klokskapens anatomi, dens vesen og egenart, og på den måten vise dens relevans i lederskap på alle nivåer i skole og utdanning. En slik vinkling gjør at egenskaper som erfaring, modenhet, selvinnsikt, menneskekunnskap og en god moralsk forankring, blir viktige egenskaper for enhver medarbeider. Selvinnsikt og menneskekunnskap er ikke medfødt, det må læres, og det tar tid å lære det. Det er med klokskapen som med tålmodigheten, den kan vanskelig læres på en kjapp og effektiv måte. Foreliggende kronikk ønsker derfor å stimulere til ettertanke og refleksjon hos leseren, mer enn å gi noen oppskrift på hva klokt lederskap er ned til den minste detalj.

### NÅR FRIHET BLIR EN TRUSSEL – OM BESLUTNINGSVEGRING OG FRYKT FOR Å LEDE

Det komplekse og uforutsigbare ved den pedagogisk verden var utgangspunktet for denne kronikken. Med dette som forutsetning, åpnet *Overordnet del* for en frihet og aktiv deltagelse i utformingen av fremtidens skole. Denne friheten er likevel ikke et entydig gode for alle. Friheten har sin pris, den kan gjøre mennesker utrygge og sårbare. Hvordan skal frihetens brukes, hva er riktig å gjøre, hva om jeg feiler? Med friheten følger et ansvar som kan oppleves tyngende og truende. Så lenge noen satte klare rammer, gav klare regler og direktiver for hvordan saker og ting skulle gjøres eller løses, var det hele mye enklere. Da slapp man selv å tenke og ta ansvar. Skulle noe gå galt, var det alltid noen å skyldte på. Friheten lå paradoksal nok i det å være bunden til å gjøre det man hadde fått beskjed om. I den



For di skolehverdagen har så mange ulike fasetter og utfordringer uten sikre svar, må skoleledere, sammen med sine medarbeidere, selv vurdere hvordan skolen skal møte alle de krav og forventinger, endring og pålegg, som kommer utenfra. Uten en slik selvstendig vurdering vil skolen havne i en umulig spagat mellom hverdagens konkrete utfordringer og abstrakte og idealiserte løsninger utenfra.

virkelige friheten ligger muligheten for å feile, for å gjøre noe galt og som man selv må ta skylden for. For å unngå dette, kan det være lett å gli inn i en uforpliktende og passiv væremåte, eller som noen gjør, gjemme seg bak rigide regler og prosedyrer. Slik kan *Overordnet del* få noen utilsiktede konsekvenser, som nok ikke var intendert i planarbeidet. Frihet kan være truende og skremmende. Dette er en tematikk mange kan føle på, men som det ikke alltid er like lett å snakke om. Frihet er jo per definisjon et gode, så hvorfor skulle det være noe problem? Nettopp derfor er det viktig at frihetens mørkere sider tematiseres og settes ord på, ikke minst inn mot skolelederens hverdag.

Spenning mellom ledelse og frihet var noe av utgangspunktet for min bok *Beslutningsvegring – et ledelseproblem fra 2017*. Boken var et forsøk på å forstå hva som gjorde at flinke ledere likevel vegret seg for å ta beslutninger. De hadde i sin stillingsinstruks både frihet og mulighet, likevel skjedde det mange ganger ingen ting. Beslutningsvegringen handlet verken om posisjoner eller mangel på kompetanse. Grundig kunnskap og mye informasjon kan gi bedre beslutninger, men ikke alltid. Uten at ledere våger å omsette kunnskapen i konkrete handlinger, hjelper det lite med all verdens rektorskoler og lederutdanningsprogrammer.

Pliktoppfylgende og ansvarsfulle skoleledere vil kunne søke råd og veiledning, de kan skaffe penger til interessante dagseminarer og vil også være villig til å lytte til sine medarbeidere. Likevel skjer det ingenting. Engasjementet hos medarbeiderne avtar samtidig som frustrasjonen tiltar. Når beslutninger endelig tvinger seg frem, er de mer som hastige mottrekk for å redde situasjonen, enn en veloverveid og velbegrunnet beslutning. Verdien av den lange behandlingstiden, av all diskusjon og forhandling, nulles ut til fordel for tiltak som både er dårlig fundert og mangler langsiktige perspektiver. Beslutningsvegring rammer ikke bare lederens evne til å lede, men også medarbeidernes tillit og arbeidsglede. Vegring mot å bruke friheten man har, kan da skape store negative ring-

virkinger for flere enn beslutningstakeren selv, arbeidsmiljøet kan like gjerne rammes.

Med det høye utdanningsnivå norske skoleledere etter hvert har fått, skulle man kanskje tro at beslutningsvegring var et avtagende problem. Det synes likevel ikke å være tilfelle. Selv den beste grunn og videreutdanning innenfor skoleledelse, kan ikke kompensere for manglende initiativ og handlekraft hos lederen selv. Om lederen av ulike grunner velger å sitte stille i båten, ligger båten likevel aldri stille. Understrømmer av uformell makt og særinteresser, i og utenfor skolen, fører båten i retninger som svekker lederens styringsevne i den videre prosessen. Fart og retning bestemmes av krefter som verken lar seg temme eller frivillig gir seg til kjenne. Passivt og unnvikende lederskap er som å seile i medvind, uten å kjenne vindens kraft. Først når lederen selv vil ta styringen og gripe roret for en nødvendig kursendring, merkes kreftene som faktisk driver prosessen fremover. Det er ofte i slike øyeblikk, idet man etterskuddsvis forsøker å ta ledelsen, at mange ledere kjenner at både arbeidslyst og lederglede fordampes. Det finnes ikke strøm- eller vindfrie områder der stillesittende og passive ledere innrømmes midlertidig arbeidsro, i alle fall ikke i dagens skole. En leder som vegrer seg for å ta styringen i pågående prosesser, blir selv styrt av andre.

Selv om *Overordnet del* legger viktige og gode føringer for fremtidens skoleledelse, vil risikovegring og passivitet likevel kunne undergrave den positive prosessen som er i gang. Frykten for å feile gjør at man heller ikke får gjort de riktige tingene. Selv den beste intensjonen, det beste beslutningsgrunnlaget eller den grundigste behandlingstiden, er i seg selv ikke noen garanti mot uforutsette og feilslåtte konsekvenser av vedtak som blir gjort. Om man virkelig lykkes, vet man først etterskuddsvis.

Ønsket om å gardere seg, som mange skoleledere kjenner på i de krevende tider samfunnet og skolen er inne i nå om dagen, er forståelig og prisverdig nok, men det vil hele tiden være en glidende overgang fra denne prisverdige intensjonen, til at man abdiserer

eller fraskriver seg sin egen lederoppgave. Mot og risikovillighet kan være krevende og til tider truende, men er likevel viktige forutsetninger for en bedre skole. Godt lederskap formes ikke bare gjennom det å lykkes, vel så viktig er dyrekjøpte erfaringer fra tidligere feilgrep. Å handle feil er derfor ikke et slutt punkt, det kan like gjerne være et nytt og godt startpunkt. Feilene vi forsøkte å unngå, men som vår dristighet likevel førte med seg, kan noen ganger være begynnelsen på en ny og bedre vei inn i fremtiden. Det er denne dristigheten i beslutningsøyeblikket som skoleledere nå må være seg bevisst. Det uavklarte og det usikre, ja, selv det skremmende og kaotiske er, slik *Overordnet del* gir signal om, en permanent invitasjon til alle i skolen om å delta i utformingen av en bedre skole, og med det til en bedre felles fremtid for oss alle.

#### ANVENDT LITTERATUR:

Brunstad, P.O. & Oliverio, S. (2020). Practical Wisdom and Spiritual Exercises in Teacher Education. What Does 'Being Taught' by the Ancients Mean? I K. Smith (red.), *Validity and Value of Teacher Education* (p. 51-72). Bergen: Fagbokforlaget.

Brunstad, P.O. (2020). Kunnskap uten kjennskap og klokskap. Spenningen mellom det optiske og det haptiske i pedagogisk praksis. I M. Ulvik, I. Helleve og D. Rønness (red.) *Skolens betydning* (s. 231-242). Bergen: Fagbokforlaget.

Brunstad, P.O. & Oliverio, S. (2019). "Cunctando restituit rem": Teaching, Grown-Up-Ness and the Impulse Society. *Studies in Philosophy and Education*, 38 (5), 569-575.

Brunstad, P.O. (2017). *Beslutningsvegring – et ledelseproblem*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

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

Kunnskapsdepartementet. (2017). *Overordnet del - verdier og prinsipper for grunnopplæringen*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/53d21ea2bc3a4202b86b83cfe82d-a93e/overordnet-del---verdier-og-prinsipper-for-grunnopplaringen.pdf>



#### VELKOMMEN TIL 2120

Av Ranja Romsdal  
Illustrasjon: Stian Tranung

*En verden fylt med tobeinte rotter  
Som forsyner seg, men aldri stopper*

*De grønne skoger, hvor ble de av?  
De tok med seg dyrelivet som en gang var*

*Rasjonerer maten etter inntekt  
Biller, larver, egg og insekt*

*Store akvarium med fisker på land  
For de finnes ikke under vann*

*Nå har oljen sagt stopp  
Norges rikdom har ikke akkurat gått opp*

*Solcellepanel og vindmøller skaper strøm  
Likevel er ikke jorda grønn*

*Fortauet sprenges av avfall og plast  
Gjenvinningsstasjonen? Ja den brast*

*Industrien er jordas nye lunger  
Og luften grå som elefantunger*

*Sykdommer rammer i ny og ne  
Heldigvis har vi ny forskning for det*

*Vaksine etter vaksine kommer frem  
Populasjonen vokser i vårt system*

*Bygning på bygning så langt øyet kan se  
Hva er vel ikke vakrere enn det?*

*Tornado, stormer, flom og tørke  
Klimaet er fanget i et evig mørke*

*Verden kunne vært grønnere enn idag  
Men i 2020 fikk klimatiltakene avslag*

Velkommen til 2120

## Vinnerne av PUTSJ-prisen 2020

PUTSJ-prisen er en skrivekonkurranse for ungdom mellom 12 og 26 år og deles ut av Natur og Ungdom i samarbeid med Skolelederforbundet. Nå er vinnerne kåret.

Temaet for årets konkurranse var: Hvordan vil verden se ut i 2120. Konkurransen setter ingen grenser for hvilken sjanger deltakerne bruker. Det kan være et essay, et dikt, en novelle, tegneserie eller et kåseri, og det er opp til den enkelte hvordan de løser oppgaven. Konkurransen er delt opp i to alderskategorier. Junior-kategorien går fra 12 til 16 år og senior-kategorien fra 17 til 26 år. I hver kategori har vi kåret 1., 2. og 3. plass.

#### Junior:

1. plass: Anna Bye-Ribaut Premie: 3500 kroner
2. plass: Marion Zerlina Totsaas Premie: 2000 kroner
3. plass: Asta Eikemo Premie: 1500 kroner
4. plass: Oda Husby Premie: en bok, et handlenett og kinobilletter
5. plass: Henriette Harkestad Alveheim Premie: en bok og et handlenett

#### Senior:

1. plass: Ranja Romsdal Premie: 6000 kroner
2. plass: Juni Victoria Moe Moltubak Premie: 4000 kroner
3. plass: Susanne Arntzen Premie: 3000 kroner
4. plass: Aurora Kobernus Premie: Bok, handlenett og kinobilletter
5. plass: Marthe Ratvik Premie: en bok og et handlenett

I denne utgaven trykker vi diktet til Ranja Romsdalen som vant seniorklassen for diktet *Velkommen til 2120*. Teksten til Anna Bye-Ribaut, som vant 1. plass i juniorklassen, blir presentert i neste utgave av Skolelederen.

### Husk å sende fakturaer i EHF format

Digitaliseringen av Skolelederforbundet fortsetter og vi har nå innført Visma dokumentcenter med elektronisk fakturafløy. Vi ber derfor om at alle fakturaer til Skolelederforbundet sendes oss i EHF format. Visma dokumentcenter med elektronisk fakturafløy fungerer som følger:

Alle fakturaer til Skolelederforbundet skal sendes oss i EHF format, som i realiteten blir ett sentralt elektronisk fakturamottak. Fakturaene blir så sendt ut til fylkeslagene for godkjenning. Etter at de er godkjent kommer de tilbake til økonomiavdelingen hvor de blir kontrollert sentralt, og dernest lagt til remittering påfølgende fredag. Ved bestilling av varer, møtelokaler, hoteller mm skal EHF faktura sendes Skolelederforbundet med minimum 20 dagers betalingsfrist. Leverandører vil finne nødvendig info i Elma registrerte (Elektronisk mottaker adresseregister). Kontakt økonomiansvarlig Tore Luneborg i Skolelederforbundet hvis du vil ha mere informasjon om ordningen.

# Nordea Direct



Boliglån fra  
**1,39%**

## Flytt lånet og få mer til overs

Gjennom bankavtalen med Nordea Direct har flere tusen YS-medlemmer sikret seg en av landets laveste boliglånsrenter.

Har du sjekket hvor mye du kan spare?

Dette får du som medlem Skolelederforbundet:

- Boliglånsrente fra 1,39 % nom. rente
- Lån til første bolig, 1,35 % nom. rente
- Ingen etableringskostnad på boliglån

Send oss en uforpliktende søknad på [nordeadirect.no](https://nordeadirect.no), det kan lønne seg å flytte boliglånet til medlemsbanken.

Priseks.:

Boliglån inntil 50 % av verdigrunnlag, eff. rente 1,45 %, 2 mill., o/25 år, totalt: 2 383 732,-.  
Boligstart inntil 85 % av verdigrunnlag, eff. rente 1,41 %, 2 mill., o/25 år, totalt: 2 372 563,-.  
Pris pr. 01.06.20 for nye lån og kan bli endret. Gjelder YS-medlemmer.