

SKOLELEDEREN

Nr. 02 — mars 2022 • Fagblad for skoleledelse

**Bruk nyutdannede
som en ressurs**

**Ledelse av skole-
utvikling**
– en samhandlende
aktivitet



**Sofienberg skole fikk
Benjaminprisen 2022:**

–Vi snakker mere om
inkludering og mang-
fold enn om rasisme og
diskriminering.

Istockphoto



s 16

Leder	s. 3
Sofienberg skole fikk Benjaminprisen	s. 6
Juristene svarer	s. 12
Innsikt: Ledelse av skoleutvikling	s. 16
Nytt fra forskning	s. 18
Fylkesleder har ordet: Viken	s. 20
Anerkjenn nyutdannede lærere som ressurser	s. 22
Nye podkaster fra Skolelederforbundet	s. 26
Hovedtariffoppgjøret 2022	s. 28
Internkontroll har betydning for skolemiljøet	s. 31



s 6



s 18



s 22



Skolelederforbundet

UTGIVER:
Skolelederforbundet
Øvre Vollgt. 11, 0158 Oslo

POSTADRESSE:
Postboks 431 Sentrum, 0103 Oslo
Tlf. 24 10 19 00
E-post: post@skolelederforbundet.no
Web: www.skolelederforbundet.no

Skolelederforbundet er medlem av YS

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

Trykk:
PoliNor AS

Design:
Edda Grafisk AS

Forsidebilde: Ole Alvik

Opplag: 7063 eks.
33. årgang

ISSN 082-2062

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

Annonsealg:
Anne-Lise Fængsrud
Salgsjef
Tlf. 99648546
E-post: anne-lise@tkmedia.no

Utgivelsesplan		
Nr	Materialfrist	Utgivelse
1	31.01	15.02
2	07.03	22.03
3	19.04	03.05
4	30.05	14.06
5	12.08	30.08
6	12.09	27.09
7	24.10	08.11
8	28.11	13.12



LEDER

Mangler skole- og barnehageledere tydelige kompetansekrav?

Alle forventer at lærerne skal ha høy og relevant kompetanse. Men hvilke forventninger har vi egentlig til kompetansen hos de som skal lede lærerne?

Ledere i skole og barnehage jobber i et hierarki der ulike oppdragsgivere stiller krav om resultater. Perifere ledere i oppdragslinjen vedtar lover, forskrifter, retningslinjer og planer som direkte påvirker handlingsrommet. De stadig økende forventningene til hva lederne skal løse av oppgaver, utfordrer våre muligheter til å lede og utvikle barnehager og skoler på en god og helhetlig måte.

For å forbedre elevens læringsutbytte må en utvikle og forsterke lederens evne til å drive forbedringsarbeid innen det profesjonelle fellesskapet. Politikere, policydesignere og offentligheten burde derfor oftere sette søkelys på kvaliteten på lederskapet som skal utvikles og utøves. Ledelse er én av mange interne og eksterne faktorer som virker på barn og unges prestasjoner. Samtidig er den faktisk den nest viktigste av de interne faktorene rett etter undervisningskvalitet.

Det viser seg at nesten samtlige evalueringer av forbedring i elevens læringsutbytte delvis knytter graden av suksess til kvaliteten på ledelse. Lederskap gjør forbedring mulig gjennom å skape et godt samspill mellom ulike elementer som for eksempel profesjonell kapasitet, engasjement i lokalsamfunnet og undervisning av høy kvalitet. Alle disse faktorene må virke sammen for å oppnå og opprettholde forbedring i elevenes læringsutbytte. Med tanke på den store virkningen som lederskap har på barn og elevens læringsutbytte, burde politikerne spørre seg om hvordan vi skaper og utvikler ledere som gjør en forskjell for elevene. Da blir følgende spørsmål sentralt: Hvilke kompetanse- og kvalitetskrav stiller vi til lederne?

I diskusjonen omkring skole og barnehage dukker begrepet ledelse oftest opp i forbindelse med administrasjon. Vår opplevelse er at når det faglig pedagogiske kommer på dagsorden, så er det kun lærerprofesjonen som trekkes frem. Dette gir dessverre et ufullstendig bilde av hvordan pedagogiske kvalitet utvikles. Viktigheten av ledere som organiserer og leder lærernes arbeid må anerkjennes. En lærer alene er ikke nok! Lederens kompetanse er en viktig nøkkel til å kunne utøve et godt og tydelig lederskap. De fleste forventer at de som skal lede den faglige opplæringen – lærerne – har god og relevant kompetanse. Men hvor er kompetanseforventningene til de som skal organisere og lede lærerne?

Vår siste lederundersøkelse viser akkurat dette. Lederkompetansen må tydeliggjøres – og krav til kompetanse innen flere områder må spesifiseres. Å kunne lede seg selv før en kan lede andre er et viktig grunnleggende prinsipp. Da må man som leder også få mulighet til å utvikle sin egen ledelsesplattform og kvaliteter som leder før man trer inn i lederrollen. Den som skal lede det profesjonelle fellesskapet må ha en bredde og dybde i sin kompetanse som gir trygghet for eget lederskap.

De kravene og forventningene som stilles til lederen utgjør til sammen en kompleksitet som er utfordrende å håndtere. Ledere i skole og barnehage beveger seg kontinuerlig mellom ulike kontekster og roller. Dette skaper varierte dilemmaer som krever differensiert rolleforståelse, integritet og høy kommunikasjonskompetanse. Kompetansekrav vil ikke være nok i seg selv uten helhetlige utviklingsplaner som er godt finansiert. Jeg mener det er på høy tid at vi jobber med å skape en sterkere kultur for lederutvikling i skole og barnehage. Skolelederforbundet er en naturlig aktør til å ta dette ansvaret. Et av våre oppdrag fremover blir derfor å utfordre beslutningstagerne til følgende: Skap rammer for utvikling av en lederkultur bygd på kompetanse, innsikt i eget lederskap og en kunnskapsforankret forståelse av hvordan ledere kan utgjøre en forskjell i arbeidet med å sikre barn og unge et godt oppvekst- og opplæringstilbud.

Stig Johannessen
Forbundsleder



Arbeidet med revisjon av Elevundersøkelsen har startet

Elevundersøkelsen ble sist revidert i 2013. For å sikre at undersøkelsen skal være et relevant og nyttig verktøy, har Utdanningsdirektoratet igangsatt et arbeid med å revidere den. Arbeidet skal være ferdig høsten 2024.

Formålet med å revidere undersøkelsen er å sikre at innholdet i undersøkelsen er i tråd med innføringen/endingene i kapittel 9 A i opplæringsloven/fri-



– Elevundersøkelsen bør fortsatt være en anonym og frivillig undersøkelse for den enkelte elev, men den bør være obligatorisk for skoler og kommuner på samme nivå som nå, sier Trygve Beyer-Olsen er politisk rådgiver i Skolelederforbundet. (Foto: Ole Alvik)

skoleloven og nye læreplaner. Videre skal de tilpasse undersøkelsen til elevene, både når det gjelder omfanget på undersøkelsen og hvordan spørsmålene er formulert, samt gjøre det lettere å administrere, gjennomføre og ta i bruk resultater fra undersøkelsen. Arbeidet startet i januar i år og skoler og skoleeiere skal kunne ta i bruk den nye elevundersøkelsen skoleåret 2024/2025.

Politisk rådgiver Trygve Beyer-Olsen i Skolelederforbundet deltar i referansegruppen for revisjonen.

–Vi mener at det viktigste med en elevundersøkelse er å bidra til kvalitetsutvikling på så mange nivåer som mulig i skolesystemet.

–En undersøkelse på dette nivået må speiles mot og henge sammen med andre undersøkelser og systemer som for eksempel nasjonalt kvalitetsvurderings-system (NKVS). Det er også nødvendig å se på hvordan en kan unngå overlapping med andre undersøkelser nasjonalt og internasjonalt, sier han.



Fikk du søvnproblemer under pandemien? I så fall er du ikke alene.

Forskere ved NTNU har undersøkt hvordan pandemien påvirket søvnen til folk i samfunnskritiske yrker under pandemien.

Mange arbeidstakere var nødt til å forholde seg til nye krav, stor arbeidsmengde og en arbeidshverdag i stadig endring under pandemien. Universitetslektor Torhild Anita Sørengaard og professor Ingvild Saksvik-Lehouillier har ledet et forskningsprosjekt ved NTNU som har undersøkt sammenhenger mellom søvn, arbeidsbelastning og mestring hos arbeidstakere i samfunnskritiske yrker. Det gjelder for eksempel ansatte innen helse, velferd, kommune og skole. Studien har fulgt disse arbeidstakerne fra våren 2020 og frem til nå. De første resultatene er basert på data fra våren og høsten 2020.

Forskerne fant at stress på jobben bidrar mer til søvnproblemer enn selve kravene på jobben gjør. Men høye krav medvirker ofte til stresset, ifølge en artikkel i Gemini.no som formidler forskning fra SINTEF og NTNU. Dårlig søvn kan forverre stress og bekymringer, samtidig som stress og bekymringer gir dårligere søvn. Langvarig stress er en av de største risikofaktorene for utbrenthet, og symptomer på utbrenthet, som utmattelse og negative følelser tilknyttet jobben, kan bidra til dårligere søvn. Samlet viser resultatene at både utbrenthet og søvnløshet er viktig å forebygge tidlig. Disse plagene er ikke bare utfordrende i seg selv, men kan også bidra til redusert prestasjon og alvorligere lidelser på lengre sikt.

Endeleg Bergenskonferanse igjen

Etter digital Bergenskonferanse i 2020, og ingen konferanse i 2021, kunne vi endeleg møtast til fysisk Bergenskonferanse på Quality Edvard Grieg Hotel, med 120 deltakarar 3. og 4. februar 2022.

Konferansen blei innleia med eit oversyn over aktuell norsk skolepolitikk ved rådgjevar Alf B. Aschim i Skolelederforbundet og ein presentasjon av Skolelederforbundet sin politikk og satsingar framover ved fylkesleiar i Vestland, Erik Strøm.

Først ut av hovudinnlegga, var Kristin Knudsen Håvik i BKL, om korleis elevar skildrar møta med lærarar som krenkjer og mobbar dei. Her trengs det meir kunnskap, og kan hende bør lærarstudentane lære meir om korleis dei skal vise pedagogisk takt og pedagogisk merke- semd. I alle fall er det viktig at skolen byggjer ein kultur for tryggleik og gode relasjonar med pedagogisk takt og merke- semd i sentrum.

Dag to starta med ei helsing frå forbundsleiar Stig Johannessen med tittelen: «Å lære å gjøre, å lære å forstå, å lære å leve som og lære å være», som eit oppspel til rektor Semira Wikström og assisterande rektor Erik Hall, frå Visättraskolan, sitt hovudinnlegg om «Att vända en skola». Dette imponerande dømet på endringsleing, kan du lese meir om i Skolelederen nr. 9 2020, i artikkelen «Vil du lykkes med endringsarbeid? Bygg en kultur som fremmer trivsel, trygghet og kunnskapsdeling».



Erik Hall og Semira Wikström fra Visättraskolan i Sverige var to av mange dyktige foredragsholdere på Bergenskonferansen i februar. Artikkelen fra Visättraskolan finn du på Skolelederen.no. Vi anbefaler og boka Elevhälsa i praktiken av Hall og Wiström.



Det siste hovudinnlegget, var ved Jarl Inge Wærness frå LearnLab, om korleis vi kan bygge ein skolekultur der den utforskande elevrolla får større plass. Stor takk til Skolelederforbundet Vestland for ein konferanse der deltakarane fekk gode verktøy til å leie endringsarbeid.

Gjennomsnittslønn for pedagogiske yrker

Statistisk sentralbyrå har nylig publisert tall for månedlig gjennomsnittslønn for en rekke yrker for 2021. Med månedslønn menes avtalt månedslønn, uregelmessige tillegg og bonuser. Overtidsgodtgjørelse

er ikke medregnet. Tallene viser blant annet følgende gjennomsnittslønn for pedagogisk sektor fordelt på kvinner og menn.

Yrke	Menn	Kvinner	Begge kjønn
Ledere av utdanning og undervisning	65 830	63 030	64 230
Universitets- og høyskolelektorer	55 340	51 820	53 550
Lektorer videregående skole	52 360	52 420	52 390
Grunnskolelærere	48 940	48 620	48 700
Yrkesfaglærere	48 690	48 070	48 410
Spesiallærere/spesialpedagoger	49 260	47 580	47 720
Førskolelærere	43 030	43 750	43 680

De fleste lærere bor i hjemfylket etter studiene

En ny rapport fra SSB viser at de som utdannet seg til barnehagelærer og lærer i større grad enn andre studerer i hjemfylket sitt og blir boende der etter endt utdanning. Tilgang på desentralisert høyere utdanning er en viktig grunn til dette, ifølge en pressemelding fra Kunnskapsdepartementet. Rapporten viser at tre av fire barnehagelærere var bosatt i hjemfylket fem år etter studiene. Det samme gjaldt for seks av ti lærere.



Færre barnehagebarn siste 8 år

Hele 93,4 prosent av alle barn i alderen 1-5 år var i barnehage i 2021, ifølge SSB sin statistikk for barnehager. Men selv om tallet er høyt, viser statistikken at det er en nedgang i antall barn i barnehage for 8. året på rad. Ved utgangen av 2021 var det 268 500 barn som benyttet en barnehageplass og det er 3 800 færre barn sammenlignet med året før. Alle aldersgrupper gikk ned, bortsett fra de aller minste barna, 0- og 1-åringene, der 460 flere benyttet en barnehageplass. Årsaken til at det er færre barn i barnehage, er lave fødselstall de siste årene.

Undervisningssektoren har nest mest fravær

Sykefraværet i undervisningssektoren var 7,8 prosent i fjerde kvartal i fjor, ifølge SSB. Det er det nest høyeste sykefraværet etter helse- og sosialsektoren som hadde et fravær på 10,9 prosent. I fjerde kvartal 2020 var sykefraværet 6,9 prosent i undervisningssektoren. Det har altså vært en betydelig økning i løpet av det siste året. Tallene inkluderer både lege- meldt og egenmeldt fravær.

Enighet om nye reiseavtaler i staten

Ifølge en pressemelding fra Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) skal klimahensyn få større betydning ved tjenestereiser.

KDD og hovedsammenslutningene ble 3. februar enige om nye reiseavtaler i staten. Nå skal det ut fra klimahensyn alltid vurderes om en reise er nødvendig. Så langt det er forenelig med en effektiv og forsvarlig gjennomføring av reisen, skal reisen gjøres på den mest miljøvennlige måten. Ved bruk av egen bil skal muligheten for samkjøring undersøkes.

– Reisemønsteret i samfunnet har endret seg. Vi har de senere årene tatt i bruk en bred variasjon av digitale møteplattformer, i et omfang vi ikke trodde var mulig, på veldig kort tid. Det er viktig at statlige virksomheter tar miljøhensyn i sin reisepolitikk og er bevisste på når det er påkrevd å gjennomføre en reise, sier Gram.

Hvis bil likevel benyttes er kilometer-



– Som bærekraftminister er det spesielt gledelig for meg at disse avtalene nå også ivaretar hensynet til klima på en god måte, sier kommunal- og distriktsminister Bjørn Arild Gram. (Foto: Trond A. Isaksen)

godtgjørelsen 4,03 kroner per kilometer. Hvis man har med andre arbeidstakere på oppdrag i bilen, får man et tillegg på 1,00 krone per kilometer per passasjer.

– Min viktigste oppgave i dette arbeidet er å se de lange linjene og holde engasjementet og motivasjonen oppe hos alle medarbeiderne, sier rektor Nina Røneid.

Sofienberg skole fikk Benjaminprisen 2022: –Utfordringen er å holde trykket oppe

Rasisme og diskriminering aksepteres ikke ved den multikulturelle ungdomsskolen i Grünerløkka bydel i Oslo. Men i praksis handler det mer om å jobbe *for* mangfold og inkludering enn *mot* rasisme og diskriminering.

| Tekst og foto: Ole Alvik

Den 1. februar i år fikk Sofienberg skole, en ungdomsskole som ligger sentralt plassert mellom Grünerløkka, Tøyen og Gamlebyen i Oslo, tildelt den høyt-hengende Benjaminprisen. Prisen blir hvert år gitt til en skole som jobber godt mot diskriminering og rasisme.

–Sofienberg skole jobber med anti-rasistisk arbeid på en måte som utgjør en forskjell. Jeg er imponert over det langsiktige arbeidet og resultatene de har skapt, sa kunnskapsminister Tonje Brenna ved prisutdelingen på skolen.

Et par uker senere møter vi rektor Nina Røneid og Linda Marugg, som er avdelingsleder for elevtjenester, for å lære mere om hva de gjør for å motvirke rasisme og diskriminering ved den multikulturelle skolen. I løpet av samtalen blir det stadig tydeligere at arbeidet i mindre grad handler om å jobbe *mot* noe, men i større grad *for* noe. Sagt på en annen måte: Det er ved å jobbe for å skape en inkluderende skole med et trygt læringsmiljø, stor åpenhet for mangfold, tett kontakt mellom ansatte og elever og godt samhold, at man kan motvirke diskriminering og rasisme.

–Dette gjenspeiler seg i alt fra hvordan skolen er organisert til hva som skjer ute i klasserommene. Avdelingslederne er veldig tett på sine avdelinger og fag og vi har et veldig stort miljøteam. Miljøteamet er en del av elevtjenesten som ledes av

Linda, og hun er en del av ledergruppen. Det at Linda sitter ved lederbordet gjør at vi alltid har dette som et tema på ledermøtene og i andre fora, sier Nina Røneid.

–Og vi er opptatt av at alle voksne ved skolen skal kjenne elevene og møte dem på en god måte, slik at vi kan fange opp hendelser og ta raskt tak i ting som oppstår, sier Linda Marugg.

MÅ SE HVER ENKELT ELEV

–Vi har vært veldig opptatt av å ruste alle ansatte på skolen til å tørre å gripe fatt i det som skjer. På denne skolen går du ikke forbi, sier Nina Røneid.

Hvordan har dere rustet alle ansatte til å gjøre dette?

–Det er noe vi har brukt mye tid på. Et konkret tiltak er «den lille elevsamtalen» som ansatte ofte har når de møter elever i ulike situasjoner. Hva skal slike små uformelle samtaler inneholde? Hvordan går vi fram for å skape en god samtale? For å kvalitetssikre dette må lærerne være forberedt når slike situasjoner oppstår og ha fått veiledning i dette, sier Nina Røneid.

–Hver enkelt elev er en del av det store mangfoldet på skolen, men samtidig har de sine behov som de trenger å bli møtt på for å kunne bli den beste utgaven av seg selv. Derfor er det så viktig at alle ansatte kjenner hver enkelt elev, slik at de kan møte den enkelte elev på best mulig

DETTE ER BENJAMINPRISEN

Benjaminprisen er en skolepris. Den deles ut hvert år til en skole som arbeider godt mot rasisme og diskriminering.

Prisen bærer navnet til Benjamin Hermansen som ble drept på Holmlia i 2001. Skolene som mottar prisen arbeider aktivt mot rasisme og diskriminerende holdninger og handlinger. Kunnskapsministeren overrekker prisen, og vinner skolen får en sum på 250 000 kroner. HL-senteret administrerer prisen i samarbeid med Utdanningsdirektoratet, og med støtte fra Kunnskapsdepartementet.

måte. Målet er at eleven skal se at her er en voksen som ser meg, som bryr seg, som vet hva jeg trenger og som jeg kan henvende meg til for at dette skal bli et godt skolemiljø for meg, sier Linda Marugg.

Det er viktig å jobbe med både holdninger, organisasjonskultur og kompetanseutvikling hos de ansatte?

–Ja, det er veldig viktig. Siden skolen ble startet i 2014 har vi vært opptatt av å bygge et godt profesjonsfellesskap med det elevsynet og de holdningene som vi ønsker på denne skolen, sier Nina Røneid.



– Rasisme og diskriminering er krevende temaer å diskutere. Et trygt læringsmiljø er viktig for å kunne diskutere dette på en god måte, sier Linda Marugg som er avdelingsleder for elevtjenester.

SKAP EN TRYGG ARENA

Hvorfor er det så viktig med et trygt læringsmiljø for å motvirke rasisme og diskriminering?

–Fordi at dette er tema som kan være tøffe å gå inn i. For at lærere og elever i det hele tatt skal kunne gå inn i en diskusjon om disse temaene, må man ha etablert en ramme der det er trygt og godt å diskutere det. Har man skapt et trygt læringsmiljø, da kan man løfte disse temaene og diskutere dem på en god måte i klassen. Det vil si en arena der elevene aksepterer og tolererer det som blir sagt og samtidig våger å komme med sine egne meninger, sier Linda Marugg.

Så for å jobbe konstruktivt mot rasisme, må lærerne ha en trygg og tillitsfull relasjon til hver enkelt elev?

–Ja, vi har liten tro på å kjøre kampanjer mot rasisme og diskriminering i en uke eller måned. Det vi tror på er å jobbe kontinuerlige med holdninger og kompetanse rundt mangfold og inkludering, både blant ansatte og elever, og at vi er bevisste på dette i vår hverdag. Vi tror at vi på denne måten forebygger rasisme og diskriminering, sier Nina Røneid.

–Og hvis en lærer ser at rasisme forekommer, da må man våge å gå inn i diskusjonen der og da. Men det krever at du har jobbet forebyggende og skapt en god relasjon til elevene, sier Linda Marugg.

EN DEL AV DEN TVERRFAGLIGE UNDERVISNINGEN

Er rasisme og diskriminering et tema som elevene er veldig opptatt av?

–De er opptatt av det, men vi snakker mere om inkludering og mangfold enn om rasisme og diskriminering. Rasisme er et ord som mange av ungdommene har hørt om og engasjerer seg rundt, men de har ikke den samme kunnskapen og erfaringene som vi voksne har. Derfor må de først få på plass en del begreper og kunnskap knyttet til mangfold og inkludering, før de går inn i diskusjoner om rasisme og diskriminering. Vi må gi dem et språk som de kan bruke i diskusjonene, slik at de kan ta diskusjonene på en god måte, sier Linda Marugg.

I juryens begrunnelse for å tildele prisen til Sofienberg skole, vektlegger de den tverrfaglige og temabaserte undervisningen gjennom hele skoleløpet. Rasisme er et tema som blir inkludert i det faglige arbeidet i klasserommet.

–Ja, vi har mye prosjektbasert og tverrfaglig undervisning og en bevissthet rundt hvordan disse temaene skal inkluderes i de ulike fagene. I mange av prosjektene trekker vi også inn miljøarbeiderne, slik at de kan bidra med sin kompetanse. En som har en master i sosialt arbeid, har gjerne en annen vinkling på dette enn en lærer som underviser i matematikk og naturfag. Det å bruke hele organisasjonen er viktig for et helhetlig inkluderende arbeid, sier Nina Røneid.

SOFIENBERG SKOLE

Sofienberg skole er en 8. – 10. trinn skole som ligger like ved Sofienbergparken, mellom Grünerløkka og Tøyen i Oslo. Det går omtrent 400 elever ved skolen og det er ca 45 ansatte.

Skolen ble totalrenovert da den åpnet som ungdomsskole i 2014. Før oppussingen var det Sofienberg videregående skole som holdt til i lokalene.



DERFOR FIKK SOFIENBERG SKOLE BENJAMINPRISEN 2022

Juryen har trukket fram følgende momenter i sin begrunnelse for hvorfor de valgte å gi prisen til Sofienberg skole:

- Elevens selvbylde og følelse av å være inkludert er viktig. Dette manifesteres i skolens daglige arbeid, ikke minst via miljøteamet. Skolens miljøteam har tett samarbeid med lærerne og ledelsen og et mål om å skape et trygt og godt skolemiljø, hvor det å forebygge og håndtere diskriminerende holdninger og mobbing er viktige oppgaver.
- Den tverrfaglige og temabaserte undervisningen gjennom hele skoleløpet gjør at rasisme blir tatt inn også i det faglige i klasserommet.

- Skolen har inngått et samarbeid med Dembra – Demokratisk beredskap mot rasisme og antisemittisme. Via en ressursgruppe bestående av representanter fra lærere, ledelse og miljøteam involveres hele skolen gjennom ulike aktiviteter.
- Skolen har aktiv elevmedvirkning. Når elevene får uttrykke sine meninger, er det forebyggende med hensyn til rasisme og diskriminering.
- Skolen ser nærmiljøet som er ressurs. Instanser som fritids- og sportsklubber, nærpolti og gate-team er en del av skolens anti-rasistiske arbeid.

- Involvering er sentralt for skolen. I dette skoleåret har FAU som selvvalgt satsingsområde at elevenes bakgrunn også skal gjenspeiles i foreldrene som sitter i arbeidsutvalget. Dette bidrar til at det anti-rasistiske arbeidet også forankres hos foreldrene.
- Skoleledelsen er bevisst på at noen foreldre har behov for tolk i forbindelse med blant annet utviklingssamtaler. Juryen viser til dette som et eksempel på en systematisk tenkning rundt at alle elever skal ha det samme utgangspunktet for sin faglige og sosiale utvikling.

EKSTERN EKSPERTHJELP

Sofienberg skole har siden i høst hatt et samarbeid med Dembra (Demokratisk beredskap mot rasisme, antisemittisme og udemokratiske holdninger). Det er et tilbud om kompetanseutvikling til skoler som ønsker å arbeide systematisk med kritisk tenkning, demokratisk danning og inkludering, eller som opplever at skolen har utfordringer knyttet til gruppefiendtlighet og fordommer. Dembra har en egen nettside, Dembra.no, der man kan lese mere om dette tilbudet.

Hva har dere fått ut av dette samarbeidet?

–Foreløpig handler det om å kartlegge nåsituasjonen og vurdere hva vi har behov for i det videre arbeidet. Men de kan blant annet gi god veiledning til lærerne og gi oss ideer om hvordan vi kan knytte temaet enda bedre til fagene, sier Linda Marugg.

Er det noe som har overrasket dere i den kartleggingen som ble gjort?

– Det som har overrasket oss er at det er få grupperinger blant elevene her, for eksempel på bakgrunn av etnisitet. Grupperinger er veldig vanlige på en ungdomsskole, men en av målsettingene våre har vært å unngå dette, sier hun.

–Det er en fin bekreftelse på at det vi driver med, det virker, og at vi ikke skal gjøre noen kjempestore justeringer. Så det var en god bekreftelse å få, sier Nina Røneid.

SAMARBEIDER MED NÆRMILJØET

Juryen trekker også fram at skolen ser nærmiljøet som er ressurs. Instanser som fritids- og sportsklubber, nærpolti og gateteam er en del av skolens anti-rasistiske arbeid. På hvilken måte gjør dere det?

–Vi bruker nærmiljøet aktivt for å skape de trygge rammene rundt elevene. Ungdommene bør bli møtt med de samme holdningene både på skolen og i ulike fritidstilbud og av bydelen. Ulike instanser møter ungdommen på ulike måter ut fra hvilke oppgaver vi har, men vi skal likevel dra i samme retning. Derfor er samarbeidet med nærmiljøet kjempeviktig, sier Nina Røneid.

SalTo-koordinatoren er også en viktig brikke i dette. Salto er en samarbeidsmodell i regi av Oslo kommune og Oslo politidistrikt for å forebygge kriminalitet og rusmisbruk blant barn og unge, samt jobbe med hatkriminalitet, radikalisering og voldelig ekstremisme. Målet er at kommunens barn og unge skal få riktig hjelp til riktig tid, av et hjelpeapparat som samarbeider på tvers av etater og faggrupper. Sofienberg skole har også en bydelskontakt som er på skolen 40 prosent av uken, og de samarbeider med en fritidsklubb som har aktiviteter på skolen i storefri.

–Det er viktig å bygge gode relasjoner til andre som jobber med ungdommene.



– Vi er veldig glade for å bli tildelt Benjaminprisen og det er en svært hyggelig tilbagemelding på det arbeidet vi har gjort, sier Nina Røneid som er rektor ved Sofienberg skole. (Foto: Ole Alvik)

Da er det lett å ta opp telefon og ringe hvis det er noe. Og det gjør at vi får kjennskap til hva som skjer med elevene utenfor skolen, slik at vi kan følge opp dette på skolen. Det tar ikke lang tid før vi får vite om det, hvis noe har skjedd. Da kan vi for eksempel raskt ta tak i en konflikt som har oppstått. Det er et utfordrende



Sofienberg skole har nylig gjennomført et SKUP prosjekt med temaet "Belonging". Målet var å styrke elevenes læring gjennom arbeid med kunst, kultur og kreativitet, styrke elevenes identitet og å inkludere og vise respekt for hverandre selv om man er ulike. (Foto: Peder Hellberg/HL-senteret)

samarbeid fordi vi jobber på ulike måter, men det er et viktig samarbeid, sier Nina Røneid.

–Politiet er også en viktig del av dette arbeidet. De er synlige blant elevene på skolen og bygger relasjoner som de drar nytte av utenfor skolen. Lokale idrettsklubber er også viktige samarbeidspartnere. En elev som ikke lykkes på skolen, kan oppleve stor mestring på fotballbanen. Da er det viktig at vi vet dette, slik at vi kan bruke det inn i det arbeidet vi gjør her på skolen. Og vi passer på at samarbeidet går begge veier. Lokale klubber har førsteprioritet for å leie idrettshallen hos oss, sier Nina og legger til:

–Jeg tror at elevene føler at det er mange som kan bistå dem, og det er viktig i arbeidet for mangfold og inkludering.

MÅ HOLDE TRYKKET OPPE

Hva er mest utfordrende i dette arbeidet?

–Det er å holde trykket oppe hver dag, sier Nina Røneid.

Hvordan gjør dere det?

– Vi snakker mye om det her på skolen og det er viktig at vi i ledelsen følger opp og viser engasjement, sier Nina Røneid.



Kunnskapsminister Tonje Brenna (t.v) delte ut Benjaminprisen 2022 til Sofienberg skole. Det er elevrådsleder Tida Sanyang som holder bysten, mens rektor Nina Røneid mottar sjekken på 250 000 kroner på vegne av skolen. (Foto: Peder Hellberg/HL-senteret)

Hva er rektors viktigste oppgave?

–Det er å se de lange linjene, klare å holde den røde tråden og en helhetlig tankegang og å holde engasjementet og motivasjonen i arbeidet oppe, men uten å detaljstyre det, svarer hun.

Hva er viktigst for å lykkes i arbeidet

med mangfold og inkludering og mot rasisme og diskriminering?

–Det viktigste er at dette er en kombinasjon av faglig og sosial læring og at det er tilpasset elevene og at det er en jobb vi gjør hver eneste dag og at vi aldri gir oss på det, sier Nina Røneid.

Nordea

Medlemstilbud på billån fra Nordea!

Som medlem av Skolelederforbundet får du et av Norges beste billån. Med rente fra 3,10%.



Søk lån til bil, MC og caravan på billan.nordea.no



Priseksempel:
Eff.rente 4,62 %
kr 150.000,- o/5 år,
Etabl.geb. kr 2000,-
Tot.: kr 167.880,-



Anne-Marte Vaagan



Hilde Pettersen

Hilde Pettersen og Anne-Marte Vaagan 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 og amv@skolelederforbundet.no



Kan vi særbehandle søkere med utenlandsk bakgrunn?

? Jeg er rektor på en barneskole der vi har elever fra veldig mange forskjellig land. Vi skal tilsette nye lærere og ønsker lærere som har utenlandsk bakgrunn. Vi har flere søkere, men det ser ut som om de av søkerne med utenlandsk bakgrunn ikke er best kvalifisert. Er det noe vi kan gjøre?

! Fra Likestillings- og diskrimineringsombudets sider:

Det er adgang til å benytte seg av positiv særbehandling på alle diskrimineringsgrunnlag. For å kunne benytte seg av positiv særbehandling, må flere vilkår være oppfylt. Hvis en arbeidsgiver ønsker å benytte seg av positiv særbehandling i en ansettelsesprosess må formålet med særbehandlingen være å fremme likestilling. Det betyr blant annet at den som er ansatt tilhører en gruppe som er underrepresentert. Hvis det for eksempel er like mange kvinner som menn på arbeidsplassen, vil det ikke være lovlig å velge kvinnen fordi hun er kvinne. Særbehandlingen må rettes mot den eller de som har en dårligere utgangsposisjon

enn andre. Det kan ha ulike årsaker, både at noen grupper blir direkte eller indirekte diskriminert, men det kan også være det kjønnsdelte arbeidsmarkedet i seg selv som skaper barrierer. For eksempel at menn opplever barrierer for å velge omsorgsyrker eller at kvinner opplever barrierer for å velge ingeniørutdanning.

Når noen blir særbehandlet vil dette gå ut over andre grupper. Det må derfor også være et rimelig forhold mellom det man ønsker å oppnå og forskjellsbehandlingen. Den som ansettes må derfor være like godt eller tilnærmet like godt kvalifisert som den som ellers ville fått jobben. Arbeidsgiver kan altså ikke ansette en søker som er mye dårligere kvalifisert enn andre søkere, selv om vedkommende har minoritetsbakgrunn og man ønsker å ansette flere med minoritetsbakgrunn. Særbehandlingen vil dessuten opphøre når formålet er oppfylt. I noen tilfeller kan man benytte seg av positiv særbehandling selv om det ikke er barrierer som er grunnen til at noen grupper ikke er representert, men der for eksempel økt kjønnsbalanse vil ha betydning for

de som skal betjenes av disse personene. Eksempelvis er det viktig for barns forståelse av kjønnsrollemønstre at begge kjønn er representert i skolen.

Dersom søkere med utenlandsk bakgrunn skal særbehandles må vedkommende være like godt eller tilnærmet like godt kvalifisert som den som ellers ville fått jobben. Arbeidsgiver kan ikke ansette en søker som er mye dårligere kvalifisert enn andre søkere, selv om vedkommende har utenlandsk bakgrunn og man ønsker seg lærere med denne bakgrunnen.

MER INFORMASJON

Hvis du ønsker ytterligere informasjon om temaet, og er medlem av Skolelederforbundet, kan du kontakte våre jurister. Du finner også mye nyttig og god informasjon om temaet på Likestillings- og diskrimineringsombudet sine nettsider: Ldo.no



Forbigått på grunn av etnisitet

? Jeg mener at jeg har vært utsatt for diskriminering. Jeg ble forbigått da jeg søkte en avdelingslederstilling og jeg mener det kommer av språket mitt og min etnisitet. Kan jeg få hjelp av Skolelederforbundet? Jeg er medlem hos dere.

! Hvis du er like godt eller bedre kvalifisert enn den som fikk jobben, kan det være diskriminering hvis arbeidsgiveren har lagt negativ vekt på et diskrimineringsgrunnlag. Det samme gjelder hvis du ikke ble innkalt til intervju. Diskrimineringsgrunnlagene er kjønn, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønns-


identitet, kjønnsuttrykk, alder, politisk syn og fagforeningsmedlemsskap. I en slik sak vil du selvsagt få støtte fra Skolelederforbundet. Vi støtter våre medlemmer når det gjelder deres arbeidsforhold. I en sak som denne er det første vi vil undersøke om det er fattet et tilsetningsvedtak. Dersom det ikke er fattet vedtak, kan vi kontakte arbeidsgiver og be dem redegjøre for tilsetningsprosessen opp mot kvalifikasjonsprinsippet og ikke-diskrimineringsprinsippet. Dersom det er fattet tilsetningsvedtak er det ingen klageadgang på selve ansettelsesvedtaket. Vi kan likevel hjelpe til med å klage saken inne for likestillings- og diskrimineringsombudet.



Mobbing - skolens og foreldrenes ansvar

På våre hjemmesider finner du nyttig informasjon om partenes rettigheter og plikter i en mobbesak.

På foreldreutvalgene.no kan du lese og laste ned materiell. Du kan også kontakte oss på post@fug.no eller 477 99 200 for råd og veiledning.

 Foreldreutvalget for grunnopplæringen

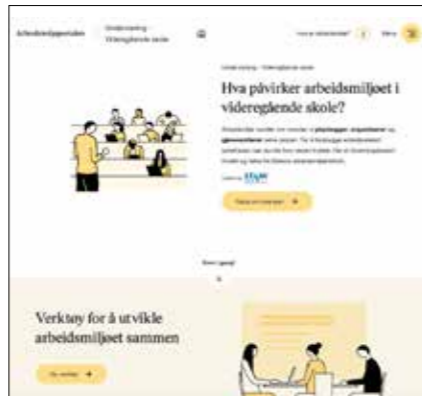
post@fug.no • Tlf: 477 99 200 • foreldreutvalgene.no

På Arbeidsmiljøportalen finner du verktøy skreddersydd for oppvekstsektoren

Å jobbe med arbeidsmiljøet kan være krevende, men Arbeidsmiljøportalen kan gjøre det litt enklere å forbedre arbeidsmiljøet.

Vil du jobbe for et bedre arbeidsmiljø på arbeidsplassen? På Arbeidsmiljøportalen.no finner du verktøy som er utviklet av Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) og Arbeidstilsynet.

Det er utviklet skreddersyde verktøy for barnehager, grunnskolen og videregående skoler. Verktøyene fokuserer på det som gir størst fare for sykefravær og er utviklet for at ledelse, tillitsvalgte, verneombud og ansatte kan jobbe sammen og finne felles løsninger i arbeidsmiljøet.



Arbeidsmiljøportalen er en nettside som ble opprettet tidlig 2021, og er et tiltak i avtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen). Portalen er et samarbeid mellom Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI), Arbeidstilsynet og NAV.

Store kjønnsforskjeller i studievalg

Norge er et likestilt samfunn, men vi har et kjønnsdelt arbeidsliv. Det gjenspeiler seg også i valg av studieretning på videregående skole.

Et kjønnsdelt arbeidsliv vil si at kvinner og menn i stor grad arbeider i ulike sektorer, yrker og stillinger. Dette blir ofte omtalt som det norske likestillingsparadokset, men vi finner tilsvarende mønster i de andre skandinaviske landene. For eksempel er 70 prosent av alle ansatte i offentlig sektor i Norge kvinner, mens menn utgjør 60 prosent av ansatte i privat sektor. Kvinner utgjør også flertallet av ansatte i omsorgs- og undervisningsyrker, mens menn i større grad har tekniske yrker. Til en viss grad ser man det samme mønsteret når ungdom velger fag på videregående skole. Ifølge SSB sin oversikt over elever og lærlinger i videregående opplæring etter utdanningsprogram i 2021, var 83 prosent av elevene på helse og oppvekstfag jenter. På Elektro og datateknologi var 93 prosent av elevene gutter, og på Bygg og anleggsteknikk var 91 prosent av elevene gutter. Det kan være flere årsaker til at jenter og gutter velger ulike fag, men en av årsakene kan være at de påvirkes av hva de oppfatter som normer i samfunnet, basert på at arbeidslivet i stor grad er kjønnsdelt.



Stor personalomsetning av rektorer i Sverige

Ifølge en stor undersøkelse gjennomført av forskere ved Karlstads universitet i Sverige, som er besvart av ca. 2000 rektorer, har 60 prosent av rektorene jobbet mindre enn fem år ved sin nåværende skole. 30 prosent har jobbet to år eller kortere. Målet med undersøkelsen har vært å kartlegge hvordan svenske rektorer ser på muligheten til å utvikle skolen. Stor personalomsetning har betydning fordi skoleutvikling krever langsiktighet og infrastrukturer som støtter det kollegiale samarbeidet.

Når det gjelder rektorenes syn på sine muligheter til å utøve pedagogisk lederskap, er svarene todelte. Drøyt halvparten mener at de i ganske liten grad har forutsetninger for å utøve pedagogisk lederskap. Halvparten opplever også liten støtte fra egen leder.

Rapporten heter «Rektorens oppfattninger om undervisningens villkor og en skola på vetenskaplig grund». Den kan lastes ned fra Karlstad universitet sin portal for elektroniske rapporter: Kau.diva-portal.org

Norge stiller som kandidat til UNESCO-styret

Norge er Nordens styrekandidat i FNs organisasjon for utdanning, vitenskap, kultur og kommunikasjon (UNESCO) fra 2025 til 2029.

–Vi ser dessverre at retten til utdanning, akademisk frihet og journalisters sikkerhet i økende grad er under press, og da er det viktig at vi blir med og tar ansvar ved å delta i UNESCOs styre. Den nordiske stemmen blir lyttet til i UNESCO. Vi er viktige økonomiske bidragsytere og har vært trofaste partnere i hele organisasjonens 75-årige levetid, sier kunnskapsminister Tonje Brenna.

Norge var tredje største frivillige bidragsyter i 2021, med en støtte på om lag 200 millioner kroner. I tillegg betaler vi 25 millioner i årlig kontingent. UNESCOs styre møtes to ganger i året og består av 58 valgte medlemsland.



Kunnskapsminister Tonje Brenna. (Foto: NTB Kommunikasjon/ Statsministerens kontor)



Gi bøkene lengre levetid



Forsterkede bokpermer tåler mer og gir bøkene lengre levetid.

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



Ledelse av skoleutvikling – en samhandlende aktivitet

Utvikling av skoler krever stor grad av samhandling mellom ledere og lærere. For å få til endring i skolen må skoleledere ha oppmerksomhet mot kompetanseutvikling og kollektive læringsprosesser blant de ansatte. Det viser en ny kunnskapsoppsumming gjennomført av OsloMet i samarbeid med HINN og NTNU. Ledelse av skoleutvikling har vokst fram som et av nøkkelområdene innenfor skoleledelsesforskningen, og det har de siste tiårene vært en økende interesse for skoleledelse, både fra institusjoner, i forskning og i politikutforming. Særlig har interessen vært knyttet til å identifisere hva god skoleledelse er i betydningen av å være effektiv for forbedring av elevers læringsresultater.

For å undersøke om det finnes noen felles kjennetegn som peker mot hvilke utfordringer skoleledere står overfor i ledelse av skoleutvikling, er det i et utvalg av internasjonale skoleledelsesjournaler søkt etter fagfelleverderte artikler publisert i årene 2010–2020. Søkene ga 2628 treff for ledelse av skoleutvikling. Et tilleggssøk i nordiske journaler ga 30 treff. Etter en grundig kvalitets- og relevansvurdering ble 45 artikler lest i fulltekst. Studiene er gjennomført i 16 land.

Kort oppsummert er det enighet i de inkluderte forskningsartiklene om at kjennetegn ved ledelse i utvikling av skoler er at ledelse kan karakteriseres som en samhandlende aktivitet. Den beskrives ved forskjellige ledelsesperspektiver, identifisert og kategorisert i fem kategorier: distribuert ledelse, leadership for learning, ledelse i lærende organisasjoner, demokratisk ledelse og ledelse av organi-

sasjonsutvikling. De ulike kategoriene representerer ulike *kjennetegn* ved ledelse, ulike *lederoppgaver* og ulike *lederutfordringer*. Et gjennomgående funn er en tydelig dreining i retning av at skoler utvikles gjennom kollektive lærings- og utviklingsprosesser mellom ledere og lærere, og at ledelse av de kollektive prosessene framstår som den tydeligste lederutfordringen.

KJENNETEGN VED LEDELSE

Distribuert ledelse kjennetegnes ved at det er en fordeling av arbeidsoppgaver og makt i skoleorganisasjonen. I norsk kontekst ser vi tydelige spor av en distribuert ledelsespraksis i form av nye hierarkiske lederstrukturer i skolens organisasjon. I skoler med et mellomledernivå skapes en større avstand mellom rektor og lærerne. Denne strukturelle endringen får betydning for rektors ledelse av skolens kjernevirksomhet – elevenes læring. Mellomlederen blir den nye tett-på-lederen, og rektors styrings- og lederarena blir først og fremst skolens ledergruppe eller lederteam. Distribuert ledelse utfordrer styringsformer som har vært lansert siden 1980-tallet og som baserer seg på resultatovervåkende målstyring og ekstern kontroll.

Når det gjelder rektors mulighet for å drive *leadership for learning* (læringsledelse), er det en tett sammenheng mellom det å være tett på skolens kjernevirksomhet og det å utvikle lærernes kompetanse, både på individ- og gruppenivå. I store skoleorganisasjoner vil mellomlederne være de som leder lærernes kompetanseutvikling, mens i små skoler uten

OM FORFATTEREN



Marit Aas er professor ved Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier ved OsloMet. Hennes forskning er knyttet til ledelse og skoleutvikling, skolelederes læring og lederutvikling. Hun har publisert flere bøker og internasjonale artikler om disse temaene. Aas er involvert i flere internasjonale forskningsprosjekter om skoleledelse.

mellomledere vil rektor fremdeles ha ansvar for lærernes kompetanseutvikling.

Artiklene knyttet til *ledelse i lærende organisasjoner* kobler leadership for learning til organisasjonslæring. Organisasjonslæring kjennetegnes ved det som kan betegnes som kollektiv læring, en prosess som drives fram av dialog og kritisk refleksjon. Gjennom etablering, utvikling og ledelse av profesjonelle læringsfellesskap kan skoleledere drive fram et kollektivt læringsarbeid som kan påvirke og forbedre læringen for alle elever i skolen.

Som de inkluderte artiklene innenfor *demokratisk ledelse* peker på å opplever skoleledere, særlig i Norden, at den demokratiske ledelsespraksisen utfordres av de globale kravene om resultatstyring, og at lederne strever med å finne en balanse mellom kontroll og resultatstyring på den ene siden og det å lede på en demokratisk måte på den andre siden. Demokratisk ledelse kjennetegnes ved

tett avstand mellom leder og lærere.

Den siste kategorien *ledelse av organisasjonsutvikling* tydeliggjør hvordan ledelse er situert og skjer innenfor rammen av skoleorganisasjonen. De inkluderte artiklene illustrerer at en forutsetning for at det kan skje organisasjonsutvikling er at det skapes en felles forståelse om hva undervisningsoppgaven er, hvordan oppdraget skal løses og hvilke strukturelle endringer som er nødvendige for å støtte dette endringsarbeidet. Ledelse av organisasjonsutvikling bygger på kunnskap om organisasjoner som løst koblete systemer og kollektiv meningsskaping.

LEDEROPPGAVER OG LEDELSE- UTFORDRINGER FOR DE FEM KATEGORIENE FOR DELT LEDELSE

I prosessen med å identifisere lederoppgaver og lederutfordringer for hver kategori er det gjort et manuelt søk i de inkluderte artiklene etter tekst som beskriver konkrete lederoppgaver og utfordringer som løftes fram. Gjennom tekstkondensering er det videre gjort en oppsummering på tvers av alle artiklene innenfor hver kategori. Analyseprosessen viser at artiklene peker på lederoppgaver som igjen kan skape en rekke ledelsesutfordringer.

Innenfor kategoriene *distribuert ledelse* ser vi at lederoppgavene er knyttet til fordeling av lederoppgaver i organisasjonen, noe som for mange skoleledere vil medføre etablering av nye ledelses- og kommunikasjonsstrukturer i skolen. En mer fordelt ledelsespraksis retter oppmerksomheten mot det å vektlegge de mer prosessuelle sidene ved ledelse. De nye distribuerte praksisen kan utfordre rektors maktbase og skape uklarhet om plikter og ansvar blant ledere og lærere.

De inkluderte artiklene i kategorien *leadership for learning* peker på at lederoppgavene i særlig grad innebærer å være tett på ledere og lærere i deres læringsarbeid og lede deres kompetanseutvikling. Utfordringen som følger av

Et gjennomgående funn er en tydelig dreining i retning av at skoler utvikles gjennom kollektive lærings- og utviklingsprosesser mellom ledere og lærere, og at ledelse av de kollektive prosessene framstår som den tydeligste lederutfordringen.

ønsket om å være en tett-på-leder kombinert med et nytt mellomledernivå kan skape større avstand mellom rektor og lærere, og ledelse av læringsarbeidet må skje via mellomlederne.

En sentral lederoppgave knyttet til *ledelse i lærende organisasjoner* er å lede en kollektiv læringsprosess i det profesjonelle læringsfellesskapet drevet fram av dialog og kritisk refleksjon. Utfordringen som følger av denne lederoppgaven, er at å lede kollektive læringsprosesser i et profesjonelt læringsfellesskap kan ende opp i bare erfaringsdeling og dermed ikke fungere som en arena for kritisk granskning av egen praksis.

Ifølge de inkluderte artiklene er lederoppgaven innenfor *demokratisk ledelse* å skape en åpen kommunikasjon mellom ledere og lærere preget av demokratiske verdier som respekt, tillit og anerkjennelse. Lederutfordringene som følger av den demokratiske verdiforankringen er at verdier knyttet til demokratisk ledelse er noe mange skoleledere tar for gitt, en taus kunnskap som skoleledere trenger økt bevissthet om.

Innenfor kategorien *ledelse av organisasjonsutvikling* framstår det å tilrettelegge for meningsskaping som en sentral lederoppgave. Utfordringen som følger av denne lederoppgaven, er at det underkommuniseres hvor krevende det er å skape felles forståelse om oppdrag og løsningsmuligheter, og ikke minst hvordan rektor må håndtere de spenninger som kan oppstå når skoleledere og lærere diskuterer og forhandler om felles løsninger.

SAMMENHENG MELLOM DE FEM KATEGORIENE FOR DELT LEDELSE

En måte å forstå sammenhengen mellom kategoriene på, særlig sett fra et norsk perspektiv, er å se demokratisk ledelse som et grunnleggende startpunkt for det å lede endringsprosesser. Demokratisk ledelse tydeliggjør hvilket verdimeisig fundament norsk skole er tuftet på gjen-

nom det todelte utdanningsmandatet om at skolen skal bidra til utdanning og danning. Verdifundamentet som gjenspeiles i læreplanverket, vil være førende for det å lede arbeidet med å utvikle elevenes undervisning. To lederoppgaver peker seg ut som sentrale; det å være tett på ledere og lærere i deres læringsarbeid og å lede deres kompetanseutvikling. En tradisjonell forståelse om at undervisningsarbeidet er den enkelte lærers ansvar, erstattes med ideen om at ledere bør være tettere på lærerne i deres læringsarbeid og lede de ansattes kompetanseutvikling.

I stadig flere norske skoler bygges det opp mellomledernivåer med den konsekvens at ledelse av læringsarbeidet må skje via mellomledere. Fra å se ledelse som noe som utøves av enkeltledere, flyttes fokuset mot ledelse som en samhandlende aktivitet, beskrevet som distribuert ledelse. Samhandlingsaspektet som ligger i distribuert ledelse, krever etablering av nye ledelses- og kommunikasjonsstrukturer i skolen og leder oppmerksomheten mot skolen som lærende organisasjon. Innenfor rammen av organisasjonslæring videreføres ideen om kollektiv læring og kompetanseutvikling, konkretisert i ledelse av det profesjonelle læringsfellesskapet, der hensikten er en kritisk granskning av skolens undervisningsoppdrag.

Ledelse av organisasjonsutvikling representerer en ytterligere utvidelse av ledelsesoppgaven der endringsarbeidet i den enkelte skole kobles til utdannings-systemet. Arbeidet med å lede meningsskaping kan sikre at det skapes en felles forståelse for det felles utdanningsoppdraget også mellom de ulike nivåene i utdannings-systemet. Kort oppsummert kan en si at det er en sammenheng mellom de fem ledelseskategoriene, der kategoriene bygger på hverandre og influerer hverandre, gjennom en stadig utvidelse fra et individperspektiv til et systemperspektiv sentrert rundt verdiene i demokratisk ledelse.

Meir fysisk aktivitet gav ikkje betre karakterar

Det er ingen samanheng mellom fysisk aktivitet og skuleprestasjonar, og berre så vidt nokon kopling mot psykisk helse. Det syner ei doktorgradsavhandling som avslutta eit stort forskingsprosjekt leia av Høgskolen i Innlandet.

Av Ole Martin Ringlund, Forskningsformidler ved HINN



Istockphoto

Ingeborg Barth Vedøy jobbar til vanleg på Seksjon for folkehelse på studiestad Elverum ved Høgskolen Innlandet, men har dei siste åra sette seg føre å finne det faktiske forholdet mellom fysisk aktivitet og psykisk helse – og mellom fysisk aktivitet og skuleprestasjonar. Dette har ho gjort som ein del av forskingsprosjektet «Skoler, læring og psykisk helse» som starta opp i 2015. Ingeborg si avhandling var den siste av tre Ph.d.-ar i tillegg til fleire artiklar som har komme ut av prosjektet, som har blitt gjennomført i samarbeid med Norges idrettshøgskole, Nasjonalt senter for mat, helse og fysisk aktivitet, Universitetet i Bergen og Høgskulen på Vestlandet, i tillegg til University of Chester og Loughborough University i England.

Fokuset har vore ungdom i 8. til 10. klasse og spørsmåla som blei stilt i prosjektet var: Korleis er spesifikke aspektar ved skulegangen knytt til psykisk helse, og kva er konsekvensane for barna sine akademiske prestasjonar?

FYSISK AKTIVITET OG PSYKISK HELSE

Ingeborg Barth Vedøy disputerte på Norges Idrettshøgskole. Ho følgde 600 ungdomsskuleelevar frå 11 skular på Aust- og Vestlandet over tre heile år, frå 2016 til 2018. Ungdomane var 12 til 16 år gamle. Ho gjekk djupare inn i det faktiske forholdet mellom fysisk aktivitet og psykisk helse – og mellom fysisk aktivitet og skuleprestasjonar. Ho granska desse samanhengane over tid og kan slå fast at biletet er svært samansett.

– Dette er jo ikkje så eintydig, men ein kan i alle fall slå fast at det ikkje finst nokon slik klar samanheng mellom mengde eller intensitet av fysisk aktivitet og psykiske problem, som fleire tidlegare studiar har vist. Og heller ikkje motsett, mellom mykje stillesitting og psykiske problem, seier ho og legg til:

– I alle fall er det konklusjonen i friske grupper.

Imidlertid ser det ut til å vera ein positiv samanheng mellom stillesitjande tid og psykisk well-being hos gutar, samt



Ingeborg Barth Vedøy (Foto: HINN)

mellom fysisk aktivitet og psykisk well-being hos jenter. Desse resultatane understøttar moglegheita for at fysisk aktivitet kan ha ulik betydning for ulike indikatorar på psykisk helse, og at mengda og intensiteten av fysisk aktivitet i liten grad ser ut til å ha betydning for psykiske problem og skuleprestasjonar hos elles friske ungdommar.

Hvorfor husker vi bedre når vi noterer med penn og papir?

Mye av skrivingen foregår digitalt helt fra start på barneskolen. Professor etterlyser mer kritisk tenkning på skjermbruken.

Tekst: Sonja Balci/OsloMet

Alt vi opplever setter spor i hjernen. Forskning viser at vi bruker hjernen annerledes ved håndskrevne notater versus å skrive på tastatur. Men hvorfor er håndformede notater best?

– Når vi bruker penn og papir, settes flere deler av hjernen i aktivitet enn ved skriving på tastatur. Håndskrift gir hjernen flere knagger for å huske, forklarer Ingeborg Stana.

Hun er professor i visuell kunst på OsloMet og har skrevet flere vitenskapelige artikler om kreativitet. Stana er også billedkunstner og underviser studenter i tegning.

Professoren forteller at hvis vi bruker figurer eller symboler i notatene, settes den kreative delen av hjernen i sving. Det gjør at vi husker bedre.

TEGNING AKTIVERER FLERE SANSER

For eksempel oppdaget forskere fra Canada i 2018 at selv om folk ikke er flinke til å tegne, er tegning – ja, selv enkle strekfigurer – en metode som gjør at vi husker bedre over tid.

Tegning, sammenlignet med å skrive eller fotografere, utpeker seg som den mest effektive hukommelsesteknikken. Når du tegner dannes det tydeligere minnespor i hjernen enn ved de to andre teknikkene. Forskerne forklarer dette med at tegning aktiverer flere sanser, visuelle inntrykk og sansemotorikk. I tillegg er det bra for koordinasjonen mellom hånd og hjerne og for koblingen til den informasjonen som er gitt i sammenheng.

HÅNDSKRIFT GIR BEDRE LÆRING

Det har vært kjent en stund at vi husker bedre det som er skrevet for hånd, men i 2020 kom en studie fra NTNU hvor forskerne hadde undersøkt hvorfor det er slik. Forskerne undersøkte hjerneaktiviteten til 12 unge voksne og 12 barn, og de så tydelig at hjernen oppførte seg helt annerledes ved tegning og hånd-

skrivning enn ved tasting, som er mye enklere bevegelser.

Ved å bruke håndskrift skapes det mye mer aktivitet i de sensomotoriske delene av hjernen. Gjennom å trykke pennen på papiret, se bokstavene man lager og høre lyden av å skrive, aktiveres mange sanser. Dette skaper kontakt mellom ulike deler av hjernen, og åpner hjernen opp for læring. Vi både lærer bedre, og husker bedre.

ETTERLYSER MER KRITISK TENKNING

– Hvilke konsekvenser bør denne forskningen få for bruk av iPad og digitale verktøy på skolen?

– Disse to studiene er relevante og bør være en vekker for de skolene som går over til å bli papirløse og som bruker mye tastatur, poengterer Stana.

Hun mener det vil være veldig uheldig hvis opplæringen i å skrive for hånd fjernes fra undervisningen.

– Kort sagt er det å lære å skrive for hånd på barneskolen helt nødvendig for en best mulig utvikling av hjernen. En hjerne som ikke utvikles optimalt, kan igjen gå utover skoleprestasjoner.

For eksempel viser det seg at for enkelte elever øker mestringsprestasjonen i matematikk ved å visualisere gangetabellen.

EN KILDE FOR KREATIVITET

«Sannheten er konkret», sa filosofen Hegel.

– Poenget med dette sitatet er å minne oss på at vi husker best det konkrete. Når informasjon kan kodes på flere måter enn abstrakte ord, for eksempel i form av bilder og indre forestillinger, øker evnen til å huske det vi har lært.

Stana understreker at digitale verktøy kan være en kilde for kreativitet og de virkelige gode ideene.

– Disse verktøyene gir mange muligheter, men jeg etterlyser mer kritisk tenkning og nysgjerrighet på hva vår digitale verden og skjermbruk gjør med lærings-



Ingeborg Stana er professor i visuell kunst ved OsloMet. (Foto: Ansgar Valbø)

situasjonen i klasserommet.

– Det er mye bra med digital læring og den digitale verktøykassa. Det som blir avgjørende er hvordan vi bruker teknologien og appene.

REFERANSER

Gardner, H., & Davis, K. (2014): The App Generation: How Today's Youth Navigate Identity, Intimacy and Imagination in a Digital World. New Haven, London: Yale University Press (researchgate.net).

Saggari, M. et al. (2015): Pictionary-based fMRI paradigm to study the neural correlates of spontaneous improvisation and figural creativity. USA: Stanford University Press (researchgate.net).

Fernandes, M.A. et al. (2018): The Surprisingly Powerful Influence of Drawing on Memory. Canada: University of Waterloo (journals.sagepub.com)

Askvick, E. O., van der Weel, F. R., & van der Meer, A. L. H. (2020): The Importance of Cursive Handwriting Over Typewriting for Learning in the Classroom: A High-Density EEG Study of 12-Year-Old Children and Young Adults. Frontiers in Psychology (frontiersin.org).



Fylke: Viken

Tillit, tid og makt

Gi skoleledere tillit, tid og makt til å utvikle et profesjonelt læringsfellesskap med et kollektivt fokus på læring og forbedring til elevenes beste.

Av Siv Grete Stamnes

Jeg har vært i ulike skolelederroller siden 1998 og jeg tror på verdien av det jeg gjør. Jeg tror på at arbeid med å utvikle skolen har betydning for både elevenes, lærernes og min egen utvikling. Jeg har visjoner for arbeidet, for innsatsen og engasjementet, jeg har tro på de ansatte som ressurser i skolen og jeg tror på framtiden. Og jeg tror på at vi må bruke tid på å undersøke egen praksis for å bli bedre, for å skape bedre læring, for alle.

Jeg har også stor tro på det Cecilie Skaalvik (2021) hevder i sin forskning, at endring og utviklingsprosjekt må initieres innenfra. Vi ute på skolene må få mulighet til å profesjonalisere oss – innenfra. Derfor må jeg som rektor ta på meg rollen som portvakt for lærerne, for skolen og for elevene. Jeg vet at det er grenser for hvor mange prosesser vi har kapasitet til å håndtere på samme tid i skolen. Derfor har jeg som skoleleder, sammen med tillitsvalgte og skolens plangruppe bestemt hva akkurat vi, på vår skole, har behov for å satse på. Sammen ser vi på data fra ulike undersøkelser, sammen reflekterer vi, sammen beslutter vi. Vi tar forskningsorienterte beslutninger og har fokus på resultatdata fra interne undersøkelser sett opp mot skolens forbedringsarbeid. Alt vi beslutter bygger på felles verdigrunnlag og med utgangspunkt i overordnet del av læreplanverket. Vi trår sikkert feil noen ganger, men det er greit for da kan vi lære av det, sammen.

TID TIL DIALOG, REFLEKSJON OG SAMARBEID OM LÆRING.

Jeg elsker skoleutvikling! Jeg mener, jeg brenner virkelig for det. Jeg har en plangruppe og tillitsvalgte som brenner for det samme, jeg har et elevråd som mener noe, og jeg har et FAU som vil være med. Jeg føler meg privilegert. Vi har et sterkt

felles fokus på læring og vi er et profesjonelt læringsfellesskap som bygger kapasitet på skolen.

Kapasitetsbygging beskrives av Fullan som utvikling av kompetanse, ressurser og motivasjon. Han sier at ansatte, både som individ og i fellesskap, har høy kapasitet hvis vi besitter og fortsetter å utvikle kunnskapen og ferdighetene våre, og hvis vi sammen forplikter oss til å bruke energi på å gjøre viktige ting både kollektivt og kontinuerlig (Fullan 2010).

Derfor velger jeg å være portvakt for lærerne - for å unngå «støy» utenfra. Vi har hverken tid eller rom for flere prosesser, samtidig. Men det kommer stadig pålegg om tiltak fra politikere, obligatorisk deltagelse, rapporteringer, kartlegginger, beste praksis – og det er gode tanker alt sammen, men det er for mye av det gode. Derfor er det meg som er interessert i å undersøke over Hurdalsplattformen som blant annet har en tillitsreform i sikte, med en hensikt om å «gi tilliten, tiden og makten tilbake» til førstelinja. Altså, oss i skolen.

HVA VIL TILLITSREFORMEN BETY?

Tillit, tid og makt er begreper som har vært diskutert mange ganger opp gjennom historien, og en tillitsreform vil kreve nye diskusjoner om disse begrepene. Hva legges i begrepene, og hva vil denne tillitsreformen bety for oss i praksis? Jeg har både undret meg og grublet over dette siden jeg leste regjeringens varslede tillitsreform, og et intervju med professor Eirik Irgens, om behovet for en tillitsreform, i Dagsavisen 14.10.21. Mange av oss, rektorer og lærere, føler daglig at vi svikter elevene våre fordi vi skal være lojale mot krav ovenfra. Ifølge Irgens er dette noe en tillitsreform kan gjøre noe med - hvis styringssynet utfordres.

Harald Grimen sier at tillit kan være

SIV GRETE STAMNES



Siv Grete Stamnes er fylkesleder for Skolelederforbundet i Viken og rektor ved Os skole i Halden.

vanskelig å definere (Grimen 2022). Om en person stoler på en annen person, åpner han et handlingsrom som han venter at den andre vil bruke i samsvar med ønske, interessene eller viljen hans. Tillit har en retning, som er definert av det tillitsgiveren venter seg (Grimen 2022). Hvilken retning vil tillitsreformen ta?

I dag styres skolen av et test-, måle- og kontrollregime. Lovverket stiller krav til forsvarlige system og tilsyn for å se til at vi i skolen gjør som vi skal. Vi kontrolleres, kartlegges og vurderes og holdes under oppsyn – man kan lett oppleve en mistillit til vårt profesjonelle virke. Jeg mener vi skal lære underveis og stadig forbedre oss, men jeg tror ikke kontroll, og en slik kontrollmengde vi opplever i dag, nødvendigvis bidrar til forbedret kvalitet. Tall er viktig, men ikke alt. Kvantitet og kvalitet bør få like mye oppmerksomhet. Kanskje vi skal anbefale skoleeiere å gjennomføre kvalitetsdialog med oss skoleledere, fremfor rene resultatdialoger. Kvalitetsvurderingssystemet vi har i dag dekker bare et smalt område av det store oppdraget vi er tildelt, men det styrer oss. Og videre grubling; hvordan vil kommende ny Opplæringslov gjenspeile begrep som tillit, tid og makt tilbake til førstelinja?

OM FYLKESLEDEREN HAR ORDET

Fylkeslederen har ordet er en ny spalte i Skolelederen. I denne spalten inviterer vi Skolelederforbundets fylkesledere til å skrive om skoleledelse, skolepolitikk og andre tema som de ønsker å løfte fram.

VI TRENGER TID TIL Å UTVIKLE OSS SAMMEN

I nylig vedtatt SFS 2213, leser vi at skolens profesjonsfaglige fellesskap er viktig for utvikling i skolen. Skolens og undervisningspersonalets kjerneoppgave er å gi elevene god undervisning. Lærerne må få tid og rom til å forberede undervisningen, både individuelt og i fellesskap. Skoleledere og lærere skal, sammen med andre yrkesgrupper, finne gode løsninger som sikrer at alle barn og unge får en god oppfølging. Skolens ledelse skal legge forholdene til rette for det profesjonsfaglige samarbeidet, gi retning og legge til rette for læring og utvikling. Som skoleleder skal jeg lede lærernes læring, lære sammen med dem, og bidra til utvikling – i et profesjonelt lærende fellesskap. Det som forundrer meg, er det manglende fokus på tid til samarbeid i skolen. Vi trenger tid til å lære, tid til å reflektere, tid til å utvikle oss, sammen. *Vi skapes når vi skaper noe sammen med andre, sa Komenský, eller Comenius* som vi også kjenner pedagoger som, allerede på 1600-tallet.

Jeg tror på at om vi betrakter hverandre som ressurser – da blir vi også ressurser for hverandre. Skoler som lærer i fellesskap, som reflekterer over og vurderer planlegging og gjennomføring av undervisningen, vil trolig kunne utvikle en bedre forståelse og ta i bruk bedre pedagogisk praksis. Vi må få mulighet til å ta et selvstendig ansvar for å utvikle det verdifulle læringsfellesskapet, til å arbeide systematisk med å forbedre egen skole og undervisning. Jeg har derfor et ønske om at regjering og lokalpolitikere lytter nøye når professor Irgens gir råd i forbindelse med den kommende tillitsreformen:

- Begrens politisk innblanding. Den norske skolen er overlesset av krav og forventninger.
- Styrk partssamarbeidet mellom tillitsvalgte og ledelse på den enkelte skole, slik at de sammen kan finne ut hvordan utviklingsarbeid skal foregå. Tillitsvalgte er ansattes stemmer når det ikke er mulig å la alle bli hørt.
- Løft fram en nordisk ledelsesmodell. Ta utgangspunkt i det nye læreplanverkets overordnede del som angir viktige verdier og prinsipper for hvordan skolen kan ledes og utvikles.



Istockphoto

VIL DU BLI TILLITSVALGT?

Å være tillitsvalgt er et av de mest lærerike og meningsfulle verv du kan ha. Er du medlem av Skolelederforbundet og nysgjerrig på om tillitsvalgtarbeid er noe for deg? Da kan du melde deg på vår tillitsvalgtopplæring. På Grunnkurs for tillitsvalgte (Trinn 1) 15. - 16. september 2022 lærer du blant annet om Hovedavtalen, Hovedtariffavtalen og rollene som tillitsvalgt og forhandler. Antall plasser er begrenset, så søk raskt!

Du kan melde deg på via:
[Skolelederforbundet.no/](https://skolelederforbundet.no/)
lederskolen-i-skolelederforbundet/



Skolelederforbundet

Ledelse av profesjonsfellesskapet: Å anerkjenne nyutdannede lærere som ressurser

Styringsdokumenter som omhandler oppfølging og ivaretagelse av nyutdannede lærere fremholder viktigheten av at nyutdannede inkluderes og anerkjennes som bidragsyttere og ressurser i profesjonsfellesskapet. Men hva ligger det egentlig i en slik forventning? Og hvordan kan skoleledere bidra til strukturer som legger til rette for at nyutdannede kan fungere som ressurser på en skole?

| Av Eli Lejonberg, Hilde Marie Madsø Jacobsen, Ole Tobias Mangen

I denne teksten tar vi utgangspunkt i styringsdokumenter som er relevante for å forstå hvordan ledere, sammen med veiledere, kan legge til rette for at nyutdannede inkluderes og anerkjennes som bidragsyttere og ressurser i profesjonsfellesskapet. Videre konkretiserer vi strukturer som kan bidra til å anerkjenne nyutdannede som ressurs basert på et intervju med en erfaren veileder med spesiell interesse for denne tematikken.

NYUTDANNEDE SOM RESSURS

I arbeidet som presenteres her har vi tatt for oss styringsdokumenter på jakt etter forventninger rettet mot ledelse knyttet til veiledning og oppfølging av nyutdannede lærere. I denne jakten brukes begrepet «idéer» forstått som forestillinger om og forventninger til praksis (inspirert av Schmidt, 2008). En sentral antakelse forbundet med å ta utgangspunkt i ideer i denne sammenhengen, er at tankegods utformes i prosesser hvor ulike aktører diskuterer, tester og tilpasser ideene. Ideene når praksisfeltet eksempelvis via styringsdokumenter. Når det eksempelvis gjelder ideer om veiledning av nyutdannede lærere, har aktører fra universitets- og høyskolesektoren og studentorganisasjoner blitt invitert av beslutningstakere til å delta i diskusjoner om oppfølging av nyutdannede lærere. Ideene som har blitt utviklet og formidlet i styringsdokumenter i sammenheng med slike prosesser antas å ha potensial til å influere praksis (Schmidt, 2008).

Styringsdokumenter på ulike nivåer er relevante for å forstå de forventningene som rettes mot ledere om å inkludere nyutdannede som ressurser i profesjons-

fellesskapet. Når slike ideer formidles i styringsdokumenter, er det alltid rom for ulike tolkninger. Et slikt handlingsrom åpner for ulike forståelser av hvordan ledere og veiledere kan legge til rette for at nyutdannede får mulighet til å dele sin innsikt og kompetanse i profesjonsfellesskapet på skolen. Videre er det heller ikke gitt hvilke kompetanser nyutdannede besitter som gjør dem til en mulig ressurs.

For å bidra til økt forståelse for disse temaene vil vi i denne teksten ta utgangspunkt i følgende spørsmål: *hvilke kompetanser kan gjøre nyutdannede til ressurser i profesjonsfellesskapet, og hvordan kan ledere og veiledere bidra til at nyutdannede får mulighet til å dele sin innsikt og kompetanse på en måte som bidrar til inkludering i profesjonsfellesskapet på skolen? Ved å innhente informasjon fra en erfaren veileder bidrar vi til innsikt om hvordan formuleringer fra styringsdokumenter kan forstås og influere praksis.*

STYRINGSOKUMENTER OM NYUTDANNEDE SOM RESSURS

Stortingsmeldinger introduserer gjerne ideer som har potensial til å forme skoleutvikling fremover. I stortingsmelding 11 «Læreren - Rollen og utdanningen», vektlegges eksempelvis lærerens rolle som medansvarlig for utvikling av profesjonen (Regjeringen, 2009). Denne spiren til forventning knyttet til å forstå nyutdannede lærere som sentrale bidragsyttere i profesjonsfellesskapet videreutvikles i stortingsmelding 21 «Lærelyst - Tidlig innsats og kvalitet i skolen» (Regjeringen, 2017). Her understrekes viktigheten av utvikling av profesjons-

fellesskapet, og tiltak rettet mot nyutdannede lærere er blant forslagene. Introduksjoner av slike ideer som ut-

OM FORFATTERNE



Eli Lejonberg er førsteamanuensis i veiledning i utdanning ved Institutt for lærerutdanning og skoleforskning

ved UiO. Hun har bakgrunn som lærer og veileder og leder veilederutdanningen ved UiO.



Hilde Madsø Jacobsen er stipendiat ved Institutt for lærerutdanning og skoleforskning ved UiO.

Hun forsker på ledelse av veiledning av nyutdannede lærere og jobber i veilederutdanningen ved UiO.



Ole Tobias Mangen er lektor, veileder og lærerspesialist i veiledning. Han jobber på Lillestrøm videregående skole og er tilknyttet

Institutt for lærerutdanning og skoleforskning ved UiO via mentorordningen PROMO og veilederutdanningen.

trykker forventninger til ledere følges gjerne opp i styringsdokumenter som er mer praksisnære i den forstand at de tydeligere presenterer tiltak og føringer for forming av praksis i skolene. Eksempelvis finner vi at «Lærerutdanning 2025 – Nasjonal strategi for kvalitet og samarbeid i lærerutdanningene», følger opp med en plan for utvikling av nasjonale retningslinjer for veiledning av nyutdannede (Kunnskapsdepartementet, 2017). I 2017 presenteres prinsipper og forpliktelser for veiledning av nyutdannede av Kunnskapsdepartementet (2021). Dette dokumentet legges så til grunn for «Veiledning av nyutdannede – hvordan kan det gjennomføres?», en veileder for utvikling av gode veiledningsordninger, som lanseres av Utdanningsdirektoratet i 2018 (Utdanningsdirektoratet, 2019). De to sistnevnte dokumentene er en del av et nasjonalt rammeverk for veiledning av nyutdannede som tematiserer veiledning av nyutdannede og den nyutdannede som ressurs ganske omfattende.

At nyutdannede inkluderes og oppfattes som ressurser er en tilnærming til å realisere en forståelse av nyutdannedes rolle i profesjonsfellesskapet. Dette fremkommer eksempelvis i formuleringer fra det nevnte rammeverket om at «Nyutdannede lærere kommer med oppdatert kompetanse som kan bidra til utvikling av profesjonsfellesskapet». Videre står det at «Veiledning av nyutdannede handler også om kollektiv læring og om de nyutdannedes mulighet til å dele sin innsikt og kompetanse på en måte som inkluderer dem i kulturen og fellesskapet», samt at det har «stor betydning hvordan den nyutdannede inkluderes og anerkjennes som bidragsyter og ressurs». Videre eksemplifiserer Utdanningsdirektoratet hvordan ledere kan bidra til å gjøre nyutdannede til ressurser ved at de trekker frem praksis hos konkrete aktører: «I Akershus ser vi de nyutdannede som en ressurs i det profesjonsfaglige fellesskap. For oss betyr det å ta i bruk verktøy og metodikk som de kommer med inn i fagfornyelsen»

(Utdanningsdirektoratet, 2019: 3).

VEILEDERENS ROLLE

Føringer i styringsdokumenter som dem det er vist til over tilsier altså at veiledere og ledere bør legge til rette for å fremme nyutdannede som ressurser i profesjonsfellesskapet. Det er lederes ansvar å legge til rette for anerkjennende og utviklende forhold for lærere (Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008). Gjennom formell veilederutdanning tilegner veiledere seg kompetanse som gjør dem til ressurser for ledere i deres bestrebelser på å bidra til inkludering og anerkjennelse av nyutdannede på sine skoler. De nasjonale rammene for veilederutdanning legger føringer for at veiledere skal tilegne seg kunnskap, ferdigheter og kompetanse knyttet til tema som utvikling i lærerprofesjonen, læring, utvikling og etiske utfordringer knyttet til arbeidet som lærer, kollektive lærings- og utviklingsprosesser, kommunikasjon og relasjonsbygging, samt pedagogiske utfordringer (Utdanningsdirektoratet, 2019). Tidligere bidrag har pekt på veileders kompetanse når det gjelder kunnskap om læringsfellesskap og praksisfellesskap, samt om skolens struktur og ulike roller i skolen (Smith, 2016). Vi vet også at veiledere får ansvar for å lede prosesser knyttet til utvikling av profesjonsfellesskap i skoler (Lejonberg, Dahl, & Brovold, 2019). Den kompetansen veiledere tilegner seg i veilederutdanning kan dermed antas å være relevant for at veiledere kan fungere som støttespillere for ledere i bestrebelser på å imøtekomme forventninger om å legge til rette for at nyutdannede kan inkluderes og anerkjennes som ressurs i praksisfellesskapet. Det bør derfor være de nyutdannede selv som er kilden til hva de kan bidra med innsikt om i et kollegium. Det gjelder å finne frem til noe den nyutdannede opplever som «spesielle ting som de brenner for, faglig og pedagogisk». For en del nyutdannede kan dette være tema de har jobbet med i masteroppgaven eller fordypet seg spesielt i på andre måter. Imidlertid betyr ikke



Styringsdokumenter på ulike nivåer er relevante for å forstå de forventningene som rettes mot ledere om å inkludere nyutdannede som ressurser i profesjonsfellesskapet.

NYUTDANNEDE SOM RESSURSER I PROFESJONSFELLESKAPET

Undersøkelser av styringsdokumenter viser altså forventninger om at den nyutdannede læreren skal betraktes som en ressurs i kollegiet, i kraft av å komme med ny og oppdatert kompetanse som er relevant for profesjonsfellesskapet. Imidlertid er det også interessant å undersøke hvordan idéer presentert i styringsdokumenter kan konkretiseres i praksisfeltet. For å se nærmere på strukturer som kan forme praksisfeltet i denne sammenheng, tok vi kontakt med en erfaren veileder vi visste hadde spesiell interesse for nettopp denne tematikken. Vi tok utgangspunkt i tidligere nevnte formuleringer fra Utdanningsdirektoratets (2019) veileder for utvikling av veiledningsordninger, som beskriver at nyutdannede lærere kommer med oppdatert kompetanse som er relevant for utvikling av profesjonsfellesskapet, at veiledning av nyutdannede også handler om kollektiv læring og nyutdannedes mulighet til å dele innsikt og kompetanse, samt at nyutdannedes bidrag kan styrke fellesskapet i kollegiet. Basert på disse formuleringene stilte vi spørsmål om kompetanser som gjør nyutdannede til ressurser i profesjonsfellesskapet, og om hvordan ledere og veiledere kan bidra til at nyutdannede får mulighet til å dele sin innsikt og kompetanse på en måte som bidrar til inkludering i fellesskapet på skolen.

NYUTDANNEDES KOMPETANSE

Veilederen vi intervjuet vektla at det ikke var noe gitt svar på hvilke kompetanser nyutdannede har som gjør dem til ressurser. Det bør derfor være de nyutdannede selv som er kilden til hva de kan bidra med innsikt om i et kollegium. Det gjelder å finne frem til noe den nyutdannede opplever som «spesielle ting som de brenner for, faglig og pedagogisk». For en del nyutdannede kan dette være tema de har jobbet med i masteroppgaven eller fordypet seg spesielt i på andre måter. Imidlertid betyr ikke

det at ledere og veiledere må overlate til de nyutdannede selv å finne ut av hva de kan bidra med og hvordan. Ledere og veiledere kan bidra til å bevisstgjøre den nyutdannede på sine ressurser og avdekke deres faglige interesser. Vår informant trekker frem at nyutdannede kommer fra en lærerutdanning hvor de har fått innsikt i «fersk forskning» innenfor «de didaktiske spørsmålene og kjerneområdene». Han trakk frem vurderingspraksis og hvordan man jobber med muntlige ferdigheter, som eksempler på områder nyutdannede hadde vært spesielt interessert i og bidratt med innsikt om. Også kompetanse knyttet til elevkunnskap, digital kompetanse eller endringskompetanse ble trukket frem av informanten som eksempler på områder nyutdannede muligens kan bidra som ressurs på. Videre nevner informanten at lærerstudenter gjerne er vant til, og forventer, å få tilbakemeldinger på egen praksis. En fortrolighet med å bli observert, motta veiledning og diskutere egen praksis kan være en ressurs i et kollegium hvor man ønsker å diskutere og utfordre praksis ved å bidra overfor hverandre, eksempelvis i sammenheng med kollegaveiledning, lesson study eller andre tilnærminger som brukes i en gitt skole.

BIDRAG TIL PROFESJONSFELLESKAPET

Veilederen vi intervjuet bidro også til innsikt om hvordan veiledere og ledere kan skape strukturer for å fremme den nyutdannede som ressurs i et profesjonsfelleskap. Han trakk frem viktigheten av å møte nyutdannede med en tilnærming «preget av nysgjerrighet», hvilket innebærer å være genuint interessert i deres perspektiver og deres kunnskap og bruke et språk som tydeliggjør dette. Også i egnede fora i profesjonsfelleskapet bør nyutdannede «møtes med en inkluderende holdning». Imidlertid er det ikke nødvendigvis nok å fremsnakke

nyutdannede eller å vise anerkjennelse og interesse for deres kompetanse. Vår informant beskrev også hvordan veiledere kan bidra slik at den nyutdannede «hjelpes inn», eksempelvis ved å bidra til gode rammer og strukturer, at den nyutdannede «matches riktig» og blir lyttet til. Fra egen praksis beskrev vår informant at han arrangerte samtaler med de nyutdannede hvor han spurte etter faglige interesser og tema de hadde spesielt engasjement for. Han orienterte også de nyutdannede om at han ønsket å formidle dette videre til avdelingsleder, for så å følge opp med et fagmøte eller avdelingsmøte hvor han som veileder la til rette for å bringe kompetanse i spill sammen med kollegaene til den nyutdannede. Dette kan eksempelvis dreie seg om å skape en arena for diskusjon om vurderingspraksiser i engelsk i engelskseksjonen hvor den nyutdannede inviteres til å dele sin kompetanse. Informanten vektla i denne sammenheng rollen «som fasilitator, som brøyter litt vei» for slik å kunne bidra til at den nyutdannede får innpass i kollegiet.

ANERKJENNELSE I PROFESJONSFELLESKAPET

En ting er å skape arenaer for hvordan nyutdannede kan bidra overfor sine kollegaer, noe annet er å sikre at slike bidrag anerkjennes som relevante av erfarne lærere. Vår informant trakk også frem en viss risiko forbundet med et slikt prosjekt. Veilederes etiske forpliktelser tilsier at de skal fremme veisøker, men også at de ikke bør ta sjanser på veisøkers vegne og unngå å gi råd man er usikker på (Moberg & Velasquez, 2004). Vår informant ga uttrykk for at kontekstforståelse og en viss forsiktighet er hensiktsmessig når man forsøker å legge til rette for at nyutdannede skal oppleves som ressurser av sine kollegaer. Dette var også et av argumentene for hvorfor han så det som hensiktsmessig å ta utgangspunkt i rela-

tivt smale faglige tema den nyutdannede har vist spesiell interesse for: «man må gå smalt til verks, for etter-skadevirkningene av å kaste nyutdannede ut i (...) å skissere veien videre for skolen, det tror jeg er lite klokt». Det er altså ikke nødvendigvis de store eller omveltende bidrag nyutdannede lærere bør inviteres til å ta ansvar for.

Å SKAPE EN GOD DELINGSKULTUR

Videre var vår informant opptatt av at «man får med ledelsen på laget her» i den forstand at ledelsen har en avgjørende rolle i å skape et anerkjennende fellesskap. Å anerkjenne kollegaer som ressurser kan være et ledd i å «utvikle en god delingskultur». Vår informant trekker frem at det for den enkelte nyutdannede handler om å «opparbeide seg en trygghet (...), en respekt i faggruppa gjennom å være en god bidragsyter», hvilket også kan «bygges ut til å gjelde delingskultur kanskje generelt». En skolekultur hvor man deler og anerkjenner kollegaers ulike kompetanser kan altså forstås som en forutsetning for å få nyutdannede til å bidra som ressurser. Samtidig kan tiltak for å inkludere nyutdannede på denne måte også bidra til å utvikle en anerkjennende delingskultur.

Informanten påpeker også hvordan nettverk av nyutdannede kan være en ressurs for skolen i seg selv, samtidig som slike nettverk kan fungere støttende for nyutdannede. Ved å legge til rette for nettverk nyutdannede imellom kan ledere bidra til at nyutdannede kan fungere som ressurser for hverandre også. En gruppe av nytilsatte som utvikler en delingskultur seg imellom kan styrke utvikling av delingskultur for kollegiet i sin helhet også.

FORVENTNINGER TIL LEDERE

Ledere må forholde seg til forventninger fra styringsdokumenter på ulike nivåer som har til hensikt å forme praksis i skoler.

I prosesser hvor styringsdokumenter utformes blir ideer diskutert, tilpasset og testet ved å brynes i diskusjoner mellom ulike aktører og formidles til aktører som forventes å forholde seg til ideene og bringe dem inn i praksis, eksempelvis i form av ordninger for veiledning på skoler. Teori om ideer som kommer til uttrykk i styringsdokumenter kan bidra til økt forståelse av hvordan nyutdannede som ressurser i profesjonsfelleskapet gjøres tenkbare i styringsdokumenter med bruk av språket, slik at ideene kan bidra til hvordan aktører som virker i praksisfeltet (som skoleiere, skoleledere og veiledere) forstår den konteksten de virker i, samt aktørenes forståelse av hvordan deres omgivelser kan utvikles (eksempelvis hvordan de ivaretar nyutdannede på deres skole) (Theisens, Hooge, & Waslander, 2016).

Videre kan styringsdokumenter også bidra til å gjøre ideene konkretiserbare ved at de materialiserer seg i spesifikke artefakter eller instrumenter i kommunikasjon mellom aktører. Dette innebærer at tilnærminger eller teknikker presenteres for å imøtekomme utfordringer i en kontekst, eksempelvis ved at retningslinjer for utvikling av veiledningsordninger presenteres. Ideene blir så praktiserbare når aktører tar artefakter i bruk og setter dem i spill i en gitt kontekst. Forestillinger om nyutdannede som ressurs i praksisfelleskapet kan på denne måten påvirke hvordan praksis utvikles. Så blir det opp til ledere å finne ut av hvordan forventningene som følger av ideene kan imøtekommes på den enkelte skole (Theisens et al., 2016).

Imidlertid er det viktig å poengtere at forventninger som uttrykkes i styringsdokumenter ikke nødvendigvis blir realisert i praksis. Videre er reelle prosesser knyttet til realisering av ideer i praksis ikke lineære i den forstand at myndigheter bestemmer hvordan praksis skal utvikles. I realiteten oppstår

ideene gjerne i praksis før de integreres i utformingen av styringsdokumenter. Vår informant kommenterte også hvordan styringsdokumenter med nevnte formuleringer knyttet til nyutdannede som ressurs kan være nyttige verktøy i arbeidet på den enkelte skole, og beskrev at det var «en god støtte å ha det, det er en god brekkstang». En opplevelse av at styringsdokumenter kan fungere som «brekkstang» trenger imidlertid ikke bety at tankegodset primært kommer fra styringsdokumentene i utgangspunktet. Vår informant har vært engasjert i ivaretagelse av nyutdannede lenge. Når styringsdokumenter med formuleringer som dem som her er trukket frem publiseres, kan de fungere som bekreftelse, forsterkning eller muligens justering av fremoverlente praktiseres tenkning.

Ettersom enhver nyutdannet har sine individuelle preferanser og interesser, kan genuin interesse og strukturer for å følge opp den enkelte nyutdannedes kompetanse være bærebjelker for å utvikle anerkjennelse av nyutdannede som ressurs. Muligheten for å trå feil indikerer at det kan være avgjørende at ledere er strategiske og bidrar til å sikre strukturer som bidrar til at delingen av innsikt og kompetanse faktisk skjer på en måte som er hensiktsmessig for å inkluderer nyutdannede i kulturen og fellesskapet. Hva ulike aktører forstår som en ressurs vil variere. På den ene side er det et mål uttrykt i styringsdokumentene at erfarne lærere opplever en nyutdannet som en ressurs. Samtidig er det relevant hvordan den nyutdannede selv oppfatter sin rolle i profesjonsfelleskapet. Som informanten vår påpekte er det fare for at nyutdannede kan oppfattes som arrogante dersom de blir satt i situasjonen hvor det kan oppfattes som de skal belære et erfarent kollegium. Som informanten påpeker: «det er ikke sikkert at fellesmøtet er den optimale arenaen». Det er altså viktig at ledere er bevisste på mulige mekanismer



Vår informant ga uttrykk for at kontekstforståelse og en viss forsiktighet er hensiktsmessig når man forsøker å legge til rette for at nyutdannede skal oppleves som ressurser av sine kollegaer.

som er avgjørende for i hvilken grad deling av kompetanse i denne sammenheng faktisk oppfattes som en ressurs.

REFERANSER

Kunnskapsdepartementet. (2017). Lærerutdanning 2025. Nasjonal strategi for kvalitet og samarbeid i lærerutdanningene. Retrieved from https://www.regjeringen.no/contentassets/d0c1da83bce94e2d-a21d5f631bbae817/kd_nasjonal-strategi-for-larerutdanningene_net.pdf

Kunnskapsdepartementet. (2021). Veiledning av nyutdannede nytilsatte lærere i barnehage og skole. Retrieved from https://www.regjeringen.no/contentassets/0081e41fad994cfdbb4e-0364a2eb8f65/veiledning-av-nyutdannede-nytilsatte-larere-i-barnehage-og-skole_oppdatt-2021_10.pdf

Lejonberg, E., Dahl, A. K., & Brovold, S. P. (2019). Nye forventninger til veiledningsrollen: veiledere som ledere av utviklingsprosjekter i skolen. In *Nye lærer- og lederroller i skolen* (pp. 107-126): Universitetsforlaget.

Moberg, D. J., & Velasquez, M. (2004). The ethics of mentoring. *Business Ethics Quarterly*, 14(1), 95-122.

Regjeringen. (2009). St.meld. nr. 11 Læreren Rollen og utdanningen. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-11-2008-2009-/id544920/>

Regjeringen. (2017). Meld. St. 21 Lærelyst – tidlig innsats og kvalitet i skolen. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-21-20162017/id2544344/>

Schmidt, V. A. (2008). Discursive institutionalism: The explanatory power of ideas and discourse. *Annu. Rev. Polit. Sci.*, 11, 303-326.

Theisens, H., Hooge, E., & Waslander, S. (2016). Steering dynamics in complex education systems. An agenda for empirical research. *European Journal of Education*, 51(4), 463-477.

Utdanningsdirektoratet. (2019). Veiledning av nyutdannede – hvordan kan det gjennomføres? Retrieved from <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/veiledning-av-nyutdannede/hvordan-kan-det-gjennomfores/>

Utdanningsdirektoratet. (2019). Rammer for veiledning i barnehage og skoler. Retrieved from <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/veiledning-av-nyutdannede/rammer-for-veiledning-i-barnehage-og-skoler/>

Viktigste Leder er tilbake på lufta

Etter en tids dvale er podkasten Viktigste Leder tilbake. I podkasten tar Skolelederforbundet opp ulike temaer som opptar ledere i opplærings- og oppvekstsektoren – fra elevmedvirkning og godt læringsmiljø til lønn, tariff og kommunalt samarbeid.

| Tekst: Morten Sælensminde

– Podkasten har naturligvis et ledelsesperspektiv, men vi er åpne for flere innfallsvinkler. Vi prøver hele tiden å finne balansen mellom faglig påfyll, inspirasjon og fagforeningsstoff. Det er jo en kontinuerlig prosess, og veien blir til mens vi går, forteller programleder Alf Aschim.

I tillegg til å ta for seg ledelsesfaglige problemstillinger, skal podkasten være en arena for de store spørsmålene og viktige diskusjonene omkring skole, barnehage og oppvekst. Aschim understreker at han gjerne tar imot forslag fra publikum til mulige temaer og gjester.

– Vi vil jo lage en podkast som skal være interessant for alle som jobber innen skole og barnehage. Så da vil vi gjerne høre fra publikum.

ERFARINGER FRA 2 ÅRS PANDEMI

Et naturlig tema denne vinteren var ledernes erfaringer fra pandemien. Mange skoler og barnehager har vært underlagt inngripende tiltak, og mye ekstra arbeid og ansvar har tilfalt lederne. Hvilke erfaringer kan vi ta med oss etter to år med pandemi?

I barnehagen hadde de store utfordringer med å gjennomføre trafikklysmodellen, forteller barnehagestyrer Jorunn Gilje Blomvik fra Solstrålen barnehage i episoden «2 år med pandemi i barnehagen». På rødt nivå var barnehagen svært sårbar ved fravær i personalet.

– Når noen er borte, kan vi vanligvis få hjelp av de andre medarbeiderne. Det kunne vi ikke under pandemien. Derfor var vi helt avhengige av vikarer, og det ble dyrt.

JENTER OG ENTREPRENØRSKAP

Tallene viser at jenter gjør det jevnt over bedre på skolen enn gutter. I anledning



| Alf Aschim er rådgiver i Skolelederforbundet og programleder for Viktigste Leder. (Foto: Morten Sælensminde)



| Edvard Botterli Udnæs er avtroppende leder for Elevorganisasjonen. Du kan høre intervjuet med ham i podkastepisoden «Trenger vi ungdomsskolereformen». (Foto: Ole Alvik)

kvinnedagen spilte Skolelederforbundet inn spesialepisoden «Jenter og entreprenørskap» og stilte spørsmålet: Hvorfor gjenspeiles ikke dette i næringslivet?

– Det er ikke fordi jentene er dårligere

at vi ser at det er færre kvinnelige ledere i næringslivet. De gjør det faktisk veldig bra. Men kanskje det handler om at de ikke tror de får det til, eller at de har andre interesser, forteller Kjersti Schjelvaag Lian fra Cissi Klein videregående skole.

I Ungt Entreprenørskaps ungdomsbedrifter har de kjønnsbalanse mellom lederne.

– Elevene besitter ulike roller i bedriftene våre, og vi legger til rette for at alle skal komme inn i den rollen som passer dem best. I ungdomsbedriftene er det omtrent kjønnsbalanse i alle roller, men i studentbedriftene er andelen mannlige ledere større. Så vi ser at forskjellen utvikler seg trinn for trinn, forteller pedagogisk leder Torild Mohn.

TRENGER VI EN UNGDOMSSKOLEREFORM?

I høst foreslo opposisjonspartiene på Stortinget at det skulle gjennomføres en ungdomsskolereform. Avtroppende leder for Elevorganisasjonen Edvard Botterli Udnæs er enig i at vi trenger en slik reform.

– Det er store strukturelle problemer i ungdomsskolen, både på pedagogikk, men også på hvor mye valgfrihet man har og på maktbalansen i skolen. Maktbalansen på alle trinn kan egentlig dateres til forrige århundre og spiller ikke den demokratiopplæringen vi ønsker å ha i skolen, sier han i episoden «Trenger vi en ungdomsskolereform?»

Mange i skoleverket tenker at målet er å forberede elevene til neste nivå, men Elevorganisasjonen mener at skolegangen handler om mer.

– Man skal jo bli utdannet, men man skal også bli dannet. Det ene nivået er skolegangen, og det andre nivået er livet. Man må faktisk få en smak på den radikale friheten man får, sier Botterli Udnæs.

Han sier at man ikke løser de store strukturelle problemer med mer tillit til lærere, ledere og kommunen.

– De har allerede mye mer tillit enn elevene. De som har en del makt i skolen allerede, mener at dette kan løses innenfor dagens rammer. Men det handler ikke kun om at elevrådet er innovertors kontor en gang i måneden og spiser baguetter. Det handler om at elevene på alle plan – i klasserommet, i skolegården, i elevrådet og på systemnivå – må være den viktigste stemmen i absolutt alle avgjørelser og tiltak som fattes.

KJØNN- OG SEKSUALITETSMANGFOLD

Kjønn, seksualitet og identitet kan være vanskelig for mange i skoleverket. Det finnes mange myter, og språket man bruker har stor makt når det kommer til identitet.

Rektor Bjørn Johansen fra regnbuefyråm-sertifiserte Gamlebyen skole i Oslo har tidligere vært omtalt i Skolelederen. I episoden «Kjønns- og seksualitetsmang-

fold i skolen» forteller han litt om prosessen som ledet til sertifiseringen.

– Noen foreldre lurte på om vi ikke burde gå litt nærmere inn på dette med kjønns- og seksualitetsmangfold. Vi fikk noen kontakter via Rosa Kompetanse, og så begynte ballen å rulle, forteller Johansen.

Det var starten på en prosess der personalet fikk bryne seg på egne holdninger. Målet var at det skulle føles trygt for alle, uavhengig av bakgrunn, kjønnsidentitet og seksualitet.

– Det var viktig for oss å signalisere at hos oss kan du være den du er. Det skal være trygt og greit. Kom som den familien dere er, kom som det barnet du er, kom som den kollegaen du er.

GODT OG TRYGT LÆRINGSMILJØ

Mobbbeombud Kjersti Owrens oppgave er å fremme trygt og godt psykososialt skole- og barnehagemiljø. I episoden «Et trygt og godt læringsmiljø» forteller hun om

hvordan man styrker fellesskapsfølelsen.

– Man må jobbe fram en kultur der det er vi – et felles vi – som samarbeider om et trygt og godt skolemiljø.

Elevundersøkelsen som kom tidligere i år viste at det ikke var blitt så mye bedre i løpet av pandemien. Owren mener skylden ligger oppover i systemet, ikke nedover.

– Til tross for gode intensjoner, får man det ikke til, og da må man etterspørre gode ansvarslinjer. Er et mobbefritt miljø det samme som et miljø der man jobber for å framme helse, trivsel og læring? Jeg tror det er noe i tilhørighetsbegrepet som vi ikke alltid er så flinke til å se i sammenheng med de såkalte mobbetallene. Elevundersøkelsen peker på at elever i enda større grad enn tidligere forteller om sviktende motivasjon og lite medvirkning. Til tross for at mange har noen å være sammen med og lærere de kan stole på, så er det noe i skolekulturen som likevel preger dem på en negativ måte.



| Rektor Bjørn Johansen forteller om hvordan Gamlebyen skole ble regnbuefyråm i episoden «Kjønns- og seksualitetsmangfold i skolen». (Foto: Ole Alvik)



| I podkasten «Et trygt og godt læringsmiljø» snakker vi med mobbbeombud Kjersti Owren om hvordan man styrker fellesskapsfølelsen. (Foto: Ole Alvik)

Vi står foran et spennende lønnsoppgjør

Våren 2022 er det hovedtariffoppgjør. Skolelederforbundet vil fortsette den viktige jobben med å arbeide for våre medlemmers lønns- og arbeidsvilkår.

| Av Hilde Pettersen, forhandlingsleder i Skolelederforbundet



Hilde Pettersen er forhandlingsleder og juridisk rådgiver i Skolelederforbundet. (Foto: Haakon Eltvik)

De fleste av dere har sikkert sett at det er stor spenning foran vårens forhandlinger. Fagorganisasjonene krever reallønnsvekst for sine medlemmer, og faren for streik er overhengende.

I et hovedoppgjør forhandles det både om økonomi og om avtaleteksten i hovedtariffavtalen. Vårt mål er å jobbe for et godt økonomisk oppgjør, og å forbedre enkelte bestemmelser i avtaleteksten som er viktige for våre medlemmer.

Skolelederforbundets krav inn i oppgjøret har vært demokratisk behandlet i forbundet ved at det har vært til høring i fylkeslagene og er behandlet i sentralstyret.

Lønnsforhandlingene her på berget følger den såkalte frontfagsmodellen. Det betyr at de konkurranseutsatte næringene forhandler først, og at det økonomiske resultatet fra frontfagsforhandlingene setter en norm for forhandlingene i de andre tariffområdene.

Skolelederforbundet har medlemmer i flere tariffområder, nemlig KS-området, Stat, Oslo og Virkeområdet. Skolelederforbundet er med i forhandlingene i alle tariffområdene.

Forhandlingsoppstart i KS-området, Stat og Oslo er i begynnelsen av april og forhandlingene skal være sluttført 1. mai. Dersom partene ikke kommer til enighet blir det meglingsfrist på 23. mai. Dersom meglingen ikke kommer i havn blir det konflikt, altså streik.

Virkeområdet forhandler senere på våren.

Langt de fleste av våre medlemmer tilhører KS-området. Det er videre slik at våre medlemmer i dette tariffområdet som hovedregel kun har lokal lønnsdannelse fordi de har sin lønnsdannelse i kapitlene 3 og 5 i hovedtariffavtalen. Det vil si at det gjennomføres årlige lokale lønnsforhandlinger. Det sentrale oppgjøret får betydning ved at det økonomiske resultatet gir en norm og en retning for hva man kan forvente som resultat i de lokale lønnsforhandlingene. Vi har fortsatt enkelte medlemmer som har sin lønnsdannelse i kapittel 4 i hovedtariffavtalen. De sentrale forhandlingene har

HOLD DEG OPPDATERT

Følg Skolelederforbundet på sosiale medier og følg med på Skolelederforbundet.no for å holde deg oppdatert om lønnsoppgjøret.



direkte virkning på deres lønn. I de seneste oppgjørene har denne gruppen fått sin lønn regulert med en prosentsats. Videre er det slik at det bestemmes i det sentrale oppgjøret om det skal avsettes midler til lokale lønnsforhandlinger i kapittel 4.

De lokale lønnsforhandlingene i KS-området skal etter hovedtariffavtalen gjennomføres i perioden 1.5 - 1.10, dersom partene ikke avtaler noe annet.

Skolelederforbundet gjennomfører årlige tariffkonferanser i alle fylker i samarbeid med fylkeslagene. I disse tariffkonferansene går vi blant annet gjennom resultatet fra de sentrale forhandlingene, statistikk, historikk mm som en forberedelse for de lokale lønnsforhandlerne som skal forhandle med lokale arbeidsgivere. Alle som ønsker det kan delta i tariffkonferansene.



PÅ UTKIKK ETTER NOEN SOM JOBBER FOR Å IVARETA DINE INTERESSER SOM SKOLELEDER?

Skolelederforbundet er landets eneste fagforening kun for ledere i oppvekstsektoren, og vi tilbyr et bredt spekter av tjenester som bedrer din arbeidshverdag som leder.

Som medlem hos oss får du følgende fordeler:

- Dyktige lokale forhandlere som selv er ledere og som jobber for å sikre deg en god lederlønn.
- Nyttige lederkurs i for eksempel styringsrett, håndtering av elevsaker og retorikk for ledere.
- Juridisk bistand og hjelp i vanskelige saker.
- Gode medlemsfordeler gjennom YS Fordel.
- Et sosialt og trygt nettverk av lederkollegaer.
- En organisasjon som jobber for å sette ledelse på den utdanningspolitiske agendaen.

Nysgjerrig? Les mer og bli medlem på [Skolelederforbundet.no](https://www.skolelederforbundet.no)



Ny juridisk rådgiver i Skolelederforbundet

Anne-Marte Vaagan er ansatt som juridisk rådgiver i Skolelederforbundet.

Anne-Marte Vaagan har lang erfaring som jurist og saksbehandler i offentlig sektor. De siste fire årene har hun jobbet som juridisk rådgiver ved en privat høyskole, og hun har også vært engasjert i skole på det private plan.

–Jeg har barn i skolen og har i den forbindelse deltatt i FAU, FAU-styret og Driftsstyret ved skolen.

–Jeg har stor respekt for de krevende utfordringene man har som rektor, i skjæringen mellom skoleeier, politikk, barn og foresatte, sier hun.

Anne-Marte Vaagan har engasjert seg i fagforeningsarbeid i mange år, blant annet som tillitsvalgt på lokalt, regionalt og nasjonalt nivå i Norges juristforbund.

–Ja, jeg har hatt mange verv både i

fagorganisasjoner og i verne linja, men mest som tillitsvalgt. Det har gitt meg erfaring som tillitsvalgt i forbindelse med forhandlinger, omorganiseringer, lønnsforhandlinger, ansettelsesprosesser og ordinær medbestemmelse.

De siste fem årene har hun jobbet som arbeidsrettsjurist innen HR, og blant annet deltatt i forhandlinger som arbeidsgivers representant.

–Jeg har vel stort sett jobbet med alt innen arbeidsrett og i de senere årene har jeg også jobbet mye med GDPR.

I Skolelederforbundet skal hun hovedsakelige jobbe med medlemssaker og rådgivning overfor forbundets medlemmer og tillitsvalgte.



Anne-Marte Vaagan begynte som juridiske rådgiver i Skolelederforbundet den 1. februar i år. (Foto: Ole Alvik)



Lev livet ditt - fokuser på opplevelsen

Vi samarbeider med Skolelederforbundet om å gi deg ekstra trygghet, slik at du kan leve livet ditt på jobben og fritiden – med minst mulig å bekymre deg for.

Som medlem av Skolelederforbundet får du **28 % rabatt** på Reise Pluss. Du velger selv om reiseforsikringen skal gjelde for deg eller hele familien din.

Les mer om alle fordelene dine på gjensidige.no/ys



Skolelederforbundet



Gjensidige

Hvorfor har internkontroll betydning for elevenes skolemiljø?

På vår skole synes vi selv at vi har gode rutiner for hvordan vi håndterer aktivitetsplikten etter opplæringsloven kapittel 9A, og at vi jobber godt med dette. Nå skal kommunen ha tilsyn på om den har god nok internkontroll med at vi på skolen gjør det vi skal i forhold til aktivitetsplikten.

Hvordan kan internkontroll ha betydning for elevenes skolemiljø?



For Skolelederen
Lisbeth Størvik Jacobsen
Seniorrådgiver Visma SmartSkill

Alle elever har rett til et trygt og godt skolemiljø. Det følger av opplæringsloven, og den enkelte skole har en lovpålagt aktivitetsplikt som skal sikre elevene denne rettigheten. Mange skoler jobber godt med aktivitetsplikten, men tilsyn gjennom de fire siste årene (2018-2021) har vist at det fortsatt er store forskjeller på hvor godt reglene er kjent og forstått.

Det er kommunen ved kommunedirektøren - skoleeier - som har det overordnede ansvaret for at kravene i opplæringsloven med forskrifter blir overholdt.

Da den nye internkontrollbestemmelsen i kommuneloven § 25-1 trådte i kraft i januar 2021, fikk kommunen som skoleeier en tydeligere oppgave med å føre systematisk internkontroll, blant annet på skolemiljøområdet - der tilsyn og enkeltsaker har vist at det er svært stor risiko for brudd på regelverket. Dette er alvorlig for rettssikkerheten til de elevene som er berørt.

Internkontroll skal ikke være et mål i seg selv, men et verktøy for å sikre at regelverket etterleveres. Og

her er det helt avgjørende at hele laget rundt eleven jobber sammen - helt fra kommunedirektøren via kommunaldirektør oppvekst - ned til den enkelte skoleleder og de som er nærmest elevene til daglig.

Fordi det er kommunedirektøren som har det overordnede ansvaret, så må kommunen sikre seg at de har systemer som fanger opp for eksempel om den enkelte ansatte kjenner varslingsplikten, og vet når og til hvem han eller hun skal varsle ved mistanke om eller kjennskap til at en elev ikke har et trygt og godt skolemiljø eller blir krenket av en som jobber ved skolen eller en i ledelsen. Kommunen må videre sikre at skolen undersøker og eventuelt setter inn tiltak i tråd med opplæringslovens bestemmelser.

Dersom kommunen oppdager at en eller flere skoler ikke etterlever regelverket, plikter de å sette inn tiltak for å endre praksis, og følge opp at dette faktisk skjer.

Det er altså ikke bare den enkelte skolen som har ansvar for at elevenes rettssikkerhet er ivaretatt, og at elevene har et trygt og godt skolemiljø.

Nordea
Direct

Scandic

milrab.no
GEARS YOU THERE

Gjensidige



ColorLine



Gudbrandsdal
Energi



Norsk
Tannhelseforsikring



DFDS



Pensjon

AVIS® IN FLOW²⁴



THON
HOTELS



Fordelsrabatter lønner seg

Skolelederforbundet er et YS forbund. Det gir deg tilgang til alle YS Fordel sine rabatter. Bruker du fordelsrabattene, kan de betale for medlemskontingenten og vel så det.

Les mer på ysfordel.no



Skolelederforbundet



Fordel