

# SKOLELEDEREN

Nr. 04 — juni 2022 • Fagblad for skoleledelse

Lederintervjuet:  
**Rektor for Norges  
største vgs**

*Lederpraksis  
som fremmer  
kunnskapsdeling*





s 14

Leder	s. 3
Lederintervjuet: Harald Møller	s. 6
Lederpraksis som fremmer kunnskapsdeling	s. 14
Tariffbestemt medbestemmelse	s. 22
Fylkesleder har ordet: Møre og Romsdal	s. 24
Forbundssidene	s. 26
Inspiratorer på Norgesturne	s. 30
Spørrespalten	s. 31



s 6



s 27



s 30



## Skolelederforbundet

**UTGIVER:**  
Skolelederforbundet  
Lakkegata 23, 0187 OSLO

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

Skolelederforbundet er medlem av YS

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

**Trykk:**  
PoliNor AS

**Design:**  
Edda Grafisk AS

**Forsidebilde:** Morten Rakke

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  
Salgssjef  
Tlf. 99648546  
E-post: anne-lise@lkmedia.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



# Karriereveiledningen i skolen må styrkes

En godt kvalifisert rådgivningstjeneste i skolen er viktig både for å redusere omvalg og frafall i videregående opplæring, og for at vi skal ha kompetanse og ferdigheter til å løse oppgavene i samfunns- og næringslivet framover.

Allerede i 2014 kom OECD-rapporten om «Skills Strategy» i Norge – en diagnostiserende rapport og en tiltaksrapport. Dette førte til utredningen *Norge i omstilling – karriereveiledning for individ og samfunn*, NOU 2016:7, også kjent som Kjærgårdutvalget. Utredningen påpekte at rådgivningstjenesten i skolen er viktig for å ivareta den enkeltes forutsetninger og arbeidslivets kompetansebehov på en bedre måte.

Kjærgårdutvalget hadde flere tydelige anbefalinger i tråd med forventningene fra OECD. Det ble foreslått å innføre kompetansekrav for rådgivere/karriereveiledere i grunnopplæringen. Det ble pekt på viktigheten av videreutdanning for lærere som skal undervise i faget utdanningsvalg, og at det burde innføres kompetansekrav for å undervise i dette på linje med andre fag. Utvalget foreslo også at det burde utvikles et eget karriereveiledningsfag i videregående skole og at læringer burde få rett til karriereveiledning på linje med ordinære elever.

Det har skjedd mye på karriereveiledningsfeltet. Men hvis vi ser på de tydelige forventningene til skolen fra Kjærgårdutvalget, er kun ett forhold i 2022 fulgt opp. I forslaget til ny opplæringslov foreslås det at læringer skal ha samme tilgang til rådgivningstjenester som elevene i skolen.

Vi trenger flere fagarbeidere, og flere læreplasser trekkes fram som ett av flere viktige elementer når gode politiske vinklinger skal fram. Det er vel og bra, men fraværet av helhetlige krav og strukturer bidrar til at dette viktige området blir stående på stedet hvil. Vi får årlige oppslag om behovet for fagarbeidere og kravet til læreplasser. Samtidig som det år for år skjer en prosentvis økning av søkere til yrkesfagene, opplever vi i år en nedgang i søkere til læreplasser. Nesten 40 prosent av elevene som avslutter Vg2 yrkesfag, vil gjøre noe annet.

Det er viktig å gjøre karriereveiledning til et kompetanseområde på lik linje med andre fag som det undervises i – og vi må legge en tydeligere og forankret kobling mellom de ulike nivåene. Hvem som «eier» veiledningen til de ulike nivåene, er en drøfting som må fram. Vi vil jo gjerne veiledes av de som har innsikt i tematikken. Da ville det være naturlig å la for eksempel videregående skole ha ansvaret for veiledningen i ungdomsskolen og universitet/høgskole/fagskoler for videregående. Selvfølgelig med god støtte fra de som har ansvaret for det enkelte skolenivå.

Vi må ta på alvor at feilvalg har store konsekvenser, og at god og tidsriktig karriereveiledning er en nøkkel til å redusere dette. Liedutvalgets forslag til endringer i det videregående utdanningsløpet er viktige for å modernisere utdanningen, men ikke nok. Det må også gjøre noe med innretning på ungdomsskolen, slik at denne blir en arena for de som er mer praktisk anlagt, og som vil motiveres av å starte utprøving av ulike yrkesområder tidligere.

Vi har gjennomført en rekke utredninger og vedtak som skal sikre at vi i fremtiden skal ha rett kompetanse tilgjengelig, men hvor er den helhetlige modellen som legger den gode røde tråden mellom de ulike nivåene? Det at elever i USK allerede i 8. klasse må velge språklig fordypninger, er et element i det hele. Valg gjøres før de har rukket å bli modne i de ulike hovedretningene studie eller yrkesfag.

Dette handler om helhetlig ledelse og en helhetlig strategi med konkrete krav til innhold og samhandling mellom de ulike nivåer. Dagens modell er for fragmentert og uklar. Spørsmålet må være om vi har «råd» til å la denne utvikling fortsette?

Stig Johannessen  
Forbundsleder



## Går nye veier for å få flere barnehagebarn

Bydel Stovner i Oslo går nye veier for å få flere barn i barnehage. Et eget prosjekt avdekker barrierer og jobber oppsøkende for å få flere foreldre til å søke om barnehageplass.



Shabana Fazal, mangfoldskontakt, og Heidi Kristiansen, prosjektleder i oppvekstavdelingen i Bydel Stovner, skal i sommer være ute i nærmiljøet på Stovner og snakke med småbarnsforeldre om bydelens barnehage tilbud. (Foto: Sarah Pierstorff/Bydel Stovner)

Bydel Stovner er en av bydelene i Oslo med lavest andel av barn i barnehage. I bydelens avdeling Oppvekst pågår nå et prosjekt, som skal finne kunnskap og nye metoder for å rekruttere flere barn til barnehagene.

– Vi så jo at tiltakene vi hadde for å rekruttere barn til barnehagene ikke fungerte godt nok, derfor måtte vi tenke nytt. Målet er å skape trygghet og gi god informasjon, sett ut fra foreldrenes behov, sier prosjektleder Heidi Kristiansen.

72 prosent av barn i aldersgruppen 1-5 år i Stovner bydel går i barnehage, mens gjennomsnittet for Oslo er 89 prosent.

### FORELDRE MÅ TRYGGES

Prosjektet startet vinteren 2021 med kartlegging av årsakene til at foreldrene ikke søkte barnet inn i barnehage. Over halvparten av bydelens innbyggere har minoritetsbakgrunn, og en del har lite kjennskap til det norske barnehagesystemet.

– Kartleggingen viste at mye handlet om utrygghet, at foreldrene var usikre på om barnet ble godt nok ivaretatt i barnehagen. Det gjaldt elementære ting som bleieskift, mat og nok oppmerksomhet til barnet. Vi ser at noen ikke kjenner godt nok til konseptet barnehage, forteller Kristiansen.

Mangfoldskontakt i Bydel Stovner, Shabana Fazal, er med i prosjektet, og har vært i dialog med mødre som er hjemme-

værende med barnet sitt.

– Det er en del misforståelser, blant annet tror noen at barnehager bare er for foreldre som går i jobb, ikke for hjemmeverende. Mange vet heller ikke at de kan få redusert foreldrebetaling ut fra inntekt, sier Fazal.

### VIKTIG MED MUNTLLIG INFORMASJON

Shabana Fazal er firebarnsmor og har selv hatt alle sine barn i barnehage.

– Når jeg forteller at mine barn har gått i barnehage, og at dette er trygt og positivt for barnet, gjør det inntrykk på mødre som har vært litt skeptiske.

Kristiansen og Fazal har hatt flere oppsøkende tiltak siste halvår, som stand på Stovnersenteret og ved å gi informasjon om besøksplasser i barnehagene, der foreldrene kan komme på besøk for å bli kjent med barnehagen, personalet og tilbudene som er der.

For prosjektlederen har det vært viktig å være tilgjengelig for foreldrene og gi god informasjon ut fra deres behov.

– Erfaring viser at mange foreldre trenger muntlig informasjon om barnehage, og å kunne stille spørsmål der og da, sier Heidi Kristiansen.

– Hvor mange nye barn vi har rekruttert inn i barnehagen har vi ikke tall for ennå, men det blir spennende å se når vi får se statistikken mot slutten av året. (Kilde: Bydel Stovner)

## Gir 35 millioner til flere barnehagelærere i levekårsutsatte områder

Regjeringen vil styrke bemanningen i barnehager i levekårsutsatte områder i Oslo, Bergen, Stavanger, Drammen og Trondheim. Målet er å utjevne sosiale forskjeller.

Regjeringen vil til høsten legge frem en ny nasjonal barnehagestrategi, som blant annet vil ha tiltak direkte rettet mot barnehager i levekårsutsatte områder. Som en start på denne satsingen oppretter regjeringen nå et nytt øremerket tilskudd for å øke bemanningen i barnehagen i de største byene. Pengene skal primært gå til å øke andelen barnehagelærerårsverk i barnehagene. Dersom det er vanskelig å rekruttere barnehagelærere, kan pengene brukes til å øke grunnbemanningen i barnehagen.

Det er Oslo, Bergen, Stavanger, Drammen og Trondheim som får tilført midler. Pengene fordeles etter antall barnehagebarn i de levekårsutsatte områdene. Oslo får i overkant av 30 millioner kroner, fordi det er langt flere barnehagebarn i utsatte områder i Oslo enn i de andre byene. Nest mest får Bergen med 1 764 000 kroner.

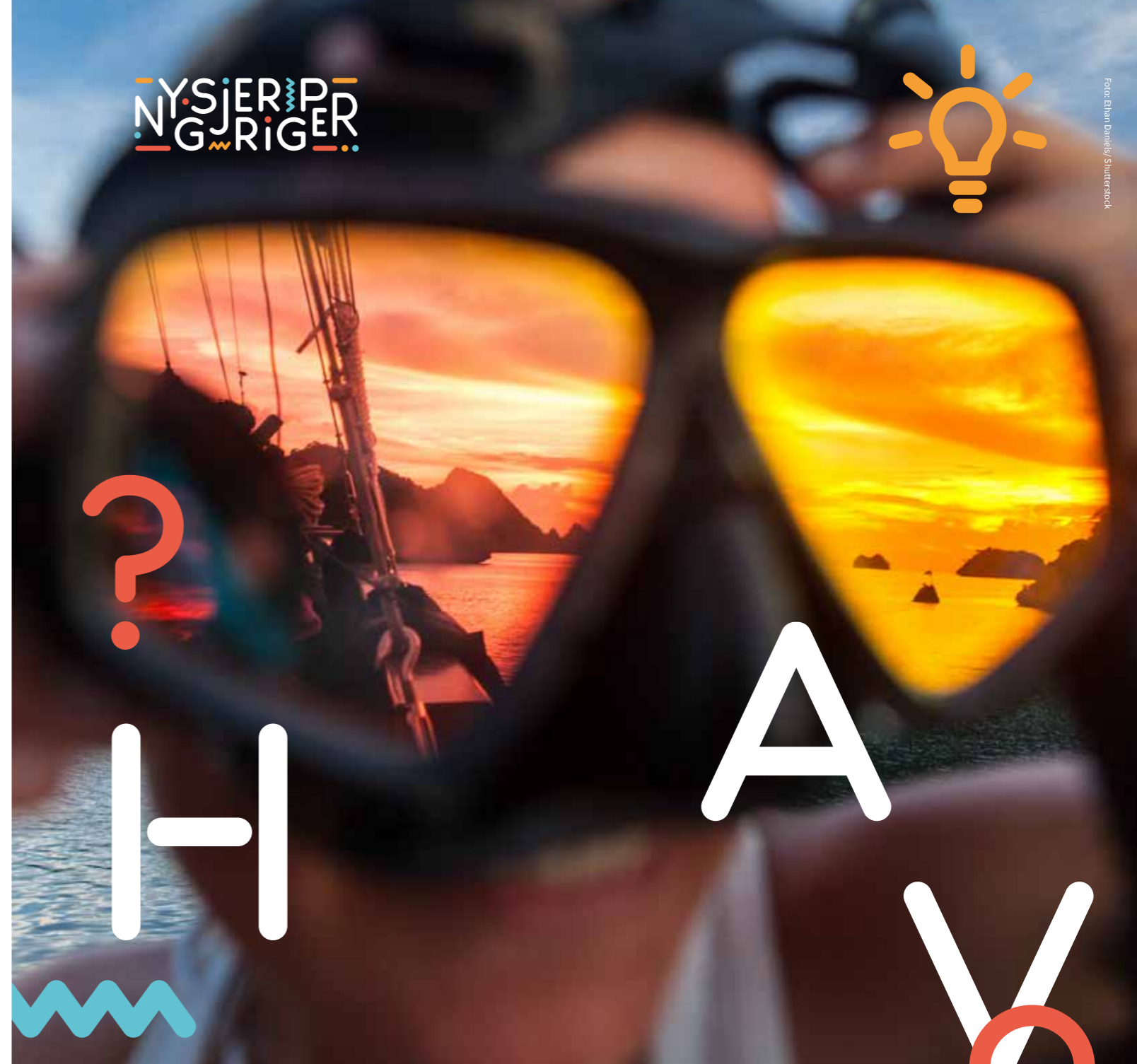


## 5,9 prosent opplever mobbing

Ifølge rapporten «Mobbing og arbeidsro i skolen. Analyse av Elevundersøkelsen skoleåret 2021/22» er det svært små endringer fra Elevundersøkelsen 2020 til Elevundersøkelsen 2021 hva gjelder mobbing. I Elevundersøkelsen 2021 oppgir 5,9 prosent av elevene at de i en eller annen kombinasjon er mobbet av medelever, digitalt mobbet av noen på skolen eller mobbet av voksne på skolen. Det tilsvarende tallet var 5,8 i 2020 og 6,0 i 2019.

Det er 2,2 prosent av elevene som rapporterer at de blir mobbet digitalt. 44 prosent av disse blir også utsatt for tradisjonell mobbing.

Mindre enn én prosent av elevene oppgir at de selv har vært med på å mobbe andre.



## Klasserommet uke 39

Hvert år arrangerer Forskningsrådet Forskningsdagene. Årets tema er HAV og Nysgjerrigper har utviklet et komplett undervisningsopplegg som gir elevene kunnskap om havet og erfaring med utforskende metode. Opplegget er gratis og består av oppgaver, aktiviteter og ressurser som passer godt inn i læreplanen for alle fag i grunnskolen. Verden trenger flere nysgjerrigperer!

Legg inn temaue HAV i halvårsplanen. Les mer på [nysgjerrigper.no](https://nysgjerrigper.no)



# Rektor for Norges største videregående skole

Harald Møller er rektor for Sandefjord videregående skole, som med sine 400 ansatte og 2000 elever er landets største. Kanskje har han landets største ledergruppe også? Fra januar har ledergruppen økt fra fem til 20 medlemmer, og viktige oppgaver løses i temabaserte nettverksgrupper.

| Tekst: Ole Alvik

Sandefjord videregående skole har jubileum i år. For 25 år siden ble Sandar videregående skole, Sandefjord gymnas, Sandefjord kokk- og stuertskole og Sandefjord handelsgymnasium samlet til én stor skole – og med det var Norges største videregående skole et faktum. Det var å gå motstrøms i en tid da trenden var å bygge mindre skoler – og det var mange som mente at skolepolitikkerne løp en altfor stor risiko når de samlokaliserte så mange elever under samme tak. Men samlokalisering ble det, og i dag er Harald Møller rektor for en skole med ca. 2 000 elever og 400 ansatte.

–Det er en stor jobb du har?

–Ja, det er stort og mangfoldig, svarer han og sikter både til at skolen har et bredt studietilbud og et mangfold av elever. På Sandefjord vgs er sannsynligheten stor for at alle finner et miljø som speiler dem selv.

–Skolen ble mere attraktiv da man samlet alle elevene under ett tak. Her kan

ungdommene fortsette å henge med vennene sine selv om de velger ulike studieretninger. Og hvis de har savnet et miljø, så finner de det her. Her er det alltid noen som har de samme interessene som dem selv.

## BESTEMTE SEG TIDLIG FOR Å JOBBE I SKOLEN

Harald Møller er oppvokst i tettstedet Stokke som ligger midt mellom nabobyene Sandefjord og Tønsberg. Han hadde 30 års erfaring i skoleverket da han begynte som rektor ved Sandefjord vgs i 2014, en karriere som blant annet har omfattet et 2-årig engasjement som rektor for Den norske skolen på Taiwan og en periode som nyutdannet lærer på Kvalsund ungdomsskole i Finnmark. Men stort sett har han jobbet i Vestfold og Telemark, og før han begynte som rektor ved Sandefjord vgs, var han rektor ved Nøtterøy vgs. Selv gikk han ut av

Tønsberg vgs i 1980.

*Hvordan var din opplevelse av å gå på skole?*

–Jeg var en av de heldige. Jeg trivdes på skolen, og jeg bestemte meg allerede på ungdomsskolen for at jeg hadde lyst til å bli lærer.

*Hva påvirket deg til å ta den beslutningen?*

–Jeg hadde noen lærere som var veldig gode og noen som ikke var fullt så gode, og opplevde at det hadde svært stor betydning for min egen trivsel og læring. Jeg erfarte at en lærer kan utgjøre en stor forskjell for elevene, og jeg syntes at det virket som en veldig meningsfylt jobb. Jeg var dessuten tillitsvalgt, og det bidro også til å øke interessen for det å jobbe på en skole.

–Og på videregående og under et opphold på high school i USA ble jeg enda tryggere på at det var denne veien jeg ville gå. Jeg hadde blant annet en fantastisk flink lærer på samfunnsfags-

## SANDEFJORD VGS

Sandefjord videregående skole har i 25 år hatt tilnavnet «Storskolen i Sandefjord». Med sine 2000 elever og 400 ansatte er det den største videregående skolen i Norge. Skolen ble innviet 1. august 1996, da alle de videregående skolene i Sandefjord ble samlet i én virksomhet og ett felles skolebygg. Skolen har både studiespesialiserende og yrkesfaglige utdanningsprogram.

## KORT SKOLE-CV

2014- nå	Rektor ved Sandefjord videregående skole
2005-2014	Rektor ved Nøtterøy videregående skole
2003-2005	Prosjektleder i Utdanningsavdelingen ved Vestfold fylkeskommune
2001-2003	Studierektor/rektors stedfortreder ved Horten VGS
1999-2001	Fungerende studierektor ved Horten VGS
1993-2001	Lærer ved Horten videregående skole
1992-1993	Informasjonsarbeider ved Den norske Misjonsallianse
1990-1992	Lærer og rektor ved Den norske skolen på Taiwan
1987- 1990	Inspektør ved Grenland folkehøgskole
1985-1987	Lærer ved Grenland folkehøgskole
1984-1985	Lærer ved Kvalsund Ungdomsskole

Harald Møller har vært rektor ved Sandefjord vgs siden 2014. (Foto: Ole Alvik)



Toppidrettsprogrammet kan kombineres med realfag, språk eller samfunnsfag og økonomi og gir studiekompetanse. (Foto: Per Ramberg)

linja på Tønsberg gymnas som det het den gangen, Petter C. Steensrup, som både var faglig dyktig og som viste oss elevenes ansvar og tillit. Det forsterket valget mitt om å ta lærerhøgskolen.

#### HAR ALLTID TATT LEDERANSVAR

*Du har hatt flere lederstillinger i løpet av karrieren, og du har vært rektor i videregående skole i snart 20 år. Hva var grunnen til at du ville bli skoleleder?*

–Jeg har alltid likt å påta meg ansvar og være med å lede. Jeg opplever det som meningsfullt, og det gir meg energi. Det har vært slik helt siden jeg var patruljefører i speideren, og jeg har vært tillitsvalgt i mange sammenhenger.

–Det å kunne skape resultater gjennom andre, påvirke retningen til en hel skole og oppleve at det du gjør kan hjelpe andre til å komme videre, det synes jeg alltid har vært fascinerende og spennende.

–Men jeg har også erfart at det å stå i klasserommet som lærer kan være en heftig lederjobb. I min jobb er det viktig å ha en fortid hvor man har stått mange år i klasserommet selv. Det å være lærer er et enormt komplekst yrke. Ett år kan du ha en gruppe elever som det svinger av og det er enkelt å bygge et godt læringsmiljø. Andre år kan det være mye mere krevende, selv om du har samme pensum og de samme rammene. Unge lærere kan

gjøre en kjempejobb når de kommer rett fra lærerskolen, men det tar tid å lære seg å lese spillet og ha verktøy parat i sekken når det oppstår ting. Den kompetansen tar det mange år å få ordentlig på plass.

#### KREVENDE PERSONALSAKER

Harald Møller beskriver seg selv som en typisk lagspiller som liker å ta beslutninger i samhandling med andre. Det han liker minst er krevende personalsaker som går ut over enkeltpersoner.

–Jo større organisasjon du leder, desto større er sannsynligheten for at du kommer i situasjoner hvor du må ta avgjørelser hvor noen blir lei seg eller fortvilet. Det å kunne skape resultater gjennom andre, påvirke retningen til en hel skole og oppleve at det du gjør kan hjelpe andre til å komme videre, det synes jeg alltid har vært fascinerende, givende og spennende.

Det synes jeg er vanskelig.

Ved Sandefjord vgs har de akkurat hatt en runde med nedbemanning, fordi det har vært nedgang i søkere til noen av studietilbudene.

–Det er krevende, men jeg har vært veldig opptatt av at vi skal være ryddige, reale og transparente. Man kan godt være uenig, men det skal være saklig, og det er viktig å ha gode og ryddige prosesser i samarbeid med de tillitsvalgte. Det er en stor styrke ved det norske arbeidslivet at vi har en tradisjon for å jobbe godt sammen med organisasjonene.

*Hvordan forbereder du deg til slike situasjoner?*

–Jeg forsøker å være så forutseende og

#### ET JUBILEUM FORTJENER EN GOD BOK

Sandefjord videregående skole har i forbindelse med 25-års jubileet utgitt boken «Mangfold og muligheter. Historien om Norges største videregående skole». Boken er rikt illustrert og inneholder en rekke intervjuer med folk som har eller har hatt nær tilknytning til skolen.



grundig som mulig i prosessene, involvere de riktige folkene og forsøke å unngå at ting kommer for brått på.

#### KOM DEG UT!

*Hva er din viktigste oppgave som rektor?*

–Min viktigste oppgave er å ha fokus på det som er kjerneoppgaven vår. Det vil si det som skjer i klasserommet og det pedagogiske. Det er viktig både for medarbeiderne og elevene ved skolen.

*Hvis du plutselig måtte slutte som rektor på denne skolen og skulle gi ett råd til din etterfølger. Hvilket råd ville du gi da?*

–Jeg ville gitt det samme rådet som jeg gir til meg selv hver dag. Jeg har en gul lapp som henger på pc en min, og der står det UT! Det er fort gjort at man blir sittende på kontoret når man ikke flyr fra møte til møte. Oppgavene står i kø, det er



Stoler og bord på hjul gjør at elevene enkelt kan omgruppere seg etter behov, enten det er i mindre grupper eller i en stor sirkel. (Foto: Ole Alvik)

mailer du skal svare på og mye som skal følges opp hele tiden. Men jeg får veldig mye igjen for å gå rundt i korridorene, si hei til elevene og snakke med folk som jeg treffer rundt omkring i det store anlegget vårt. Jeg vil ikke være en seremonimester som de kun ser ved store anledninger.

*Det er sikkert noen av leserne som spør seg om når du da får tid til å svare på eposter og gjøre alt det administrative som ligger til jobben. Jobber du mye utenom vanlig kontortid?*

–Ja, det blir ofte lange dager og litt job-

bing på kvelder og i helgene også. Men det har aldri vært noe poeng for meg å telle timer.

–Det å være synlig og tilgjengelig, det kan jeg ikke nedprioritere. Det handler også om hva jeg selv opplever som meningsfullt og hva som gir meg energi. Jeg tror at kona mi kan se på meg om jeg har fått vært ute og pratet med elever i løpet av dagen, for da er jeg i ekstra godt humør når jeg kommer hjem. Det veier opp for alle de krevende sakene og det som ikke er like spennende. Og så får jeg

#### FEM SPØRSMÅL

##### Hva er den beste nyheten du har fått i det siste?

Det var en veldig god nyhet da Norge åpnet helt opp igjen etter to år med inngripende tiltak og begrensninger på grunn av pandemien. Elevene på skolen vår ville nesten ikke tro meg da jeg sa at nå kunne vi oppføre oss som før pandemien igjen. Etter at jeg nesten daglig i to år hadde holdt dem orientert om smitte og smitteverntiltak på skolen, ble det en for rask endring for noen.

##### Hvilket livsmotto prøver du å følge?

At du skal gjøre mot andre, det du vil at andre skal gjøre mot deg.

##### Hvilket sted i verden betyr mest for deg?

Hytta vår på fjellet betyr mye. Der

slapper jeg godt av, og der får jeg masse energi av god fysisk aktivitet både sommer og vinter.

##### Når har du det best med deg selv?

En god treningsøkt gjør alltid godt, og samvær med nærmeste familie og gode venner gir alltid energi.

##### Hvilken bok vil du anbefale andre å lese?

Jubileumsboka til SVGS kan selvsagt anbefales. Og boken «Jeg er ånden» av forsvarssjef Eirik Kristoffersen har mange gode refleksjoner om betydningen av god og inkluderende ledelse og ikke minst hvor verdifullt det er at det er en god stemning på arbeidsplassen. Ellers er «Raushetens Tid» av Cathrine Aspaas nesten obligatorisk for alle ledere.



Undervisningslokalet til de som velger fordypning kokk eller servitør, er skolens egen restaurant Barden. Her får elevene en reell innføring i kokkens hverdag. På bildet er det kokkelevnene Maya Johannessen og Jonas Haraldsen som lager mat på restaurantkjøkkenet. (Foto: Per Ramberg)

noen ekstra skritt på skrittelleren.

*Hvis det er én ting etterfølgeren din ikke må gjøre?*

–En rektor må aldri glemme at en skole består av mange ulike profesjoner og medarbeidere, ikke bare lærere. Som rektor er du leder for hele skolen og for alle som jobber der. Det skal man aldri glemme.

#### NY ORGANISASJONSMODELL

I januar i år ble det innført en ny organisering av ledergruppen ved skolen. Da gikk de over fra tre ledernivåer til to ledernivåer. Som en konsekvens av dette har Harald Møller nå 20 ledere i ledergruppen, i motsetning til de fire han hadde før. Hele 16 av de 20 lederne rapporterer direkte til ham i det daglige. I tillegg til de 12 lederne for de pedagogiske avdelingene, er det lederne for økonomi, servicekontor, pedagogisk støtte og personal og drift, samt lederne for drift og vedlikehold, innemiljø, elevtjenester og læringsssenteret.

*Er det utfordrende med en så stor ledergruppe?*

–Ja, det er det. Men alle skolene i fylket ble utfordret på å ha en flatere struktur.

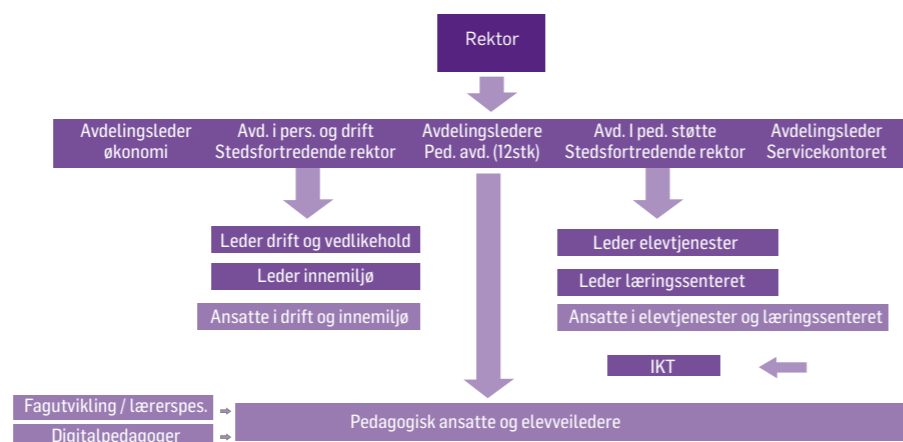
*Så initiativet kom ovenfra?*

–Ja, men jeg hadde også et ønske om å prøve ut en flatere struktur, så jeg initierte denne prosessen før jeg strengt tatt måtte. Men jeg skal ikke stikke under stol at det var delte meninger hos oss om hvorvidt dette var hensiktsmessig eller ikke.

*Hva var de viktigste argumentene for og mot omorganiseringen?*

## NY ORGANISASJONSMODEL

Sandefjord vgs innførte en ny organisasjonsmodell fra januar i år. Det er nå 20 ledere i ledergruppen, mot 4 tidligere. 16 av lederne rapporterer også direkte til rektor i det daglige. Leder for drift og vedlikehold og leder for innemiljø, rapporterer til avdelingsleder for personal og drift som også er den ene av to stedfortredende rektorer. Leder for elevtjenester og leder for læringscenteret rapporterer til den andre stedfortredende rektoren som også er leder for ped.støtte. I tillegg består ledergruppen av avdelingsleder for økonomi, avdelingsleder for servicekontoret og 12 avdelingsledere for de pedagogiske avdelingene.



–Mange mente at det sikkert kunne fungere bra i en mindre organisasjon, men at vi er for store og at det ville bli en for stor ledergruppe. Det er forståelige innvendinger.

–På den annen side ble det påpekt at det var fornuftig at rektor kom tettere på kjernevirksomheten i klasserommet. Blant lederne på skolen så var synet på dette omtrent delt på midten. Halvparten av lederne var positive, og like mange var skeptiske. Blant lærerorganisasjonene var skepsisen stor. Men hoveddelen av prosessen har vært kjørt på ledernivået, fordi denne omorganiseringen handler om hvordan vi som ledere synes at det er smart å organisere oss for å få gjort jobben best mulig.

*Men du var for det?*

–Ja, etter en lang prosess hvor jeg veide for og imot og hvor jeg brukte mye tid på å lytte til alle.

*Hva er det viktigste dere vil oppnå med dette?*

–Jeg opplever at vi allerede ser gevinster i form av økt demokratisering. Det er flere som kommer tettere på prosessene, blir delaktige og tar ansvar. Jeg synes også at informasjonen flyter bedre fordi det blir kortere vei fra ledelsen og ut i linjen.

*Har den nye organiseringen påvirket din rolle som leder på måter som du ikke forutså?*

–Jeg har kommet tettere på mange av lederne, fordi de nå rapporterer direkte til meg. Det betyr at jeg kommer tettere på

det som er positivt og bra, men jeg kommer også tettere på det som er krevende og som igjen krever mere av meg som rektor.

*Skaper den nye organiseringen nye forventninger til deg som rektor?*

–Ja, det skaper forventninger til at jeg skal ha detaljoversikt på områder som jeg ikke har hatt detaljoversikt over tidligere. Da må jeg rett og slett avstemme forventningene med ledergruppen.

## NETTVERKSGRUPPER

I tillegg til at ledergruppen er omorganisert, har de innført en modell med seks nettverksgrupper. Nettverksgruppene skal løse løpende driftsoppgaver gjennom året, samtidig som de skal drive utviklingsarbeid og legge til rette for deling av kunnskap og erfaringer.

–Vi forventer at medlemmene i nettverksgruppene tør å tenke nytt, annerledes og langt fram, i tillegg til å jobbe med utfordringer som vi står i her og nå.

Nettverksgruppene ledes av medlemmer av ledergruppa og det er forventet at alle lederne skal delta i minst to grupper.

*Hva har vært mest utfordrende med organisering i nettverksgrupper?*

–Nå i en overgangsperiode kreves det mye for å rydde i ansvarsområdene til nettverksgruppene. Det er på en måte stillingsinstruksjonen til de tidligere studie- og læringscenterene som nå er løftet inn i disse nettverksgruppene.

Nettverksgruppene skal møtes 2 timer

## NI TIPS TIL NYE SKOLELEDERE

Hvilke gode råd vil du gi til nye skoleledere?

1. Se dine medarbeidere.
2. Ikke vær så redd for å gjøre feil, og innrøm og beklag det når du ser at noe ikke ble slik du hadde håpet på.
3. Husk at du er alltid en del av et lag, og pass på at du involverer og inkluderer de rundt deg.
4. Vis folk tillit. De aller fleste ønsker å gjøre sitt beste på jobben, og anerkjennelse fra leder er alltid viktig.
5. Ha respekt for kunnskapen og kompetansen til de du jobber sammen med.
6. Lytt til konstruktiv kritikk, men si ifra hvis det oppstår «kos med misnøye».
7. Snakk med folk i alle deler av skolen du leder og vær nysgjerrig på dine medarbeidere.
8. Vær hyggelig og vennlig. Et vennlig smil og hei i gangen kan ikke undervurderes.
9. Sørg for å etablere en god relasjon til elevene på skolen din. De trenger å vite at rektor virkelig bryr seg om dem.



Store deler av skolens bygningsmasse er fra 1950-tallet. Det er derfor iverksatt prosjekter for å utbedre bygningsmassen – og for nybygg. Et av de største prosjektene som er iverksatt er en ny borggård med folietak som skal stå ferdig i 2023. Borggården blir en sentral sosial møteplass ved skolen. Illustrasjonen er en konseptskisse og det ferdige resultatet kan se litt annerledes ut. (Illustrasjon: Planforum arkitekter)

hver 14. dag, men det har vist seg at noen av gruppene har behov for å møtes oftere. Lederne kan i utgangspunktet selv velge hvilke nettverksgrupper de ønsker å delta i, men noen grupper har vist seg å være mere populære enn andre.

–Det var kø for å bli med i nettverksgruppen for skoleårsplanlegging og pedagogiske rammer. Noen var nok litt bekymret for at det skulle legges føringer eller tas beslutninger her uten at de selv fikk et ord med i laget. Denne gruppen har blitt utvidet med mere møtetid, og den har fått egne undergrupper.

–Men jeg er veldig tydelig på at nettverksgruppene ikke skal fatte vedtak. Nettverksgruppene skal forberede saker til de ukentlige ledermøtene hvor alle deltar, og det er der beslutningene skal fattes.

*Og disse gruppene går på tvers av organisasjonen?*

–Ja, og det ser vi allerede en gevinst av. Det blir mye mere samspill og kommunikasjon på tvers av organisasjonen. Og jeg opplever at vi blir en mere samkjørt ledergruppe.

**MÅTTE PLASSERE ANSVARET TYDELIGERE**  
*Lederne deltar i nettverksgrupper som kanskje ikke er innenfor deres primære ansvarsområde. Betyr det at de tar på seg et større ansvar enn før?*

–Ja, jeg opplever det, men vi har også måttet justere noe underveis. Det ble litt for svevende hvem som hadde ansvaret for bestemte oppgaver. Derfor har vi

innført en tydeligere ansvarsfordeling i gruppene og mellom gruppene. Det skal ikke være tvil om hvem som har ansvaret for å iverksette det som besluttes i ledergruppen.

–Det er en ny måte å jobbe på, og alle tilpasninger er ikke gjort over natten, men jeg føler at det går bedre og bedre.

*Hvor lenge skal de delta i de ulike gruppene?*

–De bør delta i en gruppe i minst to år, fordi det tar tid å komme inn i sakskomplekset. Men det er viktig at folk deltar i nettverksgrupper som de synes er interessante å jobbe med. Noen liker å jobbe med tall og data. Andre synes at teknologi og digitalisering er interessant. En styrke med denne måten å jobbe på, er at man kan fordype seg i temaer som man synes det er spennende å jobbe med.

## VIL SKAPE DELINGSKULTUR

*Er det kun de som sitter i ledergruppen som deltar i nettverksgrupper?*

–Nei, ikke utelukkende. I noen grupper deltar også fagutviklere og andre ressurspersoner. For eksempel deltar elevtjenesten i ulike grupper og skolens digitalpedagoger deltar i nettverksgruppen for teknologi og læring. Vi er opptatt av bred informasjonstilfang og at vi skal skape en god delingskultur. Alle som ønsker det, også de som ikke er medlem av gruppen, kan stille opp på møtene.

*Er det noen av nettverkene som fungerer bedre enn andre?*

–Ja, og det handler nok om porteføljene

## TEMABASERTE NETTVERKSGRUPPER

Alle nettverksgruppene er ledet av medlemmer av ledergruppen, og deltakere i ledergruppen skal delta i minst to nettverksgrupper. Andre fagpersoner deltar etter behov. Gruppene skal løse løpende driftsoppgaver gjennom skoleåret, drive utviklingsarbeid og legge til rette for deling av kunnskap og erfaringer. Nettverkene møtes minst 2 timer hver 14. dag.

Det er etablert seks nettverksgrupper:

**Tall og dataanalyse:** Dette skal være skolens ekspertbrukere på data og analyseverktøyene som skolen til enhver tid bruker. De skal bistå skolens ledere, avdelinger og de andre nettverkene med relevant statistikk, data og analyser.

**Skoleårsplanlegging og pedagogiske rammer:** Denne gruppen skal arbeide for å legge rammer med utgangspunkt i budsjett og økonomiske rammer og planlegge aktivitetene inn i skolens årshjul.

**Profesjonsutvikling:** Nettverksgruppen skal legge til rette for et lærende profesjonsfelleskap ved skolen – og for en kultur for lærende møter i tråd med teorien til Knut Roald.

**Mangfold og muligheter for alle:** Nettverksgruppen skal legge til rette for at alle skolens elever får et mangfold av muligheter som gjør at de er i stand til å gjennomføre og fullføre opplæringen med et best mulig resultat for den enkelte elev.

**Teknologi og læring:** Bidra til at skolen skal ligge teknologisk i front ved å spre kunnskap og kompetanse om mulighetene som ligger i å ta i bruk teknologi som et av flere verktøy i opplæringen.

**Intern og ekstern kommunikasjon:** Legge til rette for en enhetlig og samkjørt informasjons- og kommunikasjonsstrategi, både internt og eksternt. Bidra til en stabil og god søkning til alle skolens tilbud.



Sandefjord videregående skole har ca. 2 000 elever og 400 ansatte og skolebyggene har et samlet areale på 32 000m<sup>2</sup>. For tiden bygges det også tilbygg som ikke vises på bildet. (Foto: Olaf Akselsen)

i nettverksgruppene. Noen er store og komplekse, mens andre er mindre og har et tydeligere avgrenset mandat. Og så handler det, som det ofte gjør, om hvordan gruppene er satt sammen og at vi trenger å bli bedre kjent med hverandre. Det er viktig å bygge den nødvendige trykgheten, både i nettverksgruppene og den store ledergruppen, som gjør at folk føler at de kan snakke åpent og si ifra når det er nødvendig.

#### INGEN QUICK-FIX

*Deltar du i noen av nettverksgruppene?*

–Jeg skal prøve å delta mer eller mindre fast i gruppen for skoleårsplanlegging. Men det er umulig å delta i alle. Det var nok en større forventning om at jeg skulle delta i nettverksgruppene enn jeg hadde trodd.

–Jeg liker å delegerer, jeg liker å løfte ut ansvar og tillit, og jeg har vært litt redd for å dukke opp for ofte i disse nettverkene, for de skal selv ha følelsen av å lede og drive fram nettverkene. Men når det nå har kommet et tydeligere ønske om at jeg skal være mere med, så er det også lettere å gjøre det.

*Hvor mange deltar i hver gruppe?*

–Det er veldig forskjellig. I gruppen for skoleårsplanlegging og pedagogiske rammer deltar nesten alle på en eller annen måte, mens det i en annen gruppe kan være bare fire medlemmer. Det var ikke helt tilsiktet, så da måtte vi godsnakke med enkelte og gjøre noen justeringer for å få en bedre representasjon og balanse i gruppene.

*Omorganiseringen har selvfølgelig vært planlagt i lang tid, men den har kun vært praktisert i noen få måneder. Hva er konklusjonen så langt?*

–Det er ingen quick fix. Da hadde man gjort det slik over alt. Men skoler er forskjellige, og det er mange veier fram til målet. Jeg har tro på denne måten å jobbe på og jeg synes at det er spennende å utforske det her hos oss.

–Jeg tror at det på sikt vil gjøre oss bedre rustet til å tenke helhetlig, at vi får gode synergier på tvers av organisasjonen og at vi i større grad får bygget en lærende organisasjon. Som nevnt gjør det også at flere kommer tettere på der prosessene foregår og der avgjørelser blir tatt. Og jeg synes at vi begynner å se konturen av en del av de effektene som jeg håpet å se, sier Harald Møller.

#### HVA ER DINE TRE VIKTIGSTE ERFARINGER SOM SKOLELEDER?

**Ting tar tid.** Jeg vil gjerne se raske resultater og raske løsninger på store og små utfordringer, men jobber du med utviklingsarbeid og endringsledelse, så må du være villig til «å stå i det» over tid. Det gjelder å holde fast i de overordnede målene og samtidig kunne både diskutere og justere veien mot målet underveis.

**Gode relasjoner** er helt avgjørende. Elever både trives og presterer bedre i klasser med gode relasjoner, og det samme gjelder mellom ansatte på jobben.

**Skoleledelse er en kompleks oppgave** hvor du fort blir stående i et krysspress av mange ulike interesser, forventninger og krav. Alle som har «en aksje» i skolen kan ikke alltid bli like godt fornøyd med alt.



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

**Skolelederforbundet er landets eneste fagforening kun for ledere i oppvekstsektoren. 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)



# Leiingspraksis som fremjar kunnskapsdeling

## - å skape handlingsrom gjennom tenking om leiing

Å forvalte kunnskapsressursane i skulen, er ei sentral leiaroppgåve. For å lukkast er første steg å bli medviten eigen leiingspraksis og korleis denne kan utviklast for å skape eit pedagogisk og administrativt handlingsrom for kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling.

| Av Øyvind Glosvik og Dorthea Sekkingstad

Sjå for deg Berit, Olav og Siv. Dei er skuleleiarar ved kvar sine vidaregåande skular og har hatt ansvar for lærarar som har teke vidarutdanningar i Yrkesfaglærarløftet det siste året. Vidareutdanningane blir omtalt som eit kjærekome kompetansetiltak både for den einskilde lærar som deltek, og for kollegia ved skulane. Leiarane har stor tru på å bruke desse lærarane som ressursar i utviklingsarbeidet: «Eg trur det gir veldig god læringseffekt for dei andre når deira eigne kjem og fortel», seier Berit, og Olav legg til: «Ja, at det ikkje er vi i leiinga, men at dei får sjå gode døme på undervisningspraksis frå andre lærarar». Siv spør kva konkrete erfaringar dei andre har med å inkludere desse lærarane som ressurspersonar i skulen sitt utviklingsarbeid, og Berit dreg på det: «For å vere heilt ærleg: Vi er ikkje så gode på såne ting, å dra i dei trådane», seier ho og legg til: «Førebels har vi ikkje gjort så mykje – vi får sjå litt etter kvart, trur eg».

Berit pustar tungt ut og fortel om ein arbeidssituasjon der det blir stilt store forventningar til skuleleiinga. Mange og komplekse oppgåver skal løysast, medan arbeidsdagane er kjenneteikna av hyppige forstyrringar og høgt arbeidspress: «Drifta stel tida vår. Det handlar om å få kvardagen til å gå i hop», seier ho. Berit kjenner seg likevel trygg på at det automatisk vil skje ei kunnskapsdeling i form av naturleg smitte mellom lærarar som jobbar tett saman: «Klart det dryp kunnskap frå dei lærarane som har utdanna seg, til dei som ikkje har utdanna seg». Ho nemner lærarar som underviser i same klassar eller same fag og gjerne deler kontor.

Olav kjenner seg godt att i Berit si skildring av arbeidspresset og dei mange oppgåvene som skal løysast til kvar ei tid, men er sjølv ein tilhengjar av formelle strukturar og planar for kunnskapsdeling. Han har derfor teke initiativ og invitert lærarane til å dele den nye kunnskapen på avdelingsmøte: «Ein kan bruke allereie eksisterande møtestrukturar», seier han, «eller utvikle nye dersom det er behov for dette. Poenget er at vi planlegg for kunnskapsdeling og får til jamlege møte. Då kan vi jobbe meir systematisk».

Siv kjenner seg også att i biletet Berit skildrar, der kortsiktige driftsspørsmål dominerer dagsordenen. Ho nikkar også stadfestande til Olav som lagar planar og system for kunnskapsdeling. Samstundes veit Siv at det er ei utfordring å strukturere kollektive møtetidspunkt i kollegiet. Ho lanserer entusiastisk ein alternativ måte å tenkje på: Å ta utgangspunkt i team som læringsarena. «Eg synst det har fungert godt å bygge lærerteam rundt ei gruppe med elevar», forklarar ho. Siv har gitt medlemmene i lærarteama eit felles ansvar for elevane si læring. Utfordringar som oppstår i elevgruppa, skal løysast i teamet. Dermed blir teamet ein naturleg arena for deling og utvikling av kunnskap. Elevane får færre lærarar rundt seg, og når lærarane får fleire undervisningstimar i same elevgruppe, påverkar dette også læraren: «Intuitivt legg ein meir arbeid ned i å få eit godt læringsmiljø, også for seg sjølv», seier Siv, og understrekar at leiing handlar om å skape synnergjar som bidreg til kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling både for elevane og for lærarane: «Eg brukar mykje tid på å setje saman gode team», avsluttar Siv.

### FORFATTAROMTALE



Øyvind Glosvik er dr.polit. og dosent ved Høgskulen på Vestlandet. Han forskar på, og underviser om, lokale og regionale utviklingsprosesser, førstelinjeleiing, kunnskapsleiing og lærande leiing i helse-, velferds- og utdanningsinstitusjonar.



Dorthea Sekkingstad er førstelektor i pedagogikk og utdanningsleiing ved Høgskulen på Vestlandet. Ho har lang erfaring som underviser i høgare utdanning, og har arbeidd som lærar og rektor i skuleverket i ei årrekke. Undervisnings- og forskingsområde er rettleiing og utdanningsleiing.

«Berit», «Olav» og «Siv» er ikke verkelege personar, men representerer reindyrka utgaver av leiingspraksisar, altså måtar å leie ein skule på. Spørsmålet vi drøftar i denne artikkelen, er korleis slike praksisar kan verke inn på kollektiv læring. I det legg vi korleis ny kunnskap kan overførast frå den einskilde lærarar til eit fellesskap av lærarar. I daglegtale kallar vi det kunnskapsdeling.

TABELL 1: OPPFATNING AV SAMANHENGEN MELLOM LEIING OG KUNNSKAPSDILING

	Leiing som drift	Leiing gjennom plan og system	Systemisk leiing
Kven som er lærande eining	Individa	Skulen	Team
Kva ein ser som læringsarena	Eksterne kurs	Avdeling og faggruppe	Verkstad
Korleis fellesskapet lærer	Gjennom «smitte»	Gjennom organisert læring	Gjennom funksjonelle team og prosjekt
Syn på kollektiv leiing	Funksjonar og oppgåver	Roller og ansvarsfordeling	Leiargruppa som team

### PRAKSISPERSPEKTIVET PÅ LEIING

Vivian Robinson sine kunnskapsoppsummeringar om kva leiing som verkar i skular har fått stor merksemd (2014). Ho rettar eksplisitt søkjelyset mot det leiarar gjer, ikkje kva dei er. Mintzberg (2009) kallar dette eit praksisperspektiv på leiing, og understrekar at denne inngangen til å forstå leiing kan vere nyttig i dag, sjølv om det egentleg er ein gamal inngang til leiing. Tengblad seier at vi treng å lære meir om korleis erfarne og dyktige leiarar handterer komplekse og tvetydige situasjonar med sterkt arbeidspress, der uforutsette hendingar konstant kastar om på målsetjingar og planar (2012, s. 338). Alternativa til eit praksisperspektiv på leiing er mange, men mellom dei vanlegaste er å forklare effekten av leiing med personlegdom, karaktertrekk eller utdanning. Sjølv om det eine ikkje utelukkar det andre, er det trekk ved handlingane til leiarane vi er opptekne av her, ikkje trekk ved leiarane som individ.

Bøe (2016) har i ein studie av leiing i barnehagar lista ei rekkje tesar (10) om praksisperspektivet. Tesane syner at leiing er ein aktivitet som inneber mange paradoksale og spenningsfylte sider, som det er knytt mange forventningar til. Arbeidspresset er høgt og arbeidsoppgåvene er varierte og komplekse med mange hendningar som ikkje er planlagde. Ta pandemien og heimeundervisning som eit ferskt døme. I tillegg til hektisk arbeidstempo og lange arbeidsdagar, er arbeidsdagen kjenneteikna av mange og hyppige forstyrringar, til dømes ulike formelle og uformelle møte. Leiararbeid er prosessorientert og knytt til kollektiv gjennomføring. Det kan vere kjensle-

messig intenst, og det krev symbolske handlingar.

Å velje eit praksisperspektiv på leiing, skapar eit potensial for endring. Ved å rette søkjelyset mot ideane som ligg bak handlingane, gjer vi det mogeleg å endre ideane, og dermed også handlingane. Eit anna ord for det er læring.

### TRE PARALLELE LEIINGS- PRAKSISAR?

Vi tek utgangspunkt i ein fersk studie der vi har sett på kva som kjennet e i k n a r skuleleiarar sin leiingspraksis ved yrkesutdanningar i den vidaregåande skulen (Sekkingstad og Glosvik, 2022). Studien er basert på intervju med skuleleiarar ved fem vidaregåande skular. Vi spurde dei kva erfaringar dei hadde med å bruke lærarar som har teke vidareutdanning i Yrkesfaglærarløftet som ressursar for å fremje kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling i lærarkollegiet.

I materialet vårt fann vi tre parallelle leiingspraksisar som lever side om side: «leiing som drift», «leiing gjennom plan og system», og «systemisk leiing». (Sjå tabell 1). Vi kan framstille dei tre praksisane som reindyrka former i tabellen.

**Leiing som drift** ser ut til å vere knytt til utøving av formelle funksjonar i den etablerte organisasjonsstrukturen ved skulane, og avdelingsleiarrolla vert sentral. Den einskilde avdelingsleiar får stort ansvar for medarbeidarane sine. Det er einskildlæraren – individet – som lærer gjennom eksterne kurs eller ut-

danningstilbod. Leiing som drift handlar i liten grad om å leggje til rette for kunnskapsoverføring. Einskildlæraren skal attende til eininga han eller ho kom frå, og der går skuleleiaren ut frå at kollegaer tek til seg ny kunnskap gjennom det daglege samværet. I denne praksisen talar ein om «mine» og «dine» lærarar, heller enn om «våre elevar».

I praksisen **Leiing gjennom plan og system** finn vi døme på at leiargrupper går mykje lengre enn dette. Dei diskuterer felles problemstillingar, oppgåver og ansvarsfordeling på tvers av faga og avdelingane. Når skuleleiarane spør seg korleis skulen kan få til ein delingskultur på tvers, har dei byrja å sjå på skulen som lærande eining, ikkje berre den einskilde lærar. I denne praksisen kjem spørsmål om finansiering og planlegging av kompetanseheving i framgrunnen, men også fokus på nye roller og nye måtar å bruke møte og arenaer i skulen. Her er det altså ikkje berre eksterne kurs som er læringsarena, også avdelingar og seksjonar blir forstått som einingar for kunnskapstileiing.

I **den systemiske leiingspraksisen** står team eller grupper fram som den dominerande eininga for kollektiv læring, ikkje skulen eller enkeltlæraren. Vi finn også døme på at leiargrupper omtalar seg sjølve som team, og at dei ser eit potensial i å utvikle leiarteamet for å kunne utøve kollektiv leiing. Interessant er det óg at nokre leiarar peikar på verkstaden som den arenaen der kollektiv læring særleg finn stad, og gjerne knytt til konkret



I materialet vårt fann vi tre parallelle leiingspraksisar som lever side om side: «leiing som drift», «leiing gjennom plan og system», og «systemisk leiing».





oppgaveløysing, prosjekt eller team.

Hovudfunnet i studien vår er at *leiing som drift*, som er Berit sin leiingspraksis, dominerer. Slik må det sikkert vere. Skular må få kvardagen til å gå i hop, noko som kjem godt fram i samtalen mellom Berit, Olav og Siv. Men vi fann også døme på korleis Olav leia *gjennom plan og system*. Så fann vi døme på korleis Siv utøver *systemisk leiing*, som er kjenneteikna av ei heilskapleg tilnærming til utviklingsarbeid, der det overordna målet er å fremje elevane si læring. I røynda er leiingspraksisane blanda saman, men kanskje ikkje tilfeldig. Det såg ut som om *plan og system* tok opp i seg *leiing som drift*, men ikkje omvendt. *Systemisk leiing* tok på si side opp i seg dei to andre. Men kva skjer dersom leiarar eller leiargrupper blir «verande i drift»? Det er ikkje vanskeleg å sjå føre seg ei lang rekkje «Berit'ar» som brukar all si tid på å springe frå møte til møte, løse ulike elevutfordringar og arbeide hardt for å skaffe vikarar for å halde hjula i gang.

#### TRE INNGANGAR TIL «FANGA I DRIFT»

Kva er det som skapar eller held ved like ein praksis som har i seg potensialet for å fange leiarar i drift? La oss skissere tre moglege inngangar. Desse er ikkje gjensidig utelukkande, men snarare ulike måtar å nærme seg det same fenomenet på.

#### FUNKSJONAR OG LEIING

Ein kan tenkje seg at vidaregåande skular – som alle organisasjonar – først og fremst har ein funksjon og ein struktur som reflekterer oppgåvene dei skal løse. Det kan vere stor variasjon i kor mykje og korleis organisasjonen er strukturert og formalisert, og kor spesialiserte ulike einingar er (Strand, 2007 s. 255). Ein slik tenkjemåte fører mellom anna til det vi kallar eit instrumentelt perspektiv

på leiing. Oppgåvene eller funksjonane som ligg til leiarrollene, representerer krava som organisasjonen prøver å leve opp til, særleg krava frå omverda. Til meir komplisert og krevjande omverd, til fleire oppgåver og funksjonar må leiarane forhalde seg til. Innan klassisk organisasjonslitteratur har ein ofte rekna med at leiing vert utført på tre nivå (t.d. Thompson, 1967). Det første kjenner vi som teknisk nivå, der leiing er ein operativ aktivitet knytt til drifta av organisasjonen si kjerneverksemd. Det neste nivået er det administrative, der oppgåver er knytte til forvaltning, regel- og systembygging og drift i tydinga å halde kontroll over eininga meir enn aktivitetane i seg sjølv (som tilhøyrer det tekniske nivået). Alle leiarroller har noko av denne sida i seg, men det kan vere stor variasjon. Det siste nivået i denne tenkinga er det institusjonelle, der leiaroppgåver er knytte til normer, verdiar, nettverksbygging og deltaking, og val av oppgåver og retning for organisasjonen. Einskilde brukar omgrep som «strategisk» om dette nivået. Strand (2007, s.341) brukar i samband med offentleg verksemd omgrepa «tenesteleiar», «forvaltningsleiar» og «policyleiar» nokolunde tilsvarande.

Brukar vi denne inngangen, kan svaret på kvifor det vert så mykje «leiing som drift» vere at vidaregåande skular ikkje har ein funksjonell leiarstruktur. Det tekniske nivået handterer ikkje alle oppgåver og funksjonar frå omverda, det administrative har kanskje ikkje kapasitet og det institusjonelle nivået fungerer heller ikkje tilfredsstillande.

#### BETRE KUNNSKAPSDELING GJENNOM FUNKSJONSUTVIKLING

Det reindyrka funksjonsperspektivet legg vekt på korleis organisasjonen fungerer gjennom strukturar, roller og

arbeidsdeling. Spørsmålet om korleis ein utviklar leiing, vil kunne handle om avgjerdsmynde, ressursar og oppgåver. Det grunnleggjande spørsmålet blir kva som får ting til å fungere greitt andsynes konkrete oppgåver. Når organisasjonen druknar i drift, er altså svaret frå denne synsstaden at ein må endre på roller, funksjoner og strukturar. Det må bli meir plan og system i høve dei utfordringane organisasjonen står overfor. Talet på elevar, konkrete utfordringar, kontrollspenn og liknande omgrep kan vere sentrale i leitinga etter svar. Vi har brukt nemninga «plan og system» om ein av leiingspraksisane, og eigentleg handlar leiarutvikling gjennom funksjonstenking mykje om å gå over til ein slik praksis.

Leiing etter funksjonsperspektivet handlar om å lage og å følgje reglar, strukturar, framgangsmåtar, planar og retningar. Det handlar om å fordele ressursar og å ta avgjerder. Personalforvaltning og fagleg planlegging vil vere viktige oppgåver, til dømes å handtere einskilde lærarar som av ein eller annan grunn ikkje følgjer dei oppsette planane og framgangsmåtane.

Så må vi leggje til at alle leiarjobbar, store og små, vil ha element av dette i seg, men i lys av spørsmålet om kunnskapdeling, ser vi at det fort kan bli eit spørsmål om å forme nye, formelle roller, eller å etablere nye (eller endre gamle) møteplassar i skulen. Fordi tidsbruk betyr ressursar, blir det i denne tenkinga også eit budsjettspørsmål; det kostar å samle alle lærarane til felles fagdag.

Endrar vi roller, funksjonar og oppgåver i organisasjonen, må medlemmene lære – både dei som skal inn i (nye) roller, og dei som skal forhalde seg til dei. Då tar vi med ein gong steget over i ei kompetansenenking, og det sentrale spørsmålet vert korleis vi skal utvikle den individuelle kompetansen som trengst for

å fylle funksjonane som er knytte til leiarrollene. Det vert eit anna perspektiv.

#### KOMPETANSE OG LEIING

Erling Lars Dale (1999) spør korleis leinga i eit utdanningssystem sikrar at organisasjonen reflekterer over seg sjølv og sin eigen didaktikk, det vil seie seg sjølv som sosialt læringssystem. Han nyttar omgrepet «kompetanse» på tre måtar i denne samanhengen. Han talar om dette som ulike «praksisnivå». På det første nivået (K1) handlar det om å gjennomføre undervisning (opplæring). Tema her er lærarane sine relasjonar og samspel med elevar i lys av formell læreplan. Kompetanse betyr på dette nivået å kunne undervise. Det andre nivået (K2) handlar om å utvikle, endre og tilpasse læreplanar til lokale tilhøve. Det vil handle om prioriteringar og tiltak for gjennomføring av eit vedteke undervisningsopplegg. Det tredje (K3) praksisnivået handlar om kommunikasjon i og konstruksjon av utdanningsteori. Funksjonen her er ikkje konkret, utøvande handling, men refleksjon, argumentasjon, grunniving og legitimering av undervisning og opplæring.

Dei tre leiingspraksisane vi har identifisert, er ikkje direkte samanfallande med praksisnivåa Dale skriv om, men det er moglege å bruke K1, K2 og K3 som inngangar til funna våre. Når «all leiing blir drift» kan forklaringa slik sett vere at skuleorganisasjonen har manglar på K1-nivået. Det vil seie at lærarane kanskje har feil, eller manglande kompetanse, som skapar stress og press i undervisningssituasjonane. Det er naturleg å sjå føre seg at dette vil krevje stor innsats frå leiarar si side. Dette er ikkje same forklaring som det tekniske nivået si manglande evne til å handtere eksterne krav. Her handlar det om interne utfordringar. Med denne

inngangen kan problemet også liggje på K2-nivået: Svak evne til å prioritere handlingar og manglande evne til å forenkla og kategorisere eller lage funksjonelle planar på dette nivået, kan gjere at uløyste problem vert skubba over til K1-nivået, der manglande avklaring frå K2 vil auke kompleksitet, heller enn å redusere. Låg kompetanse på det tredje praksisnivået (K3), kan arte seg som manglande språk om, og vilje til å kommunisere om, endringar, utfordringar og krav. Kanskje vert heller ikkje generelle omstillingskrav omsette til konkrete tiltak som vert rettesnorar for prioritering og planlegging på K2-nivået.

#### BETRE KUNNSKAPSDELING GJENNOM KOMPETANSEUTVIKLING

Når organisasjonen slit, kan svaret fort verte «kompetanseutvikling», både formelt gjennom kurs og andre former for planlagd kunnskapsutvikling, og uformelt gjennom erfaring, trening og refleksjon. I lys av dette perspektivet kan vi tenkje oss at vidaregåande skular kan definere eit tredelt kompetansebehov som kan dekkast gjennom tre ( gjerne samanhengande) kurstilbod: På det første nivået kan det tenkjast eit kurs for «førstegangsleiar», eller «grasrotleiarar» som i praksis vil vere lærarar som for første gong tar steget ut av klasserommet, der klasseleiing og leiing av læring mellom elevane har vore den sentrale oppgåva. No tar dei steget over til leiing av lærarar og kollegaer, der kjennskap til formelle framgangsmåtar, prosedyrar, budsjett, organisatoriske mål, læreplanar osv. vil vere sentrale element. Ein vanleg definisjon av leiing er å skape resultat gjennom andre. Kompetanseutvikling på dette nivået vil etter denne tenkinga handle om korleis læringsresultat på elevnivå vert skapt gjennom leiing av og

tilrettelegging for lærarar.

Eit anna nivå kan vere mellom-leiing i vidaregåande utdanning, der kompetansekrava særleg kan vere knytt til ivaretaking av strukturar (bygg, læremiddel, kapitalutstyr) eller til budsjett- og rekneskap. Også her vil drift vere eit viktig innslag, men om «vaktmeisterfunksjonen» vert for dominerande, kan det hende funksjonsperspektivet må hentast fram. Særleg om kontinuerleg arbeid med endring og utvikling av læreplanar og program vert svekka på dette nivået.

Det siste kompetansenivået vil vere knytt til rektorrolla og dei behova ein rektor må fylle. Det er naturleg å tru at kompetansebehova vil vere knytt både til det å beherske det pedagogiske språket, evne til å ta avgjerder, personalhandtering og kunnskapar om samfunnsendringar og næringsliv. I tillegg kjem samspelet med eigarnivået og andre offentlege organ. Dersom vi følgjer Dale si tenking, vil ein rektor på K3-nivået ha som ei viktig oppgåve å knyte pedagogisk, relevant forskning til eigen organisasjon.

Kunnskapsdeling i denne meininga kan vi truleg forstå gjennom Dale sitt omgrep «organisasjonsdidaktikk» (1999), dvs. at ein organisasjon har idear og tankar, omgrep og framgangsmåtar som seier noko om korleis han lærer. I dette ligg det at det ikkje vil vere nok å lage ei ny rolle eller ein ny arena. Like viktig vil det vere å utvikle kunnskapen og kompetansen dei skal ha, dei som fyller rollene. Kurs og formell kompetanse er ikkje dei einaste arenane for å lære i arbeidslivet; medviten refleksjon og rekruttering kan også inngå i eit kompetanseperspektiv på leiing av vidaregåande yrkesfagopplæring.

#### SYSTEMISK TENKING OG LEIING

Ein tredje innfallsvinkel kan vere det vi kallar «systemisk tenking», som er det

overordna namnet på ei rekkje verktøy, teoriar og prinsipp som rettar søkelyset mot korleis ulike system og delsystem er knytte saman og påverkar kvarandre. Ein kjend forfattar er Peter Senge (2006), og eit kjenneteikn ved hans tenking er leiting etter korleis ting heng saman. Heller enn å tenkje på organisasjonen som ulike deler, vil ein vere opptatt av heilskap og samanheng. Det er ikkje avdelinga, men skulen eller heile skule-systemet ein vil vere oppteken av, saman med dei kreftene som påverkar skulen. Eit døme på systemisk tenking nytta på skuleverket finn vi i Roald (2009). Han drøftar kvalitetsvurderingsarbeid i skular som usystematisk, systematisk og systemisk. Det systemiske vurderingsarbeidet er i sterkare grad enn det systematiske prega av ein økologisk og heilskapleg tilnæringsmåte, seier han. Den heilskaplege tankegangen inneber at skular nyttar både kvalitative, kvantitative, interne og eksterne målingar og vurderingar som reiskapar for organisasjonslæring. Ussystematisk og systematisk vil på mange måtar kunne vere det same som det vi kallar «leing som drift» og «leing gjennom plan og system». Systemisk tenking inneber ikkje å gjere eit skarpt skilje mellom det eksterne og det interne eller mellom dei kvantitative og dei kvalitative sidene ved skulen. Heller vil ein vere oppteken av korleis dei ulike delane skulen består av, er bundne saman med, og samspelear med, omverda.

Senge er mest kjend for omgrepet «den femte disiplinen», altså systemisk tenking. Andre av omgrepa hans er mindre brukte, men ideen om «alternativ» leiarroller kan vere interessant i

vår samanheng. Senge seier at i lærande organisasjonar og lærande kulturar må ein sjå etter «leiarposisjonen», og ikkje leiarposisjonane i hierarkiet (2006 s. 319). Med «økologi» forstår vi her at leiarroller, oppgaver og strukturar må sjåast i samanheng, og ein må sjå korleis dei er avhengige av kvarandre. Senge skisserer tre samanhengande leiarroller: Den første kallar han «lokale linjeleiarar». Desse kan ikkje utan vidare plasserast i eit hierarki, men det gjeld dei som har mynde til å integrere ny praksis i dagleg arbeid, og som kan arbeide med dei mentale modellane som hindrar menneska i å tenkje og handle på nye og innovative måtar. «Interne nettverksleiarar» er hjelpearar, støttespelarar og koplarar som aukar organisasjonen sin handlingskapasitet. Dei spreier og støttar nye idear og praksisar og knyter saman innovative linjeleiarar (2006 s. 320). «Føretaksleiarar» si rolle er å skape eit rom for nytenking og og endring. Ofte har dei mynde til å endre framgangsmåtar, prosedyrer og ordningar, men viktigast er kanskje det å stake ut kursen, skape mening og underbygge verdiar. Dei kan fungere som rollemodellar som gjennom handlingar viser konkret kva dei meiner er viktige verdiar og retningar for organisasjonen.

Gjennom desse omgrepa kan den systemiske leingspraksisen vi har observert forståast slik: Nokre lokale linjeleiarar, nettverksleiarar og føretaksleiarar i eller rundt vidaregåande skular har utvikla arbeidsformer og tenkjemåtar som fremjar innføring av nye idear eigne lærarar tileignar seg gjennom etter- og vidareutdanning. Dei har utvikla ei tenking der

«verkstad», «lærarteam», «funksjonelle prosjekt» og «leiargrupper som team» framstår som ein *infrastruktur for læring* (Senge, 2006 s. 322). Denne blir brukt for å lære korleis ein kan unngå å drukne i drift.

#### BETRE KUNNSKAPSDELING GJENNOM SYSTEMISK TENKING

Systemisk tenking er bokstaveleg tala ein måte å tenkje på, som då får direkte og indirekte konsekvensar for leingspraksis. Vi skal gi eit døme: Omgrepet distribuert leing har dei seinare åra blitt brukt ein god del i det norske skuleverket og inneber ulike former for deling av ansvar mellom leiarar. Noko av det viktigaste som vert distribuert er verdiar, normer, idéar og prioriteringar. Det inneber at leiarar på ulike nivå vil «vite» kva som er viktig og rett tenking, og vi trur dei vil utføre handlingar i tråd med dette, utan å bli fortalt kva dei konkret skal gjere. I vår studie såg vi at den leingspraksisen vi kalla systemisk i vidaregåande skular, framheva elevane si læring, utvikling og danning, heller enn formidling av fag. Dersom dette er ein omforeint måte å tenkje på mellom alle leiarane på ein vidaregåande skule, trur vi det forenkler og lettar arbeidet for leiarar på alle nivå. Det frigjer tid og energi som kan nyttast til andre ting.

Systemisk tenking slik Senge (2006) skriv om det framhevar ikkje spesifikke leiarroller i den tradisjonelle, hierarkiske meininga, men heller leiararsøkologiar. Når vi såg at nokre leiarar i vidaregåande skular var opptekne av leiargruppa som team, som eit lagspel, er ein byrja å tenkje «økologisk» i meininga «samanhengar».

Vi skal ikkje definere for sterkt kva som er «lokal linjeleing», «nettverksleing» og «verksemdsleing» i vidaregåande skular, men oppmodar leiarar om å drøfte kva slike alternative nemningar kan bety i leitinga etter løysinga på problemet «å drukne i drift». Og ikkje minst, kva som kan vere samanhengen mellom dei ulike leiarrollene i denne samanhengen.

Når vi rettar søkelyset mot deling av kunnskap, svarar systemisk tenking mellom anna gjennom omgrepet «infrastruktur for læring», og spørsmålet vert korleis vaksne eigentleg lærer? Då vi kategoriserte nokre utsegner frå leiargruppene i fem vidaregåande skular som systemiske, handla det om funksjonelle team, det vil seie prosjektgrupper eller faste grupper av medarbeidarar som systematisk arbeidde over tid med bestemte tema eller problem. Det handla om kunnskapsinnhenting og deling som då vart knytt til konkret oppgaveløysing, ikkje til abstrakt utdanning eller kurs. Det var også interessant at dei fleire gonger synta til «verkstaden» som rommet eller arenaen der deling av kunnskap skjedde. Det er naturleg å spørje om ei tenking der bevisste val av samarbeidsbedrifter og bevisste val av tilknytingsform til høgare utdanning inngår i ei strategisk tenking vi også kan sjå som del av ein systemisk praksis.

Oppsummert består infrastrukturen for deling av kunnskap i yrkesfagutdanningane i denne tenkinga i form av «verkstader», nettverk, prosjekt og kopling til eksterne kunnskapsmiljø. Den berande ideen som gir mening, eller er den «felles visjonen» som Senge talar om (2006), er utvikling og bruk av kunnskap

rundt elevane si læring, heller enn læring om det faget yrkesfaglæraren også er meint å kunne.

#### TRE MÅTAR Å UTVIKLE HANDLINGSROMMET FOR LEING I VIDAREGÅANDE SKULE

Inngangen til denne teksten var at tre leingspraksisar synest å leie mot ulike måtar å handtere utfordringar knytt til kunnskapsdeling på i eit lærarkollegium. Vi spør også kva som skapar eller held ved like ein praksis som fangar leiarar i drift, og dei to spørsmåla er eigentleg to sider av same sak. Gjennom denne drøftinga har vi skissert tre svar: *Funksjonssvaret* kan vere at vidaregåande skular ikkje har ein leiarstruktur som fungerer godt. *Kompetansesvaret* kan vere at skuleorganisasjonen manglar kompetanse på fleire nivå. *Det systemiske svaret* er at det kan mangle ein infrastruktur for læring i vidaregåande skular, men det finst element av tenking som viser korleis leiarar kan unngå drukne i drift.

Det finst neppe eitt rett svar på spørsmåla. Som vi har sagt, heller tre ulike inngangar. Dei leier likevel ikkje berre til ulike svar, men også til ulike måtar å arbeide på. Går vi inn gjennom «funksjonar», ser vi struktur, formalisering og spesialisering når vi talar om kunnskapsdeling i kollegiet. Tar vi på oss «kompetansebrillene», ser vi opplæring, kurs og kompetansepåfyll, gjerne kombinert med rolleutvikling. Då talar vi om å utvikle kompetanse for kunnskapsdeling i kollegiet. Det «systemiske» perspektivet leier mot å endre mentale modellar om kva leing er, og korleis menneske i yrkessamheng deler kunnskap.

Det er slett ikkje sikkert dei ulike

svara eigentleg er i motstrid til kvarandre, men i reindyrka versjonar peikar dei mot ulike former for tenking om leing i vidaregåande utdanning. Val av idé og tankeinngang vil truleg ha stor innverknad på leiarutviklingsprosessar. Dette betyr at handlingsrommet blir skapt og kan utviklast gjennom tankar og idéar leiarane har om eigen praksis.

#### REFERANSAR

- Bøe, M. (2016). Personalledelse som hybride praksisar: Et kvalitativt og tolkende skyggestudie av pedagogiske ledere i barnehagen. Doktoravhandlingar ved NTNU, 2016:143. NTNU
- Dale, L.E. (1999). Utdanning med pedagogisk profesjonalitet. Ad Notam Gyldendal
- Mintzberg, H. (2009): Managing. Berreth-Koehler Publishers Roald, K. (2012). Kvalitetsvurdering som organisasjonslæring - Når skole og skoleeigar utviklar kunnskap. Fagbokforlaget.
- Robinson, V. (2014). Elevsentrert skoleledelse. Cappelen Damm Akademisk.
- Senge, P. (2006). The Fifth Discipline. The Art & Practice of Learning Organisation. Random House.
- Sekkingstad, D. og Glosvik, Ø. (2022). «Drift stel tida vår» - skuleleiarar sine erfaringar med å leie berekraftig kunnskapsforvaltning i vidaregåande skular. I: H. Hogset, J. Alteren, B. Jæger og S. Straume (red.): Bærekraft: Fjordantologien 2022. Universitetsforlaget. (s. 279 - 297)
- Strand, Torodd (2007). Ledelse, organisasjon og kultur. Fagbokforlaget.
- Tengblad, S. (2009). Conclusions and the way forward: Towards a practice theory of management. I: S. Tengblad (red.) The Work of Managers: Toward a Practice Theory of Management. Oxford University Press.

## Nytt fagforbund for skoleledere i Sverige

Fra 1. januar 2023 dannes to nye fagforbund i Sverige: Sveriges Lärare og Sveriges Skolledare.

Det er de tre fagforbundene Lärarnas Riksförbund, Lärarförbundet og Sveriges Skolledarförbund som nå gjennomgår en radikal forandring. Fra januar neste år blir det to forbund. Sveriges lärare, som skal organisere lærerne, mens Sveriges skolledare skal organisere skolelederne.

Målet er at de to forbundene skal være enda sterkere fagforeninger på vegne av medlemmene enn hva de tre forbundene hver for seg er i dag.

De skal også danne en felles forening; Facken inom utbildning (Fagforeningene innen utdanning), som skal arbeide med saker hvor begge fagforeningene er best tjent med å samarbeide om felles mål og politikk. Denne organisasjonen skal også bistå i forbindelse med blant annet produksjon av tidsskrifter, internasjonalt samarbeid, it- og medlemsystem og forsikringsordninger for medlemmene.

Alle de tre forbundene har tidligere vært medlemmer av hovedorganisasjonen Saco (Sveriges akademikers centralorganisation) som er en av de tre hovedorganisasjonene i Sverige. De to nye forbundene vil også forbli i Saco.

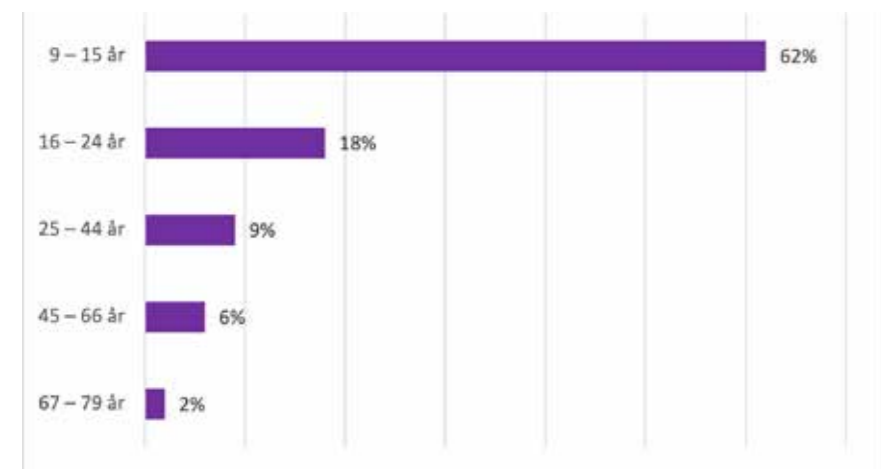
## 1 av 3 unge voksne følger ikke med på nyheter i tradisjonelle medier

35 prosent i aldersgruppen 16 til 24 år får ikke med seg nyheter på TV, radio, papir- eller nettsavis. 17 prosent i samme aldersgruppe får utelukkende med seg nyheter på sosiale medier, og da er det Snapchat og Instagram som er mest populært som nyhetsplattform for de mellom 16 og 19 år, ifølge SSB/Norsk mediebarometer 2021. Blant voksne over 25 år er det Facebook som brukes mest til nyhetsformål av sosiale medier. 18 prosent i aldersgruppen 16 - 24 år er nyhetsunnvikere. Det vil si at de ikke

følger med på nyhetene i noen medier.

Nyheter på tradisjonelle plattformer er mest brukt blant eldre og de med høyere utdanning. 91 prosent av de med høyere utdanning følger med på nyhetskilder på tradisjonelle plattformer.

28 prosent av de med videregående skole som høyeste fullførte utdanningsnivå abonnerer på nettsaviser. Det samme gjelder for 47 prosent av de som har fullført en lengre utdanning på universitets- eller høyskolenivå.



Diagrammet viser andelen av befolkningen som ikke brukte noen kilde for nyheter på verken tradisjonelle eller sosiale medier i 2021. Tallene er i prosent. (Kilde: SSB/Norsk mediebarometer)

## Litt dyrere barnehageplasser i 2022



En gjennomsnittlig husstand betaler litt over 3 100 kroner i måneden for en barnehageplass med kostpenger og andre tilleggsutgifter i 2022. Det er en økning på 3,8 prosent fra i fjor, ifølge SSB.

## 10 000 lærere har søkt om videreutdanning

Tall fra Utdanningsdirektoratet viser at 10 000 lærere ønsker å ta videreutdanning neste skoleår. Det er 7,5 prosent færre enn i fjor. Nedgangen skyldes i hovedsak færre søkere innen matematikk, engelsk og norsk. Samtidig er det en økning i søkertallene til spesialpedagogikk og praktiske og estetiske fag.



## Kjedelige mennesker jobber ikke med undervisning

Ifølge en artikkel i Forskning.no har britiske forskere spurt folk om hva de tror at spennende og interessante mennesker jobber med. Svaret var kunst og scenekunst, forskning, journalistikk, medisin og på en god femteplass: Undervisning.

## Har du opplevd zoomtrøtthet?

Mange synes at videomøter og webinarer er en fantastisk løsning på tidsklemma, miljøutfordringer, kurskostnader og slitsomme jobbreiser. Andre er grundig lei. Nå har det kommet et nytt begrep: Zoomtrøtthet.

En gruppe svenske forskere ved Blekinge Tekniska Högskola har studert fenomenet zoomtrøtthet og kommet frem til at flere faktorer påvirker hvor trøtt man blir av videokonferanser. Noe skyldes individuelle faktorer, som deltakernes alder, kjønn og personlighet. Men hvilke tekniske løsninger man bruker og hvordan møtene organiseres har vel så stor betydning. Noen gode råd fra forskerne er å bruke tekniske løsninger som alle er komfortable med og som fungerer godt rent teknisk. Få ting er mere distraherende enn hakkete lyd og uklare bilder. Husk også å ta pauser i lange møter og unngå å legge flere møter rett etter hverandre.



## Pensjonister kan jobbe med Ukraina-flyktninger uten å få avkortning i pensjonen

Kommunene hadde under koronapandemien gode erfaringer med å mobilisere pensjonister til arbeid ved skoler og barnehager. Nå har Arbeids- og inkluderingsdepartementet besluttet at pensjonister med offentlig avtalefestet pensjon (AFP) også kan jobbe med flyktninger fra Ukraina på pensjonistvilkår uten å få avkortet pensjonen.

–Det er gjennomført en forskriftsendring som gjør at pensjonister som mottar pensjonistlønn etter særskilt sats i arbeid med flyktninger fra Ukraina, ikke får avkortet offentlig AFP. Ved pensjonistlønn blir heller ikke alderspensjon fra tjenestepensjonsordningen avkortet, sier arbeids- og inkluderingsminister Marte Mjøs Persen.



Skolelederforbundet

Gjensidige 

### 28% medlemsrabatt på en av markedets beste reiseforsikringer

Blir du syk mens du er på ferie, er det godt å vite at du både kan få snakke med noen som forstår deg, og hjelp til alle nødvendige utgifter og kostnader. Reise Pluss gjelder hele året, både i inn- og utland.



Hola por favor, kanskje mucho blindtarmbetennelse?

Caramba!

**Reise Pluss gir deg blant annet**

- fri tilgang til Online lege – videosamtale med skandinavisk lege når du er på ferie i utlandet
- svært god dekning ved forsinkelse av bagasje eller ved transport
- ingen egenandel ved skade

Se alle fordelene dine på [gjensidige.no/ys](https://gjensidige.no/ys)

# Tariffbestemt medbestemmelse

I arbeidslivet er det flere muligheter for medbestemmelse og påvirkning. Noen er minimumsrettigheter beskrevet blant annet i arbeidsmiljøloven. I tillegg har vi tariffbestemmelser som utvider retten og plikten til medbestemmelse.

| Av Anne-Marte Vaagan

Dette er andre artikkel i en serie om medbestemmelse i norsk arbeidsliv. I første artikkel, som sto på trykk i Skolelederen nr. 3/2022, kastet vi et blikk på den historiske utviklingen fra bondesamfunn, via det industrialiserte samfunn og til dagens moderne virkelighet. Fokuset i første artikkel var på medbestemmelse og medvirkning i en demokratisering av arbeidslivet, sammen med demokratisering av det norske samfunn for øvrig.

I denne andre artikkelen skal vi se nærmere på medbestemmelse i den kollektive arbeidsretten, som den er angitt i lov- og tariffavtaler.

## HVA ER TARIFF?

Ordet tariff knyttes av mange til lønnsforhandlinger, frontfagsmodellen og streik, men tariffavtalene regulerer langt mer enn bare lønn og lønnsutvikling. På samme måte gir fagorganisering mer enn representasjon ved lønnsforhandlinger.

Fagorganisering omfatter blant annet individuell bistand fra lokal tillitsvalgt, juridisk bistand i arbeidsretts spørsmål, særlig gode betingelser på lån, forsikring, banktjenester osv. I tillegg betyr det å være fagorganisert at du representeres i ulike råd og utvalg.

Tariffavtalene regulerer ulike forhold i arbeidslivet, også utover det som er knyttet til lønnsbetingelser. En kollektiv avtale, tariffavtalen, regulerer blant annet lønnsdannelse, arbeidstidsbestemmelser herunder goder knyttet til overtid og fleksibel arbeidstid, den femte ferieuka, ulike velferdsgoder som fri med lønn for å amme utover arbeidsmiljølovens minimumskrav, lønn under sykdom og oppsigelsesfrister. De kollektive avtalene regulerer hvordan informasjon, drøfting og forhandling skal foregå innenfor det lovfestede minimum, og det som er avtalt mellom partene.

## DET LOVBESTEMTE MINIMUM

Reglene som omhandler ansattes medbestemmelse i arbeidslivet finnes i flere lover. Arbeidsmiljøloven er den viktigste, og det finnes regler i aksjeloven, allmennaksjeloven, selskapsloven, stiftelsesloven og helseforetaksloven som sikrer ansatte representasjonsrett i de styrende organer. Dette vil være relevant for skoleledere i friskoler, private barnehager, private høyskoler osv.

Et selskaps styrende organer kan foruten styret også være bedriftsforsamling, selskapsmøte, forstanderskap, representantskap osv. avhengig av selskapsform. Medlemmer valgt av de ansatte har samme rettigheter og plikter som medlemmer valgt av eierne. I en del tilfeller har de ansatte også rett til å velge observatører med møte- og talerett, men ikke stemmerett. For ansatte i private sektor innen utdanning- og oppvekst er organiseringen av virksomhetens ledende organer og selskapsform en relevant arena for utøvelse av medbestemmelse.

Kommuneloven har bestemmelser om ansattes deltakelse i administrasjonsutvalg og deres møte- og talerett i folkevalgte organer når de behandler saker som gjelder arbeidsforhold.

For statens ansatte har statsansatteloven bestemmelser om ansattrepresentasjon ved forhandlinger om personalreglement, innstillingsråd ved ansettelse, bistand ved avslutning av arbeidsforhold mv.

Arbeidsmiljøloven angir et minimum av arbeidstakeres rettigheter til medbestemmelse. Det er verdt å merke seg at der arbeidsmiljøloven bruker begrepet tillitsvalgt så er ikke det begrenset til virksomheter med fagorganiserte ansatte. I arbeidsmiljølovens forstand er tillitsvalgt enten valgte representanter fra ulike fagforeninger eller en som er valgt av og blant de ansatte. Dette kan

## OM FORFATTEREN



Anne-Marte Vaagan er Juridisk rådgiver i Skolelederforbundet. Hun har lang erfaring som jurist i offentlig sektor og hun har vært tillitsvalgt på lokalt, regionalt og nasjonalt nivå i Norges juristforbund.

være særlig viktig å ha med seg i saker som omhandler representasjonsrett knyttet til arbeidsmiljølovens bestemmelser. Ansattrepresentanter som bidrar i utvalgskriterier og utvalgskretser i en nedbemanningssituasjon må ha et blikk for helheten og ikke bare egne fagforeningsmedlemmer.

## TARIFFBESTEMT MEDBESTEMMELSE

Norsk arbeidsliv har lovbestede minimumskrav til ansattes rett og plikt til medbestemmelse. Selv om den lovbestede medbestemmelsen ikke er knyttet til fagforeningsmedlemskap så er det stort sett tillitsvalgte fra fagforeningene som utfører oppgavene. Dette henger sammen med at tariffavtalene utvider ansattes medbestemmelserett, knyttet til fagforeningsmedlemskap.

Utgangspunktet for fremstillingen er tariffavtalene som gjelder i kommunal sektor, statlig sektor, samt Virke-området. Tariffavtalene på Virke-området, enten det er barnehageavtalen, landsoverenskomst for virksomheter eller landsoverenskomst for høyskoler, er i all hovedsak samsvarende med avtalene i kommunal- og statlig sektor og behandles derfor ikke særskilt.

## MEDBESTEMMELSE – DEMOKRATISERING

Medbestemmelse innebærer en demokratisering av arbeidslivet og bidrar til å sikre tillit, legitimitet og felles forståelse av mål og retning. De beste løsningene finnes der alle stemmer blir hørt og respektert, uavhengig av status og nivå i en virksomhet.

Vernetjenesten med verneombud og arbeidsmiljøutvalg er en del av medbestemmellesapparatet. Arbeid med helse, miljø og sikkerhet som dels hovedsakelig tilligger verneinjen er omfattende nok til en egen artikkelserie og det avgrenses mot dette.

Tariffavtalene inneholder bestemmelser om hva som skal til for at en fagorganisasjon skal ha representasjonsrett, enten som primærorganisasjon, eller som hovedsammenslutning. Jeg går ikke nærmere inn på dette her.

Ansatte som er uorganiserte vil ha langt færre arenaer for å bli hørt, og vil i større grad være avhengig av arbeidsgivers ivaretagelse. Dette er særlig viktig i saker som omfattes av minimumsrettighetene i arbeidsmiljøloven.

## FORM OG ARENA

Medbestemmelse utøves på ulike arenaer og har ulik form. Jeg har nevnt noen over som administrasjonsutvalg i kommunene og styrerepresentasjon. I tillegg finnes det andre partssammensatte faste møtepunkter. Disse møtepunktene kan ha mange ulike navn som samarbeidsmøter, medbestemmellesapparat, IDF-møter (Informasjon, Drøfting og Forhandling) eller tillitsvalgtmøter. Navnet skjemmer ingen.

Det er vanlig at partene møtes et fast og avtalt antall ganger i løpet av en periode, og at det eventuelt kalles inn til ytterligere møter ved behov. I tillegg til dette kommer eventuelle lønnsforhandlinger på lokalt- eller individuelt nivå innenfor de ulike avtalene. Jeg skal ikke gå nærmere inn på lønnsforhandlingene her, men vil se på informasjon, drøfting og forhandling.

## INFORMASJON

Ansatte skal ha relevant informasjon så snart som mulig. Dette er et punkt som ofte skaper konflikt mellom partene. Det finnes ingen fasit på «så snart som mulig» og det er ikke uvanlig at tillitsvalgte

opplever at de får informasjon altfor sent fra arbeidsgiver. Det skal legges til at tillitsvalgte har en tilsvarende plikt til så snart som mulig informere arbeidsgiver om det som foregår på arbeidstakersiden.

Plikten til å informere innebærer lavest grad av påvirkningsmulighet for de ansatte. Arbeidsgiver skal gi informasjon om det som er relevant for arbeidstakerne. Arbeidsmiljøloven § 8-1 (1) skriver at arbeidsgiver skal informere om «...spørsmål av betydning for arbeidstakerens arbeidsforhold...»

Hovedavtalen i KS-sektoren har flere bestemmelser som regulerer medbestemmelse, herunder en generell bestemmelse om former for medbestemmelse i § 1-3:

*«Medbestemmelse utøves ved representasjon i lovbestede og andre utvalg og gjennom ordningen med tillitsvalgte.»*

*Partene skal som hovedregel være representert i ad hoc-utvalg o.l. som utreder administrative spørsmål.*

*Saker som arbeidsgiver har full instruksjonsmyndighet og styringsrett. Saker det er viktig at tillitsvalgte er informert om.»*

Hovedavtalen i Oslo Kommune, dokument 24 § 14 bokstav f har en opplisting av arbeidsgivers informasjonsplikt som skal sikre merinnflytelse for de ansatte. Dette ligner systematikken i Hovedavtalen i staten som i § 17 har regler knyttet til informasjon, herunder når arbeidsgiver skal informere, hvordan det skal informeres og hva det skal informeres om. Det er verdt å merke seg at det er alltid anledning til å informere om mer enn det som er pålagt.

## DRØFTING

Informasjon er gjerne et første steg i en prosess, hvor drøfting kan være neste steg. Saker som skal drøftes har gjerne særlig betydning for arbeidstakerne, så som omstillingsprosesser og endringer. Drøfting tar sikte på at arbeidsgiver og arbeidstaker skal bli enige i en avtale. Arbeidsgivers styringsrett gjelder dersom enighet ikke oppnås etter reelle drøftinger.

Arbeidsgiver har ansvaret for at drøftingsmøte skjer tidligst mulig. Informasjonen som danner grunnlag for drøftingen skal være i en form og med et språk som tillitsvalgte kan forstå. De

tillitsvalgtes syn skal komme frem og være del av beslutningsgrunnlaget. En god drøfting bygger på og skaper tillit til prosessene og resultatet.

Arbeidsmiljøloven § 8-2 sier noe om hva som skal informeres om og drøftes, når og på hvilket nivå i virksomheten. Hovedavtalen i KS-sektoren og dokument 24 i Oslo Kommune har flere bestemmelser som angir hva som skal drøftes. Hovedavtalen i staten har en ikke uttømmende opplisting av saker som skal drøftes i § 18. Arbeidsgiver har ansvaret for å fremme sakene og i statlig sektor angir bestemmelsen i hovedavtalen eksplisitt at tillitsvalgte kan kreve drøfting.

## FORHANDLING

I alle avtalene reguleres retten til å forhandle lønn og arbeidsvilkår, men som nevnt tidligere går jeg ikke nærmere inn på dette i denne artikkelen.

Statlig sektor har i Hovedavtalen i staten § 19 en uttømmende opplisting av hva som er gjenstand for forhandling. Dette gjelder interne organisasjonsendringer med noen tilleggskriterier, bemanningsøkning, velferdstiltak og fordeling av velferdsmidler, personalreglement og disponering av lokaler. I de øvrige sektorer er dette spørsmål som gjerne skal behandles og vedtas i virksomhetens styrende organer.

Forhandlingsretten er en begrensning i arbeidsgivers styringsrett og betyr at det skal inngås en avtale mellom partene. I forhandlinger møtes man som likeverdige parter.

## OPPSUMMERING

Det er i dagens demokratiske arbeidsliv flere muligheter for medbestemmelse og påvirkning. Noen er minimumsrettigheter beskrevet i blant annet arbeidsmiljøloven. I tillegg har vi tariffbestemmelser som utvider retten og plikten til medbestemmelse. Dette sikrer et bredere beslutningsgrunnlag, tillit til prosessen og konklusjonen, i tillegg til opplutning om løsninger man kanskje i utgangspunktet er uenig i.

Medlemskap i en fagforening er langt mer enn representasjon ved arbeidskonflikt eller lønnsforhandlinger. Det er også en større mulighet til å delta i påvirkningsarbeid og beslutningsprosesser ansatte vanligvis ikke vil være en del av.



## FYLKESLEDEREN HAR ORDET

# MØRE OG ROMSDAL

Av Heidi Falkhytten

Rektorrolla er svært givande og svært krevjande bruker eg å seie. Men eg er heldig og har tre fantastiske avdelingsleiarar saman med meg i leiarteamet, ein uvurderleg konsulent og 60 fantastiske tilsette. Saman driv vi Gossen barne- og ungdomsskole, og saman med elevane og heimane jobbar vi for å nå målet om at alle skal ha det trygt og godt, oppleve å høyre til og få god kompetanse slik at dei kan meistre liva sine, og bidra for kvarandre og samfunnet i framtida.

### AUKRASKOLEN

Vi er to skolar i kommunen og vi jobbar tett og godt i lag for å utvikle Aukraskolen. Kulturskolen er og fast inne i skolen og har opplegg både på barnesteget og på ungdomssteget. Og vi er heldige som har politikarar som har prioritert kokk både i barnehagane og skolane og vi tilbyr sunn og variert mat til alle. Tiltaket med kokk er ein stor suksess.

Det er mykje som er bra, men utfordringane i skolen er og store. Skolevegring er ei aukande utfordring, rammevilkår og tilgang på kvalifiserte lærarar er andre utfordringar, for å nemne nokre.

### SKOLEPOLITIKK

Eg er fersk leiar i Skoleleiarforbundet Møre og Romsdal, men har vore med i mange år som tillitsvald, lokallagsleiar og som medlem og nestleiar i fylkesstyret.

Vi i Møre og Romsdal er inndelt i 6 lokallag og vi har 274 medlemmar. Det er 5 lokallag som representerer kommunane og 1 som ivaretek vidaregåande/fylkeskommunen. Ålesund er det største lokallaget og eit svært aktivt lokallag. Tidlegare fylkesleiar Trond Otto Berg har vore og er viktig for oss når det gjeld dei lokale forhandlingane i fylket vårt. Det å forhandle for kvarande gjer at vi blir

kjent med skoleeigarar og skoleleiarar i nabokommunane. Det er nyttig både i skoleleiarrolla og som tillitsvald.

Vi er heldige som har ein klar og tydeleg forbundsleiar og eit sekretariat med solid kompetanse. På landsmøte drøfta vi programdokumentet for dei fire neste åra og vi er no i gang i fylkesstyret med å konkretisere kva dette inneber for oss.

### SFS 2213

Vårt første fokus er den nye SFS 2213. Vi er veldig fornøgd med at det vart så tydelege endringar i punkt 8 om leiarressurs, at pedagogisk leing og profesjonsfagleg arbeid krev tid er kome inn. Vi i Møre og Romsdal har no fokus på å støtte medlemmane våre i drøftingane med kommunane/fylkeskommunane.

### LEIARSPENN PÅVERKAR LEIARROLLA?

Det er forska lite på temaet leiarspenn i ein norsk, kommunal samanheng. Ein forskningsrapport frå NORCE (2020) gir noko kunnskap om dette. Kartlegginga av storleiken på leiarspenn i kommunale tenester sett under eitt viste at det er vanleg å ha eit nokså lite leiarspenn (10–20 tilsette under ein leiar), men mange leiarar har ansvar for langt fleire tilsette. Leiarspenn påverkar leiarrolla og det er flott at det no er fokus på dette i Skoleleiarforbundet. Kor mange bør/kan/skal ein rektor/avdelingsleiar ha personalansvar for? Ikkje fleire enn at det blir tid til både god drift og god utvikling av skolen.

### LAGET RUNDT ELEVEN

Mister vi ein elev vil det koste samfunnet 27 millionar! La oss styrke laget rundt elevane. Laget rundt eleven må bestå av personar som har kompetanse til å møte elevane og deira utfordringar slik

### HEIDI FALKHYTTEN



Heidi Falkhytten er fylkesleder for Skoleleiarforbundet i Møre og Romsdal og rektor for Gossen barne- og ungdomsskole i Aukra kommune.

at dei meistarar liva sine gjennom å få kunnskap, ferdigheiter og kompetanse. Barnevernsreformen som trådte i kraft 1.1.2022 skal bidra til å styrke arbeid med førebygging og tidleg innsats. I Skolelederen nr 07 i 2021 spør seniorrådgivar/jurist i Visma Ingunn Wiig: Barnevernsreformen - hva betyr den for skolen? Ansvar og oppgaver skal overførast frå statleg til kommunalt barnevern. Økonomiske incentiver skal motivere kommunane til å satse på førebygging og utvikle lågterskeltilbod. Ein føresetnad for at skolen skal kunne bidra er at den får god informasjon om kva for tiltak kommunen har og korleis dei kan formidle kontakt mellom barn, familiar og tiltaka. Her må vi vere på for å få svar slik at vi ikkje opplever at fleire og fleire oppgaver blir flytta til skolen.

### KUNNSKAPSLØFTET 2020

Fagfornyng skal vere eit verdiløft for skolen og det blir lagt vekt på at vi skal sjå formålsparagrafen, overordna del og læreplanane i faga i samanheng.

Mandatet vårt er å gje den einskilde elev eit fundament til å meistre livet sitt gjennom å få kunnskap, ferdigheiter og kompetanse. Skolen skal la elevane medverke og lære dei kva demokrati betyr

i praksis. Å utvikle eit læringsfellesskap saman med elevane er viktig fordi det fører til ein klasseromspraksis som fremjer djubdelæring og som inviterer til å utforske og skape. Rektor er ansvarleg for at skolen sitt samfunnsmandat blir utført. Det fordrar at gode leiarar må vere som det står i programdokumentet vårt: framtidsretta, kompetent og handlekraftig.

### GODE NASJONALE SATSINGAR

Frå min kvardag vil eg rose gode nasjonale satsingar som vi har vore med på. T.d. Betre læringsmiljø der vi saman med ressursar frå læringsmiljøsentret laga Handbok i klasseleing. Inkluderande barnehage- og skolemiljø der målet var å auka kompetanse i å forebygge, avdekke og handtere mobbeåtferd. Begge satsingane har auka vår kompetanse og styrka vårt profesjonsfellesskap. Vi har møtt forskarar som har gitt varige spor som t.d. Ingrid Lund med si trapp.

I Aukra kommune har vi og tett samarbeid med kommunepsykologen vår, og vi har fått laga ei barne- og ungdomsplan med ei flott verdiplattform. Som verdigrunnlag ønskjer kommunen at tidleg innsats, samt vitenskap om kva som gir barnehjernen ei positiv utvikling, skal gjennomsyre alt arbeid i og rundt oppveksten i Aukra kommune. Tilsette skal ha grunnleggande kunnskap om tilknytning, emosjonell utvikling og kjenne til kva eit mikrosamspel er, for å styrke barnet si trygge utvikling.

«It is in childhood that we learn to love»- John Bowlby  
Som statssekretæren til Tonje Brenna sa på landsmøtet vårt i november: skolen må få moglegheit til å jobbe etter det breie samfunnsmandatet. Møte elevane som heile menneske, bygge laget rundt elevane og ha rammer til det!

Men eg deler bekymringa til forbundsleiar Stig Johannessen når det gjeld kommuneøkonomien og om det er nok kvalifiserte til å ta jobbane vi treng i skolen. Pandemien viste oss at tilsette i skolen har endringskompetanse og er endringsvillig. Ein fantastisk innsats vart lagt ned for å «koble opp» elevane som måtte vere heime og fortsette opplæringa.

Vi i skolen har ein av verda sin viktigaste jobbar. Vi må støtte og ta vare på kvarandre slik at vi kan ta vare på barna/elevane våre slik ar dei skaper eit varmare og tryggare samfunn for alle.



Istockphoto

## VERV EN KOLLEGA!

Kjære medlem. I hele juni kjører vi en stor vervekampanje! Du får et digitalt universal-gavekort på 1500 kroner for hvert medlem du verver. De tre beste ververne i perioden vinner i tillegg hver sin iPad.

For å verve et medlem, ber du vedkommende om å skrive inn ditt navn i feltet "Jeg er vervet av" i innmeldingsskjemaet som du finner på skoleleiderforbundet.no.



Skoleleiderforbundet

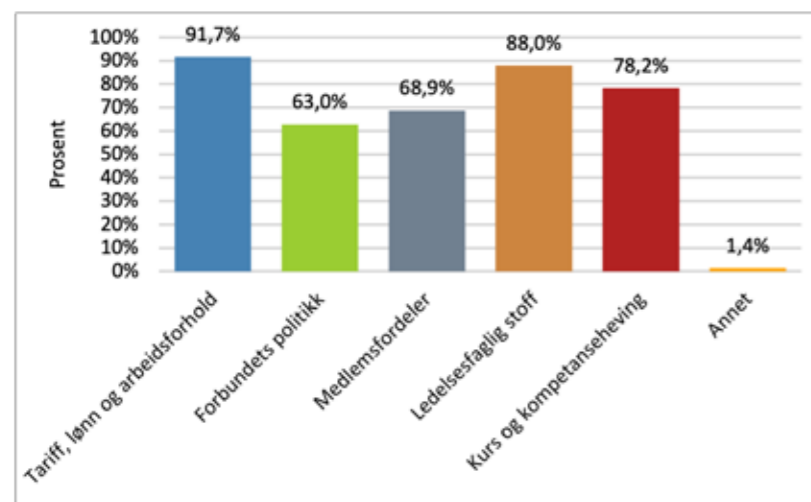
# Resultatene fra medlemsundersøkelsen er klare

Mer enn 1500 av medlemmene i Skolelederforbundet har svart på den første store medlemsundersøkelsen forbundet har gjennomført.

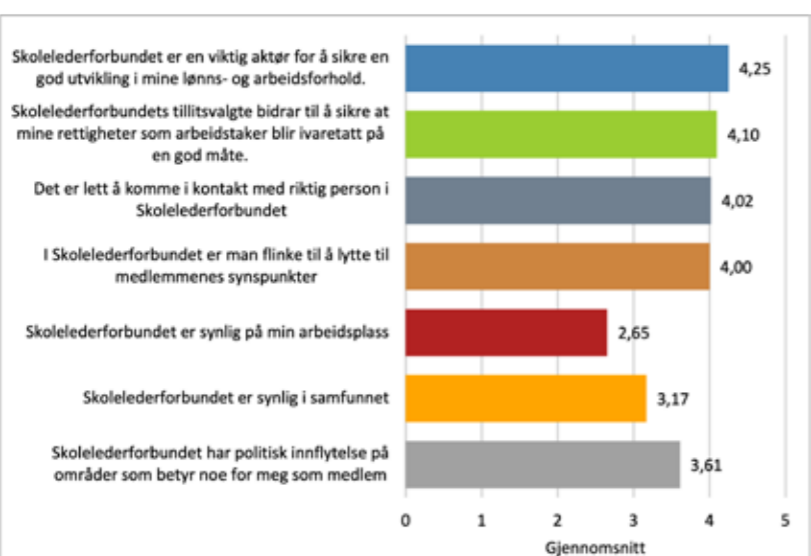
| Av Alf B. Aschim

**FIGUR 1: HVA ER DET SKOLELEDERFORBUNDETS MEDLEMMER ØNSKER INFORMASJON OM?**

Som figuren viser er lønn og arbeidsvilkår de temaene som våre medlemmer er mest opptatt av, men også ledelsesfaglig stoff er viktig.



**FIGUR 2: HVORDAN OPPLEVER MEDLEMMENE SKOLELEDERFORBUNDET?**



Undersøkelsen ble sendt ut til alle de 3244 yrkesaktive medlemmene våre pr 15. januar 2022, og 48 % har svart. Dette er en høy svarprosent for denne typen undersøkelser.

Medlemsundersøkelsen favner bredt tematisk. Vi har bedt om å få tilbakemeldinger fra medlemmene når det gjelder hvordan sekretariatet samhandler med og følger opp forbundets medlemmer, de tillitsvalgte, styremedlemmer i fylkeslag og lokallag, og forhandlerne våre.

## HVORFOR MEDLEMSUNDERSØKELSE?

Det er mange grunner til at vi har gjennomført en medlemsundersøkelse. Vi ønsker hjelp fra medlemmene våre til å videreutvikle Lederskolen i Skolelederforbundet. Vi ønsker å finne ut om vi er på riktig kurs når det gjelder å realisere de målsettingene og tiltakene som følger av Skolelederforbundet sitt programdokument. Kort sagt, ønsker vi å få en statusrapport på hvor nært vi er å oppnå at: «Skolelederforbundet er en fremtidsrettet, kompetent og handlekraftig organisasjon for ledere innen oppvekst og utdanning. Skolelederforbundet skal jobbe for at ledere har gode vilkår for ledelse, slik at de kan bidra best mulig til å løse et bredt samfunnsoppdrag.» som det står i programdokumentet.

## NOEN RESULTATER

For å trekke ut noen av funnene fra undersøkelsen har vi tatt med to figurer. **Figur 1** omhandler hva slags type informasjon forbundets medlemmer ønsker seg fra sekretariatet. Her ser vi at medlemmene våre i størst grad ønsker seg informasjon om tariff, lønn og arbeidsforhold, samt ledelsesfaglig stoff.

**Figur 2** viser hvordan medlemmene opplever Skolelederforbundet på noen viktige områder. Som tabellen viser synes medlemmene at Skolelederforbundet er en viktig aktør for å sikre medlemmenes

lønn- og arbeidsvilkår – og at våre tillitsvalgte bidrar til å sikre medlemmenes rettigheter på en god måte. Medlemmene opplever også at det er enkelt å komme i kontakt med riktig person sentralt i forbundet og at deres synspunkter blir lyttet til.

## OPPSUMMERING AV NOEN FUNN

Medlemsundersøkelsen omhandler også flere andre momenter. Dersom vi skal driste oss til å sammenfatte medlemsundersøkelsen i noen korte kulepunkter, kan vi understreke at respondentene ønsker seg:

- Fortsatt god informasjon om tariff, lønn og arbeidsvilkår.
- Enda mer ledelsesfaglig stoff.
- Kurs og kompetanseheving framfor medlemsfordeler, men medlemsfordeler er viktig for våre yngre medlemmer.
- Justeringer og tilpasninger av opplæringen og oppfølgingen av tillitsvalgte, lønnsforhandlere og styremedlemmer i fylkes- og lokallag.
- Modernisering av forbundets kompetansehevingsstilbud, opplæringsformer og samhandlingsarenaer.
- Større synlighet både nasjonalt, regionalt og lokalt.
- Tydeligere politisk innflytelse på områder som er viktige for våre medlemmer.

Hvordan det strategisk skal jobbes videre med funnene fra medlemsundersøkelsen, følges opp av ledermøtet og sentralstyret i Skolelederforbundet i løpet av 2022.

Takk for viktige innspill fra våre medlemmer, slik at vi kan justere kursen og oppnå målsettingene våre i tråd med medlemmenes forventninger og de forhold som er besluttet i programdokumentet.

# Dette ble resultatet i årets hovedtariffoppgjør

Etter et tariffoppgjør kan det være mange spørsmål som dukker opp. Hva får våre medlemmer i kapittel 4 i KS-området i lønnsøkning? Hvordan påvirkes de lokale lønnsforhandlingene av resultatet i de sentrale forhandlingene? Les videre og finn svaret på disse og andre spørsmål her.

| Av Modolf Moen

- Kjøpekraften må sikres
- Den økonomiske rammen må være høyere enn i frontfaget

rammen i oppgjøret på 3,84 prosent en norm for de kommende forhandlingene.

## VEIEN FREM MOT LOKALE LØNNSFORHANDLINGER

Skolelederforbundet arrangerer fremover tariffkonferanser der vi forbereder våre lønnsforhandlere til de lokale lønnsforhandlingene.

Du vil få informasjon om lokale lønnsforhandlinger fra ditt fylkeslag. Dersom du ikke får informasjon så henvend deg til din fylkeslagsleder eller lokallagsleder.

Har du flere spørsmål om årets hovedtariffoppgjør? Kontakt oss på [post@skolelederforbundet.no](mailto:post@skolelederforbundet.no)

## NY PODKAST OM LØNNSOPPGJØRET

I forbindelse med lønnsoppgjøret har vi laget en episode av Viktigste lederpodkastene som heter Hovedoppgjøret spesial. I podkasten forklarer forhandlingsleder Hilde Pettersen i Skolelederforbundet hva oppgjøret i offentlig sektor betyr for våre medlemmer. Du finner podkasten på for eksempel Spotify. En fast lenke til alle podkastene finner du også nederst på våre hjemmesider [Skolelederforbundet.no](http://Skolelederforbundet.no).



Forhandlingsleder Hilde Pettersen og forbundsleder Stig Johannessen i Skolelederforbundet. (Foto: Ole Alvik)

I år var de sentrale lønnsforhandlingene i våre tariffområder et hovedoppgjør. Det betyr at det ble forhandlet om både økonomi og teksten i Hovedtariffavtalen.

Partene ble ikke enige i forhandlingene som hadde frist 1. mai, og oppgjøret gikk derfor til meglingsfristen var ved midnatt den 24. mai, og etter å ha meglet på overtid kom YS til enighet med KS 24. mai. I meglingen i YS Stat kom de til enighet ikke lenge etterpå, og meglingen i YS Kommune Oslo endte også med enighet.

## HVA VAR KRAVET VÅRT INN I FORHANDLINGENE?

Rammen i frontfagsforhandlingene ble på 3,7 prosent. YS og Skolelederforbundet gikk inn i meglingen med samme krav som i forhandlingene, nemlig at:

## HVA BLE RESULTATET?

I meglingsresultatene ble rammen for oppgjøret 3,84 prosent, altså 0,14 prosent mer enn det som ble resultatet i frontfaget. Vi skulle gjerne hatt mer, men resultatet var likevel tilstrekkelig til at streik ble unngått, og tilbudet ble derfor akseptert.

## HVORDAN PÅVIRKES LEDERE I KAPITTEL 4 I KS-OMRÅDET?

Skolelederforbundet har om lag 200 medlemmer som har sin lønnsdannelse i hovedtariffavtalens kapittel 4. I år ble det gitt et generelt tillegg til ledere i kapittel 4. Ansatte i stillingskodene 7003, 7004, 7451, 7453, 7458, 7459, 7951 og 7954 fikk et lønnstillegg på 2,6 prosent pr. 1. mai.

Til årslønnsveksten regnes også såkalt lønns glide og overheng, som i rapporten fra Teknisk beregningsutvalg fra 15. mars ble beregnet til henholdsvis 0,8 prosent og 2 prosent.

Merk at dette gir en samlet lønnsvekst for våre ledere i kapittel 4 på 4,5 prosent i år.

Det ble ikke satt av pott til lokale forhandlinger i kapittel 4.

## HVORDAN PÅVIRKES LEDERE I KAPITTEL 3 OG 5?

Ledere i kapittel 3 og 5 skal ha årlige lokale lønnsforhandlinger som vanlig. Her setter

# ESHA 2022: Trender og utfordringer

ESHA avholdt sin generalforsamling og sin toårige konferanse i Limassol på Kypros fra 18. - 21. mai.

| Av Alf B. Aschim

ESHA, the European School Heads Association, er en medlemsorganisasjon for europeiske skolelederforbund. Skolelederforbundet er medlem av ESHA, og forbundsleder Stig Johannessen er styremedlem.

Den 18. mai avholdt ESHA sin generalforsamling i Limassol på Kypros, og deretter ble ESHA-konferansen avholdt på samme sted den 19. - 21. mai.



| Hundrevis av skoleledere kom sammen for å få faglig påfyll på ESHA-konferansen i Limassol på Kypros.

## GENERALFORSAMLINGEN

Hovedsaken for generalforsamlingen var hvilke strategier og satsingsområder ESHA skal ha for å møte fremtiden.

ESHA har en målsetning om at medlemmene skal kjenne seg igjen i organisasjonen, og at ESHAs aktiviteter skal være relevante for medlemmene av de ulike europeiske skolelederforbundene. Hva skal til for å nå disse målsettingene? ESHAs direktør, Petra van Haren, brukte sitt innlegg på generalforsamlingen til ESHAs strategiske mål:

1. Hvordan skal ESHA utvikle sin organisasjonsstruktur, slik at organisasjonen er en bærekraftig organisasjon, som er en bidragsyter på sentrale arenaer, og en robust representant for medlemmene?
2. Dersom ESHA skal være en robust og bærekraftig organisasjon, må det utvikles flere arenaer og systemer for medlemsinvolvering.
3. ESHA skal satse på relevant forskning, politikktutvikling og klargjøring av rammefaktorer for utdanningsledelse i Europa.
4. Utviklingen av ESHAs internasjonale dimensjon.
5. Arbeide for profesjonsfaglig og personlig utvikling av skoleleder og utdanningsledelse gjennom blant annet utveksling og nettverksbygging, for å fremme interesser og nødvendige rammefaktorer for god ledelse, slik at lederhverdagen oppleves som helsefremmende.

Van Haren pekte på at ESHAs bidrag

vil være forskning og utvikling, og arenaer for å dele kunnskap og erfaringer, slik at vi kan utvikle best mulig lederskap innenfor aktuelle kontekster. Hun understrekte at alle medlemmene er viktige, og alle medlemmene må inkluderes i mangfoldet. Alle har noe å lære, alle har erfaringer å dele og alle kan bidra. For at ESHA skal ivareta medlemsmangfoldet må man se for seg ESHA som en «fruktsalat», snarere enn et sammenkokt blandingssylltetøy.

På Generalforsamlingen ble det også jobbet med hvordan man kan lede arbeidet med bærekraftig utvikling og klimændringer som tverrfaglige temaer i den europeiske skolehverdagen, og det ble gitt innspill til forskningsprosjektet «Child-Up», om migrantbarn i Europa, med tanke på hvordan man kan rigge en bedre skole ikke bare for migrantbarna, men også for de andre elevene, foreldrene og lokalsamfunnet.

Generalforsamlingen vedtok å utvide valgperioden til president Chris Hill og styremedlem Stig Johannessen med to år. Det var ellers få vedtak som ble fattet på denne generalforsamlingen. Det meste var justeringer av vedtektene, nettopp for å kunne bygge en mer robust og bærekraftig organisasjon videre.

## ESHAS TOÅRLIGE KONFERANSE

ESHAs toårige konferanse startet med ulike skolebesøk for deltakerne 19. mai. Konferansen har som følge av pandemien blitt utsatt flere ganger.

I løpet av 20. og 21. mai, ble selve konferansen gjennomført. Konferansen ble åpnet av ESHA president Chris Hill og



Stig Johannessen er forbundsleder i Skolelederforbundet og styremedlem i ESHA. Her er han flankert av ESHA president Chris Hill (t.v.) og Petra van Haren som er direktør for ESHA.

den kypriotiske utdanningsministeren. Tematisk kretset konferansen rundt utfordringer for god utdanningsledelse i usikre tider. De usikre tidene handler om mer enn betingelser for ledelse post-covid og implikasjoner av politiske konflikter i Europa. Blant temaene som ble belyst, var forhold som diskriminering på bakgrunn av etnisitet, kjønn og legning; digital transformasjon; hvilke sammenhenger det kan være mellom god skoleledelse og sosial mobilitet, samt betingelser for ledelse ved multikulturelle skoler og utdanningsinstitusjoner.

I løpet av konferansen var det foredrag, parallelsesjoner og interaktive presentasjoner, der konferansedeltakerne fikk ulike verktøy for å møte disse utfordringene.

For eksempel:

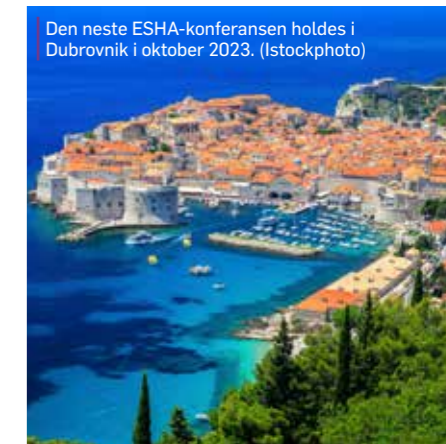
- Hvordan vi kan bruke dialog systematisk som verktøy for å bedre inkludering.
- Hvordan arbeide innovativt gjennom å koble sammen entreprenell ledelse og utdanningsledelse slik at du får eduprenurial (educational + entrepreneurial) ledelse, slik at skoler klarer å håndtere endringer og greier å tilpasse seg gjennom best mulig utnyttelse av menneskelige, organisatoriske, økonomiske og tekniske ressurser.
- Hvordan lede en skole med vekt på

positiv tenkning.

- Hva slags ledelse kreves for å bygge en organisasjon preget av profesjonelt lærende fellesskap.
- Betydningen av god forvaltning for å kunne utføre god utdanningsledelse i en verden full av skjulte trusler.

Skolelederforbundet hadde også en sesjon hvor phd-stipendiat Kristian Haugen presenterte Lederundersøkelsen vår fra 2021, som ble gjennomført av Universitetet i Tromsø.

Neste toårige ESHA-konferanse finner sted i Dubrovnik i oktober 2023.



Den neste ESHA-konferansen holdes i Dubrovnik i oktober 2023. (Istockphoto)

## Lederutviklingsprogram for systemledere

Den 10. - 12. mai ble tredje samling i Internasjonalt lederutviklingsprogram for systemledere avholdt på Lily Country Club, som ligger i nærheten av Gardermoen. Temaet for samlingen var «Personlige ressurser i ledelse».

–Målgruppen for lederutviklingsprogrammet er systemlederne i kommuner og fylkeskommuner, som har ansvar for skole og utdanning, i roller som fylkesskolesjef, skolesjef, kommunalsjef og liknende. Systemledere på skoleeiernivået har en viktig funksjon i å utvikle rektorenes og skoleledernes ferdigheter og kunnskapsbase i ledelse, forteller Omar Mekki.

Mekki er tidligere nestleder i Skolelederforbundet og han er også daglig leder for Guttas campus. Lederutviklingsprogrammet er utarbeidet i samarbeid med professor Jan Merok Paulsen, som er tilknyttet OsloMet og med ISL (International School of Leadership) i Canada. Som en del av kurset arrangeres det også en studietur til Canada som en frivillig fjerde samling.

Dette ledelsesprogrammet er i dag det

eneste i Norge som er skreddersydd for systemledere på skoleeiernivåene, ifølge Jan Merok Paulsen.

–Deltakerne får innsikt i forskning på hvorfor denne lederrollen er av vital betydning for alle i skolen. Samlingene er dessuten aktivitetsbaserte gjennom å prøve ut verktøyer som spenner over kapasitetsbygging, ledelse under usikkerhet, å lede team av ledere og rammeverk for å utvikle et helt lokalt system, forklarer han.

Programmet er støttet av Skolelederforbundet. Forelesere var Joni Heard og Bruce Barrett fra ISL, Jan Merok Paulsen, Lars Arild Myhr fra SePU ved Høgskolen i Innlandet og Pål Riis, som er tidligere rektor og områdedirektør for videregående skoler i Oslo kommune. En tilsvarende kursrekke er planlagt for 2023.



Joni Heard fra ISL (International School of Leadership) i Toronto, var en av foreleserne ved kurset.



## Ny podkast om lokale forhandlinger

Det kommer stadig nye episoder av podkasten Viktigste leder fra Skolelederforbundet. Nå kan du høre en svært aktuell podkast om lokale forhandlinger i episode 22. Trond Otto Berg har mange års erfaring som forhandlingsleder i Møre og Romsdal og i podkasten deler han raust

av sine erfaringer og kommer med mange gode råd til nye og erfarne forhandlere.

Du kan lytte til alle podkastene på Spotify og Apple Podcasts. Lenke til podkastene finner du også på våre hjemmesider Skolelederforbundet.no.

# Inspiratorer på Norgesturne

Denne våren har Dennis Shirley og Andy Hargreaves reist omkring i landet og inspirert skoleledere til å engasjere og motivere elever. Etter pandemien er dette temaet viktigere enn noen gang.

Tekst og foto: Morten Sælensminde

– Alle skoleledere vet at elevengasjementet var på vei ned lenge før korona, men pandemien ser ut til å ha forverret situasjonen ytterligere, sier Dennis Shirley når vi møter ham og Andy Hargreaves i Bergen. Vestlandsbyen er siste stopp på vårens forelesningsturne i Norge.

–En årsak til at elevene kjeder seg, er at skolen ikke makter å engasjere dem. Det kan være at vi ikke klarer å kjenne igjen engasjement når vi ser det. Det kan også hende at vi er redde for å miste kontrollen hvis vi gir ungdommene frie tøyler.

## FEM VEIER TIL ELEVENGASJEMENT

De to har vært anslagsgivende aktører innen skoleutvikling i en årrekke. Arbeidet med boken «Fem veier til elevengasjement» begynte på den amerikanske nordvestkysten. I småbyene kunne lærer og skoleledere observere den økende skolevegningen med egne øyne.

Shirley og Hargreaves identifiserte de fire forholdene som påvirker elevens engasjement:

*Indre og ytre motivasjon:* Motiveres elevene av læring for læringens egen skyld, eller for ytre belønning? *Maslows behovspyramide:* Er elevenes grunnleggende behov oppfylt? Dette ble aktualisert av pandemien, da mange skoler mistet oversikten over elevene sine. *Flow:* Treffer aktivitetene elevenes evner og interesser på en slik måte at de opplever at tiden flyr? *Mestring:* Beveger elevene seg fra en opplevelse av å skulle løse en umulig oppgave til en følelse av mestring?

## ERFARINGENE UNDER OG ETTER COVID

Som i Norge, så man også i USA og Canada at elevene slet under pandemien. Allerede sårbar elever ble mer sårbar, men også veltilpassede elever mistet motivasjonen. Særlig for elever i ungdomsskolen og videregående skole var isolasjon og lockdown vanskelig.

Et av utslagene var et redusert læringsutbytte for elevene. I en undersøkelse utført av den amerikanske elevorganisasjonen svarte hele 43% av elevene at de var



Professor Dennis Shirley

uengasjerte eller aktivt uengasjerte i undervisningen. Dette er alarmerende tall.

Skolelederne spurte seg hvordan de skulle kunne takle den manglende motivasjonen. Trengte elevene mer intervensjon? Flere oppgaver? Svaret er ikke entydig, men Dennis Shirley sier at engasjement er nøkkelen.

–Engasjement er en gåte, et mysterium. Elevene kan se engasjert ut uten å være det. Eller de kan fremstå som irritable og frustrerte, når de i virkeligheten er svært engasjert i læringen. Vi vet ofte ikke hvordan engasjement ser ut. Hvis en elev smiler, betyr det at vedkommende er engasjert? Og i motsatt fall – betyr en rynket panne at eleven er uengasjert?

## MØTER ELEVENE PÅ DERES EGNE PREMISER.

Hargreave og Shirleys metode baserer seg i aller høyeste grad på interaksjon. Kursdeltakerne skal kjenne på egne erfaringer og forankre følelsen av engasjement til eget liv. Målet er å forstå hvordan engasjementet blir til, og hvordan det drepes.

Inspirasjon er nøkkelord for å beskrive forelesningene. At uengasjerte elever får dårligere utbytte av opplæringen, er i seg selv ingen overraskelse. Hensikten med kursene er å orientere om funnene til de to forskerne, men minst like mye inspirere skoleledere og gi dem verktøy for å tenne



Professor Andy Hargreaves

en gnist i elevene.

Dennis Shirley illustrerer forutsetningene dette med en anekdote.

–Nylig snakket jeg med en elev som var helt uengasjert. «Har du sett hvor kjedelige ting de prøver å lære meg?» sa han til meg. Og viste meg tekstutdrag og hefter som var tilpasset pensum. Tørre, men nyttige. «Hva er det du er interessert i, da?» spurte jeg. Gutten tenkte seg om et øyeblikk før han lyste opp. «Drager!»

Shirley understreker at vi må møte elevene på deres egne premisser. Og det de har sett, er at mange unge er interessert i fantasi som for eksempel Ringenes Herre og Harry Potter.

–Hvorfor skal ikke elevene få lese dette, hvis det motiverer dem? Vi legger for mye vekt på virkelighet og realisme fordi vi tror vi gjør elevene en tjeneste og forbereder dem på «virkeligheten». Men er vi sikre på at det stemmer?

Begreper som fantasi og magi spiller en viktig rolle for de to forskerne. Kanskje er det fordi prosessen med å undervise er som magi. Eller kanskje er det rett og slett fordi vi som voksenpersoner også må være villige til å bruke vår fantasi i møte med uengasjerte elever.

Evnen til å drømme motvirker manglende engasjement, og barn og unge er naturlige drømmere. Da er det opp til oss som skoleledere å gi dem rom for å bruke drømmene sine også på skolen.

# Foreldresamarbeid i videregående opplæring

Elevene blir myndige i løpet av de årene de går på videregående, og foreldrenes samarbeid med skolen og rett til opplysninger om eleven tar for mange en brå slutt. Kan foreldresamarbeidet videreføres for de elevene som fortsatt har behov for tett oppfølging?



For Skolelederen  
Lisbeth Storvik Jacobsen  
Seniorrådgiver Visma SmartSkill

Foreldreansvaret gjelder som hovedregel fram til den datoen eleven fyller 18 år. I tolv år har foreldrene vært de første som blir kontaktet angående sin sønn eller datter. Fra den ene dagen til den andre opphører retten til informasjon, og dette kan være utfordrende - både for skolen og for foreldrene til elever som fortsatt har behov for tett oppfølging.

Elever som har fylt 18 år er myndige, med unntak av elever som er under vergemål. Myndige elever har fått full rettslig handleevne og kan ta avgjørelser selv. Dette følger av vergemålsloven.

Samtidig opphører det juridiske foreldreansvaret, og som en følge av dette har ikke foreldrene lenger rett til opplysninger om eleven. Skolen kan bare gi opplysninger dersom eleven har samtykket i at samarbeidet med foreldrene skal fortsette.

Det kan være flere grunner til at elevene fortsatt har behov for tett oppfølging av foreldrene sine, for eksempel ved sykdom, høyt fravær, risiko for manglende grunnlag for karakter og lignende. I slike tilfeller kan eleven selv velge å samtykke til at foreldrene kan få informasjon videre.

Det er dessuten viktig å være bevisst den helse- rettslige myndighetsalderen på 16 år. Den innebærer at i den grad skolen har medisinske opplysninger om elevene, så bør skolen være varsomme med å videreformidle slike opplysninger til foreldrene uten elevens samtykke med mindre det er åpenbart at foreldrene allerede er kjent med opplysningene.

I helt spesielle tilfelle kan foreldrene fortsatt være juridiske verger for eleven etter fylte 18 år. Hvorvidt de fortsatt skal ha informasjon om eleven og ta avgjørelser for eleven i skolesammenheng, er avhengig av mandatet de har fått som verge.

Fram til elevene blir myndige, gjelder opplæringslovens bestemmelser om foreldresamarbeid. Forskrift til opplæringslova § 20-1 presiserer at foreldresamarbeid er viktig også i videregående skole. Foreldresamarbeidet skal ha eleven i fokus, og føre til god oppfølging av elevens faglige og sosiale utvikling. Både den faglige og den sosiale utviklingen er viktige elementer blant annet for at elevene skal være motivert for å fullføre den videregående opplæringen.



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](https://billan.nordea.no)



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