

# SKOLELEDEREN

Nr. 01 — februar 2023 • Fagblad for skoleledelse

**Lærlinger i Åpent bakeri:**  
Hos oss skal alle få beste karakter.

**Skoleledelse:**  
Bruk møtetiden best mulig

**Lederstøtte:**  
Alle nye rektorer i Trondheim får mentor





- **Tid:** 26 – 27. april 2023
- **Sted:** Scandic Oslo Airport Hotel fra 26. – 27. april 2023.
- **Pris** for medlemmer av Skolelederforbundet: 3.300 kroner. Pris for ikke-medlemmer: 4 300 kroner.



## ÅRETS TEMA: LEDERE SKAPER LÆRELYST

### DAG 1

**09.00 – 09.30** Åpning og hilsen fra Kunnskapsminister Tonje Brenna og forbundsleder Stig Johannessen i Skolelederforbundet.

**09.30 – 13.00** Professor Pasi Sahlberg, Gonski Institute for Education, UNSW Sydney.

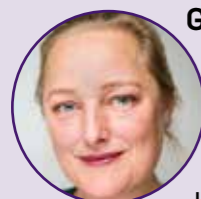


**“Mission Possible: Leadership for engagement and wellbeing of every student”**

Recovery from totally unexpected global health, economic, and security crises will require new approaches in how our children experience school education. We need not only to address declining student achievement, wellbeing, learning, and sense of belonging in education, but it must be done so that students experience positivity in building stronger engagement in meaningful learning in every school.

**13.00– 14.00** Lunsj

**14.00 – 15.30** Sosiolog PhD og seniorforsker Selma Therese Lyng



**Gode relasjoner og læringsmiljø (GROM): Lederes erfaringer med utvikling av relasjonskompetanse for bedre trivsel og mestring i skolen.**

Lørenskog kommune har over flere

år utviklet et samarbeid mellom skoler og kommunens forebyggende psykiske helsetjeneste for å styrke skolen som helsefremmende og forebyggende arena. Gjennom GROM-prosjektet har psykologer jobbet tett med lærere og ledere for å støtte deres utvikling av relasjonskompetanse og strategier for å ivareta elevenes behov for trygghet, mestring og tilhørighet i skolen. I dette innlegget får du høre mer om prosjektet og resultatene – og hvilke erfaringer to av lederne som har ledet utviklingsarbeidet på sine skoler har gjort seg.

**15.30– 15.50** Pause

**15.50 – 17.00** Phd-stipendiat, Mette Marit Forsmo Jenssen, SePU



**Leiing av profesjonelle læringsfelleskap i skolen.**

Foredraget tar utgangspunkt i hennes doktorgradsarbeid som er tilknyttet storskalaprojektet «Kultur for læring» i tidligere Hedmark fylke. Her belyses sentrale funn om sammenhenger mellom profesjonelle læringsfelleskap og læreres undervisningspraksis, og betydningen av pedagogisk ledelse i skolens forbedringsarbeid. Pedagogisk skoleledelse knyttes til relevante kjernepraksiser som er essensielle for å lede læreres profesjonsutvikling.

**19.00** Festmiddag med underholdning

### DAG 2 (27. APRIL):



**09.00–09.20** Forbundsleder Stig Johannessen åpner dag 2 av konferansen.

**09.20 – 10.30** Professor Jan Kjetil Arnulf, Handelshøyskolen BI



**Målrettet lederutvikling bedrer læringsmiljøet**

Organisasjoner er teknologi. Og som all annen teknologi, vil også organisasjoner endre seg gjennom innovasjon. Når organisasjoner endrer seg, må samarbeidsformer og ledelse følge etter. Ledelse og lederutvikling er derfor ikke ritualer som alltid går ut på det samme. Lederutvikling må være en målrettet hjelp til å ta i bruk organisasjoner på nye måter.

**10.30 – 10.50** Pause

**10.50 – 12.00** Professor Sølvi Mausethagen, Oslo Met



**NOU 2022: 13 – Et helhetlig system for kompetanse- og karriereutvikling i barnehage og skole. Hvilke implikasjoner har dette for ledere?**

Sølvi Mausethagen var leder for Utvalget for etter- og videreutdanning i barnehage og skole, som leverte sin innstilling i NOU 2022:13. I foredraget vil hun presentere noen sentrale forslag fra det tilgjengelige kunnskapsgrunnlaget og beskrive hvilke implikasjoner dette kan få for lederroller i skolen i et fremtidsperspektiv.

**12.00 – 13.00** Lunsj

**13.00 – 14.15** Louise Bringselius, Bringselius Research & Education AB



**Hvordan bygge tillitsbasert ledelse**

Tillit er gullet som holder mennesker sammen i samfunn og organisasjoner. I Norden er den generelle tilliten mellom mennesker høy, men på den annen side er det problemer med tillit innad i våre organisasjoner. Mønsteret gjentar seg i hele den vestlige verden. I stedet for tillit ser vi detaljstyring og en overdreven tro på manualer, dokumentasjon og beslutningstaking. Derfor snakker vi i dag om hvordan vi må styre og lede med tillit til folks dømmekraft i stedet. Det betyr at vi må sette mennesket i sentrum og bygge på deres indre motivasjon samt jobbe støttende og muliggjørende.

**14.15 – 14.30** Pause

**14.30 – 15.30** Professor Tine Prøitz, USN



**Hvordan måler vi kvaliteten på norske skoler og hvordan driver vi kvalitetsutvikling?**

Prøitz vil i sitt innlegg presentere Kvalitetsutvalgets delinnstilling og kunnskapsgrunnlag. Kunnskapsgrunnlaget inngår i utvalgets arbeid med å gjennomgå og videreutvikle kvalitetsvurderingssystemet til et system med vekt på faglig og pedagogisk kvalitetsutvikling. Kunnskapsgrunnlaget vil også bli diskutert sett i lys av forskningsprosjektet CLASS der handlingsrommet til ledere i kommuner og skoler i tre land blir studert.

**15.30** Avslutning

## PROGRAM



s 24

Leder	s. 5
Alle nyansatte rektorer får mentor	s. 8
Vi trenger en tillitsreform i skolen	s. 12
Har høye ambisjoner på lærlingenes vegne	s. 14
Bruk møtene på best mulig måte	s. 20
Må tørre å feile for å lykkes	s. 24
Fakta om grunnskolen 2022 - 2023	s. 26
En viktig vår for oppvekstsektoren	s. 28
Forbundssidene	s. 30



s 8



s 12



s 20



## 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:** Jo Straube

Opplag: 7063 eks.  
33. årgang

ISSN 082-2062

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

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

Utgivelsesplan		
Nr	Materialfrist	Utgivelse
1	23.01	07.02
2	27.02	14.03
3	27.03	18.04
4	08.05	23.05
5	18.08	05.09
6	22.09	10.10
7	30.10	14.11
8	27.11	12.12



## LEDER

# Samfunnsoppdraget – et fenomen i evig vekst?

Forventningene vi som ledere skal oppfylle sammen med det profesjonelle fellesskapet er betydelige og økende, og de er langt større enn ressursene som stilles til rådighet for å løse oppdraget. Det er nødvendig å ta en fot i bakken: Hvilke oppgave skal prioriteres og hvordan skal vi sikre tilstrekkelig handlingsrom til å utføre disse?

Skolenes og barnehagenes samfunnsoppdrag er tydelig definert i opplæringsloven og barnehageloven. Lovverket peker ut retning og gir rammer som gjennom Overordnet del og læreplaner, Rammeplan for barnehage og SFO blir ytterligere tydeliggjort. Dette skaper forventninger til innholdet i det oppdraget vi er satt til å utføre. Utfordringen ligger ikke i disse rammene, men i alle øvrige vedtak og føringer som forsterker barnehager og skolars krevende prioriteringsoppgave. Hva er det som må gjennomføres, og hva kan utsettes eller forskyves?

### STADIG ØKENDE FORVENTNINGER

Den stadig økende forventning til hva vi skal løse av oppgaver, utfordrer våre muligheter til å utvikle barnehager og skoler på en god og helhetlig måte.

Ledere i skole og barnehage jobber i et hierarki der ulike oppdragsgivere tildeler oppgaver og stiller krav til resultater. Det er gjennom dette hierarkiet at alle gode intensjoner forsterkes og til slutt havner på bordet til den enkelte leder i barnehage og skole. Ledere som allerede strekkes i sine bestrebelsler med å fylle rammeplaner og læreplaner, får nye oppdrag som ligger i grenseland til det definerte kjerneoppdraget.

Vi har en politisk og administrativ ledelse som altfor ofte ønsker å gripe helt inn på arbeidsflatene til ledere og ansatte i skole og barnehage. Ikke bare for å løse oppgaver som er gitt gjennom rammeplaner og overordnet del, men om detaljer og oppdukkende forhold, sjelden om helhet og lange perspektiver.

### GOD LEDELSE GIR GOD LÆRING!

Det er stor tilgang på nasjonal og internasjonal forskning som viser betydningen av det å lede faglig pedagogisk utviklingsarbeid. Politikere, policydesignere og offentligheten burde som følge av dette sette søkelys på ledelse og kvaliteten på lederskapet. Dette er bare én av mange interne og eksterne faktorer som virker på barn og unges prestasjoner, men det er den nest viktigste av de interne faktorene, etter undervisningskvalitet.

Lederskap muliggjør forbedring! Det er gjennom godt lederskap og god ledelse det blir samspill mellom ulike elementer, slik som utvikling av profesjonell kapasitet, engasjement i lokalsamfunnet og undervisning av høy kvalitet. Vi trenger derfor en felles forståelse av hvordan vi skal utvikle en god ledelseskultur i vår sektor. Det er imidlertid svært sjelden vi hører politikere nevne ordet ledelse og betydningen av godt lederskap. Det er kun når den administrative

delen av oppdraget kommer på dagsorden at ledelse og lederskap kommer i fokus.

Nylig forskning viser at både ledere og det pedagogiske personalet ønsker ledere som kan og ikke minst har tid til å lede den faglige og pedagogiske utvikling. Det burde derfor være en naturlig del av ordskiftet. Skal skole og barnehage videreutvikles til beste for elevens læring og utvikling, må ledelse anerkjennes, – en lærer alene er ikke nok!

### ET STADIG STØRRE SAMFUNNSOPPDRAG

Samfunnsoppdraget er voksende! Det vokser faktisk så mye at det er nødvendig å ta en fot i bakken.

Hva er egentlig kjerneoppdragene som skal løses og hvordan skal vi sikre tilstrekkelig med handlingsrom til å utføre disse? Forventningene til resultater fra sentrale og lokale myndigheter er mye større enn ressursene som stilles til rådighet for å løse oppdraget. Den manglende balansen er blitt enda tydeligere den siste tiden. Utfordringen er at oppgavene vokser innen områder som ikke direkte ligger til kjerneoppdragene i skolen og barnehagen.

Vi er opptatt av at det skal være tillit til systemet, og at vi som sitter med den faglige kompetansen og innsikten kan utføre oppdraget under forsvarlige rammer. En utvikling med voksende oppdragsmengde, uklare arbeidsbetingelser, et arbeidsår som «flyter» og et stadig økende arbeidspress som følge av mindre ressursrammer både for ledere og andre ansatte kan ikke fortsette! Vi trenger å sette foten ned for å avklare oppdraget!

Stig Johannessen  
Forbundsleder



## Forskere skal følge 1250 barn i 14 år: — Unikt i norsk sammenheng

Tidlig i 2023 skal forskere fra fem norske universiteter begynne på et omfattende arbeid med å kartlegge norske barns ferdigheter innen lesing, skriving, språk, matematikk og sosial utvikling.

Barn er forskjellige og utvikler seg i ulikt tempo. Noen er tidlig ute med språket, men kan bruke litt lengre tid på å utvikle god finmotorikk. Andre barn kan bruke tid på å mestre de sosiale ferdighetene i rollelek, men samtidig være tidlig ute med språket. En ny stor studie har som mål å få et godt innblikk i disse naturlige forskjellene. Prosjektet heter SpedAims Kohort og skal følge rundt 1250 barn fra hele Norge de to siste årene i barnehagen og videre opp i skolen.

### VIL FORSTÅ UTVIKLINGEN

Det er det nyopprettede nasjonale forskningscenteret SpedAims som står bak studien, og arbeidet ledes av professor i spesialpedagogikk ved Universitetet i Oslo, Øistein Anmarkrud.

— Vi er interessert i å følge barnas utvikling av språk, lesing, skriving, matematikk og sosiale ferdigheter over tid. Vi vet at det er stor variasjon i hvordan barn tilegner disse ferdighetene. For å forstå denne utviklingen på en god måte, har vi derfor behov for informasjon om mange barn som varierer i sin utvikling. Tidligere studier i Norge har som regel omfattet relativt få barn, og funn fra slike studier er derfor forbundet med mye usikkerhet, sier han.

I løpet av høsten har derfor barn over hele landet født i 2018 og familiene deres blitt invitert til å delta i prosjektet. Målet er å få med 1250 fireåringere.

### TRENGER MER KUNNSKAP

Å forstå barns utvikling kan være avgjørende for å skape gode skoler og barnehager. Det er mange studier som har undersøkt hvordan barn utvikler språk- og leseferdigheter, men ifølge Anmarkrud har vi derimot mindre kunnskap om barns utvikling av matematiske og sosiale ferdigheter.

— De fleste studier av denne typen er

i tillegg gjennomført i engelskspråklige land, og vi vet foreløpig lite om hvor overførbart denne forskningen er til en norsk kontekst, sier han.

### STARTER I BARNEHAGEN

1250 barn fordelt på 20 norske kommuner skal delta i prosjektet, og kartleggingen begynner allerede i barnehagen når barna er fire år gamle. De følges gjennom hele grunnskolen, og de to første årene i videregående skole.

### STORT SAMARBEIDSPROSJEKT

I løpet av studien vil barna få besøk av forskningsassistentene en gang i året for å kartlegge ferdigheter knyttet til lesing, skriving, språk og matematikk. Disse resultatene vil senere kobles opp mot resultater på nasjonale prøver og avgangskarakterer i skolen. I tillegg vil foresatte en gang i året motta et spørreskjema, som vil spørre om språkbakgrunn, lese- og medievaner hjemme og barnets utvikling og sosiale ferdigheter. Ansatte i barnehagen, og senere skolen, vil også få lignende spørreskjema.

—Utdanningsmyndighetene i Norge har lenge etterlyst flere studier med longitudinelt design innen utdanningsforskningen, da vi ser et behov for langsiktig forskning innen spesialpedagogikk og inkludering, sier Håkon Kavli, avdelingsleder i Seksjon for analyse og kunnskapsgrunnlag (ARK) i Kunnskapsdepartementet.

Et av hovedmålene i arbeidet til SpedAims er å heve kvaliteten på den spesialpedagogiske forskningen i Norge, og senteret er i første omgang finansiert i fem år.

### STORE SPØRSMÅL

SpedAims Kohort har som mål å besvare tre store og viktige spørsmål:

1. Hva er karakteristiske trekk ved



— Utdanningsmyndighetene i Norge har lenge etterlyst flere slike studier, sier Håkon Kavli, avdelingsdirektør i Kunnskapsdepartementet. (Foto: DSS)



SpedAims Kohort ledes av Øistein Anmarkrud, professor i spesialpedagogikk ved Universitetet i Oslo, og er et samarbeid mellom forskningsmiljøer ved fem norske universiteter. Foto: Shane Colvin, UiO.

barns utvikling på områder som språk, lesing, skriving og matematikk og sosiale og emosjonelle ferdigheter?

2. Hva er tidlige risiko- og beskyttelsesfaktorer for utvikling av vansker, som matematikkvansker, språkvansker og dysleksi?
3. Hvilke eksisterende kartleggingsverktøy kan best identifisere barn som har eller er i risiko for å utvikle senere vansker på ulike områder?



Frist  
1. april

Nå er tiden for å gjennomføre

# KOKKESPRELL

Støtte  
kr. 40,-  
per elev

### Hva er Kokkesprell?

Kokkesprell er et undervisningsopplegg og konkurranse til mat- og helsefaget, hvor elevene i løpet av to til fire uker samarbeider om å komponere sine egne retter med sjømat. Gjennom deltagelse i Kokkesprell vil elevene kunne nå de fleste kompetansemål i mat- og helsefaget.

### Hvordan kan vi vinne?

Send inn klassens favorittrett til Fiskesprell. Et utvalgt dommerpanel vil kåre to vinnere – en på mellomtrinnet og en på ungdomstrinnet. Vinnerne mottar kr. 10.000,- til klassekassen, samt et besøk av Fiskesprell og våre egne kokker. Sammen lager vi en sjømatfest for klassen, lærere og foresatte.

Les mer og last ned undervisningsressurser på: [Kokkesprell.no](https://www.kokkesprell.no)

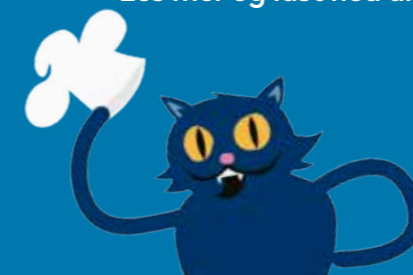
### Konkurranserstøtte

Kokkesprell gir kr. 40,- i råvarestøtte per elev som deltar. Disse midlene utbetales etter at bidraget er levert inn.

### Undervisningsressurser

Det er lett å komme i gang! I ressursbanken på [kokkesprell.no](https://www.kokkesprell.no) finner du mange elevark og en lærerveiledning som gjør det enkelt å gjennomføre Kokkesprell.

Kokkesprell arrangeres i regi av **Fiskesprell**. Fiskesprell er et nasjonalt kostholdsprogram i samarbeid mellom Helse- og omsorgsdepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet, Klima- og miljødepartementet og Norges sjømatråd.



Fiskesprell



# Alle nye rektorer får mentor

Det er krevende å være rektor for første gang. I Trondheim kommune får alle nye rektorer i grunnskolen en erfaren mentor som følger dem de to første årene.

| Tekst: Ole Alvik

Anne Gellein er mentor for nye rektorer i Trondheim kommune. Da hun ble ansatt som mentor, var det med 28 års fartstid som rektor i ryggen og i mentorrollen får hun bruk for hele arsenalet av erfaringer fra et langt yrkesliv som skoleleder.

–Ja, for meg er dette en kremjobb på tampen av yrkeskarrieren og som mentor er det en stor fordel å ha lang og variert erfaring, sier hun.

Gellein mener at behovet for mentorer for nytilsatte rektorer er større enn noen gang, fordi det stilles stadig større krav.

–Rektorer har fått et betydelig større og bredere ansvar, blant annet for økonomi- og personalarbeid. Da jeg startet som rektor i 1996 var det skolekontoret som hadde ansvaret for mange av de oppgavene som i dag er tillagt rektorene, forteller hun.

Alle nytilsatte og konstituerte rektorer

får mentor, og det er ingen som har takket nei.

–Rektorene er flinke folk med lang erfaring i skoledrift, så de er godt kjent med kompleksiteten når de søker jobben. Derfor tror jeg ikke at det er noen som vil tenke at de ikke kan ha nytte av en mentor.

## MÅ HA BÅDE FLEKSIBILITET OG STRUKTUR

Da Anne Gellein begynte som mentor i mai i fjor, tok hun en ringerunde til ti rektorkolleger som hun visste hadde hatt mentor og som var ganske ny i jobben. Innspillene samlet hun i en rapport som hun presenterte på et evalueringsmøte med kommunalsjefen for skole i Trondheim kommune. Det har blant annet resultert i mer struktur og fremdrift i mentorordningen.

–Det kan lett bli for mye fokus på det som oppleves som mest krevende for rektoren her og nå. Det må man selvfølgelig anerkjenne og ta seg tid til, men samtidig er det viktig å prioritere tema som man vet vil komme senere.

Hun har laget en detaljert temaskisse som danner utgangspunkt for den toårige mentorperioden, men den følges ikke slavisk. Listen er ment å være en støtte i arbeidet for begge parter.

–Det er ikke alltid at de nytilsatte rektorene vet hva de trenger hjelp med og hva de skal spørre om. Derfor er det greit å ha en oversikt over temaer som de før eller siden vil komme borti som rektor. Når vi har gjennomgått temaene på forhånd, er rektor bedre forberedt når utfordringene dukker opp.

## EN BALANSEGANG

Som mentor skal hun ikke overstyre rektor eller være den som kommer med ferdige løsninger på problemene. Rektor skal ideelt sett få hjelp til å utvikle egne svar og løsninger, prøve dem ut og bruke mentoren som sparringspartner.

–Tanken er at rektorene skal få tenke høyt om hvilke strategivalg og handlingsvalg de ser for seg. Hvor starter du hen og hva er viktig for at du skal lykkes på kort og lang sikt?

I praksis blir hun ofte bedt om konkrete råd når det dukker opp vanskelige saker. Mange synes det er nyttig å ha en erfaren leder å støtte seg på utenfor linjen.

–Det å være rektor er en utrolig kom-



| Anne Gellein er mentor for nytilsatte og konstituerte rektorer i Trondheim kommune. (Foto: Trude Witzell).

pleks jobb, samtidig som du står i et krysspress av forventninger fra elever, foreldre, ansatte, overordnede, politikere, hjelpeinstanser og så videre. Jeg ønsker å gjøre mitt beste for at de nytilsatte skal lykkes.

De skal føle at de ikke står alene, og at de får hjelp og støtte når de har behov for det.

–Samtidig er jeg veldig bevisst på å anerkjenne de kloke beslutningene og de fornuftige strategiske valgene som rek-

toren gjør. Det å få anerkjennelse for at du er på rett vei, har en betydelig verdi i seg selv.

Hun er i dag mentor for syv rektorer. Antallet varierer etter som nye kommer til og andre slutter i det toårige mentorprogrammet. Når avdelingssledere kon-

stitueres som rektor får disse også tildelt mentor i den perioden de fungerer som skoleleder.

–Jeg møter alle rektorene minst en gang

## MENTORS ROLLE OG OPPGAVER

### Mentor skal:

- Støtte nytilsatte rektorer i utøvelse av jobben
- Være en aktiv lytter og sparringspartner.
- Stimulere til refleksjon
- Bygge selvfølelse og trygghet
- Inspirere, motivere og oppmuntre
- Utfordre og være visjonær
- Bidra til at rektor reflekterer over egen praksis
- Bidra til at rektor vurderer ulike strategiske ledervalg
- Ha fokus på oppgaver og rutiner som rektor tidlig må sette seg inn i
- Være døråpner, men ikke selv gå først

### Mentor skal ikke:

- Være sjef i relasjon til rektor.
- Være problemløser, rektor skal klare seg selv.
- Være for sterk pådriver, rektor har eget ansvar.
- Være beslutningstaker, rektor tar sine egne beslutninger.
- Sette mål for rektor, rektor velger sine mål selv.
- Legge seg opp i den daglige driften eller arbeidet som rektor er ansvarlig for.

i måneden og møtene varer fra to timer til en halv dag. Dessuten er jeg alltid tilgjengelig hvis det dukker opp spørsmål som rektorene ønsker å diskutere med meg. Det kan være alt fra vanskelige elevsaker til at de ønsker å diskutere ulike strategier før de skal iverksette et tiltak.

Et viktig tema er også ledelse av ledergruppen.

–Dersom lederteamet ikke fungerer godt, lykkes ikke rektor. Ingen klarer å drive en skole alene. Lederteamet må være et mangehodet positivt troll som snakker med én stemme og bygger skolekulturen sammen.



Rektorene er flinke folk med lang erfaring i skoledrift, så de er godt kjent med kompleksiteten når de søker jobben. Derfor tror jeg ikke at det er noen som vil tenke at de ikke trenger en mentor.

## PRAKTISK GJENNOMFØRING

Slik gjennomføres mentorordningen i Trondheim:

- Det er to mentorer for nytilsatte rektorer i Trondheim. En i 60 prosent stilling og en i 20 prosent stilling (som er rektor i tillegg).
- Alle nytilsatte og konstituerte rektorer tildeles en mentor.
- Mentorperioden er på to år. Det er mulighet for forlengelse.
- Mentor og rektor avtaler omfang og tidspunkt for veiledningen.

- De har møter minst en gang i måneden.
- Det er utarbeidet en temaskisse for mentorperioden. Denne er et utgangspunkt for hvilke tema de skal gjennom i løpet av mentorperioden, men den følges ikke slavisk. Temaene tilpasses i forhold til rektors behov.
- Mentorene og kommunalsjef for skole har 5 møter pr skoleår med oppsummering av hva slags veiledning som er gitt.

### INGEN KONTROLLFUNKSJON

Som mentor har Anne Gellein en fri rolle og et velfungerende mentorforhold bygger på tillit. Hun viderefremidler aldri det som blir sagt i møtene, men formelt rapporterer hun til kommunalsjef for skole i Trondheim kommune. Dersom hun mot formodning opplever at politiske føringer eller lover brytes, eller at andre tungtveiende forhold taler for å varsle i linjen, da skal hun gjøre det. Men i så fall skal rektoren

varsles først og terskelen for å rapportere skal være høy.

–Jeg har ingen kontrollfunksjon eller beslutningsmyndighet og jeg kan ikke bestemme hva rektor skal gjøre. Men hvis jeg over tid opplever at den nye rektoren ikke fungerer i rollen, da må jeg si ifra slik at kommunaledelsen kan iverksette nødvendige tiltak.

### MÅ TA SKOLELEDELSE PÅ ALVOR

*Hvorfor bør kommuner ha en mentorordning for skoleledere?*

–Det er viktig både for barn, foreldre, medarbeidere og samfunnet at skoler ledes på en god måte. Derfor må kommunen ta vare på lederne og legge til rette for at de får utnyttet sitt potensiale. I mine 28 år som skoleleder har jeg hatt mange fantastisk flinke folk rundt meg, men det er ikke alt du kan diskutere med dine nærmeste ledere uansett hvor godt forhold du har til dem. Så det å kunne snakke fritt og åpent med en annen om sin egen jobb, det vet jeg har en stor egenverdi for rektor. Jeg tror også at det er en av flere brikker som kan bidra til at flere velger å søke rektorjobber, sier Anne Gellein.

## Hva betyr mentorordningen for nytilsatte rektorer?

Line Merete Horgen og Ingvild Estenstad begynte begge i sin første rektorstilling i 2022. Begge opplever det som nyttig å ha en erfaren mentor å rådføre seg med.



Line Merete Horgen  
Rektor ved Uglå skole (Ungdomsskole)  
Begynte som rektor 1. januar 2022

*Hva betyr det for deg som ny rektor at du har en mentor?*

Det betyr mye for meg at Trondheim kommune tilbyr mentorordning for rektorer. Dette selv om jeg har flere år med ledererfaring. Samtalene med mentor bidrar til at jeg reflekterer over egen praksis og utvikler meg videre som leder. Dette bidrar til trygghet i rollen og kvalitetssikring av arbeidet som utføres på enheten.

*Hva synes du har vært mest nyttig?*

Det som er mest nyttig i denne ordningen er at vi tar tak i tema som er aktuelle til enhver tid, noe som er viktig for at

mentorordningen skal oppleves relevant. Jeg opplever mestring, tilhørighet og autonomi i ny lederrolle. Mentor veksler mellom ulike roller som for eksempel; rådgiver, veileder eller motivator. Dette bidrar til at jeg også kan få emosjonell og instrumentell støtte ved behov.

*Hva mener du er viktig for at en mentorordning skal fungere godt?*

For at mentorordningen skal fungere må det opprettes relasjon og tillit. Forventningsavklaring er nødvendig slik at ordningen er forutsigbar og hensiktsmessig i forhold til hva man ønsker å oppnå.



Ingvild Estenstad  
Rektor ved Klæbu ungdomsskole  
Begynte som rektor 1. juli 2022

*Hva betyr det for deg som ny rektor at du har en mentor?*

Det gir en ekstra trygghet. Anne kan jeg spørre om alt, så her finnes ingen dumme spørsmål. Om det skulle være behov for det er også Anne alltid tilgjengelig.

*Hva synes du har vært mest nyttig?*

Det som har vært mest nyttig nå i starten, er at jeg kan ta opp det som jeg er opptatt av. Anne har vært rektor i mange år, så den erfaringa hun sitter på har vært veldig nyttig i mange saker og utfordringer som jeg har stått i. Anne er også flink til å stille spørsmål og etterspørre, og det hjelper

meg til å holde fokus på de viktige rektoroppgavene.

*Hva mener du er viktig for at en mentorordning skal fungere godt?*

Det er viktig at man har tillit til hverandre, og her er taushetsplikten sentral. Det er også viktig å ha et bevisst forhold til hva som går i lederlinja til min sjef, kommunalsjefen, og hva jeg kan bruke mentor til. I Trondheim kommune er det utarbeidet en plan for hva mentorordningen skal og kan inneholde, og det hjelper oss til å holde fokus på meg som ny rektor slik at det ikke blir tilfeldig hvilke tema ordningen tar opp.

## Et viktig virkemiddel for å rekruttere og beholde rektorer

En mentorordning kan bidra til at det blir enklere å rekruttere og beholde rektorer, mener Svein Johny Forren som er kommunalsjef for skole i Trondheim kommune. Men det er viktig å avklare rollefordelingen mellom mentor og linjeledelsen.



Svein Johny Forren er kommunalsjef for skole i Trondheim kommune. (Foto: Terese Samuelsen)

Svein Johny Forren mener at en mentorordning er et nyttig tilbud til nye rektorer.

–Det å få lederstøtte i form av en mentor kan være en god hjelp for å komme godt i gang som ny rektor. Det kan handle om alt fra rent praktiske forhold til ledelsesmessige utfordringer og nye lederperspektiver når du går fra en avdelingslederstilling til en rektorstilling, sier han.

### VIKTIG FOR REKRUTTERINGEN

Han tror at mentorprogrammet gjør det mer attraktivt å søke på rektorstillinger i Trondheim kommune.

–Det er en trygghet for de som søker lederstillinger at de blir fulgt opp av en

mentor de to første årene. Det er et viktig tiltak både for å rekruttere og beholde rektorer, sier han.

### NØDVENDIG ROLLEAVKLARING

Samtidig påpeker han behovet for å avklare roller når man innfører en mentorordning.

–Vi gjennomførte en evaluering av mentorordningen i fjor, blant annet fordi det var litt utydelig hva som skulle være mentors rolle i forhold til min rolle som kommunalsjef. Det er viktig å avklare hva mentoren skal bidra med og hva rektoren må ta med meg som sin nærmeste overordnede.



Institutt for lærerutdanning og skoleforskning  
Det utdanningsvitenskapelige fakultet

SØKNADSRIST 1. MARS

## REKTORUTDANNINGEN ved Universitetet i Oslo

- Deltidsstudie over tre semestre uten studieavgift
- 30 studiepoeng
- Kombineres med din daglige praksis som leder
- Oppstart høsten 2023

Hos UiO får du tett oppfølging gjennom studiet, engasjerte forelesere som er opptatt av læring og utvikling, landets ledende aktører på forskning og formidling om ledelse og styring i skolen.



Les mer på: [uv.uio.no/ils/studier/evu/rektorutdanningen/](http://uv.uio.no/ils/studier/evu/rektorutdanningen/)

Rektorutdanningen tilbys på oppdrag fra Utdanningsdirektoratet



# Vi trenger en tillitsreform i skolen

Skoleledere møter stadig flere krav fra mange ulike hold, og det er blitt vanskeligere å rekruttere og beholde ledere i skolen. Med tillitsreformen kan vi sammen gjennomgå lederens oppgaver og bidra til å gjøre jobben mer attraktiv.

| Av Tonje Brenna, kunnskapsminister (Ap) og Stig Johannessen, leder i Skolelederforbundet

Skolen skal være et godt sted for læring og utvikling for elevene, og skolen skal være en god arbeidsplass for alle ansatte. Da er vi avhengig av tillit mellom myndigheter, skoleeier, elever, foresatte, skoleledere og lærere.

Forventningene til hvilke problemer skolen skal løse har økt over tid. Forventningene kommer fra blant annet politikere, foreldre, ulike interesseorganisasjoner, media og myndigheter. Samtidig opplever mange som jobber i skolen at handlingsrommet til å løse oppdraget har blitt mindre. De opplever mer detaljstyring og aktivitetsstyring. Over tid vil dette slite ned, og i verste fall ødelegge tilliten i skolen.

Skal vi lykkes med å gi barna god opplæring, må vi gi større faglig handlingsrom til ledere, lærere og andre ansatte som står i førstelinja. De må få både tillit og tid. God skoleledelse og faglig kompetente lærere og ansatte er nøkkelen til å styrke kvaliteten i opplæringen.



| Kunnskapsminister Tonje Brenna

En tillitsreform kan forandre skolen på flere viktige områder:

- *Det bør bli få, men tydelige og relevante mål og forventninger.*



| Forbundsleder Stig Johannessen i Skolelederforbundet

Det betyr at vi også må fjerne unødvendige rapporterings- og dokumenteringskrav og andre oppgaver som stjeler tid. Her har vi en jobb å gjøre. Skolelederforbundet

har for eksempel lenge sett utfordringer med å rekruttere rektorer, og høy arbeidsbelastning og for mange pålagte administrative oppgaver oppgis som grunner til at færre vil ha rektorjobben.

- *Det profesjonelle skjønnnet må dyrkes og få større rom.* Aldri før har ledere, lærere og andre ansatte i skolen hatt lengre utdanning enn i dag. Da er det et paradoks at de opplever at de har fått mindre rom til å bruke det faglige skjønnnet og kompetansen de har. For eksempel opplever ledere ofte at de må nedprioritere arbeidet med å lede og utvikle det profesjonelle fellesskapet og det pedagogiske arbeidet på grunn av for mange administrative oppgaver. Medbestemmelse bør styrkes på alle nivåer gjennom godt partssamarbeid og god dialog mellom skoleledere og skoleeiere.

- *Laget rundt eleven er viktig.* Mange skoleledere og lærere opplever å sitte igjen med ansvaret for mer enn de makter. Skolen er avhengig av å ha gode fagfolk på flere områder som kan fungere som et godt lag rundt eleven. Det er derfor viktig med et godt samarbeid mellom skoler, kommuner og fylker slik at laget fungerer godt – for elever, ansatte og ledere.

- *Vi må sørge for et etter- og videreutdanningssystem som legger bedre til rette for karriere- og kompetanseutvikling.* Vi vet at gode ledere, lærere og andre ansatte ønsker faglig påfyll og utvikling. Vi er derfor opptatt av bredere muligheter for videreutdanning. Høsten 2022 fikk regjeringen gode innspill fra et eget utvalg til hvordan vi kan videreutvikle et godt system for etter- og videreutdan-

ning for alle ansatte i barnehage og skole. Nå er forslagene ute på bred høring. Målet er at regjeringen sammen med partene utvikler et nytt og helhetlig system for etter- og videreutdanning, også for ledere innen 2025.

Det var regjeringen som varslet reformen i Hurdalsplattformen, men dette er ikke en tradisjonell ovenfra-og-ned-reform der regjeringen skal fortelle hva som bør gjøres. Det er skoleeierne, skoleledere, lærere og andre ansatte i førstelinja som vet best hvor skoen trykker. Det er de som har de gode løsningene. Derfor må tillitsreformen og løsningene vokse nedenfra. Fremover vil det bli lagt til rette for arenaer der alle parter kan komme med innspill, både lokalt og nasjonalt. Det er satt av penger i årets statsbudsjett til pilotprosjekter. Vi håper mange vil bidra med gode innspill, for tillitsreformen kan ikke lykkes uten et bredt engasjement.

# –Vårt mål er at alle lærlingene skal få beste karakter.

André Løvaas har vært hovedtrener for det norske Baker og konditorlandslaget. Nå er det lærlingene i Åpent bakeri som får nytte godt av kunnskapen hans. I tillegg til bakerfaget er det særlig to ting han lærer dem: At de må ta ansvar for egen læring og at de må våge å gjøre feil.

| Tekst Ole Alvik

Brett på brett med ferdigknadde brød, croissanter og annet bakverk står klare til steking i den store og lyse produksjonshallen til Åpent bakeri på Sagene i Oslo. På det rustikke industriområdet ved Akerselva, som for noen tiår tilbake huset Hjula veveri, er det travel aktivitet nær sagt døgnet rundt. Enten bakes, stekes og pakkes det, eller så vaskes det for å gjøre klart til neste runde med baking, steking og pakking. Rundt et solid trebord står bakerne og «slår opp» brød, som det heter på bakerspråket. Det betyr at deigen knas og formes slik brød skal, og en av dem som elter ivrig i vei med rutinerne håndbevegelser er bakerlærlingen Tommy Murillo Duque.

–Jeg synes at jeg har begynt å få teken på det etter hvert, sier han og forteller at han i neste omgang skal lære å mikse deiger.

Å mikse en deig kan høres enkelt ut, men i Åpent bakeri lager man deiger på rundt 300 kg og det er det mye som kan gå galt i de ulike prosessene fram til fer-

dige bakervarer. Men Tommy og de andre lærlingene får begynne i det små og lære seg jobben trinn for trinn.

–Jeg ser på baking som en kunst som skal læres og jeg trives veldig godt. Det er et hyggelig yrke med gode kolleger og passe mye stress, synes han.

Når vi besøker Åpent bakeri, har han vært lærling i et halvt år og har halvannet år igjen på å lære seg faget og avlegge svenneprøven. Han blir neppe arbeidsledig i etterkant. På landsbasis er det stor mangel på bakere med fagbrev, forteller André Løvaas som er kvalitet- og produktutviklingssjef i Åpent bakeri og styremedlem i Baker- og konditorbransjens Landsforening. Det er også han som har ansvaret for lærlingene.

–Alle tror at de kan bake, men det å være lærling og ta et svennebrev det innebærer så mye mer. Jeg har sett mange bakere som er flinke til å bake brød, men de mangler den bredden og dybdekunnskap som du får når du virkelig lærer deg faget, sier han.

## ERFAREN LÆREMESTER

André Løvaas har tidligere jobbet i Åpent bakeri i forskjellige roller og etter noen år hos matforskningsinstituttet Nofima kom han «hjem» igjen i 2019. Han har også vært hovedtrener for det norske Baker- og Konditorlandslaget som fikk en imponerende tredjeplass i verdensmesterskapet i München i 2018 og i tillegg har han rukket å skrive en lærebok for bakerfaget. Det er med andre ord en engasjert og erfaren fagmann som har fått ansvaret for lærlingene. Og det er ikke bare rekrutteringssituasjonen som gjør at de satser på lærlinger, forteller Løvaas.

–Lærlingene bidrar til å holde bedriften

## 9 AV 10 BESTÅR FAG- ELLER SVENNEPRØVEN

Skoleåret 2020/2021 var det 31 468 kandidater som gikk opp til fag- eller svenneprøve. Av alle kandidatene bestod 29 127, altså 93 prosent, prøven, ifølge SSB.

André Løvaas er kvalitets- og produktutviklingssjef i Åpent bakeri og styremedlem i Baker- og konditorbransjens Landsforening.





Lærlingene jobber ved siden av erfarne bakere og lærer mye av dem. Her er det lærling Tommy Murillo Duque som får nyttige råd av André Løvaas. (Foto: Ole Alvik)

vital. De erfarne bakerne må holde faget sitt varmt når det står en lærling ved siden av deg som spør om hvorfor du gjør slik og slik.

Det er for tiden fire bakerlærlinger i Åpent bakeri og de har ulik fartstid.

–Vi skal alltid ha noen lærlinger som har mer erfaring enn andre. De er et team som skal ta svenneprøve i det samme faget, og med en slik rotasjonsordning kan de nye lære av dem som har mer erfaring.

#### ØVELSE GJØR MESTER

Det er mye lærlingene skal gjennom i læretiden og læringen skjer først og fremst i det daglige arbeidet. Bakefaget handler om oppskrifter og om bakekjemi, men det handler også om å lære seg håndverket på sin egen måte, forklarer Løvaas.

–Alle bakere har lyttet til mer erfarne

bakere, og så har de gradvis funnet sin egen måte å lykkes på. Vi må lære opp hen-



Det å trene til en konkurranse og trene til et svennebrev, det er egentlig det samme. Du skal levere noe på et gitt tidspunkt, til en gitt tid og som har en viss kvalitet.

dene våre og egentlig hele kroppen, for å vite hvordan deigen skal kjønnnes, lukte og

smake. Mye av læringen i et håndverksfag handler om å lære kroppen sin å jobbe riktig. Du må øve inn bevegelsene. Det er nesten som å lære seg å sykle.

#### HØYE MÅL

Åpent bakeri har et ambisiøst mål på lærlingenes vegne: Alle skal få beste karakter når de er ferdig med læretiden.

–Vi kan selvfølgelig ikke kreve at alle skal få det, men fra vår side, som lærlingbedrift, er det dette målet vi strekker oss etter.

Det er enkelt å sette seg høye mål, men

hvis man skal nå målene må man legge inn de ressursene som kreves. Det var blant annet derfor landslagstrener Løvaas kom tilbake til Åpent bakeri.

–Det å trene til en konkurranse og trene til et svennebrev, det er egentlig det samme. Du skal levere noe på et gitt tidspunkt, til en gitt tid og som har en viss kvalitet.

Det er produksjonssjefen som har den personalmessige oppfølgingen av lærlingene, mens Løvaas har ansvaret for den faglige delen.

–Det er ikke mitt ansvar at lærlingene kommer tidsnok på jobb, at de ringer og gir beskjed hvis de har fravær og alt det der. Jeg er en læremester som de har et tillitsforhold til, som kan gå sammen med dem i produksjonen og som har bedre tid til å svare på spørsmål enn bakerne de jobber sammen med.

*Målet om at de skal få beste karakter, er det et mål dere når?*



Tommy Murillo Duque hadde praksisplass i Åpent bakeri før han ble lærling for et halvt år siden. –Jeg ble veldig glad da jeg fikk lærlingplass her og trives godt med bakerfaget, forteller han. (Foto: Ole Alvik)

–Ja, men vi satte oss dette målet fordi en av lærlingene strøyk på svenneprøven. Hvis en lærling stryker, da har han ikke fått den oppfølgingen som han burde ha fått og det kan ikke en virksomhet være bekjent av. Det ble utgangspunktet for at det ble satt inn mer ressurser og laget et system som sikrer at lærlingene lærer det de skal lære.

#### DEN FØRSTE MÅNEDEN ER VELDIG VIKTIG

Det er en kombinasjon av mange ting som er viktig for at lærlingene skal lykkes, men oppfølgingen de får i starten er helt avgjørende, mener Løvaas.

–Det handler blant annet om å skape tillit og trygghet. At du har noen som følger deg opp og svarer på alle de «dumme» spørsmålene du har når du er helt ny i arbeidslivet. Vi har lett for å tenke at «dette må de vel vite», men vi må heller tenke at når du er ny i arbeidslivet da må alt læres. Dette handler ikke bare om det

faglige, men helt basale ting om hvordan arbeidsplassen og arbeidslivet fungerer.

Mye av tiden står lærlingene ved siden av erfarne bakere og lærer av dem. Da kan de spørre og grave når det er noe de ikke forstår, men det er ikke like lett for alle.

–Folk er forskjellige. Noen er utadvendte og frampå, mens andre trenger mer tid før de føler seg trygge nok. Da må man være tålmodig og la dem få blomstre når de er modne for det. Vi må tåle at ikke alle har det samme pågangsmotet som vi innbillen oss at vi selv hadde da vi var unge.

Hvis viljen er til stede, da løser det seg når lærlingen har fått akklimatisert seg og føler seg trygg, påpeker Løvaas.

–Her har du alle muligheter til å lære deg faget. Hvis du er engasjert, nysgjerrig og vil noe, da er det opp til oss å gi deg plass til å utvikle deg og bli trygg på hvem du er som baker. Men hvis du ikke vil, da er det ingen som kan lære deg noe som helst.



Vi må tåle at ikke alle har det samme pågangsmotet som vi innbillen oss at vi selv hadde da vi var unge.

#### HOLDER TEORIKURS

André Løvaas holder også teorikurs for lærlingene.

–Mange er veldig lei av teori og skole når de begynner som lærlinger, men her kobler vi teorien til det praktiske. Vi kan ta utgangspunkt i en konkret hendelse og spørre: Hvorfor ble denne deigen ødelagt? Da kan svaret være at den ble eltet for lenge. Men hva er det som skjer i deigen når den blir for eltet for lenge? Jo, da kan den bli for varm og da kan den gjære for raskt. Det handler om kjemi. Dermed blir det relevant for dem å lære om kjemi og da er det mer sannsynlig at de husker det de lærer.

Bakere jobber med noen få ingredienser for å skape mange ulike bakverk. Hvordan ingrediensene blandes og håndteres er avgjørende for resultatet. Gjør du noe annerledes enn du skal, da får du et annerledes resultat, påpeker han.

–Derfor må du forstå hvordan ingrediensene virker sammen. Når vi øver, legger jeg ofte inn feil i oppskriftene de bruker. Da må de reflektere over hva som er feil og prøve på nytt. Jeg gir dem lov til ikke å lykkes, for du skal aldri lykkes første gang. Hvis lærlingene bare gjør som jeg sier, da lærer de ingenting. Da blir de bare flinke til å kopiere.

Hva er mest utfordrende med å ha lærlinger?

–Det er ikke utfordrende å ha lærlinger, men jeg synes at de ungdomskullene som kommer ut nå er lite selvstendige. De vokser opp i et samfunn hvor de får veldig mye hjelp fra foreldre og skole og andre, fordi vi er så redd for at de skal mislykkes. Men jeg tror at vi gjør dem en bjørnetjeneste. Ungdommene må lære seg at det er helt greit å mislykkes en gang iblant og at det å gjøre feil gir en mulighet til læring. Da får vi ungdommer som er selvstendig og selvtenkende, sier André Løvaas.

## Vinterens episoder av podkasten Viktigste Leder



Viktigste Leder er en podkast som produseres av Skolelederforbundet. Hør alle episodene på [www.skolelederforbundet.no/podkast](http://www.skolelederforbundet.no/podkast).

I vinter ser podkast-redaksjonen på pågående politiske og organisatoriske prosesser og på aktuell forskning. Dessuten ser vi nærmere på ulike temaer knyttet til videregående skole, organisasjonskultur og samspillet mellom de ulike linjene.

Her er noen av podkastene som vi nylig har publisert - og noen som vi gleder oss til å publisere om kort tid. Podkastene finner du blant annet på Spotify og Apple Podcasts.

### HVA VIL SKJE I 2023?

På tampen av 2022 stilte vi spørsmålet: Hva vil skje i Skolelederforbundet i 2023? Hvilke prosesser er vi inne i? Og hva ønsker vi at det nye året skal bringe?

For å komme til bunns i dette, inviterte vi forbundsleder Stig Johannessen, 2. nestleder Mona Søbyskogen og generalsekretær Jan Erik Buer til en prat.

### BÆREKRAFTIG BARNEHAGE

Howdan kan vi lære barnehagebarn om bærekraft?

Gjennom prosjektet RESOLA forsøker de ansatte i Sande barnehage å gjøre nettopp det. Sammen med lokale kunstnere utforsker barna såkalte udefinerbare materialer på en kreativ og nysgjerrig måte. Underveis lærer de om materialene, hvor de kommer fra og hvordan de kan brukes. I denne episoden deler Yvonne Standal og Gyrd Lidsheim av sine erfaringer med RESOLA og bærekraftig barnehage.

### Å SKAPE EN VI-SKOLE

Alle som har vært involvert i omorgan-

isering og sammenslåing av skoler, vet at dette er en lang og noen ganger smertefull prosess. På det som skulle bli Skien videregående skole startet de denne prosessen allerede mange år før det nye skolebygget sto ferdig.

Howdan jobbet de med å smelte sammen de to ulike skolekulturene? Hvilke prosesser var de gjennom? Og lyktes de med å skape det store vi-et?

Hans Gøran Bjørk er avdelingsleder på skolen. Han forteller om arbeidet med å bygge en god skolekultur, som involverer både ledelse, personale og elever.

### HVA FÅR EN SKOLE TIL Å VIRKE?

Dorothea Blix er avdelingsleder ved Bodø videregående skole. Hos dem er arbeidet med organisasjonskultur en prioritert oppgave.

Sammen med Alf Aschim reflekterer hun om blant annet sammenslåinger og ulike skolekulturer, lærdom fra koronaskolen og den røde tråden i organisasjonsutviklingen.

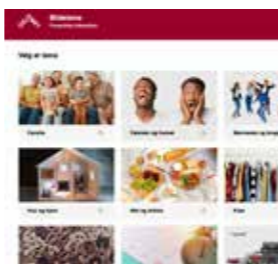
### KVALITETSUTVIKLINGSUTVALGET

31. januar leverte Kvalitetsutviklingsutvalget sin delinnstilling. Her beskrives styrker og utfordringer i dagens system og en analyse av hvilke behov de ulike nivåene har for informasjon og støtte for å drive kvalitetsutvikling.

Utvalgsmedlem Bjørn Furulund er tilbake i Viktigste Leder for å gi oss en oppdatering om utvalgets arbeid.

## Nyttig og gratis bildeordbok

På nettsiden til NAFO - Nasjonalt senter for flerkulturell opplæring er det lagt ut en gratis flerspråklig bildeordbok til bruk i barnehage, skole og voksenopplæring. Bildeordboken er delt inn i flere temaer, og ved å klikke på illustrasjonene får man riktig uttale på ti språk. Bildeordboken finner du på [Nybildetema.oslomet.no](http://Nybildetema.oslomet.no)



## Gir tilskudd til kulturaktiviteter

Tilskuddsordningen «Inkludering i kulturliv» skal gi flere barn og unge mulighet til å delta i organiserte kulturaktiviteter. Søknadsfristen er 1. mars.

I fjor fikk 67 prosjekter til sammen 12,6 millioner kroner i støtte. I år er tilskuddsordningen økt til totalt 13 millioner kroner. Årets midler skal fordeles til aktører i det frivillige kulturlivet som gjennom tiltak rettet mot barn og ungdom bidrar til å gi økt tilgang til fritidsaktiviteter. Målet er å gi barn og unge mulighet til å delta i felles kulturaktiviteter på tvers av blant annet kjønn, etnisitet, funksjonsevne, sosial- og økonomisk bakgrunn og bosted. Kulturdepartementet har gitt Kulturtanken i oppdrag å forvalte ordningen og mer informasjon finner du på [Kulturtanken.no](http://Kulturtanken.no).

## 4,7 prosent sykefravær i undervisningssektoren

Det gjennomsnittlige sykefraværet blant sysselsatte i Norge er 6,5 prosent (3. kvartal 2022.). Fraværet varierer imidlertid mellom ulike sektorer. Det er størst innen helse- og sosiale tjenester med 7,8 prosent, mens det i undervisningssektoren er 4,7 prosent. Undervisningssektoren er i denne sammenheng en samlebetegnelse for hele løpet fra barnehage til universitet og høyskoler. Det er litt høyere sykefravær i barnehage og grunnskole enn i høyere utdanning. Det meste av sykefraværet i undervisningssektoren er legemeldt sykefravær (4 prosent), mens egenmeldt sykefravær utgjør 0,7 prosent. Tabellen viser sykefraværet i noen utvalgte sektorer. Tallene er fra SSB.

	Sykefravær
Helse- og sosialtjenester	7,8
Bygge- og anleggsvirksomhet	5,2
Varehandel	5,1
Industri	5
Overnattings- og serveringsvirksomhet	4,8
Undervisning	4,7
Jordbruk, skogbruk og fiske	4,4
Finansiering og forsikring	3,6
Informasjon og kommunikasjon	3,2

## Howdan kan barnehager, skoler og SFO jevne ut sosiale forskjeller?

Barn fra lavere sosiale lag faller oftere gjennom i skole og arbeidsliv. Nå setter regjeringen ned en ekspertgruppe som skal se på hvordan barnehager, skoler og SFO kan bidra mer til å jevne ut sosiale forskjeller.



Katrine Vellesen Løken er professor ved Institutt for samfunnsøkonomi ved NHH og leder ekspertgruppen. (Foto: NHH)

Ekspertgruppen skal blant annet gi regjeringen anbefalinger om hva som skal til for at utdanningssystemet skal virke mer sosialt utjevne enn i dag. Anbefalingene skal først og fremst gjelde barnehagene og de tidligere skoleårene, inkludert skolefritidsordningen (SFO). Gruppen skal foreslå hvordan man kan øke sosial

mobilitet og bidra til at flere gjennomfører utdanningsløpet, og gi råd slik at flere enn i dag oppnår et vitnemål eller fageller svennebrev etter endt skoleløp.

– Dette er store spørsmål som vil kreve kompetanse fra ulike fagfelt. Vi vil blant annet se på hva forskningen sier om samarbeidet mellom barnehager, skoler, SFO og andre aktører som foreldre, helsesektoren og kommunene, sier leder for ekspertgruppen Katrine Vellesen Løken i en pressemelding fra Kunnskapsdepartementet.

Ekspertgruppen skal levere sin rapport neste år.

## Faglig utvikling og anerkjennelse motiverer pedagoger

Den danske rapporten Offentlig ansattes motivasjon fra 2021, hvor 30 000 ansatte ble bedt om å svare på hva som motiverer dem, viser at mange pedagoger motiveres av vissheten om at de gjør en jobb som har stor betydning for fellesskapet. Faglig utvikling er også viktig og at man føler at man har den kompetansen som er

nødvendig for å gjøre en god jobb. Det er også viktig med gode ledere som er nærværende, motiverende, setter mål og viser retning, ifølge den danske nettsiden Viden på tværs (vpt.dk), som eies av fagforbundet Forhandlingsfællesskabet og arbeidsgiverorganisasjonen KL.

## Aldri før har så mange barn gått på SFO

92 prosent av førsteklasingene deltar nå i skolefritidsordningen (SFO), en økning fra 83 prosent høsten 2021.

Det har også vært en økning i deltakelsen på 2.- 4.trinn. Totalt går nå 165 000 barn i SFO over hele landet, det er 12 000 flere barn enn i fjor. Økningen har sammenheng med tilbudet om 12 timer gratis SFO i uken for alle førsteklasinger som ble innført høsten 2022. Til høsten utvides tilbudet om 12 timer gratis SFO i uken til å også gjelde andreklasinger.

Det har vært en økning i SFO-deltakelsen i alle fylker, men økningen er størst i Agder fylke med 15 prosentpoeng.



## Barn og unge er mindre sammen med venner

En dansk undersøkelse viser at det er et markant fall i hvor mye barn og unge er fysisk sammen med jevnaldrende venner.

Tidligere var barn fysisk sammen ute eller hjemme hos hverandre. Nå foregår en større del av samværet online på sosiale medier eller dataspill. Det er særlig gutter som ser mindre til venner, men også jentene, viser rapporten Børn og unge i Danmark 2022 fra VIVE. Over halvparten av gutter mellom 11 og 19 år møter ikke vennene i løpet av uken. Fallet er særlig markant blant 11-årige gutter. I 2021 var 40 prosent sammen med venner en eller flere ganger i uken, mens det i 2009 var 72 prosent. Undersøkelsen viser også at de som møter venner fysisk, ikke bare online, har et mer fortrolig forhold til vennene.

Rapporten bygger på en panelundersøkelse som gjentas hvert fjerde år, første gang i 2009. I 2021 deltok 6.276 danske barn i undersøkelsen.

**Mari-Ana Jones**

Førsteamanuensis Institutt for lærerutdanning ved NTNU

**Erlend Dehlin**

Professor ved Institutt for lærerutdanning ved NTNU

**Ann Elisabeth Gunnulfsen**

Førsteamanuensis, Institutt for lærerutdanning og skoleforskning ved Universitetet i Oslo.

**Bjørn Bolstad**

Fung. daglig, FIKS ved Universitetet i Oslo.

**Anne Berit Emstad**

Professor, Institutt for lærerutdanning, NTNU

**Tine S. Prøitz**

Professor, Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap ved USN

**Øystein Gilje**

Faglig leder for FIKS og professor ved Institutt for lærerutdanning og skoleforskning, UiO.

## SKOLELEDELSE

# Hvorfor får vi ikke mer ut av investeringene i møtetid?

Mye av tiden som anvendes til profesjonell utvikling i skolen, slik som prosjektplanlegging, pedagogisk utviklingstid, samarbeidstid, planleggingsdager og fagseminarer, kan med fordel betraktes som «investeringer» av tid i møter. Tid er faktisk en av ressursene det er størst knapphet på i skolen. Derfor er det viktig at møtetiden brukes på best mulig måte.

| Jan Merok Paulsen

Både lærere, SFO-ansatte, ledere og personell på eiernivået etterspør mer tid til å løse fellesoppgavene i skolen. Da er det også et paradoks at det har vært lite utvikling og innovasjon de siste tiårene på hvordan møtetiden kvalitetssikres i form og innhold. Unntaket er Knut Roalds kunnskapsbidrag om lærende møter. I denne kommentaren vil jeg supplere med noen innsikter fra dansk forskning på skolens teammøter, samt noen av våre funn fra fire forskningsprosjekter på ledergrupper i norsk skole.

### ET KULTURELT PERSPEKTIV PÅ MØTE-ATFERD: STABILE «MØTEDOGMER»

Den danske forskeren Ib Ravn og Vibeke Petersen hevder i sin bok om skolens teammøter at møtene er ofte vennlige og kollegiale fora som avtaler en myriade av praktiske saker, og håndterer en mengde «logistikkspørsmål», men altfor sjelden anvendes til medlemmenes pedagogiske og profesjonelle utvikling (Ravn & Petersen, 2019). Den mest nærliggende forklaringen er at det eksisterer en etablert kultur – sterke normer og en grunnleggende forståelse av hvordan møter skal gjennomføres. Denne møtekulturen utgjør så et mønster av etablert stivhengighet, eller «dype hjulspor», som Ravn og Petersen omtaler som «møtedogmer». De hevder at mens arbeidsformer og organisering i alle typer kunnskapsorganisasjoner har endret seg

### JAN MEROK PAULSEN



Jan Merok Paulsen har doktorgrad i organisasjons og ledelsesfag og er professor i skoleledelse tilknyttet OsloMet. Hans forskning

omfatter ledelse fra skoleeiernivået, rektors ledelse, mellomledelse i skolen og læring i skolens ulike profesjonelle fellesskap. Jan Merok Paulsen har publisert flere fagbøker og er en mye brukt foredragsholder.

radikalt siden 1970-tallet, har møtene på mange måter vært forbausende stabile i struktur og gjennomføringsprosess. Tilsvarende er oppfatninger om moderne ledelse endret radikalt de siste 50 årene, mens det er noe stabilt og konservativt over måten møtene gjennomføres på i små og store grupper. Dette kulturelle mønsteret bli oppsummert i fem «møtedogmer» (se Riis & Paulsen, 2022):

#### **Dogme 1: «Et møte er et sted der vi kommer oss gjennom sakslista»**

Man forventer ikke nødvendigvis at det skal gi mening eller utvikling for deltagerne, men snarere er suksess-

kriteriet at en har kommet gjennom sakslista. Dette første dogmet omhandler en saksstruktur som inviterer til temaer med lavt engasjement. Et arketypisk tilfelle er «overlast» av informasjonssaker, som gjerne møtelederen har et sterkt eierforhold til, men som ikke gir verdiskapning og mening for deltagerne. Det er gjerne et uklart formål knyttet til hva en skal oppnå på møtet, men desto lenger er sakslista.

#### **Dogme 2: «Ordet er alltid fritt»**

Denne normen sikrer at hvem som helst kan si hva som helst når som helst. Ingenting trenger en å holde tilbake, og det er et stort rom for temaforskjvning. Et møte om vurderingspraksis kan derfor utmerket godt ende opp med å diskutere parkeringsforhold. «Ordet fritt»-dogmet skaper kjedsomhet og energitap blant flertallet av medlemmer fordi enkelte tar ordet oftere enn andre. I tillegg har ivrige talere en tendens til å gjenta det som alt har vært sagt. Og «ordet fritt»-dogmet leder gjerne til en opphopning av temaer, hvorav flere ikke var på dagsordenen da møtet startet.

#### **Dogme 3: «Talerlista er hellig»**

Rekkefølgen er ordnet etter når man har bedt om ordet. Man har rett til å få ordet når det er ens tur, selv om man har fått ordet et tosifret antall ganger den siste halvtimen, og gjentatt det man har på hjertet et tilsvarende antall ganger:



Det skal være psykologisk trygt klima i ledergruppen, men en skal heller ikke feie meningsbrytning og skarp uenighet under teppet. Snarere er denne kombinasjonen en vinneroppskrift for læring i ledermøter og teammøter, men det fordrer at gruppen har «sagt farvel» til konfliktunnvikelse som møtenorm.

«Talerrekken er hellig» (Ravn, 2011, s. 19). Bindingene til en talerliste innebærer ofte en rigiditet som hindrer en naturlig dynamikk og meningsskaping i møtet. Selv om talerlisten kan virke demokratisk i sitt ytre, uthules den ofte i praksis ved at enkelte medlemmer går ut over taletiden og tar replikker mellom innleggene.

#### **Dogme 4: «Bestiller-paradokset»: Lisens til å abdisere i møtet**

Dersom man, motsatt, ikke ønsker å involvere seg i teammøtets behandling av saker, er det en menneskerett å tie under hele møtet. Eller sagt på en annen måte: La være å bidra og forplikte seg. Denne kulturelle normen for møteavvikling gir de som ønsker det en «lisens» til å melde seg ut og synke inn i egne tanker. Dette «bestiller-paradokset» fungerer som en hvilepute eller fluktrute for medlemmer som kan ha mye å bidra med, men som ikke ønsker å engasjere seg og forplikte seg i den aktuelle saken. Samlet sett får man ikke ut teammøtets potensial.

#### **Dogme 5: «Vi lar for all del alle snakke ut»**

Avbrytelser fra møteleder representerer et veritabelt normbrudd, og det blir ansett som svært upassende å bryte av en møtedeltaker som snakker for lenge, for mye eller gjentar seg selv. Man lar heller taleren i fokus få springe fra det ene temaet til det andre. Men som Ravn og Petersen argumenterer for, kan en fast inngripende

møteledelse muligens virke vel direkte, men «personer som taler mye er vant til å bli avbrutt» (Ravn & Petersen, 2019, s. 35). Det har mest sannsynlig skjedd også i tidligere møter.

Poenget mitt er at dersom disse «møtedogmene» får leve fritt, vil resultatet bli at avkastningen på den tiden skolen investerer i møter, ikke blir så god som den burde være. Mange møtedeltagere vil oppleve at møtene ikke gir verdi for dem, og resultatet blir uunngåelig lav motivasjon, energitap og mindre forpliktelse. Sett med en investors briller er det *lav avkastning på investert tid*.

Det finnes metodiske innganger for å bryte dette vanemønstret som metaforisk er uttrykt gjennom de fem møtedogmene. Knut Roald (2012) har som nevnt bidratt til å utvikle og forbedre skolens profesjonsmøter gjennom lærende møte metodikk. Det mange undervurderer, er imidlertid trenings- og øvingsaspektene ved metodikken. Lærende møter er et sett av metodiske ferdigheter i gruppeutvikling som krever øving, trening og intern vurdering gjennom observasjon og feedback (Riis & Paulsen, 2022). Roald anbefaler derfor å ha møteledelse på omgang, fordi det vil virke ferdighetsutviklende. Så vil det mest sannsynlig også virke disiplinerende når alle gruppemedlemmene selv må prøve å skape læringsmuligheter i en verbalt kompetent møteforsamling.

## MØTELEDEREN: FRA «KØORDNER» TIL FASILITATOR

En fasilitator bestemmer ikke over møtets innhold eller hvilke saker som skal diskuteres og behandles. Fasilitatorens domene er derimot regien og «koreografien» på møtets form. En fasilitator legger til rette for at teammedlemmene skal utveksle ideer og finne løsninger og oppnå noe de ikke ville ha klart like bra på egen hånd. En viktig del av fasilitatorens kompetanse, i tillegg til prosesskompetanse og metakognitiv kompetanse, er konfliktforståelse og ferdigheter i å praktisere en proaktiv holdning til konflikter. Blant annet intervensjoner ved å «tydeliggjøre de konsekvenser det får hvis teamet velger å ikke handle» (Ravn & Petersen, 2019, s. 15).

## TRENE MØTEDELTAKERE I Å TÅLE INTERVENSJONER

Det finnes flere kategorier av direkte intervensjoner som med fordel kan anvendes av en møteleder når det er behov for å endre forløpet av kommunikasjonen raskt i et møte: gripe inn, beskrive og avklare.

- *Gripe inn* i en fortelling eller fremstilling som har sporet av
- *Beskrive temafor skyving når det inntreffer*: «X, du snakker om et annet tema akkurat nå, slik at vi nå har to temaer under denne saken i stedet for ett.»
- *Avklare*: «Skal vi fortsette med det nye temaet eller ideen eller holde oss til planen?»

Mange forstyrrelser kan unngås ved at fasilitatoren helt fra innledningen legger an en fast og styrende stil. Det er også mange intervensjoner som blir akseptert, dersom fasilitatoren innleder med ordene

«takk» eller «unnskyld»

## DET ER LOV Å ADRESSERE ARBEID SOM IKKE ER UTFØRT

En del av fasilitatorens ansvar er å tydeliggjøre konsekvenser av deltagernes handlinger – eller mangel på handlinger. Å ikke ha utført oppgaver eller ikke å ha laget opplegg til et møte, skyves ofte «under teppet». I god norsk tradisjon er det eksempelvis vanlig å skyve problemer med manglende utførelse over til de andre teammedlemmene ved at fremdriften forskyves. I et intervju med teamledere i en norsk 1-10 grunnskole, beskrev disse at enkeltmedlemmers manglende forpliktelse til å utføre avtalt arbeid, var det som de opplevde som mest demotiverende med teamlederrollen. Her bør en fasilitator «se forsømmelsen i øynene» og adressere konsekvensene av at avtalt arbeid ikke er utført. En slik måte å angripe problemet på vil virke utfordrende i grupper med en konfliktunnskende gruppekultur. Situasjoner der medlemmer har brutt avtaler om å utføre arbeid, krever at teamlederen ikke går inn på personkarakteristikk, selv om det kan være fristende, men hele tiden holder teamet i saks- og oppgavemodus.

## MØTEFORBEREDELSE GÅR ALDRI AV MOTEN

I en av de fire studiene av ledergrupper i det norske skolesystemet som Kjell B. Hjertø og jeg har gjennomført, undersøkte vi ledermøtene hos skoleeier. Den faktoren som rektorene skåret lavest på når de vurderte ledermøtene hos skoleeier, var variabelen «møteforberedelse». Snittverdien på samtlige svar (på fire indikatorer) om møteforberedelse var 1,97 på en skala fra 1 til 5 (Hjertø & Paulsen, 2019). Det vil da si at rektorene ga saksunderlag,

klart formål, saksstruktur i møtene og individuelle forberedelser til disse ledermøtene «det glatte lag». Under presentasjonen av forskningsrapporten på Arendalsuka i 2019 argumenterte vi følgende også for kommuner og skoleledere: «Start med gode møteforberedelser». Faktoren møteforberedelse var også statistisk relatert til gjensidig tillit mellom den enkelte rektor og nærmeste sjef i det kommunale hierarkiet. Det vil si at dårlige møteforberedelser svekker tilliten i dette leddet av den pedagogiske verdikjeden.

## SERIØST ARBEID INNEBÆRER SPENNINGER

I alle fire forskningsprosjektene på ledergrupper i skolen har vi avdekket den avgjørende betydningen av psykologisk trygghet, en felles overbevisning om at ledermøtene og ledergruppens arbeid er «risikofri sone» (Hjertø & Paulsen, 2017). Det betyr at medlemmene kjenner seg komfortable med å ta opp profesjonelle utfordringer, lansere nye ideer og også stille seg kritisk til «etablerte sannheter» uten risiko for personlige sanksjoner fra de øvrige medlemmene. I de to forskningsprosjektene vi har utført for Skolelederforbundet avdekket analysene også at det å være proaktiv til konflikter var positivt for forsterking av medlemmenes kompetanse. Denne faktoren «spilte sammen med» psykologisk trygghet, og de viser en foretrukket gruppekultur bestående av to komponenter: Det skal være psykologisk trygt klima i ledergruppen, men en skal heller ikke feie meningsbrytning og skarp uenighet under teppet (Paulsen & Hjertø, 2021). Snarere er denne kombinasjonen en vinneroppskrift for læring i ledermøter og teammøter, men det fordrer at gruppen har «sagt farvel» til konfliktunnskelse som møtenorm.

## FOTNOTER

Hjertø, K. B., & Paulsen, J. M. (2017). Learning Outcomes in Leadership Teams: The Multi-Level Dynamics of Mastery Goal Orienting, Team Psychological Safety, and Team Potency. *Human Performance*, 30(1), 38-56. doi:10.1080/08959285.2016.1250765

Hjertø, K. B., & Paulsen, J. M. (2019). *Hvordan øke skoleeiers utviklingsstøtte til rektorene? En analyse av dynamikken i lærende ledergrupper hos skoleeiere*. Forsknings-

rapport. Oslo: Skolelederforbundet.

Paulsen, J. M., & Hjertø, K. B. (2021). *Mellomledernes jobbtilfredshet, myndiggjøring og praksislæring i ledelse*. Forskningsrapport. Oslo: Skolelederforbundet.

Ravn, I. (2011). *Facilitering. Ledelse av møder der skaber værdi og mening*. København, DK: Hans Reitzels Forlag.

Ravn, I., & Petersen, V. (2019). *Skolens teammøder. Facilitering og refleksive prosesser*. Fredriksberg, DK: Samfunds-

litteratur.

Riis, P., & Paulsen, J. M. (2022). *Ledelse som praksis. Å utvikle skolen gjennom lærende møter og prosesser*. Oslo: Universitetsforlaget.

Roald, K. (2012). *Kvalitetsvurdering som organisasjonslæring*. Bergen: Fagbokforlaget.



## YS Livsforsikring – sikrer dem du er glad i

Livsforsikring

En livsforsikring er ikke noe man kjøper for seg selv, men for dem man er glad i. Den bidrar til at familien din får det enklere økonomisk hvis du dør av sykdom, eller i en ulykke. YS Livsforsikring kan gi en skattefri engangsutbetaling på inntil 4 millioner kroner ved dødsfall - uansett årsak.

Som medlem i Skolelederforbundet, får du YS Livsforsikring til en veldig god pris.

Samboeren, eller ektefellen din, kan kjøpe forsikringen til samme gode pris. Forsikringen varer til du er 75 år.

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



Skolelederforbundet



# Du må lære å feile for å bli kreativ

Frykt for å mislykkes og for høye forventninger blokkerer det kreative arbeidet.

Av Sonja Balci, seniorrådgiver OsloMet



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

– Å gjøre feil hjelper oss til å lære og bli bedre, og det er gjennom å gjøre det at vi finner nye ideer. I kreativt arbeid finnes ingen fasit. Du må finne svarene selv, sier Ingeborg Stana.

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

– Gjennom å feile tester vi ut ulike fremgangsmåter og blir sikrere på at resultatet er det best mulige.

Stana er spesielt bekymret for kreativiteten hos unge i dag. Forskning tyder på at den oppvoksende generasjonen er mindre risikovillig enn tidligere generasjoner.

– Det kan komme til å bli en hemsko for dem, sier Stana og mener at moderne arbeidsmiljøer og undervisningsinstitusjoner er for lite opptatt av å dyrke feil.

## RÅUTKASTET ER LANGT FRA PERFEKT

Professoren forklarer at det avgjørende er hvordan du tenker i de forskjellige fasene av arbeidet.

– For å si det enkelt, er det i den tidlige fasen viktig med lite kritikk og høy grad av innfall. Kritikeren er ikke velkommen i de første fasene.

Derfor kalles det for «The Shitty First Draft», som oversatt til norsk betyr et elendig førsteutkast. Det er når du setter deg ned for å skrive eller skissere den første versjonen av teksten eller bildet, vel vitende om at førsteutkastet blir dårlig. Denne holdningen har hjulpet mange med å bli komfortable med tanken om at råutkastet er langt fra perfekt.

– I de senere fasene blir den kritiske og analytiske sansen helt nødvendig. Det er da du begynner å lete etter gull blant sand og småstein, sier hun.

Dette gjelder uansett sjanger, enten du jobber med musikk, tegning, fotografering eller tekst.

## HANDLER OM Å GLEMME SEG SELV

Målet for Stana når hun underviser, er å ruste opp kunststudentene til å være modige nok. Til å stå i kaotiske arbeidsprosesser og tørre å slippe løs også de dårlige ideene.

Redselen for å gjøre feil er rett og slett et hinder og en brems i det kreative arbeidet.

– Betyr dette at det kan være vanskeligere for en perfektionist å være kreativ?

– Mange store kunstnere og forskere er

perfeksjonister, så det er ikke nødvendigvis vanskeligere for en perfektionist å være kreativ. Men det er viktig at man vet når man skal være kritisk og ikke.

Stana mener det først og fremst handler om å glemme seg selv. Hun nevner fotball som et eksempel.

– Sønnen min er fotballspiller, og vi snakker en del om hvordan man kan være kreativ på banen. Ofte handler det om hans umiddelbare evne til å lese spillet og se de beste mulighetene på et øyeblikk.

– Hvor er det han fokuserer? Jo, han har oppmerksomheten på ballen og sine medspilleres plassering på banen. Han glemmer seg selv.

## NÅR DU ER I FLYT-MODUS

Stana påpeker at de kreative ikke er en egen elite eller de med originale personligheter.

– Kreativitet er et potensial som ligger i de fleste av oss, og det er noe man kan lære.

– Dessuten er utholdenhet og disiplin viktige egenskaper når du skal jobbe med kreativt arbeid, for det er ikke slik at de gode ideene er gitt med en gang. Du må være åpen og eksperimentell underveis, og du må tørre å ta en risiko.

Fra forskning vet vi at det er frykt for å mislykkes og for høye forventninger, som står i veien for å komme i flyt-modus og kreativ utfoldelse.

Med flyt-modus mener vi en tilstand der et menneske er helt oppslukt av en aktivitet og glemmer tid og sted. Man opplever

en slags tidløshet, fordi man er fullstendig til stede i øyeblikket.

Det var sosialpsykologen Mihaly Csikszentmihalyi som utviklet flyt-teorien og som beskriver dette fenomenet. Han forsket på kreativitet og jobbet med både kunstnere, sportsutøvere og vitenskapsfolk, og han identifiserte og ga navnet til den psykologiske tilstanden flyt i 1975.

Csikszentmihalyi var opptatt av den tilstanden hvor du

glemmer deg selv. Han mente også at folk er mye lykkeligere når de går inn i en tilstand av «flyt». Stana forklarer at dette kan ha sammenheng med at du da er mindre opptatt av hva som er riktig og feil.

## TIDLIG KRITIKK ER SOM GIFT

– Så hva skjer hvis man ikke tør å eksperimentere og vil at alt skal bli perfekt med en gang?

– Tidlig perfektionisme er som gift for kreativiteten, sier Stana.

Hun mener det avgjørende er å erkjenne at resultatet blir bedre når vi ikke har for høye forventninger for tidlig.

Stana forteller om et interessant feltarbeid av forskeren Xiaodong Lin-Siegler ved Columbia University's Teachers College.

I studien hennes som heter «Even Einstein Struggled», kan vi lese at blant elever i naturfag, ble karakterene bedre etter at de lærte om arbeidsprosessen til

kjente forskere som Albert Einstein og Marie Curie.

For eksempel lærte de at veien frem til viktige vitenskapelige funn er basert på mange mislykkede forsøk og feil, og at forskerne opplevde å feile en god del i sin forskning.

I en annen gruppe derimot, lærte elevene kun om hva forskerne var kjent for av resultater og ikke hvordan de kom frem til resultatene. Disse

elevene fikk dårligere karakterer enn det de hadde.

## MÅ LÆRE Å HÅNDTERE FEILSTEG

For å lykkes må vi altså tørre å feile. Mange ganger.

– Dessverre er vi ikke flinke nok til å oppfordre og tilrettelegge for prøving og feiling, hverken som enkeltmenneske, i undervisningssammenheng eller på arbeidsplassen, sier professoren.

– Og det er synd, for vi er avhengig av å lære å håndtere feilsteg og bommerter for å lykkes. Mange av oss er i et miljø hvor det å feile blir lite verdsatt eller i verste fall straffet. Da blir det naturlig nok lite attraktivt å eksperimentere.

Hun forteller om avhandlingen til hennes kollega, professor Eva Lutnæs ved OsloMet, som peker mot at det i faget kunst og håndverk ofte legges mest vekt på sluttresultatet og ikke den kreative og eksperimenterende delen når karakterene

skal settes.

– Det forklarer jo også hvorfor ikke elevene tør å eksperimentere for mye, for de får jo ikke uttelling for det på karakteren.

Ingeborg Stana mener det trenes for lite på dette med å håndtere feilsteg og at det er forbausende lite kunnskap om kreative prosesser.

– Her har vi et ubrukt potensial. Det er et stort behov for den oppvoksende generasjonen i dag som kan ha godt av å ta litt mer risiko.

## REFERANSER:

Howard Gardner og Katie Davis: The App Generation: How Today's Youth Navigate Identity, Intimacy and Imagination in a Digital World. New Haven, London: Yale University Press., 2013.  
Fredrik Ullén mfl.: Proneness for psychological flow in everyday life: Associations with personality and intelligence. Personality and Individual Differences, 2012. DOI:10.1016/j.paid.2011.10.003  
Mihaly Csikszentmihalyi: Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play. San Francisco: Jossey-Bass, 1975. ISBN 0-87589-261-2  
Eva Lutnæs: Standpunktutredning i grunnskolefaget Kunst og håndverk – læreres forhandlingsrepertoar. Doktorgradsavhandling ved Arkitektur- og Designhøgskolen i Oslo, 2011.  
Lin-Siegler, Xiaodong (2016). *Even Einstein Struggled: Effects of Learning About Great Scientists' Struggles on High School Students' Motivation to Learn Science*. Columbia University's Teachers College. Lenke: Even Einstein Struggled (apa.org)



Her er det kunststudent Jannicke Krøvel som arbeider i tegnesalen på OsloMet. (Foto: Sonja Balci)

# Fakta om grunnskolen 2022 - 2023

Utdanningsdirektoratet publiserte i midten av desember «Fakta om grunnskolen 2022–2023» med nye tall fra GSI. Rapporten viser blant annet at det har blitt flere elever, færre skoler og at minst 5,6 prosent av lærerne ikke oppfyller kompetansekravene for tilsetning.

Tekst: Ole Alvik

Det har vært flere år med nedgang i elevtallet, men høsten 2022 er det en økning på 2 260 elever. Dette har sammenheng med flyktningstrømmen fra Ukraina, heter det i rapporten. Totalt er det nå 636 900 elever i grunnskolen.

Samtidig som det har vært en økning i elevtallet, har det blitt færre skoler. Det er nå 2 748 skoler i grunnskolen i Norge og det er særlig skoler med under hundre elever det har blitt færre av.

Det har i snitt blitt 25 flere elever per skole i løpet av de siste 10 årene, og skoleåret 2022–2023 er det i snitt 232 elever per skole.

## 5,6 PROSENT OPPFYLLER IKKE KOMPETANSEKRAVENE – ELLER ER DET ENDA FLERE?

Ifølge GSI er det 5,6 prosent av lærerne som ikke oppfyller kompetansekravene for tilsetning i grunnskolen. Andelen har vært stabil de siste fem årene. Tallene fra Udir kan virke langt lavere enn tall fra SSB, som på sin side rapporterer at 24,8 prosent av lærere i grunnskolen ikke har lærerutdanning.

NTNU Samfunnsforskning utredet i 2021 årsakene til forskjellene. Kort fortalt skyldes det at Udir og SSB baserer seg på ulike definisjoner, populasjoner og datainnsamlingsmetoder.

SSB viser andelen uten lærerutdanning og de måler faktisk undervisningspersonell som er på jobb den tredje uken i november.

GSI viser andelen lærere som ikke oppfyller kompetansekravene slik de er definert i opplæringsloven. Ifølge loven kan man opparbeide seg undervisningskompetanse på andre måter enn gjennom lærerutdanningen. Statistikken inkluderer



Tekst: Ill.foto: Gorm Kallestad/NTB

derfor de som har andre utdanninger eller utdanning fra utlandet, selv om disse ikke har lærerutdanning.

Videre viser GSI planlagt undervisningspersonell per 1. oktober. GSI registrerer derfor kun den planlagte vikarbruken som skolen har oversikt over på registreringstidspunktet, ikke den faktiske vikarbruken.

## DET HAR BLITT FLERE LÆRERE, MEN MANGE MANGLER FORDYPNING

89 prosent av de offentlige grunnskolene oppfyller lærernormen på 1.–4. trinn. På 5.–7. trinn oppfyller 96 prosent av skolene kravet, mens 92 prosent oppfyller på 8.–10. trinn. Dette er omtrent på nivå med i fjor.

Andelen lærere som mangler fordypning i faget de underviser i har gått ned, men den er fortsatt høy. (Se figur 1). 14 prosent av norsklærerne, 18 prosent av matematikklærerne og 29 prosent av engelsklærerne oppfyller ikke kompetansekravet

## GRUNNSKOLENS INFORMASJONSSYSTEM (GSI)

GSI er et system for registrering av opplysninger om grunnskolen i Norge. Det er Norges offisielle oversikt over grunnskoleundervisningen. Det samles inn drøyt 1000 opplysninger om hver eneste grunnskole, både offentlige og private. I GSI registreres situasjonen pr. 1. oktober hvert år. Data blir offentlig tilgjengelige i slutten av desember.

for fagene de underviser i.

Engelsk på 1.–7. trinn skiller seg ut med en særlig høy andel lærere som ikke oppfyller kompetansekravene for å undervise i faget med 33 prosent.

Dersom alle lærere som ikke oppfyller kompetansekravet for undervisning i norsk, matematikk og engelsk skulle ta videreutdanning, vil det være behov

for 18 105 plasser til videreutdanning for lærere.

## LITT UNDER 8 PROSENT AV ELEVENE FÅR SPESIALUNDERVISNING

Andelen elever som får spesialundervisning har vært stabil på litt under 8 prosent de siste årene. I skoleåret 2022-2023 får 7,8 prosent spesialundervisning, 67 prosent av disse er gutter. Kjønnfordelingen har vært lik de siste

ti årene. Total andel elever med spesialundervisning er over tre ganger så høy på 10. trinn som på 1.trinn.

## FÆRRE VELGER NYNORSK

Andelen elever som får opplæring på nynorsk har gått ned fra 12,5 prosent i 2013–2014 til 11,5 prosent i 2022–2023. Møre og Romsdal har flest elever med nynorsk som opplæringsform med 48,3 prosent. I Vestland har 48,0 prosent av

elevene nynorsk som opplæringsform og i Rogaland er det 22,0 prosent.

## HVA ER DE MEST POPULÆRE VALGFAGENE?

I gjennomsnitt gir skolene opplæring i fem valgfag. 39 prosent gir opplæring i syv eller flere valgfag, mens 8 prosent kun gir opplæring i ett valgfag. Skolene med 300 ungdomsskoleelever eller flere, tilbyr i snitt 9 valgfag. Skolene med 100 ungdomsskoleelever eller færre, tilbyr i snitt 3 valgfag.

Over halvparten av elevene velger ett av de tre mest populære valgfagene: fysisk aktivitet og helse, friluftsliv og design og redesign.

## NI AV TI HAR EGEN DIGITAL ENHET

Ni av ti elever i offentlige grunnskoler har tilgang til egen digital enhet. Det er relativt store geografiske forskjeller. Av de fem største kommunene i Norge er det Bærum som har flest elever med egen digital enhet med 95 prosent, mens Trondheim har færrest med 53 prosent. I Oslo har 91 prosent av elevene tilgang til egen digital enhet, i Stavanger er det 90 prosent og i Bergen 69 prosent. Jo eldre elevene blir, desto flere har tilgang til egen digital enhet. På 10. trinn er det kun en prosent som ikke har egen digital enhet.

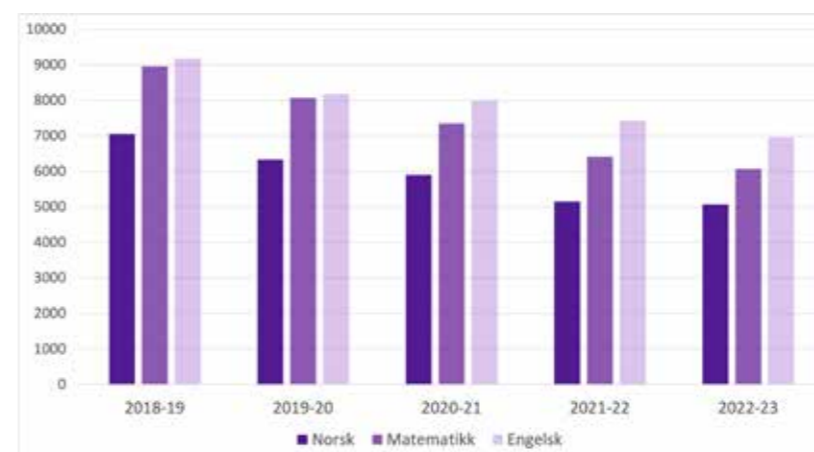
Nettbrett er den mest utbredte digitale enheten for elever i grunnskolen. Det er spesielt elevene på småtrinnene som har en-til-en tilgang på nettbrett. På mellomtrinnet er Chromebook mest vanlig, mens de eldste elevene bruker mest bærbar PC eller MAC.

## OSLO HAR FLEST SKOLER MED EN BEREDSKAPSPLAN

81 prosent av skolene har en beredskapsplan for å dekke alvorlige skolehendelser, og 50 prosent av skolene har holdt, eller planlegger å holde beredskapsøvelse i løpet av skoleåret.

I Oslo har 95 prosent av skolene en beredskapsplan, mens tallet er lavest i Nordland med 71 prosent. De store skolene har oftere beredskapsplan enn de små skolene. Dette kan være en av årsakene til at Oslo har flere skoler med en beredskapsplan enn Nordland. Gjennomsnittlig skolestørrelse på en skole i Oslo er 428 elever, mens den er 150 i Nordland.

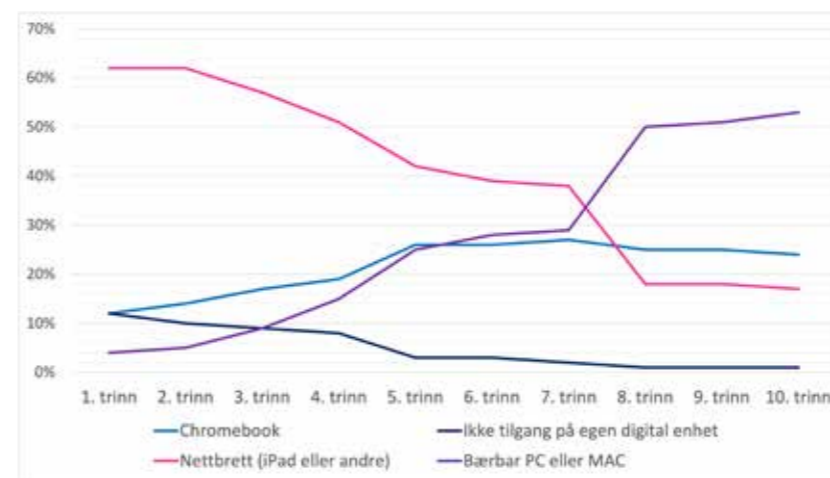
ANTALL LÆRERE SOM IKKE OPPFYLLER KOMPETANSEKRAVENE FOR FAGENE DE UNDERVISER I ETTER FAG 1.–10. TRINN



Det er flere enn tidligere som oppfyller kompetansekravene i norsk, matematikk og engelsk, men det er fremdeles 14 prosent av norsklærerne, 18 prosent av matematikklærerne og 29 prosent av engelsklærerne som ikke gjør det.

Kilde: Fakta om grunnskolen. Udir.

ANDEL ELEVER MED TILGANG TIL DIGITALE ENHETER, FORDELT PÅ TRINN



Kilde: Fakta om grunnskolen. Udir.



Trygve Beyer-Olsen



Alf B. Aschim,

Trygve Beyer-Olsen og Alf B. Aschim er politiske rådgivere i Skolelederforbundet. Hvis du har spørsmål til rådgiverne, kan du kontakte dem på [tbo@skolelederforbundet.no](mailto:tbo@skolelederforbundet.no) og [aba@skolelederforbundet.no](mailto:aba@skolelederforbundet.no)

## En viktig vår for oppvekstsektoren

2023 vil by på mange spennende prosesser og aktiviteter for det politiske sekretariatet i Skolelederforbundet. I denne spalten skal vi trekke fram noe av det vi arbeider med.

### NY OPPLÆRINGSLOV

I juni skal ny opplæringslov vedtas av Stortinget. Skolelederforbundet har aktivt jobbet med NOU 2019:23, (Ny opplæringslov), både gjennom deltakelse i referansegruppen for ekspertutvalget som utformet NOUen og gjennom fylldig høringssvar på forslagene i utredningen.

Da forslag til ny opplæringslov ble sendt på høring høsten 2021, gjennomførte Skolelederforbundet et høringsseminar og sendte inn nok et høringssvar. Nå er lovproposisjonen rett rundt hjørnet og den siste høringsrunden om ny opplæringslov vil være en av hovedsakene i Skolelederforbundets politiske arbeid denne våren.

### TILLITSREFORM, FULLFØRINGSREFORM OG UNGDOMSMELDING

Arbeidet med ny opplæringslov henger sammen med en rekke andre prosesser. I den forbindelse kan vi nevne: regjeringens arbeid med en tillitsreform, regjeringens oppfølging av fullføringsreformen og arbeidet med en ungdomsmelding for 5.-10. klasse.

I tillegg er det flere utredninger og høringsrunder som pågår det kommende vårhalvåret, for eksempel kvalitetsutviklingsutvalget, opptaksutvalget til høyere utdanning og Utvalget for etter- og videreutdanning i barnehage og skole.

Felles for reformarbeidet og utredningene som vi har ramset opp, er at dette er arbeider som i høy grad henger sammen med utforming av rammevilkår for vår sektor.

For Skolelederforbundet er det viktig at vi hele tiden har med Skolelederforbundets formål i arbeidet, for å trygge medlemmenes retts- og arbeidsforhold, for å bidra til utvikling innen oppvekst og utdanning og for

å fremme medlemmenes syn i oppvekst- og utdanningspolitiske sammenhenger.

### VIL HA DYKTIGE LEDERE SOM ER TETT PÅ

Skolelederforbundets siste forskningsrapporter peker på at både våre medlemmer og ansatte som jobber med elevene, ønsker skoleledere som har kapasitet til å lede det pedagogiske utviklingsarbeidet, som er til stede og som tar personalarbeidet på alvor.

I et brev til kunnskapsministeren i januar i år, har vi pekt på at vi som forbund er bekymret for at ledere i skole og barnehage i for stor grad sees på som administrative ledere, ofte kalt virksomhetsledere. Dette skyldes etter vår vurdering at nivået over lederne i skole og barnehage ikke har tilstrekkelig kompetanse verken til å se hva som er de viktigste oppgavene som skal løses, eller hva som er det store samfunnsoppdraget.

I brevet har vi påpekt at hvis vi skal lykkes med det store samfunnsoppdraget, er det viktig at ledere på alle nivåer må kunne motivere og inspirere, og samtidig kunne sette rammer og gi retning. Det bør derfor være flere kompetansetiltak og tydelige kompetansekrav for skole- og barnehageeiere. Dette har vi også poengtert i vårt høringssvar til ny opplæringslov.

### HØYE KRAV – MEN HVA MED KOMPETANSEHEVING?

Kompetansekrav til de ulike ledernivåene er svært viktige for at vi skal kunne utvikle skole og barnehage til det beste for barn og unges læring og utvikling.

Noen tiltak er beskrevet i «NOU 2022:13 – Med videre betydning, om etter- og videreutdanning innen skole og barnehage». Her står det blant annet at: Det er store variasjoner i hvilken grad og på hvilken måte barnehage- og skoleeiere støtter styrere, rektorer og andre ledere gjennom kompetanseutvikling og nettverkssamarbeid. Det stilles i dag høye krav til lederrollen i barnehager og skoler, som er av stor betydning for hvordan de ansattes kompetanse blir utviklet

og benyttet for å gi barn og elever et tilbud av god kvalitet. Utvalget mener det er behov for å videreutvikle og tilby nasjonale satsinger på lederutdanning, som styrer- og rektorutdanningen”.

### MÅ FÅ BEDRE VILKÅR FOR VIDERE-UTDANNING

Samtidig peker Utdanningsdirektoratets egen evaluering av sine kompetanseutviklingstiltak på at det er større fall blant studenter innenfor lederutdanningene enn de øvrige. Det er rimelig å anta at dette henger sammen med at ledere må gjennomføre utdanning på toppen av alle andre oppgaver og uten incentiver av økonomisk art. Utvalget har i liten grad belyst behovet for etter- og videreutdanning av ledere. Skolelederforbundet mener det er på høy tid at forskningen som viser hvor stor betydning gode og kompetente ledere har for barns og unges utvikling, tas på alvor. Vi mener derfor at ledere i skole og barnehage bør ha de samme vilkårene som andre ansatte med tanke på videreutdanning.

### LAGET RUNDT SKOLELEDEREN

I vårt brev til ministeren har vi også påpekt at hvis vi skal lykkes med det store samfunnsoppdraget, trenger vi gode og kompetente skole- og barnehageeiere og lyttende politikere. Vi ønsker oss et profesjonelt felleskap der eiere, ledere og ansatte i skole og barnehage trekker veksler på hverandre.

Forskningen viser at en nøkkel for å lykkes, er å skape gode kollektive læringsfellesskap. Slike fellesskap forutsetter et gjensidig samarbeid mellom eier og leder, og mellom ledere og personalet i den enkelte skole og barnehage. Dersom eiere på kommunenivå støtter og har tillit til skole- og barnehageledere i den profesjonelle utviklingen i egen virksomhet, vil bidragene være positive og sporbare ut på den enkelte skole og barnehage. Den gode skole- og barnehageeier går foran og tar ansvar for

utviklingen av sine ledere i et klima kjennet av mestrings og tillit.

### BESTILLER – UTFØRER DYNAMIKKEN MÅ TONES NED

I det offentlige ordskiftet innen vår sektor, har tillitsreformen og arbeidet med ny opplæringslov blitt trukket fram som løsninger på utfordringene vi står overfor. For at ledere i skole og barnehage skal kunne utføre jobben sin, mener vi at man bør tone ned bestiller-utfører dynamikken mellom skole- og barnehageeierne og virksomhetene. Flere med oss

peker på at bestiller-utfører dynamikken har utviklet seg på bekostning av gode fagmiljøer innen oppvekst og opplæring i kommunene.

I forbindelse med tillitsreformen, ønsker regjeringen å initiere piloter og forsøk. I løpet av våren 2023 vil kommuner og fylkeskommuner bli invitert til å søke om frikommuneforsøk, som en oppfølging av Stortingets vedtak 14. juni 2022 og Statsbudsjettet for 2023. I Statsbudsjettet er frikommuneforsøk tatt med som et virkemiddel i arbeidet med tillitsreformen. Kommunal- og distriktsdepartementet vil

også invitere KS til et samarbeid om oppfølging av kommuner.

Gode arbeidsvilkår, god støtte fra skole- og barnehageeier, muligheter for utvikling og kompetansebygging er viktige faktorer for at våre medlemmer skal kunne løse samfunnsoppdraget. Dette blir viktige temaer å følge opp i forbindelse med opplæringslovsarbeidet og frikommuneforsøk. Universitetet i Agder vil på oppdrag fra Skolelederforbundet også gjennomføre et forskningsprosjekt med dette delvis som tema. Forskningsresultatene blir presentert på Arendalsuka i august 2023.



Alt du trenger til matematikkens dag!



Hjem: [Tutank.com](http://Tutank.com) Facebook: [TutankGames](https://www.facebook.com/TutankGames) E-post: [info@tutank.com](mailto:info@tutank.com)

## Organisasjonsutvikling i Skolelederforbundet

Alle organisasjoner har et behov for å gå gjennom egen organisering, og vurdere om man er skrudd sammen på den beste måten. Skolelederforbundet starter opp en slik prosess nå.

| Tekst: Alf B. Aschim

Sentralstyret i Skolelederforbundet vedtok på sitt møte i desember at det skal gjennomføres en organisasjonsutviklingsprosess i forbundet fram mot landsmøtet i 2025. Generalsekretær Jan-Erik Buer skal lede organisasjonsutvalget og de øvrige medlemmene er:

- Stig Johannessen, forbundsleder – sentralstyret
- Mona Søbyskogen, 2. nestleder – sentralstyret
- Heidi Falkhytten, fylkesleder Møre og Romsdal
- Mette Vassbotn Edvardsen, fylkesleder Nordland
- Anita Grimsrud, medlem fra Trøndelag
- Anne-Cecilie Kapstad, medlem fra Vestland
- Heidi Ellingsen, representerer sekretariatet

I tillegg er rådgiver i sekretariatet Alf B. Aschim sekretær for utvalget. Organisasjonsutvalget skal:

1. Utrede styrker og svakheter med dagens organisering.
2. Fremme forslag til hva som skal være oppgavene for de ulike ledene i organisasjonen.
3. Utrede mulige løsninger for en be-

dre arbeidsdeling mellom politisk nivå, tillitsvalgte og sekretariatet.

4. Derav utrede hvordan Skolelederforbundet bør organiseres for fremtiden.
5. Skissere en robust og gjennomførbar prosess for gjennomføring av eventuelle organisasjonsendringer.
6. Vurdere behov for eventuelle vedtektsendringer.

Organisasjonsutvalget hadde sitt oppstartsmøte 16. januar, og i løpet av våren vil utvalget gjennomføre innspillseminarer for å få tilbakemeldinger på hva status er i forbundet, hva som er bra og hva som kan bli bedre. I tillegg blir organisasjonsgjennomgangen i forbundet et viktig tema på vårens medlemsundersøkelse.

Innspillsmøtene begynner med lunsj. Alle medlemmer er velkomne til å delta. Det vil bli plass til 30-40 deltagere fysisk, og i tillegg er det mulig å delta digitalt. Nærmere invitasjon til innspillseminarene sendes ut tidlig i februar. Du finner også mer informasjon og lenke til påmelding i aktivitetskalenderen på våre hjemmesider: [skolelederforbundet.no/aktivitetskalender](http://skolelederforbundet.no/aktivitetskalender)

### INNSPILLSSEMINARENE GJENNOMFØRES SLIK:

14.03	Oslo (Lakkegata 23), for Oslo, Viken og Innlandet
15.03	Bergen, for Rogaland og Vestland
16.03	Trondheim, for Trøndelag og Møre og Romsdal
28.03	Kristiansand, for Agder og Vestfold og Telemark
29.03	Tromsø, for Nordland og Troms og Finnmark

## Les tidligere utgaver av Skolelederen på Skolelederen.no

På Skolelederen.no finner du tidligere utgaver av Skolelederen i pdf format tilbake til 2020. Du finner også digi-

tale versjoner av en rekke fagartikler fra Skolelederen.

## Digitalisering av økonomiområdet

Skolelederforbundet har de siste 5 årene gjennomført en omorganisering og digitalisering av økonomiområdet. Oppgaver som tidligere har blitt behandlet manuelt ute i fylkeslagene, er flyttet over til økonomiavdelingen sentralt. Samtidig har vi sluttført digitaliseringen som medfører enkel attestering av kostnader i fylkeslagene, gjennom Visma Manager Approval appen.

| Tekst: Tore Luneborg, Økonomiansvarlig

I 2022 flyttet Skolelederforbundet fra Øvre Vollgate til YS-bygget i Lakkegata 23. I de nye lokalene får vi også driftsfordeler i form av konferanseavdeling, møterom, TV studier og podkastrom for å nevne noe. Det gjør at aktiviteten på Østlandet flyttes fra hoteller til egne lokaler.

I 2023 sluttfører vi harmoniseringen av alle honorarer til lokallagsledere, fylkesledere og lønnsforhandlere i hele landet. Honorarene ble gjennomgått av honorargruppen før de ble diskutert i ledermøtet i september 2022, og senere vedtatt i sentralstyret. Nytt lønnsystem er også på plass, hvor lønns slipper med honorarer sendes digitalt til tillitsvalgte i Visma Employee appen.

Alle honorarer skal godkjennes sentralt av økonomiansvarlig i forbundet, og skal sendes direkte til [okonomi@skolelederforbundet.no](mailto:okonomi@skolelederforbundet.no). Alle utlegg og reiseregninger sendes sammen med kvitteringer i pdf format til samme e-post. Fylkesvise kostnader godkjennes digitalt i etterkant av fylkesledere. Fakturering fra våre leverandører skal sendes som EHF fakturaer til Org.Nr. 970 149 406. Fakturaene merkes med avdeling og aktivitet.

Brukermanual for lønns slipper, reisereglement, oppdaterte honorar skjemaer, utlegg og reiseregninger finnes på vår hjemmeside [www.skolelederforbundet.no](http://www.skolelederforbundet.no).

## Lokal- og fylkeslag kan booke gratis konferanserom i Skolelederforbundets lokaler

I 2022 flyttet vi inn i nye lokaler med gode konferansefasiliteter. Lokalene kan kostnadsfritt benyttes av våre lokal- og fylkeslag.



| Konferansesalen Karthago har plass til 55 personer.



| I møterommet Gressholmen er det plass til 8 personer.



| Lindøya er et konferanserom med plass til 20 personer.

Skolelederforbundets konferanse- og møterom i YS-bygget i Lakkegata 23 i Oslo, kan brukes gratis av alle våre fylkes- og lokallag. YS-bygget ligger sentralt på Grønland i Oslo, i gangavstand fra Sentralbanestasjonen og Oslo buss-terminal.

Den største konferansesalen har plass

til 55 personer, men dere kan også booke møte- og konferanserom med plass til 8 eller 20 personer. Ved større arrangementer kan dere booke et eget rom i kantinen i YS-bygget, med plass til 120 personer.

Møterommene er gratis, men møtematen belastes fylkes- eller lokallag. I kan-

tingen er det også mulig å bestille 2 retters eller 3 retters middag eller tapasbuffet.

Bestilling av møterom og møtemat må gjøres via administrasjonsansvarlig Heidi Ellingsen i Skolelederforbundet. Hun har epost [he@skolelederforbundet.no](mailto:he@skolelederforbundet.no) og mobil 466 29 944.

## Kommende kurs og webinarer

Som medlem i Skolelederforbundet kan du delta på alle våre kurs og webinarer. Meld deg på via våre nettsider [skolelederforbundet.no/lederskolen-i-skolelederforbundet/](http://skolelederforbundet.no/lederskolen-i-skolelederforbundet/)

### Vi tilbyr for tiden følgende kurs:

#### EFFEKTIV TIDSBRUK

**Webinar 1. mars, kl. 16 – 17.**

Kurset baserer seg på forskningen til produktivitetseksperter Steven Covey. Han har laget en praktisk modell for hvordan du kan strukturere en arbeidsuke for å frigjøre mest mulig tid til å gjøre det arbeidet som betyr mest!

#### MIDLERTIDIGE ANSETTELSE

**Webinar 2. mars, kl. 15.30 – 17.00**

I dette kurset gir våre jurister deg en gjennomgang av de mest sentrale reglene om midlertidig ansettelse i arbeidsmiljøloven og opplæringsloven.

#### FORHANDLERROLLEN

**Tid: 9. - 10. mars**

**Sted: Skolelederforbundets kon-**

#### feranselokaler i Lakkegata 23, Oslo

Kurset går over to dager og du vil blant annet få innsikt i hjemmelsgrunnlaget i avtaleverket, siste års lønnsoppgjør, sentrale begreper og forhandlings-teknikk. Du får også prøve deg som forhandler i praksis.

#### EMPATISK DIALOG

**Webinar 5. april kl 16:00 - 17:00**

Dette kurset gir deg et innblikk i en modell for empatisk dialog som du som leder kan bruke for å håndtere eller forebygge konflikter i personalet.

#### VARSLINGSSAKER OG KONFLIKTER

**Tid: 13. april kl 10:00 - 15:00**

**Sted: Skolelederforbundets kon-**



I dette dagskurset vil våre jurister se på varslingssaker og reglene rundt dette, samt konfliktsaker generelt.

#### TAUSHETSPLIKT

**Webinar 11. mai kl. 15:30 - 17:00**

Som skoleleder er du bundet av regler om taushetsplikt. Hva innebærer dette? Og hvordan kan man samarbeide med andre innenfor reglene om taushetsplikt? På webinaret vil du få en gjennomgang av noen av de viktigste bestemmelsene på området, og det vil bli mulighet for å stille spørsmål.



# Er du leder i skole eller barnehage og har behov for styrket kompetanse?

OsloMets lederutdanninger tilbys i samarbeid med HINN. Studiene er fremtidsrettede, forskningsbaserte og tett koblet til praksis. Gjennom studiene vil du styrke din lederkompetanse og utvikle dine lederferdigheter.

Styrer- og rektorutdanningen regnes som «grunnutdanningen» for ledere. Disse går over tre semestre og gir 30 studiepoeng.

**Søknadsfrist for styrer- og rektorutdanningen: 1. mars**

**Vi har også videreutdanninger** over to semestre, av 15 studiepoeng, med fordypning i ulike tema.

## For ledere i barnehage og skole:

- Juss for ledere
- Ledelse av utviklings- og endringsarbeid
- Barnehage- og skolemiljø og ledelse

## For ledere i skole:

- Ledelse og digitalisering
- Ledelse av profesjonelle læringsfelleskap

Søk våre lederutdanninger spesielt for din målgruppe og velg tema etter ditt behov.

Studiene er for ledere i barnehage, grunn- og videregående opplæring. Studiene tilbys og finansieres gjennom Utdanningsdirektoratet. Studiene er på masternivå og kan innpasses i mastere innen utdanningsledelse.

**Søknadsfrist: 1. april for videreutdanningsmodulene**

For mer informasjon:

