

Lederskap og ledelsesutfordringer i en «ny tid»

Utdanningsforbundets lederkonferanse
Scandic Hell Stjørdal 28. mars 2025

Carl F. Dons, NTNU

En «ny tid»

- Verden preges av økende uro og uforutsigbarhet
- Fremveksten av sosiale medier, algoritmer og kunstig intelligens skaper nye dilemmaer i skjæringspunktet mellom danning og utdanning.
- Økonomiske rammebetingelser og begrenset tilgang på kvalifisert personell forsterker utfordringer knyttet til faglige prioriteringer og skjønnsutøvelse.
- Barn og unge representerer en naturlig uforutsigbarhet, og hverdagen i barnehage og skole er ofte preget av uforutsette hendelser.

Disse forholdene stiller høye krav til lederskap som kan navigere i usikkerhet, balansere motstridende hensyn og samtidig sikre faglig og etisk forsvarlig praksis.

Fire typer ledere:

- De som får ting til å skje
- De som gjerne vil at ting skal skje
- De som ikke tror at noe vil skje
- *De som lurder på hva som skjedde...*

Barnehage og skole er preget av kompleksitet

Samfunnsoppdraget (Biesta, 2009)

Sertifisering

- målstyring gjennom barnehagens rammeplan og skolens læreplan

Sosialisering

- danning til fellesskapet (i konkurranse med andre «danningsagenter»)

Subjektivering

- livsmestring

Braker algoritmer for å finne depresjonstegn hos unge

– Kan åpne for at ungdom får riktig hjelp raskere enn i dag, sier forsker.



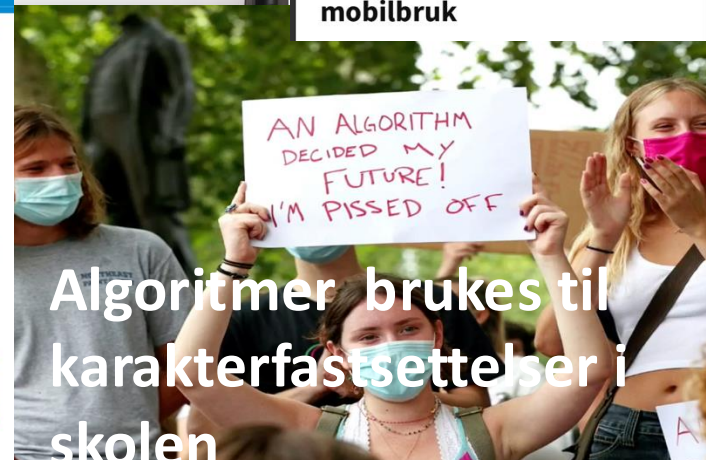
«Nettsøkene våre øker forskjeller mellom barn»

Hvilke treff barna våre får fra nettsøk avhenger blant annet av hva mamma og pappa har søkt på før. Familiebakgrunn påvirker algoritmene, som igjen forsterker sosiale forskjeller blant barn.



Mona Sobyskogen er nestleder i Skolelederforbundet.
(Foto: Ole Alvik / Skolelederforbundet)

Nesten alle skoler har strenge regler for mobilbruk



Algoritmer brukes til karakterfastsettelse i skolen

Årets kronikere



Signe Bræk Ingvald, leder av skoleforbudsbevegelse



Karl Tylham, leder av forbrukerforbudsbevegelse



Lill Eggen, skoleleder i Høyanger



Kari Holmström, generalsekretær i Høyere utdanning i Norge



Arne Karlsen, leder av skoleforbudsbevegelse



Kari Holmström, generalsekretær i Høyere utdanning i Norge



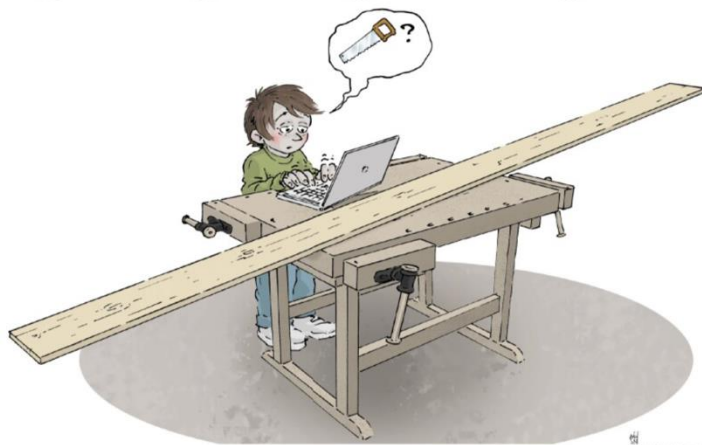
Kari Holmström, generalsekretær i Høyere utdanning i Norge



Kari Holmström, generalsekretær i Høyere utdanning i Norge

Fra «kunstig» til «gunstig» intelligens?

For at kunstig intelligens som ChatGPT, skal bli til «gunstig» intelligens i skolen, må fokus ligge på å styrke elevenes **KRITISKE TENKNING** og evne til selvstendig arbeid.



ILLUSTRASJON: SIVIN THIST



Kronikk: Carl Fredrik Døns

carl.fredrik.dons@ntnu.no

Norge skal bli verdens mest digitale land, er overallden på regjeringens digitaliseringsstrategi. Oppfølgingen som skissenes i over- skriften, konkretiseres med en rekke lære og trykkes for folk, et mer konkurransekydig næringsliv og en mer moderne offentlig sektor.

Skole har relativt liten plass i strategien, og formleringer som «steig» og «mønstre» er erstattet med utvalg som barn og unge skal lære å bruke teknologi på en ansvarlig måte, og skoleledere skal bli mer bevisst, både i undervisningen og på fritiden.

Bruk av formative nøkkelord som «ansvarlig» og «bevisst» knyttet til barn og unge kan tydeliggjøre digitaliseringsstrategien her legger vekt på at digitalisering ikke bare

drøyer som undervisning, men utgjør en sentral del av skolens dannelsingsmandat.

Med over 1,5 milliarder månedlige brukere er den generative språkmodellen ChatGPT fra Open AI det KI-verktøyet som er mest brukt, etter hvert også i skolen.

I skolen har spørrekomiteen med ChatGPT i første fase handlet om at det blir enklere å jukse ved prøver. Etter hvert har skoler drevet i retning av å støtte undervisningen og tilsvarende programmer vil kunne ha en lang og omfattende innvirkning på skolen om den settes på plass.

Det er mye som tyder på at også innholdet i skolens opplæring vil bli endret. Ifølgelig skal læreren forholde seg til at eleven gjennom å møte sin oppgave kan bli et ferdig svar, som er bedre enn det eleven selv kan bli til.

Samtidig kan det samme svaret være oppløst når det gjelder fakta.

På vei utfordringene inneforberet og musikk når programmet som Midjourney og Suno bidrar til et dypdykkende profes-

jonell skoleprosjekt? Disse utfordringene peker i retning av grunnleggende spørsmål knyttet til kunnskap, læring og skoleansvar.

Det er spørsmål som berører skolens dannelsingsmandat slik vi finner det i den sentrale «Prinsipper for grunnopplæringen» (2007) 2.2 Kompetanse i figuren.

Kompetanse er å kunne tilpasse seg og anvende kunnskap og ferdigheter til å løse utfordringer og løse oppgaver i kjente og ukjente sammenhenger, og situasjoner kompetansen innebærer forståelse og evne til refleksjon og kritisk tenkning.

Kompetansedefinisjonen er rettet mot elevene. Skolens møte med det «ukjente» i form av nye kunnskapsendringer som KI, bidrar til at denne kompetansedefinisjonen også er relevant for lærere.

I boka «Atskiller» som tidligere berører KI forklarer Inga Strømme det ukjente mulighetsrommet gjennom problemstillingen: Skal man kunne bli så gode til å velge for oss, at vi etter hvert mistenker oss til å ha

selvbestemt valg.

For skolen kan det indikere et behov for et stykket utviklet på demokratisk ansvar som det er skolens samfunnsmandat.

Hva er det så skolen bør være oppmerksom på når elevene skal danne til konstruktive brukere av ChatGPT?

En viktig forutsetning for arbeid med generative språkmodeller er å erkeproblemet med at tekster produsert av maskiner, så langt ikke skiller mellom sant og usant. Maskiner produserer tekst som henger godt sammen og ser tilfelle ut, så, fordi de er hermetiske etter andre tekster som er laget av mennesker.

Det innebærer også at elevene i større grad må arbeide med å produsere egne tekster. I eget tekstarbeid kan elevene bruke KI som samarbeidspartner og skrivestotte. ChatGPT kan lage gode synsener og

oppsamlinger av tekster eleven har produsert. Det forutsetter imidlertid at elevene har kontroll over hva de legger inn av tekst.

Undervisning i tekstarbeid kan ChatGPT utføres til å gi tilbakemelding på syntaks og formverk. I produksjonen av en skriveprosess kan ChatGPT bidra til forbedring av tekst. Stillestående kan ha betydning for debatt i en demokratisk offentlighet, da det er lettere å få gjennomslag for en ytring hvis den er formidlet i et tydelig og lesbart språk.

Erfaringer med ChatGPT i norske skoler viser at det mest grunnleggende er å lære elevene å lage gode spørsmål. En spørsmål, eller på norsk en «dekkende», er en instruksjon, spørsmål eller en setting som brukes for å initiere en respons eller handling.

Det er med andre ord elevene evne til å fremstå utfordrende i dialogen med ChatGPT som er avgjørende for at skuttig intelligens kan bli til «gunstig» intelligens.

KI utfordrer både elevenes og lærernes kompetanse, særlig når det kommer til kritisk tenkning og



KI utfordrer både elevenes og lærernes kompetanse, særlig når det kommer til kritisk tenkning og skjønnsutøvelse.

skjønnsutøvelse. Med innflytelsen fra store teknologiske kaper uten demokratisk kontroll, er det nødvendig for skolen å sikre at KI brukes på måter som styrker elevenes dannelsingsprosess og evne til demokratisk deltakelse.

For at kunstig intelligens som ChatGPT skal bli til «gunstig» intelligens i skolen, må fokus ligge på å styrke elevenes kritiske tenkning og evne til selvstendig arbeid. Skolen må sikre at bruk av KI er forankret i skolens dannelsingsmandat, med vekt på ansvarlighet, refleksjon, og demokratisk deltakelse.

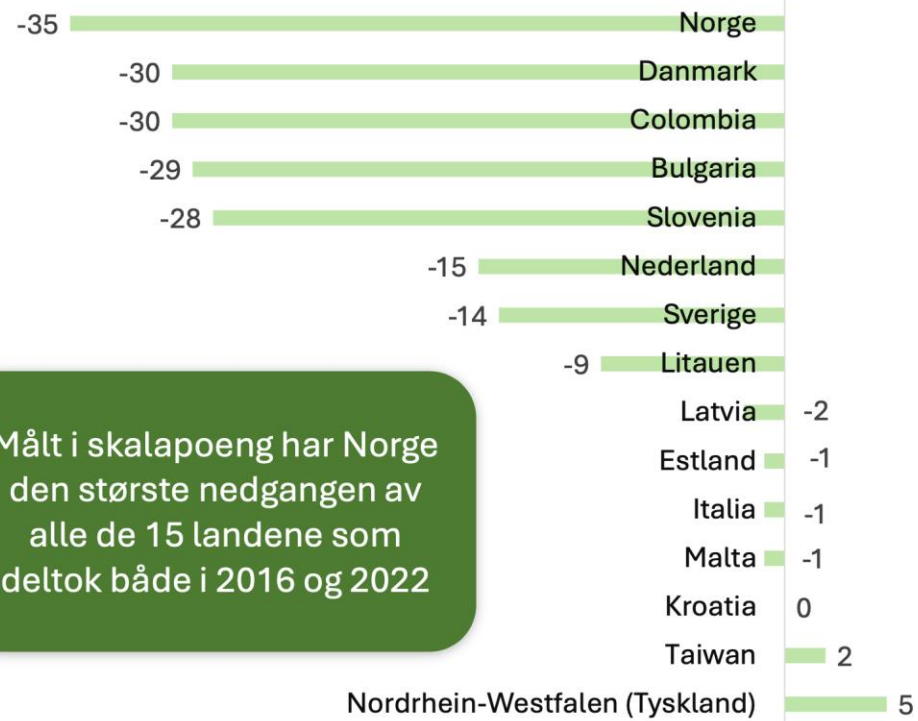
Ved å styrke KI til å støtte elevenes skriveprosesser og læring, kan teknologien bidra til å forbedre den på en stadig mer digitalisert verden. Samtidig må skolen kontrollere, diskutere de etiske og samfunnsmessige implikasjonene av KI, for å sikre at teknologien brukes på en måte som tjener samfunnets beste.

KI utfordrer både elevenes og lærernes kompetanse, særlig når det kommer til kritisk tenkning og skjønnsutøvelse. Med innflytelsen fra store teknologiske kaper uten demokratisk kontroll, er det nødvendig for skolen å sikre at KI brukes på måter som styrker elevenes dannelsingsprosess og evne til demokratisk deltakelse

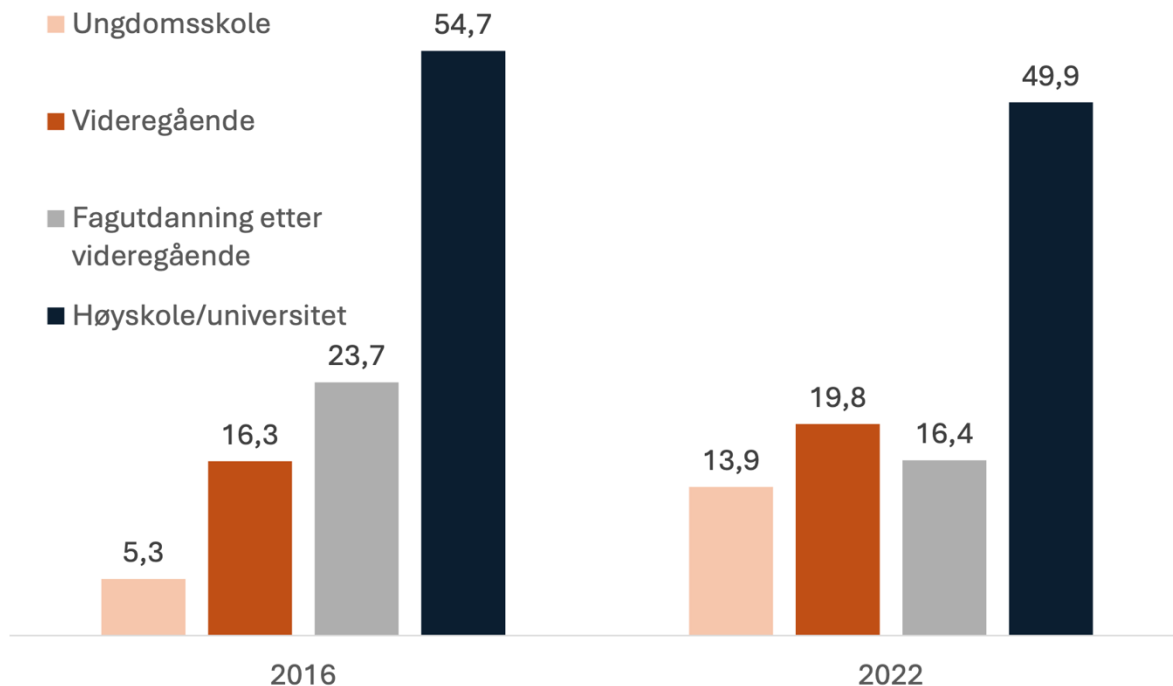
ICCS-kunnskapstest (Civic knowledge)

- Demokratisk kompetanse: kunnskap og anvendelse av kunnskap
- Operasjonalisering
 - Spørsmål fra fire temaområder: Samfunnssystem og -institusjoner, demokratiske prinsipper, samfunnsengasjement og medborgerskapsrolle og identitet
 - To kognitive dimensjoner: Å vite (faktakunnskap) og å anvende viten

(Storstad, 2025)



Svekket motivasjon gir lavere prestasjon



13,9 prosent ønsker ikke utdanning etter ungdomsskolen. I 2016 var tilsvarende andel 5,3 prosent.

- Betydelig svekket skolemotivasjon
- Vi finner at svekket skolemotivasjon er en forklaring på nedgangen i elevenes kunnskapsnivå fra 2016 til 2022.

**We are the students of today
Attending the schools of yesterday
Taught by teachers of the past
With methods from the Middle Ages
To solve the problems of the future**

Internasjonale trender K12

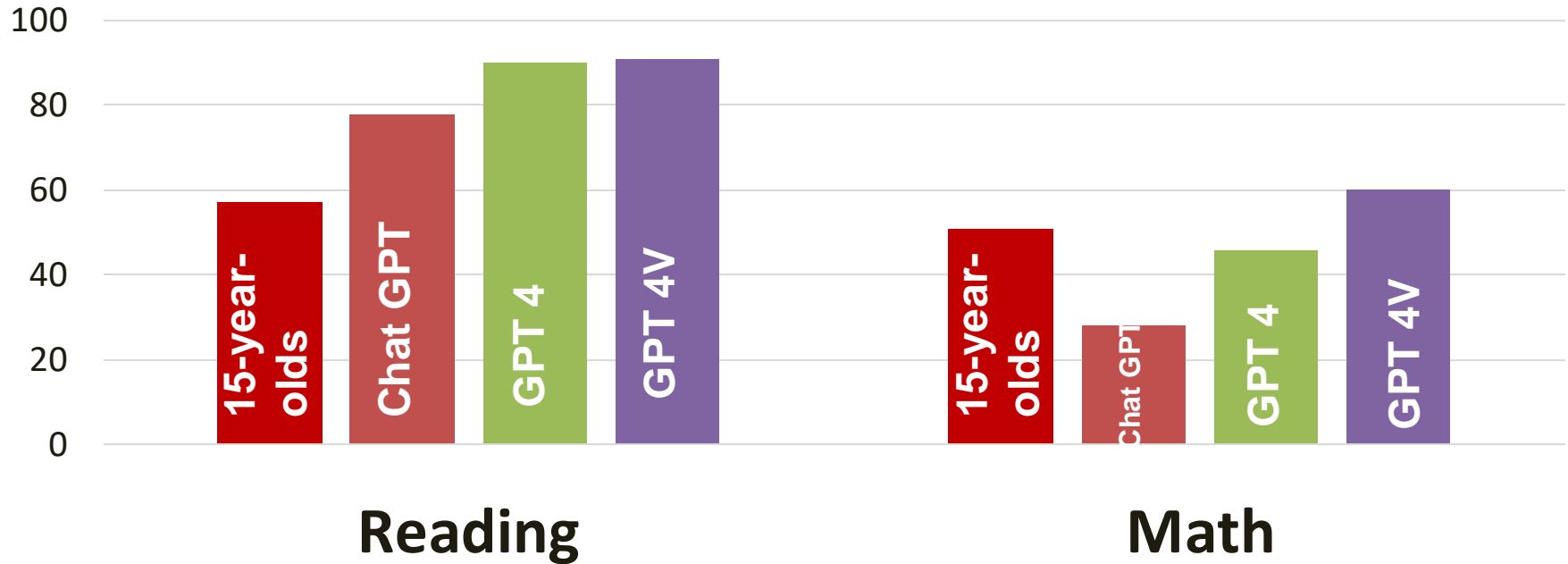
(Grunnskoleløpet)

- Mindre testing, mer elevproduksjon og praktisk læring
- Skifte fra summativ til formativ vurdering
- Skoler ønsker å sette søkelys på ferdigheter for det 21. århundre
 - kritisk tenkning, problemløsning, kreativitet, digitale ferdigheter, kommunikasjon og samarbeid

men mangler kapasitet

Putting AI to the test: chatGPT and student academic performance (PISA)

Share of questions correctly answered by...



■ 15-year-olds ■ GPT-3.5 (Nov'22) ■ GPT-4 (Mar'23) ■ GPT-4V (Sep'23)

PISA 2022 outcomes

Andreas Schleicher Director for Education and Skills OECD



Academic performance

Psychological well-being

Agency and engagement

Resilience

Engagement with school

Quality of relationship & community vitality

School-leisure balance

Material and cultural well-being

Openness to diversity

15-year-olds tend to report **lower creativity** than 10-year-olds



Andreas Schleiers oppsummering

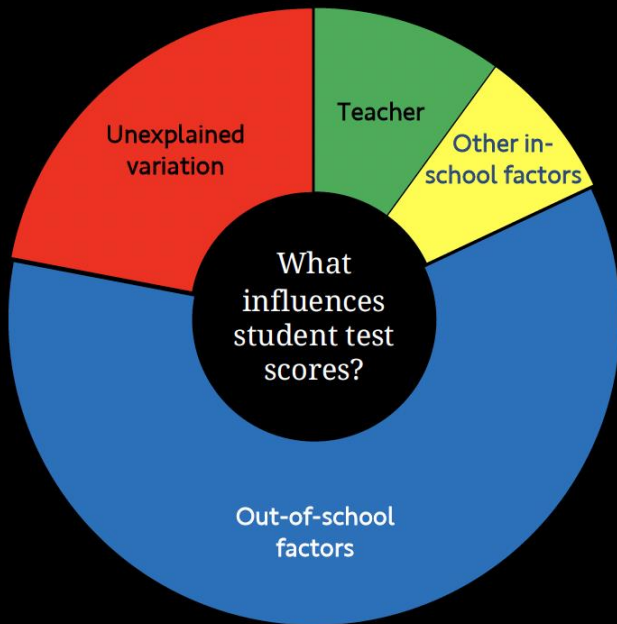
Det forteller oss at vi må tenke mere på hva som gjør oss menneskelige. Skolen bør hjelpe elevene med å finne ut hva de elsker og hva de kan bli virkelig gode til, for å finne sin lidenskap. Men skolene bør også hjelpe elevene med å forstå hva verden trenger, slik at de kan finne sitt bidrag til fellesskapet.

I dag bør skolene tilby elevene nye måter å se, sanse og tolke verden på, måter som gir mening i deres liv.

Kompetanse er å kunne tilegne seg og anvende kunnskaper og ferdigheter til å møte utfordringer og løse oppgaver i kjente og ukjente sammenhenger og situasjoner. Kompetanse innebærer forståelse og evne til refleksjon og kritisk tenkning.

Overordnet del – verdier og prinsipper for grunnopplæringen (2017)
2.2 kompetanse i fagene

KOMPLEKSITET



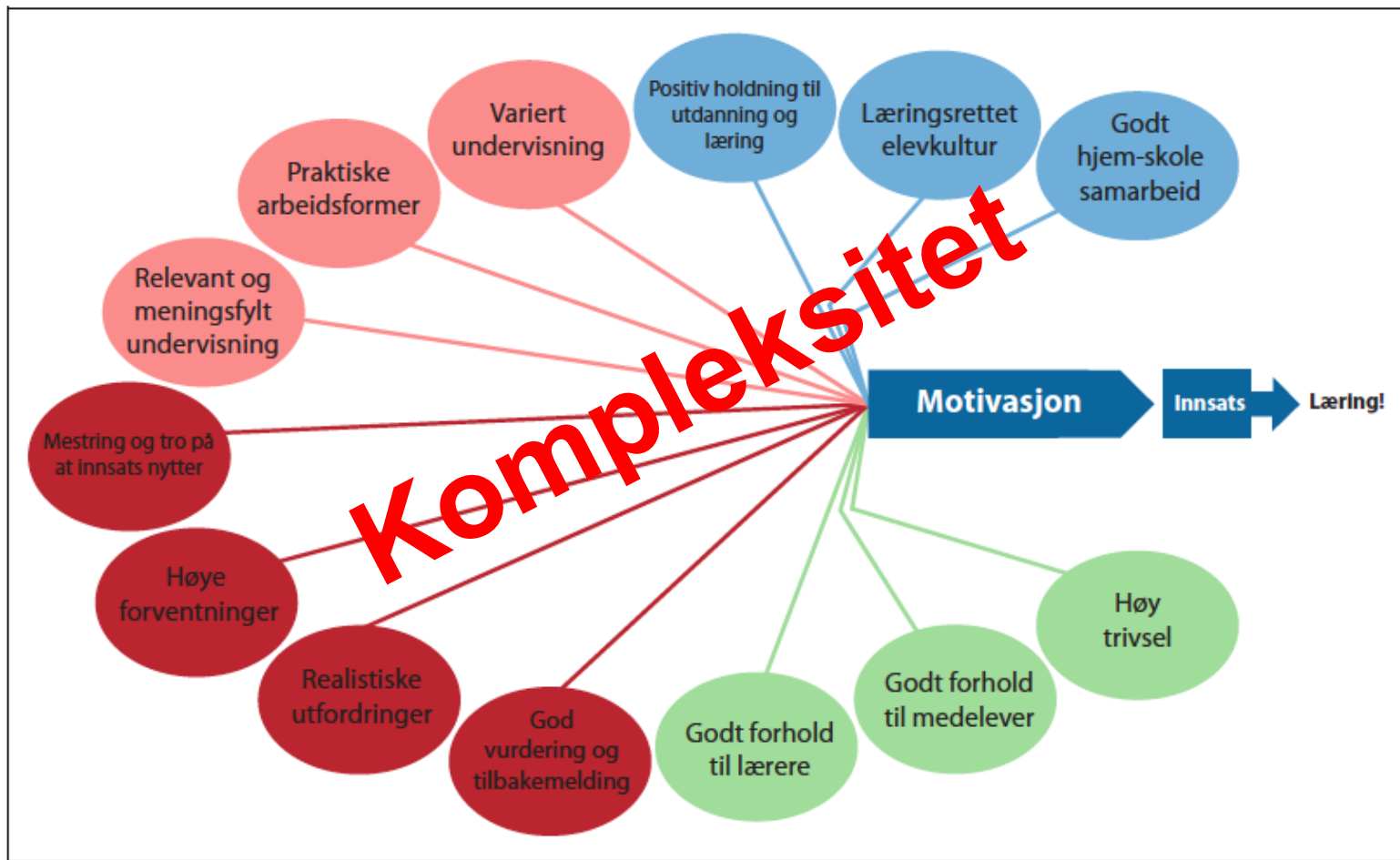
Source: Haertel (2013)

Hva påvirker elevenes læring mest?

Indikator på læring:
Resultater basert på kartlegginger og tester

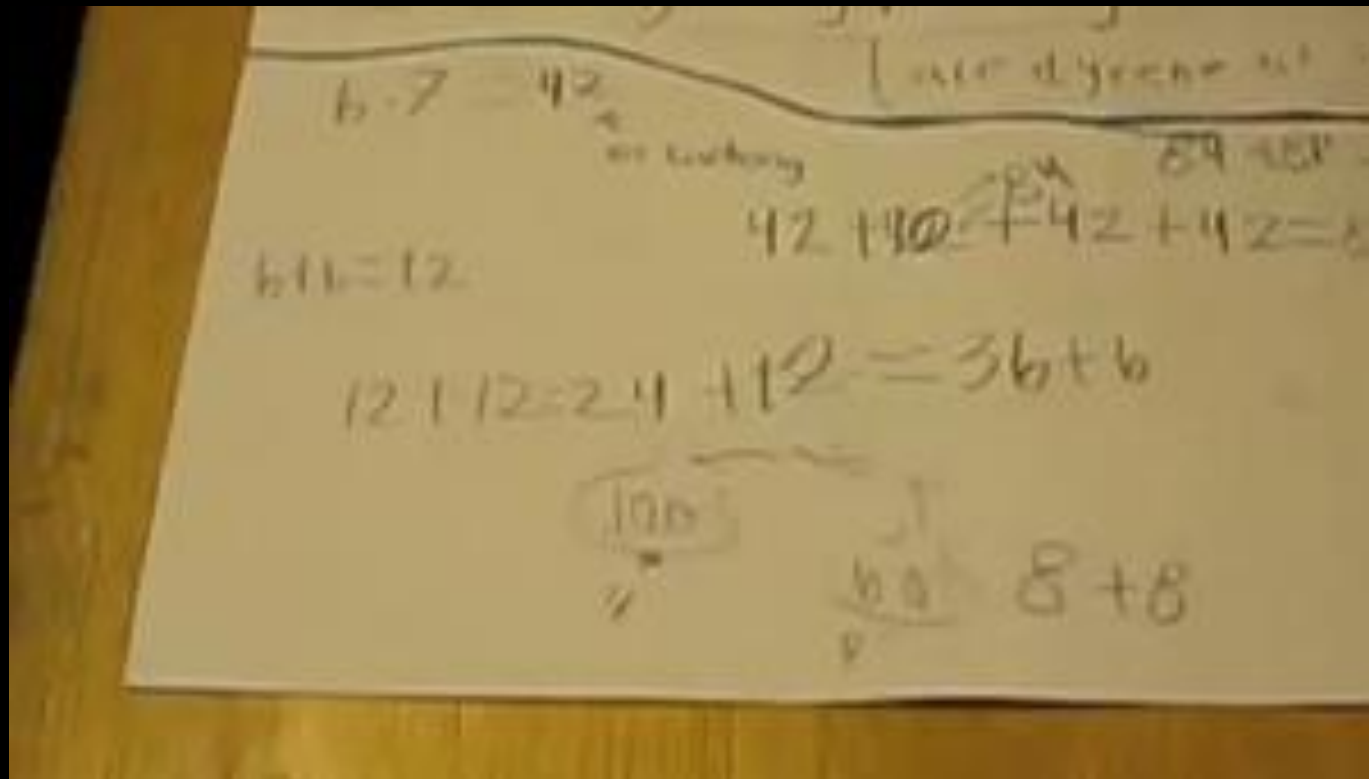
Ivaretar

- sertifiseringsmandatet men ikke
- Sosialisering – danning til fellesskapet
- Subjektivering - livsmestring



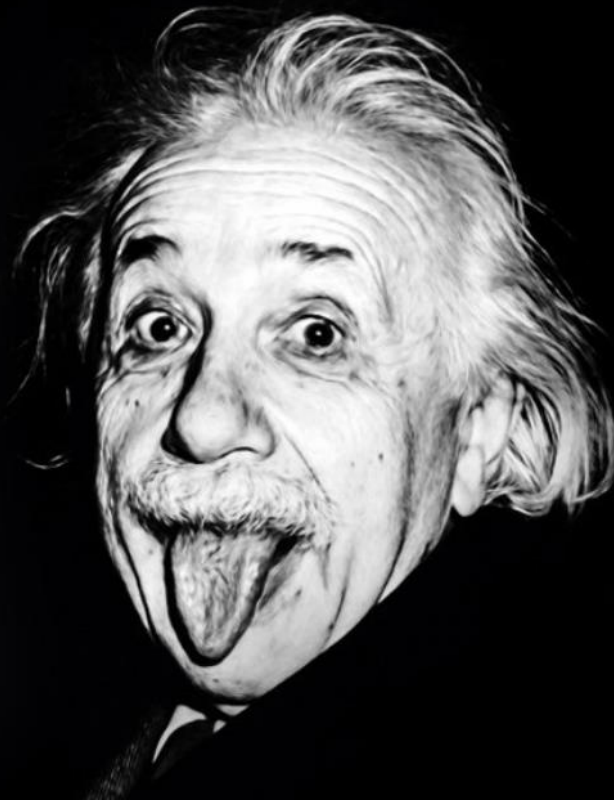
Figur 3.3 Forhold som fremmer motivasjon

KOMPLEKSITET



Imagination is more important
than knowledge. **Imagination**
is the language of the soul.
Pay attention to your imagination
and you will **discover**
all you need to be **fulfilled.**

– *Albert Einstein*



Det viktigste lærerverktøyet

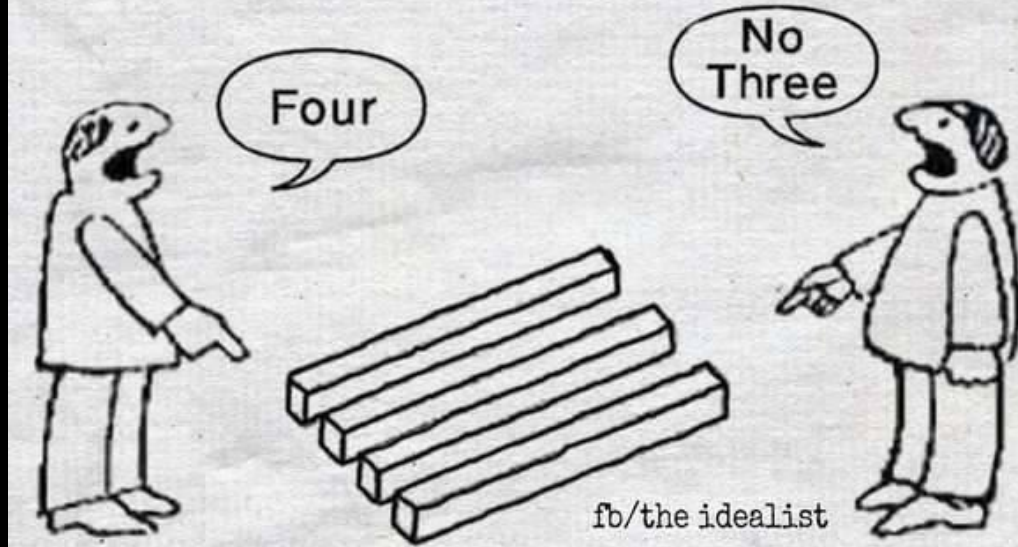


"Everything we hear
is an opinion, not a fact.
Everything we see
is a perspective, not the truth."

- Marcus Aurelius

Ledelse av læringsfremmende samtaler

Disputerende-
akkumulerende-
utforskende
samtaler



(Mercer og Littleton, 2007)

Det er ingen som «eier» sannheten om hva som er barnets beste, de ulike aktører er første og fremst «eiere» av sine ulike oppfatninger og perspektiver fargelagt av profesjon og posisjon.

Det er i møtet mellom de ulike oppfatninger og perspektiver nye løsninger kan utvikles, noe som også forutsetter likeverdighet.

Samskaping som grunnholdning er avgjørende for at «laget rundt barnet» ikke skal bli til «slaget om barnet»

(Dons & Granrusten, 2025 in press)



Ledelse av samskaping i oppvekstnettverk Nordmøre

Den klassiske forventningen mange har er at en tillitsvalgt er en som skal stå på barrikadene og ta opp kampene, først og fremst lønnskampen og arbeidstid. Men jeg tror vi ganske tidlig fikk føle at vi faktisk var en ressurs og at vi utgjorde en viktig stemme. (Hovedtillitsvalgt)

Jeg har aldri vært borti et samarbeid hvor vi så til de grader har hatt distribuert ledelse. Det å tørre å slippe kontrollen, og ikke ha kontroll ... Et konkret eksempel på det er at vi aldri helt vet agendaen på et møte før det er slutt! (Rektor)



Det handler ikke lenger om å ta kamper, men i fellesskap å belyse ting på en annen måte og ha gjensidig respekt for hverandres roller i det møtet man har, men samtidig forstå at rollene bidrar til at man kan være uenige uten at dette er farlig eller truende, men heller kan være en inspirasjon. (Barnehagesjef)

Og det er noe som sitter inni meg her nå (peker på hodet) at gullet kommer nedenfra og at alle stemmene skal med, og at det er ikke noe som er rett og noe som er galt. (Tillitsvalgt)

All kritikk blir tatt konstruktivt uavhengig av hvordan den kommer ut, og i ledelsen av nettverket er det folk med is i magen som er gode til å reflektere. (Tillitsvalgt)

Meld. St. 34

(2023–2024)

Melding til Stortinget

En mer praktisk skole

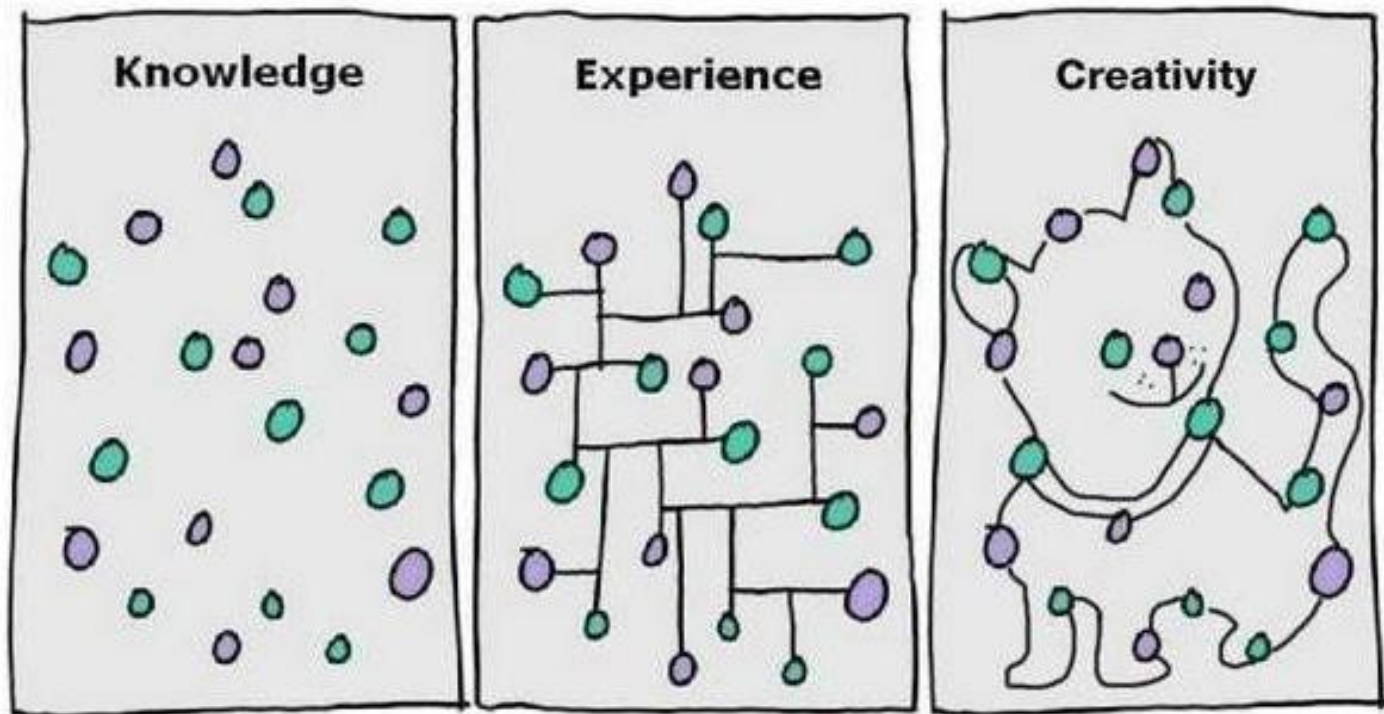
Bedre læring, motivasjon og trivsel på 5.–10. trinn



Lærerne i de praktiske og estetiske fagene har verdifull kompetanse som må verdsettes på lik linje med annen fagkompetanse. Da er det veldig viktig at kommunene sørger for at skolene både har tilgang til slik kompetanse, og læringsarenaer som legger til rette for dette.

Regjeringen vil at de praktiske og estetiske fagene og den kompetansen disse fagene gir elevene, skal verdsettes på lik linje med de andre fagene,

Hva forteller
disse tre
bildene om
gjennomføring
av barnehagen
og skolens
oppdrag i
praksis?



Kulturdag

17 grunnskoler og 3
barnehager

45 av kulturskolens
pedagoger arbeider
ukentlig i skolene, i tillegg
til barnehagen og skolens
egne pedagoger

Kulturdag i Trondheim kommune





Illustrasjon: Sven Tveit

Elevene kan lære fag bedre i en mer praktisk og variert skole

Mer vekt på estetiske fag i skolen vil ikke bare kvalifisere elevene i fag som drama, musikk, kunst og håndverk. Det kan også bidra til å styrke teorifagene.

Carl Fredrik Dons DOSENT VED INSTITUTT FOR LÆRERUTDANNING, NTNU

De landene som scorer høyt på fag som lesning, skriving, regning og naturfag er også land som satser på estetiske fag.

På sitt beste er estetiske læringsprosesser er preget av intensitet, systematikk og progresjon. Dette bidrar til generelle læringseffekter som kan overføres til arbeid i andre fag.

(Bamford, A. (2011). Arts and cultural education in Norway 2010/2011.)

Estetiske læringsprosesser (By et al., 2020; Illeris, 2012)

betegner sammensatte, eksperimenterende, sansebaserte og symbolske prosesser uten entydige svar

Det kan være å bruke musikk, forming og dramatisering i arbeidet med sentrale temaer i fagene

Oppsummering fra nyere hjerneforskning

(Stana, 2025)

Kjennetegn ved estetiske læringsprosesser som består av sammensatte, eksperimenterende, sansebaserte og symbolske prosesser:

- disse prosessene aktiverer en kompleks samhandling mellom flere hjerneområder, inkludert de som er involvert i visuell, assosiativ, motorisk og romlig tenkning.
- når hjernen jobber på tvers av sensoriske, emosjonelle og motoriske systemer, styrker den også evnen til dybdelæring og får bedre hukommelse.
- dette helhetlige engasjementet gjør læringsopplevelsen mer meningsfull og lettere tilgjengelig for barn og unge, noe som kan føre til en mer effektiv læringsprosess.

Prosjektet «Universet»

Malvik kommune



En estetisk erfaring som bidrar til å støtte opp under følelsen av å kunne produsere eller skape noe som *er*, (en akvarell) og noe som *blir* (kunnskap om universet).

Hvordan kan systematisk arbeid i kunst og håndverk bidra til at elevene får erfaring med å produsere estetiske uttrykk, som i neste omgang kontekstualiseres i en faglig ytring?

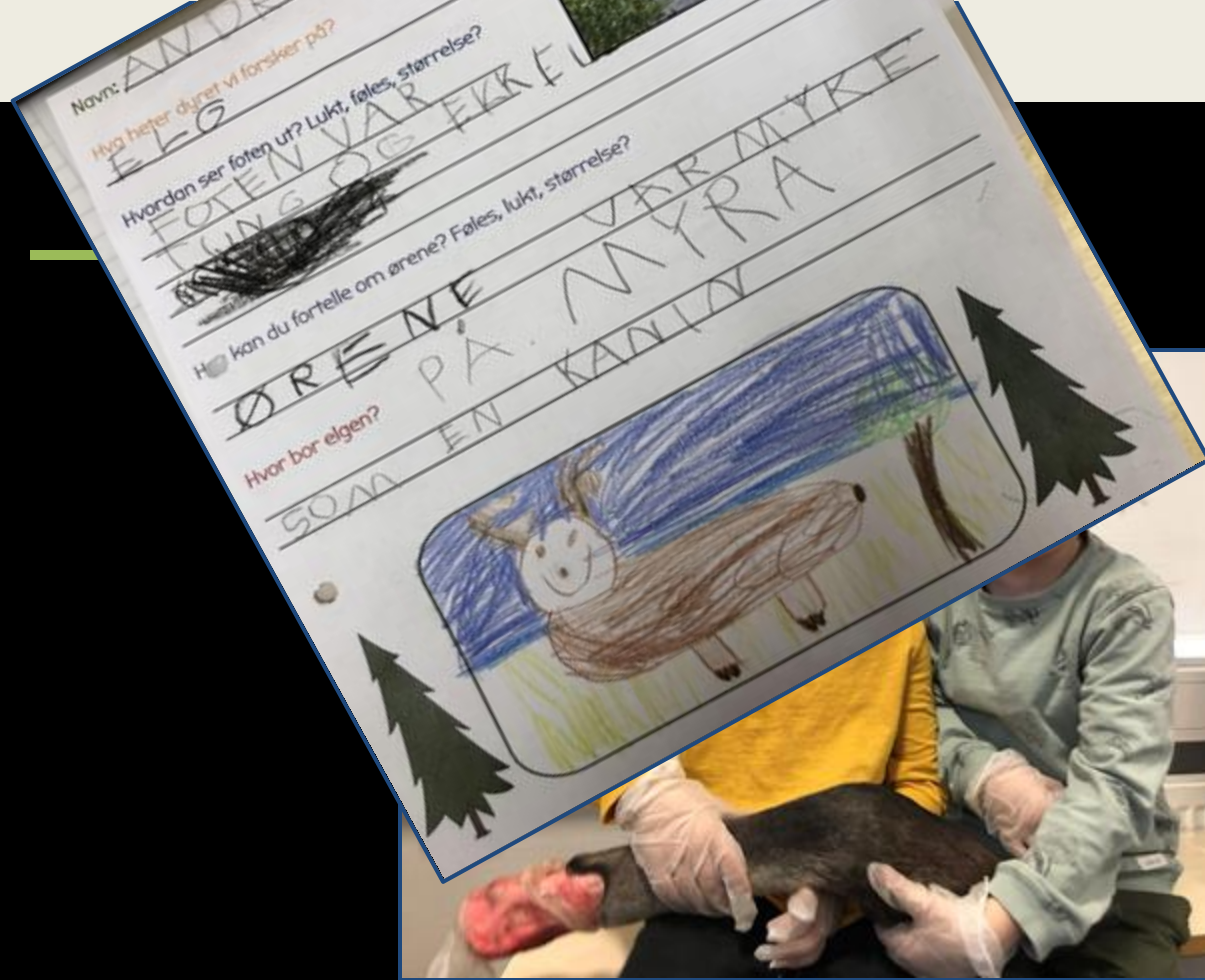
Dewey: Art as experience (1934)

- Den estetiske erfaring er preget av den ekstraordinære, avgrensede og sjelsettende opplevelse.
- Det estetiske kan ikke avgrenses skarpt fra intellektuell erfaring og individet kan respondere emosjonelt og kroppslig uten at den intellektuelle bevissthet aktivt er involvert i situasjonen, men løftes opp gjennom å sette språk til erfaringen – reformulering

Stavset skole 1. klasse, 2019

Halvparten av elevene på trinnet er samlet i en krok, ca. 24 stk. Midt på gulvet står det et bord. Det som er på bordet er dekket til, så spenningen stiger idet elevene kommer inn fra friminuttet. Lærer sitter i kroken når elevene kommer inn for å holde ro, samtidig som at spenning skal bygges opp. Hva kan dette være? Når alle er samlet er det avduking.





Det viktigste lederverktøyet



Hva gjør barnehage og skole god

- Voksnes tilrettelegging for utvikling og læring.
- Blikk for det enkelte barn og den enkelte elev
- Engasjement og omsorg for **lærings**prosesser
- Robust tilbakemeldingskultur
- Gode og faglig kompetente voksne betyr aller mest for de minst privilegerte gruppene av barn.
- Barnehage og skoleledere forbedrer utviklings- og læringsprosesser **gjennom den påvirkning de har på medarbeideres motivasjon, forpliktelse og arbeidsforhold.** Dette forutsetter innsikt i og involvering i barnehagen og skolens kjernevirksomhet.

Og

**krav til lederskap som kan navigere i
usikkerhet, balansere motstridende hensyn
og samtidig sikre faglig og etisk forsvarlig
praksis.**

Forskning på den nasjonale skolelederutdanningen

(Aas m.f., 2022)

- kjennetegn ved ledelse i utvikling av skoler er at ledelse kan karakteriseres som en **samhandlende aktivitet**.
- ledelsesperspektiver i fem kategorier:
 - distribuert ledelse
 - leadership for learning,
 - ledelse i lærende organisasjoner,
 - demokratisk ledelse
 - ledelse av organisasjonsutvikling
- en tydelig dreining i retning av at **skoler utvikles gjennom kollektive lærings- og utviklingsprosesser mellom ledere og lærere**.
- ledelse av de kollektive prosessene framstår som den tydeligste lederutfordringen

Distribuert ledelse

- *”Kraften som beveger organisasjonen fremover, og som gjør at aktuelle utfordringer kan løses, ligger vel så mye gjemt i medarbeidernes kapasiteter som i lederen selv”* (Brunstad, 2009, s. 28).
- *nøkkelen til suksess vil være måten distribuert ledelse blir tilrettelagt, orkestrert og støttet* (Harris, 2008 s. 173).

Dette krever at distribusjon også knyttes til formelt lederskap gjennom en ledelse som legger til rette for å:

- anvende rutiner og roller til å strukturere relasjoner i fellesskap
- forsterke betydningsfulle normer, for eksempel tillit
- forankre felles visjon knyttet til barn og unges læring

Fire vesentlige lederoppgaver



- **Skape rammer og muligheter for utvikling**
 - Lage framdriftsplaner og å skape arenaer for læring.
 - Forventningsavklaringer knyttet til innhold og arbeidsmåter i team- og personalmøter
- **Legge til rette for dialoger som utfordrer dagens praksis**

Jeg har tillit til de ansatte, og til utviklingslærer, og viser det med å gi ansvar og utfordrer dem til å tre ut av komfortsonen i fellesskap.

Som leder blander jeg meg ikke inn i hvordan ting blir gjort, men støtter opp og er nysgjerrig til hvordan hver enkelt kom frem til måten å gjøre det på.

(Barnehagestyrer)

- **Påvirke rådende verdier og normer gjennom egen adferd**
 - leder er rollemodell for sine medarbeidere og setter standarden for hvilke verdier og normer som er gjeldende gjennom sin egen adferd
 - etablere roller og rutiner som legitimerer distribuert ledelse

Det har vore viktig for oss å velge arbeidsmåtar og prosessar som har inkludert alle og som har gjort at vi får alle i tale. Det er ikkje «lov» å vere gratispassasjer på møter. Det vil seie at det ikkje er mogleg å vere stille eller ikkje medverke, på eit eller anna vis, gjennom eit heilt møte. Vi ønskjer å få alle i tale på eit eller anna vis. (Rektor)

- **Redusere opplevd usikkerhet**

Og så er det å snu hodet til de som synes det er ganske tungt å bli bestemt over eller påvirket i noen grad. De må vi også ha med oss. Vi må ha med hele gjengen hvis vi skal jobbe godt med dette her. (Rektor)

Lederblikket og øyeblikkets kunst

- Godt lederskap krever en klokskap som innebærer innsikt i *øyeblikkets kunst*. Det vil si evne til å møte uventede situasjoner som ikke lar seg fange av tidligere praksis og faste rutiner. (Brunstad, 2009)
- Godt lederskap knyttes dermed til det uventende og uforutsigbare, til situasjoner i grenseland preget av kompleksitet.
- Lederskap i det uforutsette krever hukommelse, lærevillighet og i særdeleshet forestillingsevne.

Imagination is more important than knowledge. For knowledge is limited, whereas imagination embraces the entire world, stimulating progress, giving birth to evolution.

