

Skoleleder er hovedansvarlig

I dagligtale sier man gjerne at skoleleder er ansvarlig for skolens daglige drift mens kontaktlærere er ansvarlig for enkeltelevens hverdag og læring. Men hvem er ansvarlig når elever er utsatt for krenkelser og mobbing i skolen? Hvem er ansvarlig dersom læringsmiljøet er dårlig? Og hvem er ansvarlig for å forebygge eller for å skape nødvendig endring? Kan noen ansvarliggjøres?



Tåkete ansvarsforhold

Ansvarsforholdene i skolen er dårlig definert. I lovverket blir ansvarsforhold ofte gitt skoleeier, som for grunnskolen vil si kommunen og for videregående skole vil si fylkeskommunen. Så delegerer skoleeier arbeidsoppgaver, myndighet og ansvar videre til skoleleder, som i sin tur legger arbeidsoppgaver og ansvar på de ansattes skuldre. Ansvaret blir gjerne gitt videre uten klare føringer for **hvordan** skoleleder eller ansatte skal kunne møte det godt nok.

Som leder må Skoleleder alltid regnes som øverste ansvarlig for skolens virksomhet på alle områder. Å være ansvarshavende er en vesentlig del av skolelederrollen.

Proaktiv skoleledelse

God skoleledelse handler i stor grad om å arbeide forebyggende, slik at uønskede og negative forhold i mindre grad dukker opp. Den proaktive skolelederen er seg dette ansvaret bevisst.

Kontaktlæreren er hovedansvarlig for egne elever. Men det er skoleleders ansvar å se at ansatte i skolen både har kompetanse, tilgjengelige verktøy og et tilstrekkelig handlingsrom til å kunne få gjort en god nok jobb. Dessuten er det skoleleders ansvar å ha innsikt i hvorvidt den ansatte faktisk gjør det som er avtalt, og følger opp det som er gitt som føringer.

Proaktiv skoleledelse fordrer at skoleleder aktivt søker innsikt og ikke bare velger å anta at den enkelte ansatte følger opp og får til det som er forventet, dersom man ikke hører noe annet. Mange skoleledere har opplevd å måtte fange opp uholdbare og negative forhold først når de har blitt store og kommet ut av kontroll. Proaktiv skoleledelse kan forhindre at små negative forhold får bli store.

Det krever imidlertid at skoleleder både er tydelig på føringer, har verktøy og tilnærminger for å skaffe seg innsikt om tingenes tilstand, og velger å ha en kontrollfunksjon inn mot ansatte. For mange skoleledere er ikke det en enkel eller bekvem rolle å være i. Det har vært tradisjon for fravær av kontroll i norsk skole.

Ansvarlige ansatte

Ansatte i skolen har alltid et selvstendig ansvar i arbeidet med elever og i møte med foreldre. Men dersom dette ansvaret ikke blir fulgt godt nok opp, må den ansatte stilles til ansvar og være ansvarlig inn mot skoleleder. Hovedansvaret for at den enkelte elev skal ha en god hverdag i skolen, kan aldri løftes bort fra skoleleder. Skoleleder kan delegere myndighet og oppgaver, men kan ikke som leder legge alt ansvar for mangler og tilkortkomning på den enkelte ansatte. Om uheldige forhold har fått utvikle seg, så er det skoleleder som ikke har hatt god nok innsikt tidlig nok.

De fleste ansatte i skolen gjør så godt de kan. Det er imidlertid ikke alltid sikkert at det er godt nok. Ansatte i skolen er forskjellige på alle vis mht.

hva de ser, hva de forstår, hva de ønsker, hva de mener er riktig, hva de får til, og vilje til å følge opp. Å se denne forskjelligheten er en av skoleleders hovedutfordringer. Ansatte som ikke får til å følge opp føringer som er gitt eller som til og med velger å ikke følge opp, må sees. Det er skoleleders klare ansvar å avdekke uheldige forhold, å finne ut av årsaken, samt sette inn tiltak som motvirker uheldige følger.

Les mer om **Voksnes forskjellighet** i skolen

Proaktiv skoleledelse krever at skoleleder har innsikt i hvor skoen trykker, hva som mangler, hvilke behov ansatte har for å få gjort en god nok jobb, og hva som kreves for at uheldige forhold skal få sin ende og ikke videreutvikle seg. Dernest kreves praktiske grep fra skoleleder. Det kan være innføring av kunnskap i skolen, spredning av verktøy, praktisk hjelp til endring, styrking med flere voksne, eller utvikling og vedlikehold av fellessystemer. Og ikke minst: å sikre at rett person er på rett sted.

Enhver skoleleder bør derfor ha strategier på plass for å se alle ansatte regelmessig. Alle både ønsker og trenger å bli sett så lenge det er med et positivt fortegn. Også skoleledere har behov for å bli sett av sine overordnede når det gjelder utfordringer man har i skolen eller innsatsen som skolen gjør.

Medarbeidersamtalen er et slikt verktøy.

Skoleleder i ansvarsskvis

Skoleleder er ansvarlig alle veier, både opp mot skoleeier, inn mot foreldre og elever, og ned mot ansatte. Da gjelder det å ha tunga rett i munn så man ikke kommer i klem.

Skoleleders ansvar inn mot elever og foreldre

Det er skoleleders ansvar dersom elever over tid ikke har det godt i skolen. Skoleleder er også ansvarlig

- dersom elever over tid har et for fritt spillerom til å kunne ødelegge eller krenke andre.

- dersom ansatte ikke avdekker uakseptable forhold eller klarer å skape nødvendig endring.
- dersom ansatte krenker elever eller ansatte, og dette får lov til å fortsette over tid.

Det er skoleleders ansvar å ha verktøy og virkemidler for å sikre at en har god nok innsikt på egen skole. Det er også skoleleders ansvar å ha metode og organisering for at skolen til en hver tid har oppdatert og god innsikt i elevgruppa, og samtidig har en organisering slik at fellesskapet av voksne med skoleledelsen i spissen blir informert og oppdatert ukentlig. Verktøyene **Felles ledelse, Elevsamtalen og Medarbeidersamtalen** kan være avgjørende for om skoleleder skal få gjort en god nok jobb, og ta det overordnede ansvaret.

Skoleleders ansvar inn mot ansatte

Skoleleder er på den ene siden ansvarlig for at ansatte har et tilstrekkelig handlingsrom og en faktisk mulighet til å få gjort en god nok jobb i skolen. På den annen er skoleleder ansvarlig for at ansatte ikke står alene men bygger sin virksomhet på felles systemer, strategier og organisering.

Skoleleder er også ansvarlig for å følge opp ansatte slik at de gjør en god nok jobb. Ansatte bør vite at skoleleders oppfølging av den enkelte ansatte alltid vil gå i to retninger: En hvor skoleleder er på tilbudssiden for å jakte tilrettelegging og en best mulig arbeidshverdag for ansatte, og en hvor føringer og krav blir etterspurt og konkretisert. Proaktiv skoleledelse krever med andre ord mer enn gode føringer og en kullsviertro på at "dette får de sikkert til".

Les mer om [Mary Feldmans vinkelsyn](#).

Skoleleders ansvar inn mot skoleeier

- Skoleleder er økonomiansvarlig og har gitte økonomiske rammer å forholde seg til.
- Skoleeier gir føringer og prioriteringer som må følges av skolen og skoleledere.
- Økonomiske rammer og lagte føringer er ikke alltid kompatible størrelser, men kan derimot lett sette skoleleder i skvis. Opplevelsen kan lett bli en tilkortkomning den ene eller den andre veien.

