

Skoleleder er leder og veiviser

Skolen er ikke et kollektivbruk hvor alle stemmer veier like mye. Skoleleders prioriteringer, vektlegginger og syn på hva som er viktig og mindre viktig i skolen, er avgjørende når skolen skal formes. Det ligger på skoleleder å føre skolen i en retning.



Som en norm bør imidlertid skoleleder alltid ha antennene ute for å få innsikt i ønsker og behov i organisasjonen. Den kloke skolelederen velger også å ta i vare prosessen som involverer både resten av ledelsen og de ansatte. Til syvende og sist er det imidlertid skolelederen som bestemmer, som skal vise vei og være "bjelleku", og som tar avgjørelser på vegne av skolen.

Vanskelig ledelse

Lederskap kan være vanskelig. Hva skal ledes, i hvilken retning skal det ledes, og hvordan få det til? Det er ikke bare enkelt å få med seg en stor gruppe ansatte som har det til felles at de gjør, tenker, forstår, ønsker og får til ulikt. Det er ikke mange år siden den rådende kulturen i skolen var "den enkelte lærer for seg selv", hvor privatpraksis bak en lukket klasseromsdør var normen. Også i dag er alenegang praksis på mange skoler.

Alle skoler har et mer eller mindre uttalt mål om å bygge enhet og samarbeid mellom ansatte slik at voksegrupper fremstår som enhetlige inn mot både elever og foreldre. På den enkelte skole kan forskjellene være store mht. enhet og felles ledelse. Noen team lykkes i større grad enn andre. Fravær av enhet og felles ledelse av elevgrupper er en av de største manglene og kaosfaktorene i skolen.

Å skape endring til det beste for elever og ansatte stiller store krav til skolelederen. To forhold vil være avgjørende for om skolelederen skal lykkes.

- Om skolelederen er i en god posisjon inn mot sine ansatte eller i det minste ikke er kraftig på minussiden. Å være i posisjon er til stor del synonymt med å ha tillit hos den enkelte ansatte.
- Om skoleleder kjenner til hva som kreves av proaktiv skoleledelse, og dermed velger innsatsområder med omhu. Proaktiv skoleledelse innebærer så langt det går å vektlegge arbeid for å være i forkant av trøbbel og uønskede forhold.

Å være i posisjon

Et vesentlig premiss for skoleledere som ønsker sin skole i en retning, er å være i posisjon inn mot ansatte slik at endringer lar seg gjennomføre. Skoleledere som ikke er i posisjon vil ha en hverdag i motbakke og oppdage at ideer, forventninger og ønsker om skoleutvikling er en ting, mens gjennomføring, faktisk endring og langsiktighet er noe ganske annet.

Det er ikke stor kunst å få til endring i en organisasjon på kort sikt. Utfordringen vil alltid være å skape noe som blir varig og langsiktig. Mange skoleledere har erfart at endringsprosesser som startet så fint, "gikk over" mer eller mindre av seg selv.

Å være i posisjon handler til stor del om tillit og relasjon, og ikke nødvendigvis om enighet og lik forståelse av utfordringer og prioriteringer. Tillit og den gode relasjonen inn mot den enkelte ansatt kommer som regel ikke av seg selv, men krever bevisste grep fra skoleleder.

En hovedmekanisme i samspill mellom mennesker er behovet for å bli sett, forstått og lyttet til. Skoleledere som ønsker å komme i posisjon og være der over tid, bør bruke denne mekanismen for det den er verdt. Det er ofte ikke mye som skal til, men en hektisk hverdag krever fast organisering og klare prioriteringer.

Les mer om vektøyet **Medarbeidersamtalen**.

En ansatt kan sees gjennom tilbakemeldinger på den gode jobben som blir gjort, innsatsen som blir lagt inn og enkeltsituasjoner som teller den ansatte til ære.

Ansatte kan imidlertid også sees på en vanskelig arbeidssituasjon, utfordringer som blir for store, eller på forhold hvor det er åpenbart at "her skal du ikke stå alene". Spørsmålene "Hva skal til for at du får en best mulig arbeidshverdag her" eller "Hva skal til for at du skal få gjort en best mulig jobb", og "er det noe jeg kan gjøre" er i seg selv tillitsbyggende, selv om skoleleder i utgangspunktet ikke kan love alt av tiltak.

Proaktiv skoleledelse

Proaktiv skoleledelse handler om å lede organisasjonen slik at den i størst mulig grad er i forkant av trøbbel, og slik at uønskede forhold ikke får utvikle seg og bli store. Proaktiv skoleledelse innebærer å bruke ressurser, tid og fokus for å bygge fellessystemer og enhet i organisasjonen.

For skoleleders del gjelder det å til en hver tid ha god innsikt i egen organisasjon slik at man vet hvor skoen trykker både hos ansatte, elever og hos foreldre. Dernest handler det om oppfølging, innføring av effektive verktøy og om vedlikehold og langsiktighet

Alle norske skoleledere ønsker en skole som i størst mulig grad er i forkant av trøbbel og samtidig har enhet blant voksne. Skal skoleleder lykkes med dette, stilles store krav til ledelse. Det er ikke gitt at skoleleder sitter på svarene for hvordan skolen og ansatte, gjennom skoleutviklingsarbeid skal komme dit man ønsker. Dersom innsikten mangler, ligger det på skoleleder å innføre nødvendig kunnskap, kompetanse, tilnærminger og verktøy.

Verktøyene beskrevet på disse sidene kan være til god hjelp.

Aktiv kartlegging av hvor skoen trykker

Vedvarende kartlegging av ansattes ståsted, ønsker og syn på hva som er viktig vil gi skoleleder oppdatert innsikt i organisasjonen, mulighet til å prioritere innsatsområder, mulighet til å gripe fatt i utfordringer mens de ennå er små, til å normdanne den enkelte ansatte mht. forventninger og arbeidsoppgaver, og til å bygge tillit og relasjon.

Aktiv kartlegging av ansattes ståsted vil vise at noen forhold går igjen mht. hvor

skoen trykker. Nedenfor er noen sitater fra medarbeidersamtaler hvor ansatte peker på områder hvor de opplever mangler og tilkortkomning.

- *Vi får ikke pratet nok sammen.*
- *Jeg får bare pratet med noen av elevene regelmessig.*
- *Vi voksne gjør forskjellige ting inn mot elevene. Vi har ulike standarder of forståelser.*
- *Asistentene er ikke med.*
- *Vi avtalte noe for måneder tilbake men det blir ulikt fulgt opp.*
- *Elever er negative og ødelegger i noens timer.*
- *Jeg opplever at ledelsen ikke er tilstede når jeg trenger den.*
- *Jeg irriterer meg grønn på at andre lærere velger å...*
- *Det viste jeg ikke.*
- *Foreldrene er på hugget, negative og noen er sinte.*
- *Jeg gruer meg til utviklingsamtalene*

Svar og tiltak på medarbeideres hjertesukk, frustrasjoner eller opplevelse av å ha en vanskelig hverdag kan svært ofte være systemarbeid og systemtiltak. Kartlegg hvor skoen trykker hos ansatte og du vil ha et godt utgangspunkt for å presentere verktøy, tilnærminger, organiseringer og prioriteringer. Går skoleleder motsatt vei kan verktøy, tilnærminger, organiseringer og prioriteringer bli avvist eller gi motstand og illojalitet fordi det ikke var tydelig nok for ansatte at det ville være et gode for mange i møter med utfordringer alle vet vil komme.

Sitatene over er fra medarbeidersamtaler og samtlige viser til forhold som systemarbeid kan bidra til å gjøre noe med.

Hyppige men korte **medarbeidersamtaler** er kanskje det beste verktøyet skolelederen har for å kunne drive god skole- og personalledelse.

Den reaktive og autonome skolen

Motsetningen til den proaktive fellesskolen er den reaktive og autonome skolen, hvor hver voksen i stor grad enten opplever å stå alene, eller erfarer at handlingsrommet er stort til å kunne drive "privatpraksis". De dyktigste lærerne vil ofte kunne finne sine egne tilnærminger og kreative løsninger som gir både dem selv og elevene gode dager. De vil kunne si at "jeg klarer meg best

selv", eller "de andre får feie for egen dør".

Den autonome tilnærmingen bygger lite fellesskap og legger ofte opp til at "det er hver lærer for seg selv". Den enkelte voksne må dermed bygge sin egen posisjon og autoritet, heller enn at dette blir gjort som et fellesskap. Den autonome og reaktive skolen kan forsterke ulikhet og tilkortkomning hos voksne, og bidra til at motsetninger og misnøye får lov til å bygge seg opp både mellom kolleger, og mellom ansatte og elever og ansatte og foreldre.

I den reaktive skolen har ikke skoleleder god nok innsikt i egen organisasjon, fordi skoleleder ikke velger å kartlegge aktivt og vedvarende. I denne skolen vil aktiv handling ofte si å rydde opp når noe har gått galt, eller når negative kulturer har fått lov å utvikle seg for så plutselig å komme til overflaten.

I den reaktive og autonome skolen vil den enkelte lærerens dyktighet, erfaring og handlingsrom, kombinert med i hvilken grad det finnes enkeltelever eller grupper av elever som utfordrer, være avgjørende for i hvilken grad skolen lykkes i arbeidet med elevene. Mangel på felles verktøy, tilrettelegging, felles systemer og felles forståelse vil være hindre for at mange ansatte i skolen skal få gjort en god nok jobb.

Verktøyene beskrevet på disse nettsidene er avgjørende i arbeidet for at skolen skal bli god for alle.

Les mer om [Verktøy](#).

Å bygge den gode skolen

Skoleleder er ansvarlig for at absolutt alle som har skolen som lærings- og arbeidssted har en trygg og god hverdag der. Det er det absolutt viktigste i skolen. Skoleleder er dernest ansvarlig for at alle elever har et godt læringsmiljø med alt som kreves av tilrettelegginger og tilpassinger. Til sist er skoleleder ansvarlig for at alle ansatte har et godt arbeidsmiljø og en god arbeidshverdag.

Arbeidet for den gode skolen fordrer at skoleledere er bevisste sin egen viktige rolle. Skolelederens tid er begrenset og må derfor brukes godt. Den proaktive skolelederen vet at den gode skolen krever felles strukturer og systemer på et

solid fundament, for at mye tid, krefter og ressurser ikke skal spilles på å rydde opp i uheldige forhold som har oppstått. Det er på ingen måte revolusjonerende, men forebygging er fremdeles gull verdt når skoleledelse skal finne sin form.

Praktisk skoleledelse

Roller som leder og veiviser stiller krav til skoleleder som både initiativtaker, pådriver, prosessleder og vedlikeholder.

Skoleleder som initiativtaker og pådriver

Det ligger på skoleleder å initiere tilnærminger, strategier, verktøy og arbeidsmåter i skolen, gjerne som et svar på behov i organisasjonen, lyttet ut i medarbeidersamtaler, eller observert i det daglige arbeidet. Mange kan ønske mye i skolen, men til syvende og sist må det gjøres et skjønnsomt valg av hva som er viktig og som skal komme først, og hva som er mindre viktig og som skal komme deretter.

Initiativet bør ligge hos skoleleder som kan invitere til innspill og ønsker, men som også ser at valg av fokusområder må frontes av skolelederen selv. Skoleleders initiativ bør som hovedregel være fundert på behov som er meldt fra både ansatte, elever og foreldre.

Skoleleder som prosessleder

Proaktiv skoleledelse handler i stor grad om å fundere valg, strategier, tilnærminger og verktøy i organisasjonen. Skolelederen som ikke har med seg sine ansatte kommer ikke langt, verken med systembygging eller med endring av uønskede forhold.

En god prosess bør ta utgangspunkt i ansattes opplevelse av egen arbeidssituasjon, og i ledelsens innsikt i "hvor skoen trykker" for den enkelte. Som en hovedregel er det lettere å få ansatte med i prosess dersom det er en fellesforståelse for at "dette arbeidet kommer både meg, elevene og de andre ansatte til gode". I motsatt fall, dersom ansatte ikke ser mål og mening med utviklingsarbeidet som skal gjøres, så vil det være vanskelig å nå frem og få gode og langsiktige resultater.

Prosess handler i stor grad om at den enkelte får komme til orde, at den enkelte

blir hørt, og at justeringer eller tilrettelegginger blir gjort slik at arbeidet munner ut i noe praktisk, konkret og gjennomførbart.

Skoleleder som vedlikeholder

Langsiktighet bør være et mantra i alt man driver med i skolen. Dersom man ikke legger til rette for langsiktighet og vedlikeholdsstrategier, kan det ofte være lurre å droppe utviklingsarbeidet. Alt for mange ansatte i skolen opplever og har opplevd at utviklingsarbeid som det har blitt lagt stor innsats og arbeid inn i, etter en tid har falt til bakken som en stein. Resultatet kan være at skolen og ansatte har blitt satt tilbake enda lengre enn man var, og at det er den autonome læreren som får råde grunnen. Læringen kan være at det spiller ingen rolle hva vi forsøker å utvikle. Det meste faller til bakken etter en tid uansett.