

Reaktiv skoleledelse

Skolelederens rolle og innsats er avgjørende for om skolen skal lykkes i å bli god for alle, mht. både trygghet, læringsmiljø og som arbeidsplass. God skoleledelse innebærer blant annet:

- å være systembygger, og lage en god plattform for skolen. Systemer skal hjelpe ansatte til å få gjort en god nok jobb.
- å være i forkant av at negative og uønskede forhold skal få utvikle seg
- å ha gode strategier for vedlikehold og oppfølging, slik at man sikrer langsiktighet i arbeid som blir gjort



I motsatt ende av skalaen ligger reaktiv skoleledelse, hvor aktiv handling fra skoleleder ofte vil si innsats for å rydde opp i trøbbel og uønskede forhold først etter at de har oppstått, etter at de har fått et omfang som kan være vanskelig å håndtere, og med svært negative følger. Proaktiv skoleledelse stiller store krav til skolelederen, som må prioritere forebyggende arbeid og systembygging, på tross av en rekke utfordringer på veien.

Stort ansvar og begrenset handlingsrom

Skoleleders hovedansvar i skolen favner vidt og bredt. Skoleleder har det overordnede ansvaret for at:

- alle elever skal ha en god hverdag i skolen, med fravær av krenkelser
- alle elever har et godt læringsmiljø, med en opplæring som er tilpasset den enkeltes behov
- alle ansatte har et godt arbeidsmiljø, med rammer og mulighet til å gjøre en god nok jobb med elevene

Det er imidlertid ikke bare enkelt å få til. Mange skoleledere kan oppleve at det er et stort sprik mellom ansvaret de har, og handlingsrom og mulighet de

har til å få gjort både lovpålagte oppgaver og forebyggende arbeid. Ansvar og handlingsrom er størrelser som ikke alltid går i hop.

Fem hindringer kan gjøre det vanskelig for skoleleder å utøve proaktiv skoleledelse.

1. Mange roller, ansvarsområder og må-oppgaver.
2. En hverdag preget av ad-hoc arbeid.
3. Skoleleder i konstant skvis og krysspress.
4. Manglende kunnskap om tilnærminger, verktøy og praktisk organisering.
5. Om man er i posisjon inn mot ansatte.

Mange roller og arbeidsoppgaver

Skoleleder er ikke bare leder, veiviser, tilrettelegger, systembygger, inspirator, administrator og personalansvarlig. Skoleleder har også mange mange andre arbeidsoppgaver som må gjøres og roller som må fylles. Det kan være som byggeleder, vikar når elever står uten lærer, innkjøper, telefonvakt og rekrutterer, eller som back-up ordning for vanskelige elever, vikarinnhenter, veileder, og kontormedarbeider. Eller som kurs- eller møtedeltaker. Det foregår mye kursing av skoleledere, og det er mange som ønsker å snakke med rektor. Skoleledere kan oppleve at arbeidsdagen ikke blir lang nok, og at man ofte må ta kvelder til hjelp for å rekke over arbeidet som må gjøres. Og da er ikke alle kveldsforeldremøtene regnet med.

Til forskjell fra bedriftsledere i det private, er det ofte skoleleder selv som må inneha kompetanse og gjøre det meste av jobben. Skoleledere kan ha en bredde i arbeidsområder, og en evne til omstilling og multitasking, som overgår de fleste.

Ad-hoc arbeid

Hverdagen i skolen går på direkten. Mye oppstår med elever, lærere, foreldre, bygningsmasse og i forhold til eksterne henvendelser, som må gripes der og da. Hverdagen må organiseres ettersom hvordan den ser ut, og i en rekke spørsmål er det skoleledelsen som må ta avgjørelser, på vegne av skolen. Skoleledere kan

oppleve at mengder av ad-hoc arbeid spiser opp arbeidstiden, og begrenser mulighet til å arbeide helhetlig, være i forkant, og drive skoleutvikling.

Enkeltelever kan ta mye av skoleleders tid. Når ting går over styr i klasserommet, elever krenker og ødelegger, det oppstår store konflikter som må ordnes opp i, eller det blir brukt vold og oppstår skader, så kan det være vanskelig å være lærer, og være to steder samtidig: drive undervisning med resten av elevgruppa, og samtidig ordne opp i saken det gjelder. Resultatet mange steder er at skoleleder fungerer som en back-up ordning. Det binder opp skolelederens tid, og er misbruk av ledelsesressurs.

Den store mangelen på mange skoler er fungerende back-up ordninger, som kan bistå voksne i skolen når det oppstår vanskelige, krevende og kanskje ødeleggende situasjoner, som det kan være vanskelig for den enkelte lærer å ordne opp i selv.

Les mer om **Back-up ordninger**.

Skoleleder i skvis

Skoleleder kan være i skvis på flere vis.

- **Tid:** Det er ubegrenset hvor mye tid en skoleleder kan legge inn i jobben sin. Samtidig opplever mange skoleledere at hverdagen er veldig trang. Hva skal man bruke tiden på? Hvor mye tid skal gis til systemarbeid, og hvor mye på ad-hoc oppgaver? Hva skal velges bort?
- **Ressurser:** Skoleleder har en økonomisk ramme som skolen skal drives innenfor. Denne står ikke alltid til omfanget av arbeidsoppgaver, eller til behovet for å arbeide forebyggende. Systembygging, plattformarbeid og vedlikehold tar tid og ressurser, som ofte ikke er der. Noen skoleledere forteller at økonomien er skåret inn til beinet. Andre forteller at deler av beinet fulgte med, at skolen ikke har anledning til å sette inn vikarer ved behov, eller tilstrekkelig med ressurser til å følge opp lovpålagte oppgaver.
- **Prioriteringer:** Påtrykk fra skoleeier og overordnet skolemyndighet er ikke alltid i samsvar med behovene på den enkelte skolen har, verken for

systembygging og for ad-hoc intervensjon i vanskelige situasjoner. Myndigheter lokalt og sentralt kan ville innsats og prioriteringer i skolen, som skolen verken er klar for, eller vil ha mulighet til å vedlikeholde på lang sikt. Da kan arbeidet som blir påtvunget fort bli halveis og lite langsiktig. Mange ansatte i skolen kan si om utviklings- og satsingsområder, at "det var noe vi drev med en gang".

- **Skole - hjem:** I konflikter mellom hjem og enkeltlærere, må skoleleder balansere. Det er ikke alltid like enkelt, når foreldre skal tas på alvor, og ansattes posisjon ikke skal undergraves.

Skoleeier forventer lojalitet oppover mht. oppfølging av økonomiske rammer, prioriteringer og innsatsområder. Ansatte forventer at skoleleder skal se dem, legge til rette og vise vei som er god for alle. Og skoleleder finnes i midten, og skal forsøke å strekke seg begge veier. Det kan være en vanskelig situasjon å være i.

Mangel på kunnskap og fellesføringer

Rådende ideologi i skolen heter *målstyring og metodefrihet*. Det innebærer at skolen blir presentert for en rekke mål som skal nås, men at den selv står fritt til å bruke virkemidler og metode for å nå målene. Ideen bak er at alle vet selv best hva som kreves på egen skole.

Resultatet er et markant fravær av konkrete føringer og retningslinjer i arbeidet for å bygge den gode skolen for alle. Den enkelte skoleleder må finne sin egen vei, bygge på egne erfaringer, og jakte tilnærminger og forslag som man tror kan være virksomme. Det gjør at arbeidet som gjøres i norsk skole, spriker i alle retninger, og at vektlegging av forebyggende arbeid varierer stort fra skole til skole.

Skoleledere mangler ofte kunnskap om hvordan skolen effektivt kan arbeide forebyggende, slik at uheldige forhold ikke oppstår eller får utvikle seg. Skoleledere mangler også ofte innsikt i systembygging og plattformarbeid, og om hvilke krav det setter til prioriteringer, organisering, og vedlikehold.

Å være i posisjon

Å være i posisjon som skoleleder, handler mye om å ha tillit, bygge gode relasjoner, og ta sin rolle som tilrettelegger og veiviser på alvor. Skoleledere som velger å vektlegge tillit og relasjon, og vedlikeholde over tid, vil naturlig være mer i posisjon for å få til endringer og ville skolen i en retning, enn skoleledere som ikke er på det sporet.

Det kan variere i hvilken grad skoleleder er i posisjon hos ansatte. Er ikke skoleleder i posisjon, kan det være vanskelig å få gjennomslag, og å drive skolen i en retning. Å komme i posisjon hos ansatte skjer som hovedregel ikke av seg selv.

Les mer om hvordan komme i posisjon, og bygge gode relasjoner og tillit, på **medlemssidene**.

Gjennom kunnskap, klare prioriteringer, systemarbeid, og innføring av et sett med verktøy, er det godt mulig for skoleledere å vektlegge, og lykkes med forebyggende arbeid.

Les mer om

- **Systemarbeid**
- **Verktøy**
- **Skoleledelse**