



OM FORFATTERENE



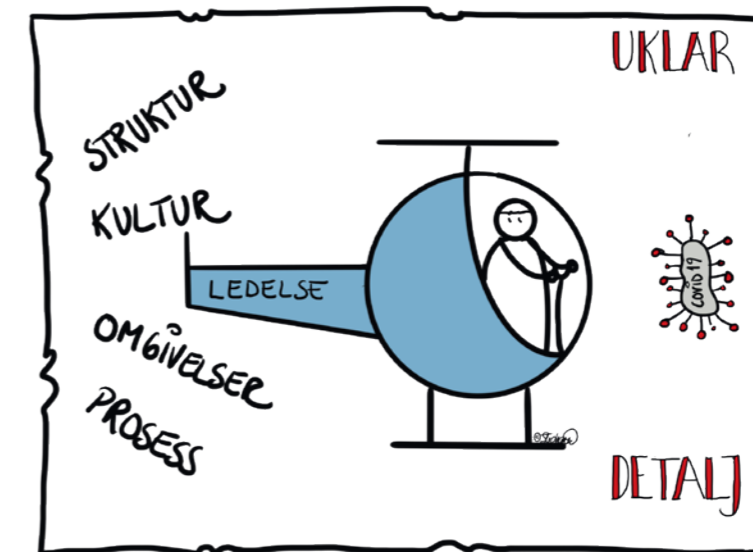
Ingelin Burkeland er seniorrådgiver i KS-Konsulent AS. Hun er lektor med tilleggsutdanning der master i utdanningsledelse fra UiO (Den motiverte mellomlederen) og ledelsespsykologi inngår.

Hun har 18 års erfaring fra kommunal sektor, som lærer, avdelingsleder og rektor. Ingelin har drevet enkeltmannsforetak ved siden av jobb med fokus på foredrag om motivasjon og læring. Hun har tidligere publisert artikler for det danske tidsskriftet Skolen i morgen.



Marlen Faannessen er seniorrådgiver i KS-Konsulent AS. Hun er adjunkt med tilleggsutdanning og studerer for tiden master i utdanningsledelse ved NTNU. Hun har 16 års erfaring fra

kommunal sektor, som lærer, skoleleder og kommunalsjef. Hun har også erfaring fra Udir sitt veilederkorps. Marlen har tidligere utgitt matematikkhefte "Radius" (Cappelen Damm), og vært medaktør i den norske oversettelsen av "Coherence" (Fullan & Quinn).



Ledelse er krevende nok i normale tider. I koronatider er det ekstra utfordrende å være den som skal styre spakene.

Skoleledelse i koronaens tid ... og tiden deretter

Du har eksamen i ledelse – daglig. Du har utviklingsarbeid fortløpende på agendaen – raskere, mer og større enn noen gang. Ansatte går ut av komfortsonen sin, og viser en fleksibilitetsvilje du ikke trodde var mulig. Skolen øker sin digitale kompetanse på et par måneder som overgår de siste årene med digital satsing. Du er skoleleder i koronaens tid. En tid ingen så komme, som vi ikke vet omfanget og langtidskonsekvensene av. En annerledes vår, en usikker tid - en tid for læring?

Etter at du har lest artikkelen er det et mål at du har:

- » Blitt bevisst læringsmulighetene fra tiden under og etter covid-19
- » Fått innsikt i sammenhengene mellom involvering, prioritering og opplevd kvalitet
- » Fått motivasjon til å teste ut noen av verktøyene i egen organisasjon

Du går inn i lederens helikopter. Fra cockpiten styrer du organisasjonen i ønsket retning, samtidig som du balanserer lederskapet mellom oppgaver, endringer og relasjoner. Du må ikke fly for høyt, eller for langt vekk, da mister du innsikt i organisasjonens praksis. Du må heller ikke fly for lavt, da blir du fanget i detaljer og driftsoppgaver, uten å se helhet og sammenheng. Konteksten rundt deg, omgivelser, prosesser, struktur og kultur, påvirker retning og tempo. Nøkkelen er å finne balansen, rett retning til rett tid. Så kom covid-19...

LEDELSE I EN KRISETID

I en krisetid er det særlig tre kognitive fallgruver du bør se opp for:

Du vil være helten, du ser ikke menneskene i jakten på målene og du overbelaster hjernen.

Som leder i en krisetid kan du bli overveldet av oppgaver og problemstillinger du raskt må ta stilling til. Kortisolnivået øker, du opplever stress, og du blir mindre analytisk og rasjonell. I en slik situasjon er det særlig fare for å fly for lavt. Når du flyr for lavt, er det lett å tenke at

du gjør oppgavene raskere selv. Dermed øker du arbeidsbelastningen ytterligere, parallelt med kortisolnivået. Faren er tilsvarende stor for at du glemmer at god ledelse handler om å nå resultater gjennom andre. I en krisetid er det viktigere enn noen gang at de «andre», dine ansatte, får hjelp til å løfte blikket. De trenger å vite hva som er forventet av dem og å oppleve betydningen hver og en har i at dere løser situasjonen best mulig sammen. Mestringsorientert lederskap handler om å bygge mestringsstro, fremme rolleklarhet og gjensidige avklarte forventninger. Det handler om å gi eierskap til, forståelse og medansvar for å nå felles mål. Mestringsorientert lederskap i praksis kan forebygge de to første fallgruvene, og dermed hindre energilekkasje fra organisasjonen.

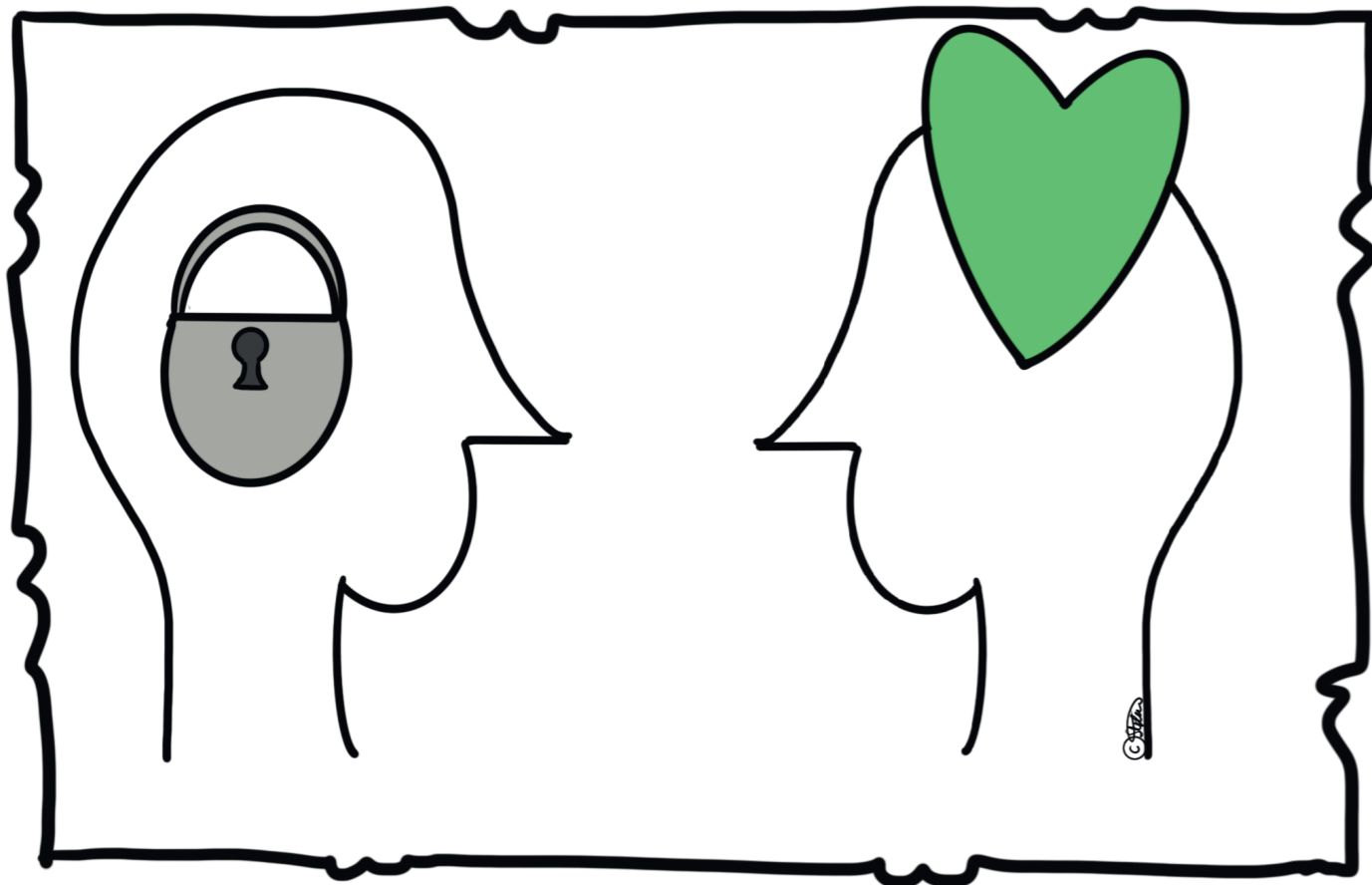
INVOLVER MEDARBEIDERNE

Under covid-19 har en del skoler lagt utviklingsarbeidet på is, fordi de ikke har kjent på overskudd eller drivstoff til å fly høyt nok sammen. De har blitt fanget av kohorter,

smittevern og drift. Hvis vi snur på det, er det kanskje opplevelsen av å kunne utgjøre en forskjell, bli bevisst læringsmulighetene og være en del av et lærende fellesskap som kan gi energi til å løfte blikket når en krise oppstår. Møteplasser som preges av involvering kan gi drivstoff til at man sammen klarer å fly høyt nok til å oppdage organisasjonens læring og mestring. Kollektive mestringserfaringer kan være starten på å skape en robust og bærekraftig organisasjon.

ET LÆRENDE FELLESKAP

Mange skoler har, til tross for en svært krevende tid, klart å se læringsmulighetene under covid-19 og har gjennomført «gjort-lært-leggevekk-ta med videre»-prosesser. LK20 vektlegger det profesjonelle lærende fellesskapet som sentralt for å lykkes med samfunnsmandatet; livslang læring og livsmestring. I alle evalueringsprosesser i oppvekstfeltet vi har vært involvert i denne våren, blir betydningen av fellesskapet, samskapingen, og de kollektive mestringser-



Howdan vi tenker om en utfordring, påvirker hvordan vi reagerer. Med et Growth Mindset vil du i større grad bli motivert av utfordringer enn med et Fixed Mindset.

gerer på utfordringer, som når du står overfor en oppgave du ikke vet hvordan du skal løse. Carol Dweck bruker begrepene Fixed og Growth Mindset for å forklare dette. Et fixed mindset/statisk tanke sett vil lettere kunne føre til at rullegardinen din går ned; du tror ikke du kan klare oppgaven, du ser tilbagemeldinger som kritikk fremfor læringsmuligheter, du flyr for lavt, klarer ikke få oversikt, se alternative løsninger eller prioritere oppgaver. Resultatet er at du blir mindre mottakelig og tilpasningsdyktig i endrings-situasjoner. Med et Growth Mindset, eller er dynamisk tanke sett, vil du i større grad bli motivert av utfordring, få energi av å måtte tenke nytt og jakte på utvikling og forbedring. Dette skjer delvis fordi du med et dynamisk tanke sett i større grad har fokus på forbedring og utvikling generelt, fremfor å opprettholde fasade og bevise hva du kan. Et dynamisk tanke sett vil medføre større tilpasningsdyktighet ved endringsutfordringer, selv om det er krevende.

Growth Mindset er ikke et mål i seg selv, men det handler om å være tilpasningsdyktig til endring og utvikling, våge å være innovativ og prøve nye ting. Et annet viktig

poeng er at du har ikke enten Fixed eller Growth Mindset. Vi er alle en miks, men hvilket tanke sett som dominerer, særlig i krisetider der alle må vise stor grad av fleksibilitetsvilje ved å gjøre nye ting raskt og på nye måter, vil kunne påvirke energilekkasje og dermed også opplevd tjenestekvalitet. Dweck løfter frem ordet «yet» som en start på å utvikle Growth Mindset. I stedet for å si «jeg kan ikke ha involveringsprosesser med alle elevene, det går ikke», kan du prøve å si «jeg kan ikke ha involveringsprosesser med alle elevene, enda». Det er magisk hvordan «enda» eller «yet» kan fremme mestringsforventning og dermed også mestringserfaring.

Som skoleleder er du organisasjonens kulturelle arkitekt. Viser du en atferd ofte nok ved utfordringer som speiler et Growth Mindset, blir det etter hvert et mønster, og deretter en vane. Lederens vaner kan smitte over på «de andre» og bli et læringsfremmende, eventuelt hemmende, kulturtrekk i skolen. D. Rock oppsummerer det slik: «*First we make our habits, and then our habits make us. In times of crisis we had better make sure we form the right habits as early as possible*».

Involverings- og evalueringsprosesser er eksempler på verktøy som fremmer kultur for en lærende organisasjon og elevmedvirkning i praksis. Uttalte prioriteringer og et dynamisk tanke sett er vaner du med fordel kan etablere for å skape organisasjonskultur for en fremtidsrettet skole.

Men hvordan binde alt dette sammen?

UTSJEKK

Lærende organisasjoner tar metaperspektiv for å finne helhet og sammenheng, i stedet for å jakte på deler og enkeltårsaker. Ved å fly høyt nok i helikopteret, vil du få et systemisk blikk på organisasjonen. Du vil lettere klare å se hva som fremmer ønskede kulturtrekk, både under og etter covid-19, sett innenfra og utenfra. Samskapingsprosesser og medvirkningsmulighet gir felles forståelse for og eierskap til (ny) retning. Tydelige prioriteringer og avklarte forventninger, samt kollektiv mestringsforventning, kan forebygge energilekkasjer og fremme ønsket organisasjonskultur. Da har du langt på vei oppskriften for et profesjonelt lærende fellesskap som er avgjørende for å lykkes med skolens samfunnsmandat; livslang læring og livsmestring for alle.

REFERANSER

- » Bandura, A. (1997): Self-efficacy: The exercise of control. W.H. Freeman and company. NY. USA
- » Carroll, Lewis (1865): "Alice In Wonderland". UK.
- » Davis, J. (2017): Two Awesome Hours. Harper Collins. USA.
- » Demos, Heapy, Parker (2006) The Journey to the Interface. Bloomsbury. UK.
- » Dweck, C (2006): Mindset. Ballantine Books. USA
- » Elevundersøkelsen: <https://skoleporten.udir.no/#>
- » Fletre, A.M./Frydenlund, L (2016).: 10-FAKTOR, Kommuneforlaget. Oslo
- » Forbes: <https://www.forbes.com/sites/davidrock/2020/05/08/how-one-company-is-responding-quickly-to-crisis-by-understanding-the-brain/#13920f325a4b>, lastet ned 22.05.20
- » Heggholmen, K (2014): «Fra drittdårlig til lærende lederskap», Fagbokforlaget. Bergen.
- » Grindstein, Jonathan Neuroleadership.com <https://neuroleadership.com/your-brain-at-work/habits-deliver-what-matters-during-crisis/>, lastet ned 20.05.20
- » Jacobsen, D. I. (2012). Organisasjonsendringer og endringsledelse, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- » Lai, Linda (2016): Strategisk kompetanseledelse. Fagbokforlaget.
- » LK20: <https://www.udir.no/lk20/overordnet-del/> <https://www.udir.no/lk20/overordnet-del/formalet-med-opplaringen/> Lastet ned 28.06.20
- » Martinsen, Ø (2016): Perspektiver på ledelse. Gyldendal Akademisk.
- » Opplæringsloven 1.1: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61/KAPITTEL_1#%C2%A71-1
- » Robinson, V. (2014). Elevsentrert skoleledelse. Cappelen Damm Akademisk.
- » Rock, D (2009): Your Brain at Work. NY.
- » Rock, D (2009): Managing with the brain in mind. ORGANIZATIONS & PEOPLE Issue 56 (originally published by Booz & Company)
- » Rock, D (April, 2020): 3 Cognitive Pitfalls Leaders Should Avoid During a Crisis, lastet ned 18.05.20 <https://www.td.org/insights/3-cognitive-pitfalls-leaders-should-avoid-during-a-crisis>
- » Senge, P. (1999): Den femte disiplin. Egmonts Hjemmets Bokforlag. Norge
- » Stortingsmelding 1 (2019-2020): <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-1-20192020/id2671918/>, lastet ned 26.06.20
- » Tiller, Tom/Gedda, Oscar (2017): Gjort-lært-lurt, Universitetsforlaget. Norge.
- » Utdanningsdirektoratet: https://www.udir.no/globalassets/upload/skoleutvikling/artikkelstafett/larande_leiing.pdf https://www.udir.no/globalassets/upload/skoleutvikling/artikkelstafett/larande_leiing.pdf
- » https://www.udir.no/globalassets/upload/skoleutvikling/artikkelstafett/larande_leiing.pdf



YS Livsforsikring sikrer dem du er glad i

En livsforsikring kan bidra til at familien får det litt enklere økonomisk hvis du skulle falle fra.

YS Livsforsikring gir dine etterlatte en skattefri engangsutbetaling på inntil 30 G, tilsvarende nesten 3 millioner kroner, ved dødsfall – uansett årsak.

Som medlem i Skolelederforbundet kan du kjøpe forsikringen til en veldig god pris. Samboeren/ ektefellen din kan også kjøpe denne forsikringen, til samme gode pris. Forsikringen varer til du er 75 år.

Sjekk pris og kjøp på gjensidige.no/ys

