

Modiga lärare

Från ifrågasatta till oumbärliga



Haim Omer

Modiga lärare

Från ifrågasatta till outhärliga

Haim Omer

Innehåll

Föroord Paul Johansson.....	5
Föroord Haim Omer.....	7
Kapitel I - Lärarkritik och lärarauktoriteten	11
Den gamla auktoriteten och den nya auktoriteten	
Kapitel II - Lärares närvaro	21
Verktyg för att skapa närvaro i klassrummet	
Verktyg för att skapa närvaro gentemot varje elev	
Verktyg för att skapa lärarnärvaro i hela skolan	
Sammanfattning	
Tips för lärare	
Kapitel III - Lärare och föräldrar, den nödvändiga alliansen	37
Lärare-föräldradiplomati	
Vi sitter i samma båt	
De allvarliga följderna av hetsiga diskussioner mellan föräldrar och lärare	
Ta tidig föräldrakontakt och förstärk den med positiv rapportering	
Hur man närmar sig föräldrar som eventuellt kan reagera våldsamt mot barn	
När föräldrar anser att skolan ”stämplat” deras barn	
Lärare-föräldradiplomati på mikronivå: en fallstudie	
Mötet mellan föräldrar och skolan	
Ytterligare insatser för att stärka bandet mellan lärare och föräldrar	
Eventuella attacker mot en lärare är en angelägenhet för hela personalen	
Välkomna föräldrar till närvaro i klassrummet och på skolgården	
Erbjuda föräldrar medling	
Svårigheter att erkänna ett misstag	
Tillbaka till den ”omöjliga” föräldern	
Sammanfattning	
Tips för lärare	
Kapitel IV - Samarbete mellan lärare	75
Kränkning av lärare framför klassen	
”Att be om hjälp är tecken på svaghet”	
”Med Yossi kommer det inte att funka”	

”Vi föredrar att agera diskret och att inte genera något barn framför andra!”
”Men vi får inget stöd. På vår skola är varje lärare för sig själv!”
En allians mellan lärare: en avlägsen vision på väg att förverkligas
Skapa kontinuitet: fallet med den nya läraren eller vikarien
Att skydda barn samtidigt som auktoritetspersonens status stärks
Att stärka lärarens röst och skapa en allmän opinion
Att bryta sig ur påfrestningen av en direktkonflikt och nå ut till den utmanande eleven
Sammanfattning
Tips

Kapitel V - Rektorn.....107

Förändring av den rektorledda skolan: två världar, en metod
Att introducera den Nya Auktoritetens tillvägagångssätt i skolan:
förslag till rektorer
Rektorer i skottlinjen
Möjliga åtgärder inför föräldraprotester
Sammanfattning
Tips för rektorer

Kapitel VI - Mer än bara sanktioner.....127

Hur självkontroll stärker auktoritet
Användning av den allmänna opinionen: dokumentation och att dela med sig
Reparation
Reparation när den skyldige är okänd
Strama åt vaksam omsorg
Uttalande
Sitt-in
Avstängning med bibehållen närvaro
Sammanfattning
Tips

Slutsats - Hur tillämpar men det här i praktiken?.....157

Utgångspunkt: en ensam lärare, en grupp lärare, en rektor,
en kurator, en psykolog
Hur avsätter man tid?
Skeptiska lärare
Och vad händer med den ”gamla auktoriteten”?

Förord

Denna bok är en bottenlös väska med verktyg. Det är en om inte banbrytande bok ett ovärderligt bidrag till lärare och skolor där Haim Omer och hans kolleger erbjuder sitt unika perspektiv ”Den nya Auktoriteteten” för att stärka lärare genom att hjälpa dem att känna sig mindre ensamma, mer stöttade, mer skyddade, mer förenade och förse dem med fler valmöjligheter. Auktoritet förknippas ofta felaktigt med makt och blind lydnad men en auktoritet är en ansedd person med specifika kunskaper inom ett visst område, såsom lärare.

T.ex. Hur kan en lärare vara en auktoritet i sitt klassrum med elever och föräldrar utan att vara auktoritär?

”Den nya Auktoriteteten” är sprunget ur NVR (Non Violent Resistance) där Haim Omer lånat Gandhis idéer om ickevåld och applicerat dem på arbete med självdestruktiva, utåtagerande barn, dess familjer och lärare.

Haim Omer erbjuder några av de mest spännande och utmanande verktyg för att hjälpa lärare, rektorer, skolpersonal, elever och föräldrar.

Det sätt som varje lärares situation beskrivs på med ett otal exempel såväl som Haim Omers kommentarer gör att läsandet av denna bok i själva verket blir som att man befinner sig i situationen, på just den skolan, där och då. Vi följer både lärarens och elevens perspektiv och ser hur deras vägar korsas och hur dessa perspektiv påverkar processen.

Arbetet är speciellt imponerande i ljuset av de exempel som presenteras: ett formidabelt galleri av alla möjliga och omöjliga situationer och problem som kan och uppstår på en skola.

För nybörjarläraren som letar efter nya sätt att närma sig problem på är ”Modiga lärare – från ifrågasatta till outhärliga” en anmärkningsvärd rik resurs.

För den erfarna läraren som letar efter att odla nya fräscha sätt att tackla återvändsgränder, besvärliga elever, föräldrar, kolleger, etc. och att utmana det vanliga är skörden riklig.

Alla lärare och rektorer som befunnit sig i konflikt med elever, föräldrar eller kolleger kommer att lära av de geniala verktyg Haim Omer använder för att lösa sammanbrott och främja tillväxt.

I vår snabbt föränderliga värld som Lars Denzig kallar för ”Turbosam-

Modiga lärare - från ifrågasatta till outhärliga

hället” där våra barn kallas för ”skärmgenerationen” där alla våra relationer utmanas och ifrågasätts, är det vitalt att vi vuxna markerar vår närvaro och vägleder våra barn.

Att stärka lärares auktoritet på ett konstruktiv och legitimt sätt är för våra barns liv viktigare än någonsin. För lärare och alla som tar hand om våra barn är denna bok ett måste

Paul Johansson

Leg.Psykoterapeut

Förord

För några år sedan publicerades en bok som skapade uppståndelse i Tyskland med den förbryllande titeln *The Teacher Haters' Book*. Boken beskriver läraryrket som ett yrke för underlägsna, värdelösa, lata, okunniga och arroganta människor som inte har någon aning om hur man hanterar barn. Jag undrade vad det sa om vårt samhälle och kultur, att en sådan bok inte bara blev publicerad, men faktiskt också sålde väldigt bra. Jag frågade mig själv huruvida något bokförlag skulle våga publicera en bok med titeln "The book of teachers friend". Det är iallafall vad jag tänker göra med den här boken. Det må kanske inte vara bokens titel, men dess syfte är att hitta en lösning på lärarnas utsatta position och samtidigt stärka deras status och auktoritet på positiva sätt. Vi vill stärka lärare, men inte genom att återinföra en blind auktoritet så som existerade tidigare. Istället strävar vi efter att hjälpa lärare att känna sig mindre ensamma, mer stöttade, mer skyddade, mer förenade och förse dem med fler valmöjligheter i sina verktyglådor.

Att stärka lärares auktoritet är avgörande för oss alla, inte bara för lärare. Det är avgörande för barn - för om lärare inte har befogenheten att sätta reglerna för uppförande i skolan kommer mobbarna att göra det. Det är avgörande för föräldrarna eftersom föräldraauktoritet och lärarauktoritet är oupplösligt sammanflätade. Genom hela boken kommer vi att klargöra och illustrera hur lärare och föräldrar kan stärka varandra med samma handlingar som de använder för att stärka sin egen status, och vice versa, hur föräldrar och lärare allvarligt försvagar varandras status när de attackerar varandra.

När jag publicerade min första bok som handlade om att återställa föräldraauktoritet för tjugo år sedan, var det många lärare som bad mig att skriva en kompletterande bok om att återställa lärarnas auktoritet. Det tog mig många år av arbete med ett dussintals skolor i Israel och utomlands för att kunna göra det på ett bra sätt. Den här boken är baserad på en intensiv relation som mina studenter och jag har utvecklat under åren med lärare, rektorer, kuratorer, föräldragrupper, och personal på öppen- och slutenvårdsinstitutioner för barn och ungdomar.

I den ömsesidiga relationen mellan lärare och föräldrar skapade vi ar-

betsprinciper och mönster som väsentligt förbättrade samarbetet mellan dem, till lättnad för alla involverade - lärare, föräldrar och barn. Dessa principer genomfördes framgångsrikt i förskolor, grundskolor och gymnasier. I alla dessa miljöer fanns det en känsla av ett djupt behov av principer och verktyg för att legitimt stärka lärarnas auktoritet.

Mycket har förändrats sedan min första bok om föräldraauktoritet kom ut. Önskan om att stärka föräldrarnas auktoritet ansågs strida mot politisk korrekthet vid den tiden. Men behovet var påtagligt, vilket bevisades av det faktum att boken hamnade på bestsellerlistan under flera månader. Många föräldrar som kände sig svaga och maktlösa fann i boken ett svar på sina svårigheter och ett erkännande av dom kval dom kände av att det ansågs fel att visa auktoritet. En omfattande studie av förhållningssättet visade att återställandet av föräldraauktoritet på de sätt som beskrivs i boken, märkbart förbättrade barnens tillstånd. Det var inte bara yttre problem såsom våld, avhopp från skola, respektlöshet och riskbeteenden som minskade, utan också barnens nivåer av ångest, depression och ensamhet. Detsamma gäller lärares auktoritet. Att återvinna lärares auktoritet på ett konstruktivt och legitimt sätt bidrar till att lösa problem som drabbar lärare, föräldrar, barn och samhället i stort. Vår forskning inom detta område och erfarenhet av arbetet med många skolor visar att detta stämmer. Att stärka lärares auktoritet på de sätt som vi föreslår leder till tydliga resultat på flera viktiga områden.

1. Nivåerna av våld och kaos i skolorna sjunker betydligt.
2. Det finns en tydlig minskning av utbrändhet som många lärare upplever, ersatt av ett upprätthållande av moral, ”lag och ordning” så att säga.
3. Både lärare och föräldrar upptäcker att de har samarbetspartners där de tidigare kände apati eller till och med fiendlighet.
4. Ensamhet, en av de svåraste plågorna i läraryrket, ersätts av ömsesidigt stöd.
5. Förmågan att nå ut och locka tillbaka de elever som riskerar att hoppa av ökar avsevärt.
6. Skolan återtar sin plats som en aktiv och förenande institution i samhället och gemenskapen.

Idag uppfattas lärares auktoritet som väldigt problematisk och det är inte alla som ser dess återupprättande som ett positivt mål. Oftast uppfattas idén att stärka lärare som något främmande och att det till och med förvärrar problemen istället för att lösa dem. Jag hoppas att precis som mina andra böcker bidragit till att förändra inställningen gentemot föräldrars auktoritet, så kommer även denna bok att bidra till att förändra inställningen gentemot lärares auktoritet.

Jag hoppas kunna visa att lärares auktoritet kan vara värdefullt och ett positivt mål, på ett sådant sätt att det inte bara förbättrar lärarnas status tillsammans med föräldrarnas, utan också barnens liv.

Haim Omer

www.haimomer-nvr.com

II

Lärares närvaro

Medförfattare Vered Sotker

En närvarande lärare agerar på ett sätt som förmedlar budskapet: ”Jag är din lärare. Jag är närvarande. Jag har koll på situationen, jag bryr mig. Jag är här och jag stannar kvar här”. Eleverna upplever då att de har en lärare som bryr sig om och ansvarar för dem. Dessutom känner läraren också att de har ett värde och en betydelse i elevernas liv. Dessa processer motsvarar processerna för att skapa föräldranärvaro i familjen, vilket vi i stor utsträckning har visat i våra tidigare böcker. Likheten mellan de processer som stärker föräldrar och lärare bidrar till att skapa ett gemensamt språk som stärker relationer och samarbetet mellan lärare och föräldrar. Dessutom kan specifika åtgärder för att öka lärarnas närvaro stärka föräldrarnas närvaro, precis som om dessa två vore sammanlänkande fartyg.

Närvaro upplevs av både elev och lärare. En närvarande lärare vet att eleven är medveten om lärarens närvaro och eleven vet att läraren är medveten om eleven. Elever upplever att läraren ser dem, minns dem, kommer fram till dem och håller ett öga på dem. En lärare som är närvarande försvinner inte iväg eller gömmer huvudet i sanden. Istället för att vara undvikande, tillbakadragen eller förnekande, bemöter och reagerar läraren på situationer och händelser.

Lärarnärvaro sker både på individ- och klassrumsnivå. Elevernas upplevelse är att läraren ser dem, tänker på dem och relaterar till dem. Detta skapar en känsla av stöd och omsorgsfull tillsyn. I min bok *Parental Vigilant Care* beskrev jag hur föräldrars vaksamhet skapar stöd som skyddar barnet mot olika faror som lurar på gatan i relationer med vänner och i den digitala världen. Lärarnas vaksamma tillsyn kompletterar detta genom att den ger en upplevelse av stöd i skolan. När lärarnas vaksamma omsorg kombineras med föräldrarnas vaksamma tillsyn får barnet ett maximalt stöd. Lärarnärvaron sträcker sig även till skolans öppna utrymmen. En lärare som visar närvaro på olika platser i skolan, som en del av skolans kollegium stärker hela skolans auktoritet. Det höjer lärarens personliga

värde i elevernas ögon och bidrar till ett "Vi" som uttrycker hela skolan närvaro. Ökad säkerhet, som är ett resultat av personalens närvaro, förstärker lärarnas ledarskap. Barn, liksom vuxna, förväntar sig att en ledare ska kunna skydda dem. En ledare som misslyckas med detta förlorar sin status som ledare och dess auktoritet försämras. Det har visat sig att lärarnärvaro på alla platser i skolan är starkt förknippad med ökad säkerhet och minskning av våld och andra risker för eleverna. En lärare som vågar sig in i "de mörka hörnen", det vill säga områden som inofficiellt anses vara "tabu" för personalen, är en lärare som inte går att ignorera.

Verktyg för att skapa närvaro i klassrummet

Det mest grundläggande sättet för en lärare att skapa närvaro i klassrummet har inget att göra med en mystisk karisma, utan med dess fysiska beteende. En lärare som cirkulerar mellan skolbänkarna, kontrollerar att det finns studiemateriel på bänkarna och som närmar sig elever som är störande eller har svårigheter, bygger upp och förmedlar närvaro. Deras närvaro blir så mycket starkare än för den lärare som tillbringar större delen av tiden med ansiktet mot klassen eller bakom sitt skrivbord.

Den amerikanska forskaren Frederick Jones har i studier visat att ljudnivån i klassrummet är helt enkelt ett direkt resultat av fysisk närvaro. När lärare sitter bakom sina skrivbord är ljudnivån som högst. Men när lärare cirkulerar mellan bänkraderna är ljudnivån minimal. Även en till synes liten detalj som att gå mellan skolbänkarna, inte bara utefter bänkraderna utan också horisontellt, så att läraren kan passera mellan raderna utan att behöva gå tillbaka till främre delen av klassrummets, kan ha effekt på störningsnivån. Att gå runt i klassrummet både vertikalt och horisontellt förmedlar till eleverna: "Jag är bara några steg bort från dig". Å andra sidan, om läraren endast cirkulerar vertikalt förmedlas budskapet: "Jag måste gå runt hela klassrummet för att kunna komma till dig". I sin noggranna studie mätte Jones ljudnivåer med en decibelmätare och fann att lärarens rörelser genom klassrummet under lektionen påverkade störningsnivån. Jones studie avser klassrum ordnade efter bänkrader, men man kan anta att lärarens konstanta cirkulerande skulle fungera lika effektivt i ett klassrum som arrangeras med till exempel runda bord. En lärare som går runt i klassrummet förmedlar uppmärksamhet, energi och beslutsamhet, men betydelsen av detta går ännu djupare. När läraren rör sig bland eleverna förvandlas denne till en ledare av högsta rang istället för en distanserad och

isolerad figur. På samma sätt rör sig respekterade krigare och kungar bland sina undersåtar, medan tvivelaktiga ledare isolerar sig i sina elfenbenstorn.

Fysisk närvaro i klassrummet är ett centralt verktyg för att stärka lärares auktoritet, både vad gäller ordning och i undervisning. Jones beskriver i detalj en effektiv process för att sätta gränser vilket uttrycks i att en lärare ökar sin närvaro gentemot störande elever på ett sätt som stärker lärarens status i klassrummet. Han föreslår att varje lärare själv bestämmer var gränsen går, vilka störningar som är oacceptabla. En sådan definition gör det lättare för läraren att bestämma när det är dags att ingripa. En tydlig gräns löser dilemmat om man ska försöka fortsätta undervisningen trots det som stör eller ta några minuter för att hantera det. När gränsen har överskridits är det nödvändigt att sluta undervisa, för om läraren fortsätter att undervisa under dessa förhållanden kan det underminera både undervisningens kvalité och lärarens status. Å andra sidan, genom att tydliggöra närvaro och hantera störningen korrekt kan lärarens status stärkas och detta gör det möjligt för läraren att återgå till sitt arbete på ett effektivt sätt. Jones påvisade att lärare kan minska störningsnivån när de definierar sina gränser och är villiga att ta tid till att hantera det som stör genom att visa sin närvaro, men också att de får mer tid över för undervisning. Därför får den lärare som tar sig tid för att visa närvaro ytterligare en tyst stund för effektiv undervisning.

Själva processen med att sätta en definierad gräns hjälper lärare att skapa en grund för sin auktoritet. I vårt arbete med föräldrar har vi visat att en systematisk diskussion med föräldrar som syftar till att definiera var gränsen för oacceptabelt beteende går, som kräver en tydlig respons, har hjälpt dem att återfå en del av sin försämrade auktoritet. Efter att ha definierat sina gränser berättar föräldrarna dem tydligt till sina barn. Det finns inga universella regler om var gränsen går utan det beror helt på varje lärares ståndpunkter och personlighet. För en lärare kan gränsen vara att man får prata under lektioner under självständigt arbete, för en annan kan det vara att man då stör andra. Vad som är viktigt är att lärare tydliggör sina gränser och en gång för alla upprättar dem och ställer sig bakom dem. Varje lärare måste klart och tydligt fråga sig själv: "Var går gränsen för mig?". Efter att ha gjort detta och informerat klassen, måste de vara villiga att ta sig tid och energi för att följa upp sitt beslut. Till exempel, hantera ett störande beteende genom att visa en fokuserad närvaro. Att visa en fokuserad närvaro sker på följande sätt:

När en elev överskrider gränsen slutar läraren att undervisa, vänder sig mot eleven och säger elevens namn. Läraren står kvar på sin plats och tittar tyst på eleven och väntar med ett tomt ansiktsuttryck på att eleven ska samla ihop sig och återgå till arbetsuppgiften. Läraren behåller denna position i cirka 20 sekunder. Viljan att vänta i tystnad under så lång tid visar på en bestämd närvaro. Om eleven inte slutar störa eller inte sköter sig, utan fortsätter att vara hånfull, fnissar eller ställer provocerande frågor, kan läraren förstärka interventionen genom att närma sig eleven långsamt och stå tyst i ytterligare 20 sekunder. Lärarens kroppsspråk förmedlar då budskapet: ”Jag är här och jag tänker stå kvar här”. Läraren kan med en handgest signalera till eleven att hen ska återgå och fokusera på sitt arbete. Om eleven gör detta kan läraren stå kvar i sin position i ytterligare några sekunder och sedan fokusera uppmärksamheten på klassen igen och fortsätta att undervisa.

Minuterna direkt efter att läraren har visat sin fokuserade närvaro, måste hen signalera att hen kommer fortsätta att hålla ett öga på eleven. Om resultatet efter det inte är tillfredsställande, till exempel om eleven inte sköter sig eller fortsätter att uppträda respektlöst, kan läraren ta det till nästa nivå genom att närma sig eleven igen, ta fram ett anteckningsblock och skriva ner elevens namn. Alternativt kan läraren sätta upp en varningslapp på elevens skolbänk. Om eleven ändå fortsätter att störa kan läraren efter lektionen be eleven att stanna kvar i klassrummet. Det rekommenderas att läraren ställer sig vid dörren några sekunder innan lektionens slut och säger till eleven att stanna. Detta gör läraren till en ”gatekeeper” av sitt territorium, den som dikterar reglerna för klassrumsuppförande. En lärare som följer detta tillvägagångssätt stärker sin auktoritet i hela klassen. Studien visade att när lärare sätter gränser genom att visa fokuserad närvaro, lugnar klassen ner sig. Budskapet ”Jag är här och jag tänker stå kvar här” är i själva verket ett budskap för alla i klassrummet.

Att visa fysisk närvaro för att sätta gränser är en väsentlig och effektiv metod för barn i alla åldrar. Denna process testades i grundskolor och gymnasieskolor. Genom att visa eleven att om deras uppförande inte förbättras vid lektionens slut kommer det att medföra ytterligare åtgärder och här antyder läraren om att involvera skolans ledare och föräldrar. I händelse av återkommande beteendemässiga problem är ett klokt förhållningssätt för föräldrarna, vilket kommer att beskrivas nedan, att backa upp lärarens närvaro med deras egen närvaro. Att visa närvaro genom att fysiskt närma

sig eleven är även effektivt i förskolan. Således när en lärare eller assistent under några minuter flyttar på sig och sätter sig bredvid ett rastlöst barn skapas goda förutsättningar för att lugna ner barnet.

En gymnasieskola bestämde att om någon elev pratade i mobiltelefon eller använde den under lektionen skulle eleven bli tvungen att lämna in den till slutet av dagen. Den aktuella eleven var tvungen att i slutet av dagen gå till rektorn för att få tillbaka sin telefon. Rektorn hade insisterat på att mobiltelefonen skulle förvaras hos hen personligen så att eleven behövde gå till hen för att kunna hämta ut den. Detta förstärkte lärarens närvaro genom rektorns närvaro. Processen började i klassrummet. Läraren närmar sig en elev som använder sin mobiltelefon, och ställde sig nära eleven och sträcker ut handen för att ta emot telefonen. Läraren stod kvar i denna position i ungefär 20 sekunder, vilket hen skall göra även om eleven lämnar ifrån sig telefonen direkt. På så sätt gick åtgärden djupare utöver dess enkla disciplinära betydelse (lämna över telefonen) och ökade lärarens närvaro. Om en elev vägrade överlämna sin telefon till läraren rapporterade läraren detta omedelbart till rektorn. I det fallet informerade man eleven om att hen, under följande vecka, inte kommer kunna delta på lektionerna förrän hen lämnat mobiltelefonen till rektorn/expeditionen varje morgon. Eleven fick ett intyg som bekräftade att de fått in telefonen för dagen och alla lärare som undervisade klassen informerades om att eleven bara kunde delta den första lektionen om hen visade upp intyget. Således kunde lärarens och rektorns fysiska närvaro utvidgas genom ”intygsceremonin”, vilket krävde av eleven att hen fysiskt närmade sig läraren som undervisade den första lektionen den dagen. På så sätt blev den ursprungliga lärarens närvaro och värde förstärkt av den andra lärarens närvaro.

Följande är ett tillvägagångssätt för ett inledande läxförhör i klassrummet, vilket väsentligt stärker upplevelsen av närvaro och vaksamhet. Hypotesen som vi har är att om man delar ut läxor men inte kontrollerar att elever gör dem, då undermineras lärarens undervisning och status. Att ge läxor, men inte kontrollera dem sänder ut budskapet att läraren är ”Icke-vaksam” eller ”Jag kontrollerar inte och har ingen koll”. Naturligtvis är det svårt för många lärare att hantera bördan av att ständigt behöva kontrollera läxor. Proceduren att handla som vi föreslår här övervinner dels denna svårighet genom att man upprättar en rutin för ett inledande förhör i klassen. I början av lektionen uppmanas elever att ta fram sina anteckningsböcker och sina läxor. Eleverna får tydlig instruktion om att skriva datum högst

upp på sidan och att tydligt skriva ner lärarens frågor samt lösningar. Läraren rör sig mellan bänkraderna och tittar på anteckningsböckerna och kontrollerar prestationerna. Till exempel, antecknade eleven övningarna korrekt? Läraren godkänner genom att bocka av och undertecknar varje enskild anteckningsbok. Ibland kan läraren göra en notering med beröm för att visa eleven dennes förbättring. Läraren kan därefter även be en av eleverna att skriva sin lösning på tavlan. Denna genomgång visar eleverna att läraren tar läxor på allvar. Att visa närvaro ger respekt åt både eleverna och läraren. Eleverna får respekt eftersom läraren visar att deras arbete tas på allvar. Samtidigt förstärker läraren också sin egen status genom att visa att hen tar sitt arbete på allvar. En liknande procedur kan tillämpas under provtillfällen. En lärare som går runt bland bänkraderna ger en känsla av vaksamhet och stöd. Här kan läraren till exempel viska något uppmuntande till en elev som har svårigheter eller är orolig.

Upplevelsen av lärares närvaro gentemot klassen kan etableras redan i början av skolarbetet. En klasslärare som förbereder klassrummet innan eleverna kommer till skolans första dag, hälsar dem vid dörren och önskar dem ett bra nytt läsår, sänder ut budskapet: "Välkommen till mitt klassrum". Klassläraren kan ge varje elev ett litet kort med namn och utrymme för personlig information som de får fylla i. Läraren kan också ange elevernas utvalda platser (där läraren förbehåller sig rätten att ändra dem). Ett enkelt tillvägagångssätt för att bestämma platser är att sätta ett klistermärke med elevens namn på den angivna platsen. Läraren kan visa eleverna när de kommer in i klassrummet att hen har ett papper med platserna för att förhindra att barnen flyttar klistermärkena. När varje elev kommer in i klassrummet frågar läraren om deras namn, välkomnar dem, tittar på pappret i sin hand och leder dem till sina platser. Detta visar att klassrummet är lärarens territorium och beviset på det är att läraren har en karta över vem som skall sitta var. Den som äger kartan äger territoriet!

Läraren fortsätter att markera sin närvaro i den nya klassen genom att på förhand beskriva förväntningar och ansvar. Det är värt att spendera tid till detta i början av skolarbetet. Läraren beskriver arbetsprocedurer i klassrummet, elevernas skyldigheter och regler. Läraren informerar eleverna om hur de hanterar frånvaro, sena ankomster, utebliven inlämning av läxor och störande beteenden. Varje elev får en kopia med reglerna och blir ombedda att häfta fast kopian på insidan av sina anteckningsböcker. Lärarens

närvaro upplevs även när eleverna har skolaktiviteter utanför skolan. Ett bra exempel på detta är att öva på att gå ombord på olika färdmedel inför skolutflykter. I klassrummet kan eleverna öva på att kliva på bussen i alfabetisk ordning. Varje elev berättar vem som kommer efter dem. Lärares status stärks när klassen metodiskt och skötsamt kliver på bussen, särskilt när det vanliga kaoset i dessa situationer utbryter på vissa andra bussar. Det systematiska ”kliva-på-bussen” gör så att eleverna slipper upplevelsen av att knuffas och armbågas och att alla utgår från ”var och en för sig”. Istället bidrar nu lärarnas auktoritet till klassens sammanhållning.

Paradoxalt nog är närhet och att sätta gränser två budskap som kan förmedlas samtidigt. Genom att visa närhet kan läraren betona sina gränser. I följande exempel fick förskolebarn lära sig hur närhet och gränser är oskiljaktigt relaterade.

Under en samling den första veckan på förskolan genomförde läraren en speciell övning: hon ritade en cirkel på cirka 50 cm i diameter runt sig själv. Barnen fick kriterier och blev ombudda att dra liknande cirklar runt sig själva. För att kunna göra det behövde barnen flytta sig en bit ifrån varandra och förstora samlingscirkeln. Läraren förklarade: ”Cirkeln omkring mig är som mitt hus och era cirklar är som era hus. Ingen får komma in i ditt hus utan att knacka på innan, eller hur? Samma sak gäller för oss. För att kunna gå in, till exempel för att röra varandra, måste du knacka på och be om lov. Jag har tagit med mig en liten souvenir till er inför helgen. För att få den måste den som jag ropar upp närma sig mitt ’hus’ och be om tillåtelse att få komma in”. På så sätt fick barnen uppleva närhet och samtidigt att respektera andras personliga gränser.

Verktyg för att skapa närvaro gentemot varje elev

Varje lärare vet att det är viktigt att känna sina elever och att en tidig personlig relation stärker lärarens närvaro i elevernas hjärtan. Personlig kunskap om eleverna lyfter dem ut ur deras anonymitet och gör relationen till läraren meningsfull. Vi kommer alla ihåg lärare som lärde sig våra namn snabbt. Det blir ännu viktigare, förutom att kunna identifiera någons namn, att det också finns andra tecken på personlig förtrogenhet. Lärare

som lyckas med att förbättra denna förmåga kommer snabbt att kunna skapa en betydelsefull närvaro och bli medvetna om att det hjälper dem att vinna både uppskattning och samarbete.

Följande procedur med personliga namnkort hjälper till att främja det målet och förstärka den personliga relationen, vilket läraren får nytta av både i kontakten med den enskilda eleven och i att bygga upp sin status gentemot hela klassen. Namnkort kan göras av en rektangulär kartongbit som sedan viks på mitten så att det kan stå på ett bord. På framsidan av kortet står elevens namn. I början av lektionen delar läraren ut namnkorten istället för att läsa upp namnen. De kort som blir över säger vilka elever som är frånvarande den dagen. Fördelningen av namnkorten skapar en närvaro som blir mer betydelsefull än att bara läsa upp namnen framme vid tavlan. Genom att dela ut namnkorten kan läraren rikta sin uppmärksamhet mot varje elev redan från första lektionen. Under läsåret blir namnkorten en kommunikationskanal mellan läraren och eleverna genom att de kan skriva meddelanden till varandra (med blyertspenna så att det kan suddas ut och ersättas av nya meddelanden) eller sätta klistermärken med personliga meddelanden på insidan av kortet. Till exempel, eleven får sitt namnkort på morgonen och upptäcker ett klistermärke med meddelandet: ”Den här gången överträffade du dig själv, mycket bra jobbat med läxorna!”. Gradvis är det inte bara läraren, utan även eleven som börjar skicka meddelanden genom namnkorten likt personliga brev. Detta gör namnkortet till ett speciellt forum där läraren kan markera elevens framsteg, tacka för ett bra jobb som eleven gjort i klassrummet, eller ange ett område som kräver förbättring.

Ett annat sätt som gör det möjligt för läraren att upprätta personlig kontakt med varje elev och deras föräldrar i början av läsåret, är att ta kontakt med föräldrarna redan innan det första föräldramötet. Läraren berättar för eleverna att hen kommer att ringa deras föräldrar under de första veckorna av skolåret för att lära känna dem personligen. Även genom detta uttalande etablerar läraren en ökad närvaro hos barnen. Läraren förbereder en lista på cirka tre elever per dag. Det är viktigt att det första samtalet med föräldrarna är positivt. Det är också viktigt att inte enbart prata med mammorna utan även med papporna. Under lektionerna håller läraren ett öga på de tre elever vars föräldrar de kommer att ringa den dagen och genomför ett kort samtal med dem med frågor om deras skol- och sociala situation. Korta frågor som: ”Vilka är dina vänner i klassen?”, ”Är det något ämne du

har svårt med?”, ”Vilka ämnen tycker du bäst om?” eller ”Vad har du för intressen?” kan hjälpa läraren att få en initial bild av barnet, vilket läraren sen kan ta upp i samtalet med föräldrarna. I samtalet med föräldrarna presenterar läraren sig själv och berättar om sitt första intryck av deras barn. Läraren kan visa föräldrarna att hen gett positiv uppmärksamhet åt deras barn genom uttalanden som; ”Jag märkte att din son är duktig på att rita” eller ”Som jag förstätt det så tycker er dotter om att idrotta.” eller ”Han berättade att han gillar att jaga sällsynta Pokemons i parken”. Läraren frågar föräldrarna om de har några speciella önskemål eller ämne som de vill att läraren ska uppmärksamma. Det bör inte ta mer än högst tre veckor för en klasslärare att nå ut till alla föräldrarna. Den första kontakten kommer att kunna indikera om och när det blir nödvändigt för läraren att under året kontakta föräldrarna för att ta itu med beteendemässiga- eller inlärningsproblem. Forskning visar att föräldrasamarbete ökar under året när lärare ser till att den första kontakten i början av läsåret är en positiv upplevelse. Vidare får en lärare som visar att de kan få direktkontakt med föräldrarna extra betydelse i elevernas ögon. En sådan lärare ser till att redan i början av läsåret bygga upp sig själv och sin pondus. Den personliga och direkta kontakten med läraren från läsårets start gör att även föräldrarnas närvaro förstärks. När en förälder säger, ”Jag pratade med din lärare idag. Jag är glad att hen tog kontakt med mig vid skolstart och jag förstår att hen kommer hålla mig uppdaterad under året”, ökar nämligen lärarens närvaro i barnets medvetenhet. På det sättet genljuder lärarnas närvaro även i hemmet. En lärare som kan prata med båda föräldrarna åstadkommer något värdefullt: de visar en villighet att ignorera den oskrivna regeln om att det bara är mammor som ska sköta skolärenden. Pappor blir ofta förvånade när läraren även ber om att få prata med dem. Denna förvåning kan indikera en början på en förändring i pappornas engagemang.

Även ämneslärare kan dra nytta av proceduren med att tidigt ta kontakt med föräldrarna. För att göra det bör de ta kontakt med den lärare som undervisade klassen det föregående året för att få höra om det eventuellt finns elever som kan visa sig vara problematiska. Detta möjliggör en tidig kontakt med barnens föräldrar. Det är såklart inte nödvändigt att berätta för föräldrarna att man nämnt deras barn som en av de problematiska i klassen och att det är därför som man tar kontakt. Genom att tidigt och selektivt bygga en inledande ”bro” till dessa elevers föräldrar kommer läraren lättare att kunna förbereda sig inför möjliga svårigheter. Notera dock

att när man som ämneslärare frågar om problematiska elever får man inte glömma att även fråga om positiva egenskaper, händelser och perioder när det fungerat bra i skolan. Detta kommer att ge en uppfattning, inte bara kring barnets problem, utan även om deras styrkor. Att bekanta sig med elevernas positiva sidor förhindrar att man skapar ett stigma och bidrar istället till att man bygger en positiv närvaro gentemot både eleven och dennes föräldrar.

Tillvägagångssättet för tidig kontakt blir särskilt överraskande när det tillämpas av högstadie- eller gymnasielärare. Anledningen är att föräldrarnas närvaro ofta blir mindre när eleverna når denna ålder trots att det är under den här perioden som det finns ett särskilt behov av vaksam omsorg på grund av de speciella riskerna som kommer med tonåren. När lärare kontaktar föräldrar till en högstadieelev så erbjuds de faktiskt en gemensam ökning av närvaro och vaksamhet. Läraren kan uttryckligen säga: "Om vi håller varandra uppdaterade och fortsätter att vara lyhörda kommer vi att kunna upptäcka eventuella problem och kunna ingripa i tid!". Ett sådant uttalande kan uppmuntra föräldrar att förbättra sin egen vaksamma omsorg. Uttalandet förstärks sedan av åtgärder som läraren vidtar vid behov. Föräldrarna blir överraskade, men i de allra flesta fall är det en positiv överraskning. Den tidiga kontakten bygger det första lagret av en ömsesidig förstärkning av föräldra- och lärarauktoritet.

Egentligen finns det otaliga sätt att skapa personlig närvaro i barnets medvetande. Till exempel har vissa förskolor introducerat en övning där barnen får skapa personliga T-shirts med sitt namn, klass och förskolans namn. Föräldrarna uppmanas att vara med sina barn den första dagen på förskolan. Barnen får var sin T-shirt av läraren och föräldern blir ombedd att hjälpa sitt barn att kopiera bokstäverna i sina namn i en anteckningsbok. Ett annat exempel är att man ringer upp sjuka eller frånvarande elever. När lärare involverar de andra eleverna till att höra av sig till frånvarande klasskamrater bygger det en närvaro i klassen som bidrar till känslan av tillhörighet, trygghet och sammanhållning.

Verktyg för att skapa lärarnärvaro i hela skolan

Ett av de mest betydelsefulla forskningsresultaten kring våld i skolan visar att de flesta våldsamma incidenter uppstår på platser där lärarnas närvaro saknas, till exempel på och vid toaletterna, omklädningsrummen eller i vissa hörn av skolgården. En systematisk ökning av lärarnärvaro på dessa

platser minskar signifikant frekvensen av våldsamma incidenter. Att visa närvaro förmedlar ett tydligt budskap om att lärarna är de som ”bestämmer” på skolan, det är med andra ord lärarna som sätter reglerna för hur man ska uppföra sig där. Att förmedla detta budskap är avgörande, för om lärarna inte gör det kommer mobbarna att göra det. Införandet av systematisk närvaro i de ”dolda utrymmena” har på vissa skolor inneburit en vändpunkt från ett negativt ledarskap av en grupp elever till ett ansvarsfullt lärarledarskap. Resultatet är en förbättring i nivåerna av trygghet och tillhörighet.

Jag har vid andra tillfällen visat hur föräldrar kan öka sin vaksamma omsorg om och när varningssignaler indikerar en risk för deras barn. Under normala omständigheter när allting går bra, kan föräldrar hålla en grundläggande vaksamhet över barnen och deras situation genom att fråga hur det går för dem i skolan och på fritiden, upprätthålla rutinmässig kontakt (som gemensamma middagar, skjutsa dem till fritidsaktiviteter, familjefiranden m.m.) och kontakta andra personer i barnets omgivning (lärare, kamraters föräldrar, idrottslärare m.fl.). Denna typ av vaksam omsorg är inte att vara påträngande eller en strävan efter att förhöra eller kontrollera barnet.

Men när varningssignaler dyker upp måste föräldrarna öka sin vaksamhet genom proaktiva och riktade kontroller av vissa platser. De kan fråga barnen detaljerat kring deras aktiviteter och vänner, kontrollera om barnet verkligen är på den plats som de ska vara på och i extrema fall ta telefonkontakt med barnets vänner och deras föräldrar eller till och med gå ut och leta efter barnet. Dessa åtgärder sträcker sig utöver den vanliga rutinen och uppstår som en reaktion på bekymmersamma händelser. När allting lugnar ner sig igen och varningssignalerna avtar, kan föräldrarna återgå till en icke påträngande vaksamhet. Detta gäller även för skolan. Lärare upprätthåller rutinaktiviteter som gör det möjligt för dem att visa närvaro och ha kontroll över situationen. Men när varningssignalerna ökar måste lärarna ta till en akutplan, öka nivån på vaksamheten och förmedla en intensiv närvaro. Akutplanen är per definition en fokuserad och koncentrerat ansträngning, men under en kortare period.

Ett exempel på en grundläggande rutinåtgärd som bygger upp personalens närvaro är att införa ett tillsynsschema för korridorer och skolgård. Hur många gånger man skall genomföra den extra tillsynen beror på situationen och vilka områden beror på skolans storlek. Man bör upprät-

ta regelbundna besök vid problemområden (platser där våld eller annan kränkande handling tidigare har inträffat). Man bör även utarbeta en karta över skolan och markera dessa problemområden eller "mörka hörn" där det krävs ökad närvaro. Tydliga regler bör upprättas för hur lärare ska reagera i problematiska eller vid misstankar om problematiska situationer, till exempel när elever vistas vid toaletterna istället för att gå in och ut som personer som använder toaletter normalt gör. Det enklaste tillvägagångssättet är att be eleverna att gå därifrån och att läraren stannar där tills de gör det. Om de vägrar eller uppför sig provocerande bör läraren se till att få hjälp. Samma tillvägagångssätt bör gälla när en lärare ser elever i slagsmål. De skall bli tillsagda att sluta slåss och skingra sig. Genom att enbart skingra åskådarna och andra elever kan man få situationen att lugna ner sig eftersom ett slagsmål mellan elever inte bara är en händelse mellan de involverade, det inkluderar även de som tittar på. Om lärarens instruktioner inte hjälper, måste denne ringa någon på skolan och be om hjälp. Den bestämda närvaron av lärare kräver inte att de skall ta till några heroiska åtgärder som utsätter dem för risker. En lärare som väljer att inte separera eleverna i ett slagsmål, utan hellre kallar på hjälp från andra kollegor, signalerar inte svaghet utan förnuft. Att kalla på hjälp visar sig oftast mer effektivt för att lugna ner känslor än att försöka bryta upp ett slagsmål med tvång.

Att skapa ett schema för olika pass som är tydligt för alla är nyckeln för proceduren med "elevpatrulleringstjänst". En elev som blivit tilldelad patrulleringstjänst efter att ha brutit mot disciplinära regler får ett intyg och är skyldig att se till att alla vakter undertecknar intyget under rasterna. För detta ändamål måste listan över rastvakter och deras ansvarsområden vara tydlig och offentlig (att publicera listan offentligt och regelbundet ökar dessutom lärarnas närvaro). Patrulleringstjänsten är tilldelad för en bestämd tidsperiod. Vid slutet av dagen måste eleven lämna in det undertecknade intyget till skolreceptionen. Rastvakterna skriver bara sina namn och lägger till sina signaturer. Patrullering är inte ett allvarligt straff då en elev som är snabb kan avsluta rundan på några minuter, men det är ett effektivt medel för närvaro eftersom eleven måste observeras av alla vakter. Det faktum att intyget innehåller signaturer från flera olika lärare sammanlänkar dem till ett personalnätverk, vars vikt överstiger den totala vikten av de personer som utgör den. Lärarna som är rastvakter måste försöka att vara opartiska vid mötet med eleven: Patrullering är inte ett tillfälle för

predikan eller utskällning, vilket bara skulle underminera dess effektivitet.

Ett unikt exempel av att visa närvaro är att välkomna elever till det nya läsåret. Förutom klassläraren som ställer sig i klassrumsdörren i början av läsåret, som beskrivits tidigare, ställer sig rektor, biträdande rektor och två andra lärare vid skolans entré under skolans tre första dagar. Detta ger elever ett dubbelt välkomnande, först vid skolans entré och sedan vid klassrumsdörren. Personalen välkomnar varje elev, tar i hand och önskar dem ett bra läsår. Om det behövs kan de påpeka sen ankomst eller olämplig klädsel och säga åt eleven att de måste lösa problemet till nästa dag. Att välkomna eleverna visar att lärarna är skolans så kallade "gatekeepers". Gatekeepers roll är väldigt betydelsefull i nästan alla kulturer. En gatekeeper symboliserar lag och ordning. När lärare, ledda av rektorn, symboliskt uppfyller den rollen vid läsårets början sänder det ett tydligt budskap: "Välkommen till vår skola!". Med andra ord, välkommen till skolan där vi lärare skapar och tillämpar reglerna.

Betydelsen av lärarnärvaro i skolans "gråzoner" minskar inte i högsta-diet eller gymnasiet, snarare ökar den även om det finns tecken på att vissa områden, där eleverna samlas är "off-limits" för vuxna. Faktum är att ungdomar får mer utrymme till integritet vilket är en del av den normala utvecklingen. Detta är önskvärt och positivt när saker och ting fungerar bra. Att ta hänsyn till det "privata" även när det finns varningssignaler om negativt uppförande, kan öka risknivån och försvaga de vuxnas auktoritet. I sådana situationer kan lärares vilja till att förmedla ett tydligt budskap om att "alla delar av skolan och dess ingångar är under vår tillsyn!" förändra deras status avsevärt.

Ett tydligt tecknen på urholkning och försvagning av auktoritet är tendensen att isolera sig i lärarrummet så fort ingen undervisning sker. Att lärare försvinner från de offentliga utrymmena bidrar till att många skolor förvandlas till en "ungdomsstyrd stat" där uppförandekoderna inte bestäms av alla elever som helhet utan av en problematisk grupp som utnyttjar det tomrum som skapas genom att de vuxnas dragits tillbaka och därigenom hävdar sin auktoritet. När en högstadieskola eller gymnasieskola fattar det till synes impopulära beslutet att systematiskt visa närvaro i gråzonerna, tar lärarna tillbaka sin status. Lärarna kommer snart att upptäcka att deras beslut uppskattas av den tysta majoriteten av eleverna, som nu kan känna sig mer trygga. De som motsätter sig mest högljutt är vanligtvis de elever som vill behålla sin problematiska makt.

Sammanfattning

Lärarnärvaro har fysiska och mentala budskap. Fysisk närvaro uppstår när elever känner att lärare är i närheten, att de närmar sig eller har lätt för att närma sig dem, och att de inte gömmer sig eller håller sig långt bort från händelsernas centrum. Mental närvaro skapas när lärare är närvarande i elevens sinne och eleven vet att de också är det i lärarens. Mental närvaro är ett viktigt inslag i att, för eleverna, skapa en upplevelse av vaksam omsorg, vilket ger en känsla av att läraren har koll på situationen, ställer frågor, vet vad som händer och tar reda på när saker och ting inte går bra.

Lärarnärvaro sker på individ-, klassrums- och skolnivå. Individuell närvaro uttrycker lärarens personliga relation med varje elev och varje förälder. Närvaro på klassrumsnivå visar att klassrummet är lärarens territorium och att det är läraren som sätter reglerna i sin klass. Lärarnärvaro på klassrumsnivå främjar lärarens status som ledare och ger eleverna en känsla av tillhörighet och trygghet. Skolans närvaro uttrycks i händelser där alla i personalen är representerade. Åtgärder för att visa personalens närvaro, såsom välkomstceremonin i början av läsåret och tillsyn av korridor och skolgård, ökar upplevelsen av att skolan är en säker plats för alla. I vissa skolor, i synnerhet gymnasieskolor, är det ofta uppenbart att de flesta av skolans platser har förvandlats till en "ungdomsstyrd stat" där lärare är försiktiga med att vistas. Ibland kan situationen försämrats till den grad att läraren måste göra anspråk på utrymmen genom att visa strikt närvaro i alla skolans gråzoner. Sådana händelser signalerar en vändpunkt, till vilken de flesta elever reagerar positivt.

Ökningen av lärarnärvaron kan ge eko även hemma och fångar föräldrarnas uppmärksamhet. När lärare bjuder in föräldrar till att ömsesidigt uppdatera varandra om elevers prestation får föräldrarna möjlighet att öka sin närvaro. Detta blir särskilt märkbart när en inbjudan kommer med ytterligare förslag för att förbättra relationen mellan lärare och föräldrar, vilket kommer att beskrivas i följande kapitel.

Tips för lärare

- Se till att du fysiskt kan närma dig en elev som är störande eller har svårigheter (utan att trigga igång eleven).
- Undvik att spendera för mycket tid framme i klassrummet eller bakom skrivbordet.
- Använd närvaro och en bestämd och lugn fysisk närhet som åtgärder för att hantera störande beteenden.
- Skapa en positiv personlig relation med varje elev (lär dig namnen, hänvisa till positiva egenskaper eller karaktärsdrag) och deras föräldrar i början av läsåret.
- Hitta olika sätt att förmedla en känsla av ”vi” och skapa en klassammanhållning. Detta stärker ditt ledarskap.
- Permanenta och offentliga tillvägagångssätt för lärarnärvaro på skolgården och i korridorerna stärker lärarnas närvaro i hela skolan.
- Öka tillsynen och närvaron när problematiska incidenter uppstår och skärp dessa under en viss tid. Detta minskar risknivån och ökar lärarnas auktoritet.
- Kontrollera om det eventuellt finns en ”ungdomsstyrd stat” i din skola. Detta exemplifieras av ett tyst förbud mot att lärare vistas på vissa områden. Denna situation kräver samordnade åtgärder för att öka lärarnärvaron.

V

Rektorn

Medförfattare: Tzachi Lev Ran och Regina Haller

”Jag har arbetat med två rektorer under det senaste året. En stred som ett lejon för lärarna, oavsett vad föräldrarna tyckte. Den andra gav efter för föräldrarnas minsta önskan och brydde sig inte alls om lärarna”.

Den här beskrivningen försätter rektorn i en position som lojal eller kanske fångad i det ena eller andra lägret. I själva verket finns det ingen rektor som kan arbeta på det sättet i det långa loppet. De skulle snabbt upptäcka att de befinner sig under enorm press från andra parter och i vissa fall kommer media, ägare/kommunen och Skolinspektionen bli involverade. En snabb Google-sökning visar hur situationer helt plötsligt kan förvandlas till fullfjädrade krig, föräldrar som hotar med skolstrejk, rektorer som stämmer föräldrar, media som lynchar skolor, lärare som bojkottar rektorn och så vidare. När det går så långt far alla illa. Skolan blir oundvikligen dysfunktionell och eleverna förlorar sin trygga plats. En sådan konflikt lämnar alla inblandade skadade och sårade. Det är som en familj som går igenom en tuff skilsmässa som involverar advokater och rättegångar. Få barn kommer ut ur sådana situationer oskadda.

Även när saker och ting inte går så här långt, är rektorer under extrem och ibland outhärdlig press. Återigen, en titt på de många lediga rektorstjänster visar hur svårt det kan vara att fylla dessa tjänster. En lärare med lång yrkeserfarenhet berättade att hon hade pratat med en skolchef, som också var en nära bekant till henne, om att hon funderade på att söka en tjänst som rektor. Skolchefen svar till henne var: ”Om du vill gå in i en boxningsring, så gör det men om du vill ägna dig åt undervisning så finns det bättre alternativ”. Faktum är att liknelsen med en boxningsring missar en av de svåraste aspekterna av en rektors arbete: det faktum att de alltid för en kamp på flera olika fronter. En av de rektorer som vi arbetat med uttryckte det så här: ”Rektor har ansvar gentemot ägare/kommunen, föräldrar, lärare och elever. Det finns ofta en konflikt mellan dessa olika parters krav. I en tid av e-post och sociala medier ökar kraven på att allt

skall hanteras mer skyndsamt och gör saker och ting värre. Varje litet problem i skolan och varje ord som någon anser man skall ifrågasätta kan publiceras via WhatsApp eller Facebook eller nå ägarna/kommunen eller Skolinspektionen. En rektor förväntas hitta en omedelbar lösning på alla problem. Rektorer skall ge respons, lösa problem, bestämma och de måste göra det på en gång. Rektorer upptäcker att de tjänar under många herrar. Ibland känner de sig som att de är under belägring”. Dessa påtryckningar visar varför den Nya Auktoritetens tillvägagångssätt är relevant för rektorer. En rektor som följer den Nya Auktoritetens riktlinjer kommer inte att känna sig lika ensam, attackerad, försvarslös och överhopad. Kapaciteten att involvera personal, förbättra skolans relation med föräldrar och främja aktiviteter som genomsyrar hela verksamheten, kan vända rektorn från en person under belägring till att bli en inspirationskälla. Det faktum att den Nya Auktoritetens språk och terminologi är densamma för rektorer, lärare och elevhälsoteam erbjuder en möjlighet för samordnad handling och en tydlig riktning genom en mängd av motstridiga krav.

Den Nya Auktoriteten är inte densamma som auktoriteten hos en rektor som anser sig själv vara en obestridd ledare per definition. Vi anser att en sådan auktoritet bara skulle förstärka rektorns isolering och skapa brist på stöd. Att i vår tid försöka leda genom lagar, befallningar och hot kommer förr eller senare leda till konfrontationer, vilket så småningom kommer att avslöja den skakiga grund som den gamla skolans rektor vilar på. Detta gäller i alla ledningsområden, men särskilt inom skolan där en ”krigförande” auktoritet skapar en atmosfär som undergräver skolans grundläggande värderingar och mål.

I tidigare kapitel har vi illustrerat hur lärare kan öka sin närvaro, förbättra alliansen med föräldrar och stärka varandra. I många fall kommer initiativet från en grupp av lärare eller till och med från en enskild lärare. Vi har sett hur man gradvis kan introducera och främja tillvägagångssättet genom att lyfta fram olika goda exempel i lärarrummet eller genom att beskriva dem på skolans hemsida. Denna process ger rektorn styrka och drivkraft när hen bestämmer sig för att implementera tillvägagångssättet i skolan som ett sätt att stärka lärarnas auktoritet och förbättra säkerheten och atmosfären för alla.

Förändring av den rektorledda skolan: två världar, en metod

Det är svårt att föreställa sig två mer olika världar än en religiös internatskola för pojkar i en av de mest problematiska städerna i Israel med en befolkning som är socialt och ekonomiskt missgynnad och en sekulär skola i Schweiz, i en av de rikaste och vackraste delarna i världen, i en social miljö som normalt är van vid ordning, respekt och lagar. Trots fullständigt olika omständigheter fann de två skolornas rektorer att den Nya Auktoriteten var ett lämpligt svar på problem med auktoritet, ordning och stämning i sina respektive skolor. Implementeringen i de två skolorna gjordes på olika sätt, men processen var påfallande likartad.

Den schweiziska skolan försökte inledningsvis tillämpa obligatoriska konsekvenser. Det vill säga, en lista med överträdelser där skolans respons skulle vara förutbestämd och obligatorisk så att konsekvensen skulle vara det automatiska resultatet av överträdelsen. Kravet på obligatoriska konsekvenser kom från lärarna. De trodde att deras auktoritet skulle stärkas på detta sätt och att de inte längre skulle bli ”anklagade” för de sanktioner som följde eftersom beslutet kom från skolledningen och var bindande. Inför det nya skolåret hölls en lång diskussion i lärarrummet för att definiera de obligatoriska sanktionerna. Vid diskussionens slut hade lärarna bara lyckats komma överens om en enda obligatorisk sanktion: det skulle inte vara tillåtet att använda mobiltelefon, det skulle heller inte vara tillåtet att ha dem liggande synliga under lektioner eller under andra skolaktiviteter. Om denna regel bröts skulle telefonen konfiskeras till nästa dag. Föräldrarna informerades om beslutet innan skolan började. Regeln hade genomförts effektivt året innan och personalen stödde detta enhetligt. Men när det gällde andra disciplinproblem upplevde lärarna att de behövde lösningar som inte skulle begränsa dem och tvinga dem att tillämpa ”blinda” lösningar.

På den israeliska skolan var utgångspunkten helt annorlunda. Den nya rektorn hade börjat på skolan eftersom skolan brottades med allvarliga problem: våld mellan elever, våld mellan elev och lärare, utbredd provfusk, få som tog sin examen och mycket låga nivåer av tillfredsställelse bland elever och lärare. Det allvarliga läget ledde till braskande rubriker i lokalpressen, vilket i sin tur ledde till att lärare slutade och skrämde bort blivande föräldrar. Det var oklart om utnämningen av den nya rektorn var

en halvmesyr innan skolan skulle stängas eller ett sista försök att rädda den.

Det var vid denna tidpunkt som de båda rektorerna introducerades till den Nya Auktoritetsmodellen för första gången under ett seminarium i Schweiz om den Nya Auktoriteten. Rektorerna deltog med sina biträdande rektorer och kuratorer. Alla blev övertygade om att modellen erbjöd ett lovande tillvägagångssätt för respektive skola och att implementeringen skulle ske gradvis och genom moduler så att de olika principerna skulle kunna genomföras oberoende av varandra och inte nödvändigtvis allt på en gång. En annan utgångspunkt var att tillvägagångssättet inte skulle ersätta de vanliga auktoritetsåtgärderna, utan komplettera dem. Det var väldigt viktigt för dem att lärarna skulle ges möjlighet att öppet uttrycka sina reservationer och tvivel. De var medvetna om att utan en sådan möjlighet skulle motståndet mot förändringarna ske under ytan och underminera stöd för projektet. Innan läsårets början hade hela personalen blivit informerad om principerna för den Nya Auktoriteten.

På den israeliska skolan inrättade den nya rektorn ett ledarskapsteam som bestod av kuratorn och tre erfarna lärare och några andra tongivande lärare. Rektorn och ledarskapsteamet besökte flera skolor som hade implementerat olika metoder för att hantera svåra disciplinproblem, bland annat en skola som hade använt den Nya Auktoritetsmodellen under flera år. Ledarskapsteamet valde enhälligt den Nya Auktoritetsmodellen. De var säkra på att de skulle kunna få med personalen och få stöd från de flesta föräldrar. Som ett första steg bjöd rektorn in en föreläsare för att presentera den Nya Auktoriteten för personalen, följt av en serie möten för att träna på olika moment i modellen. Båda skolorna definierade de huvudprinciper som programmet skulle baseras på. Den israeliska skolan definierade fyra viktiga punkter:

1. Öka den individuella och kollektiva lärarnärvaron;
2. Förhindra upptrappning och använda fördröjd reaktion;
3. Åtgärder som visar på allians och samordning mellan medarbetarna;
4. Handlingar av icke-våldsamt motstånd som ett sätt att uttrycka ett bestämt, men icke-upptrappande motstånd mot våld och allvarliga ordningsproblem.

Förutom dessa fyra punkter lade den schweiziska skolan till principen om reparation.

I den israeliska skolan ansträngde sig rektorn extra mycket genom att personligen utforma principerna. Först skickade han ett meddelande till alla lärare och föräldrar om hur han skulle hantera problem. Meddelandet innehöll hänvisning till principen om fördröjd reaktion (smid järnet medan det är kallt). Rektorn meddelade även: ”Förvänta er inte att jag ska ge en lösning i realtid - bortsett från nödvändiga åtgärder för att skydda mot omedelbar skada eller risk. Förslag på lösningar kommer efter personalens överväganden och i samråd med dem. När ett beslut fattas kommer vi öppet meddela det till alla inblandade och hela personalen kommer att genomföra beslutet med omsorg, ihärdighet och ansvar”. Det här meddelandet blev skolans ”mantra” och började först och främst inne på rektorns kontor. När föräldrar kom för att träffa honom med en fråga eller någon fundering, lyssnade han respektfullt och lyhört, men dröjde med sitt beslut och lovade att meddela det inom några dagar. Han lyckades därmed i en och samma handling vända en av de vanligaste stressfaktorerna som alla rektorer upplever: krav på omedelbara lösningar. Även eleverna kom att förstå principen. De förstod att även om det såg ut som att rektorn eller någon av lärarna inte tog tag i en händelse som inträffade i klassrummet eller på skolgården, så skulle de göra det senare och då på ett genomtänkt sätt. Den ceremoniella händelse som markerade införandet av det nya tillvägagångssättet i den israeliska skolan blev lärarnas välkomnande av eleverna till skolans första dag. Rektorn och många av lärarna stod vid entrén till skolan, välkomnade eleverna och delade ut godis och frukt tillsammans med ett välkomstbrev. Klassläraren och en ämneslärare väntade på eleverna i varje klassrum. Detta gav eleverna budskapet: ”Vi är ett team som arbetar tillsammans!”. Närvaron av två lärare i varje klassrum på årets första lektion var en betydelsefull handling som stärkte både klasslärare och ämneslärare. I slutet av den första dagen samlades alla lärare för att höra hur skolans första dag hade gått. De var upprymda och glada över välkomstceremonin. Det gav en rejäl boost till deras kollektiva åtagande för processen.

Ett av de initiala exemplen som bidrog till att lyfta fram andan av det nya tillvägagångssättet i den schweiziska skolan, var en åtgärd i en klass där man haft flera klagomål över att eleverna använde svordomar och ett sexistiskt och rasistiskt språkbruk. Interventionen började med ett uttalande till

alla elever och föräldrar att man under kommande vecka skulle anordna ett antal aktiviteter i syfte att motverka kränkande språkbruk. Rektorn och kuratorn besökte klassen och hade ett möte om detta tillsammans med klassläraren. Eleverna blev ombedda att sätta sig i små grupper och skriva ned de mest kränkande uttryck som de hade hört. Rektor, kurator och läraren satt med i grupperna och uppmanade eleverna att skriva ner svordomar och skällsord som de hade hört. När alla anteckningarna hade samlats in, bad man eleverna att räkna upp handen om de var villiga att personligen låta bli att använda dem. Så småningom räckte alla eleverna i klassen upp händerna. Anteckningarna med svordomar lades i en metallhink och man bad några elever från klassrådet att elda upp dem. Att eleverna eldade upp orden symboliserade deras vilja att sluta använda att kränkande språk. I slutet av mötet meddelade rektorn att man skulle låta föräldrarna få delta i processen. Alla klassföräldrar bjöds in till en speciell kväll tillsammans med sina barn. Föräldrarna fick en rapport om diskussionen som hade ägt rum i klassen och det löfte som eleverna hade avlagt. Under kvällen delades elever och föräldrar upp i mindre grupper och varje grupp fick stora papper och färgpennor och instruktioner om att göra affischer som uttryckte deras ömsesidiga engagemang för att inte använda ett kränkande språkbruk. Som en följd av den speciella ansträngning som skolan gjort för att få föräldrarna att delta den kvällen, var det endast några få föräldrar som inte kunde komma. Dessa föräldrar bjöds in separat under de följande dagarna och uppmanades att göra affischer med sina barn på samma sätt som man gjorde under föräldramötet. Resultatet av interventionen var imponerande. Användningen av kränkande språk upphörde helt. Under de följande veckorna och månaderna bemöttes barn som använde ett kränkande uttryck med tyst motstånd istället för fniss som tidigare. Vid två sådana incidenter blev de inblandade eleverna tvungna att reparera sina handlingar.

Programmet har använts i årtal på båda skolorna i Israel och Schweiz och de fortsätter att använda det än idag. Inlärningsprocessen kom att bli alltmer sofistikerad. Nya lärare och lärarvikarier fick instruktioner från erfarna medarbetare. Man skapade ett register för att dokumentera händelser och som illustrerade hur problem skulle hanteras utifrån den Nya Auktoriteten. Man gav särskild uppmärksamhet åt de fall där ”den gamla auktoriteten” var tillräcklig. Detta klargjorde för lärarna att den Nya Auktoriteten inte var ett slutgiltigt svar och att den därmed skulle ersätta precis

allting som existerat innan, utan som ett sätt att komplettera och stärka lärare utöver de befintliga lösningarna. I början av varje skolår ägnade man mycket tid åt att diskutera programmets olika utmaningar. Problemområden identifierades och presenterades öppet och man genomförde möten för att hitta lämpliga lösningar.

Liksom varje principiellt tillvägagångssätt kräver den Nya Auktoriteten engagemang och ansträngning. Detta gör den känslig för mänskliga svagheter så som glömska och försummelse. Inom områden där rektorn spelar en central roll, som de två skolorna vi beskrivit, blir byte av rektor en känslig vändpunkt som kräver noggrann förberedelse. Vi anser att om den nya rektorn initieras genom en försiktig och omsorgsfull överlappningsprocess, kan de försäkras om att vilja fortsätta att stödja programmet. När allt kommer omkring skulle det vara dumt av nya rektorer att bara överge något som ger dem verktyg för att mycket mer effektivt hantera de typiska stressfaktorerna som följer med positionen. Emellertid kan man inte anta att kontinuitet är något som sker per automatik. Det är möjligt att den nya rektorn kan känna sig hotad av personal som har uppnått hög status och inflytande. Men om någon från personalen förstår att den nya rektorn faktiskt behöver uppbackning och stöd, precis som alla andra nya medarbetare eller kanske ännu mer, kan övergången bli smidig.

Att introducera den Nya Auktoritetens tillvägagångssätt i skolan: förslag till rektorer

Även om principerna för den nya auktoriteten ger en enhetlig grund, bör implementeringen i varje skola anpassas efter skolans karaktär. Rektor måste planera och utforma processen enligt skolans förutsättningar och de olika parternas personligheter och vad de tror på. Även skälen för att lansera processen skiljer sig åt i olika skolor. Ibland beror förändringsprocessen på en kris som lett till att man insett att det gamla tillvägagångssättet inte längre fungerar. Problem som att elever avbryter sina studier, en minskning av ansökningar till skolan, klimatet på skolan och våld, auktoritetskriser, en ökning av oroande frågor såsom drogmissbruk, svårigheter i relationer med elever eller föräldrar, samtliga faktorer kan vara en grund för förändring.

När en rektor försöker anta den Nya Auktoritetsmodellen för att hantera krisen är det lämpligt att involvera den/de som påtalat krisen och låta

den/dem vara en del av processen av lärande och beslutsfattande. Om det till exempel rör sig om en grupp lärare eller föräldrar som sagt till rektorn att; ”saker och ting kan inte fortsätta på det här viset!” är det viktigt att inkludera representanter för den gruppen i processen. Om behovet uppstått till följd av låga utvärderingspoäng när det gäller skolklimatet eller ett krav från kommunen/ägarna är det lämpligt att inkludera berörda parter och andra från kommunen/ägarna. Dock är det inte alltid så att den Nya Auktoriteten införs som ett resultat av en kris. Även en välfungerande skola behöver ta itu med ordningsproblem, våld, lärarproblem och föräldrakonflikter. I alla dessa situationer hjälper den Nya Auktoriteten skolan att gå vidare och förebygga kriser. Följande steg kan underlätta införandet av modellen i skolan.

Skapa ett ledarskapsteam. Det är lämpligt att välja ett ledarskapsteam som lär sig principerna för tillvägagångssättet, specificera skolans särskilda behov och planera hur man ska implementera tillvägagångssättet och anpassa det till övriga anställda. Det är rekommenderat att man skapar ett mångsidigt ledarskapsteam, till exempel att man inkluderar både gamla och nya lärare och personer från elevhälsan. Det är värt att försöka identifiera inflytelserika lärare som eventuellt kan göra motstånd mot processen. Att inkludera dem i ledarskapsteamet kan minska deras motstånd eller vända dem från motståndare till anhängare. Medan ledarskapsteamet organiserar och lär sig är det att rekommendera att träffa professionella som kan modellen och personal från skolor som använder den.

Inkludera hela skolkollegiet. Hela kollegiet bör lära sig principerna för modellen och få möjlighet att ställa frågor. Den Nya Auktoriteten involverar hela skolkollegiet, inklusive kanslipersonal, vaktmästare och extrapersonal. Det är nödvändigt att hålla ungefär tre intensiva möten för att lära ut metoden till personalen. Ledarskapsteamets medlemmar skall initiera inlärningsprocessen, även om en övertygande presentation av en extern expert med erfarenhet av metoden skulle kunna bidra till att öka motivationen.

Föräldrar och andra ledare. Efter att skolpersonalen har blivit presenterade för principerna och man har börjat formulera inledande mål och arbetsrutiner, bör andra parter involveras. Det är särskilt viktigt att involvera föräldrar och det kan man bland annat göra genom att bjuda in dem till en föreläsning kring ämnet. Ett bra sätt att genomföra ett sådant kvällsmöte är att börja med en föreläsning av en expert i ämnet och att man sen fortsätter

med att prata i grupper där lärarna får beskriva den planerade processen för föräldrarna. Man kan också bjuda in föräldrar från skolor som använder sig av den Nya Auktoritetsmodellen att delta under en sådan kväll. Detta är ett bra sätt att skapa en positiv attityd bland föräldrarna. Föräldrar får även en kortfattad folder som beskriver principerna för tillvägagångssättet och de förväntade förändringarna i skolan.

Införande. Åtminstone under det första året av programmet är det bra om lärarnas årliga utbildningsdagar fokuserar på tillvägagångssättet för den Nya Auktoriteten. Representanter från ledarskapsteamet kan vara de som håller i träningen, med eller utan stöd från en extern expert. Det är viktigt att en del av träningen sker i små grupper för att underlätta införandet. Under utbildningen kan lärare ta upp olika situationer och problem och öva på att hitta nya lösningar. Träningen skapar i sig själv en miljö av ömsesidigt stöd där personalen får öva på samarbetsbaserade lösningar som är utmärkande för den Nya Auktoriteten.

Rektorer i skottlinjen

Några av de mest notoriska konflikterna bryter ut under övergångsperioder mellan olika rektorer. En ny rektor hotar ibland den rådande balansen, statusen hos inflytelserika grupper eller privilegier som vissa kan ha uppnått mycket mödosamt. Motstånd kan uppstå antingen för att den nya rektorn kommer utifrån och är omedveten om befintliga förhållanden och överenskommelser, eller så kommer rektorn internt och signalerar ett hot mot den rådande balansen. Ledarskapsövergångar har alltid ökat förväntningar och spänningar. Jag kommer ihåg en berättelse från mina historiektioner som illustrerar detta på ett levande sätt.

Under medeltiden när en ny abbot utsågs, speciellt när denne var någon extern och som munkarna kände att det hade blivit ”påtvungade”, ledde det ibland till våldsamma upplöpp där munkarna ockuperade klostret för att förhindra att den nya abboten kom in och byggde barrikader som de försvarade ända in i det sista. Ofta krävdes det en militärstyrka för att stoppa upproret och ibland var detta inte ens tillräckligt. I vissa fall var den enda lösningen att stänga klostret och separera munkarna, och i vissa fall förklarade man dem som kättare, låste in dem i ett inkvisitionsfängelse eller brände dem på bål. Det som fångade min uppmärksamhet i dessa

beskrivningar var bilden av en institution som är menad att stå för gudomlig frid på jorden, en plats där impulser dämpas; återhållsamhet är en dygd och lydnad under harmoni och bön men som exploderar plötsligt och häftigt under hotet om en ny chef. I skolan är situationen liknande, men utan en armé eller inkvisation som påtvingar ett förargat kollegium eller föräldragrupp en ny rektor. Därför, ve den rektor som inte klarar av att navigera i nätet av motstånd och avvisande som spinnas runt omkring.

En rektor som trycks in i ett hörn kan inte göra sitt jobb ordentligt. Rektorns första mål borde vara att ta sig ur hörnet eller ut ur situationen där de är ensamma och hotade. Men problemet är att upplevelsen av ensamhet och hot nästan alltid sätter igång ett behov av att reagera kraftfullt mot de som är kritiska. Ibland kan behovet av att kuva och visa ”vem som är chef” kännas som ett existentiellt hot. Rektor kan känna att om de inte visar att de har allt under kontroll så förlorar de sin auktoritet och status. Bortsett från att det är precis denna tendens som kan förvärra polariseringen än mer.

Vi tror att alla rapporterade fall av fullskaliga krig mellan lärare, föräldrar och rektorer är resultatet av en gradvis upptrappning. Sådana konfrontationer uppstår inte från intet, men är resultatet av hotande maktspel som förvandlar en lokal kris till ett totalt krig. Naturligtvis är en rektor inte en ensam spelare på fältet, maktspelet kommer även från den andra sidan. Men en rektor har speciella möjligheter för att få uppbackning och legitimitet som ger dem möjlighet att ändra konfrontationens natur. Tyvärr är det stora utbudet av möjligheter ibland dolt och osynligt eftersom konflikten gör en blind och trångsynt tills man når en punkt där man är fullständigt övertygad om att det enda sättet att behålla sin status är att slå tillbaka omedelbart och med full kraft. Men i vår komplexa värld är detta oftast ett stort misstag. En skola som slits av konfrontationer och en känsla av ”det är antingen vi eller dem” kommer onekligen att gå igenom en lång period av handlingsförlamning. Maktspel, även när de verkar som effektiva för att uppnå omedelbara resultat, ökar motstånd och fientlighet. Dessa kommer att manifesteras till exempel i passiv aggression och hinder. Om och när omständigheterna är rätt kommer det passiva motståndet att bli aktivt och högljutt och mobilisera alla som kan bidra med ammunition till kampen. Rektorer är de personer som blir mest utsatta för sådana processer eftersom

de är mest framträdande och lockar till sig mest uppmärksamhet. Även om de har rätt, blir den oundvikliga frågan: hur kunde de låta saker och ting gå så långt? Lyckligtvis kan alla rektorer tack vare sin roll och ställning, främja konstruktiva allianser och uppnå samarbete om de är villiga att investera tid och välvilja. I det följande exemplet lyckades en rektor som var intryckt i ett hörn för något som hon själv inte orsakat att skapa omfattande allianser i Den Nya Auktoritetens anda trots att hon inte kände till konceptet. Denna rektor representerade den Nya Auktoriteten spontant.

En rektor gick i pension efter mer än 20 år i yrket. Han ersattes av en ny rektor med en helt annan pedagogisk filosofi. Den nya rektorns pedagogiska filosofi krävde att lärarna arbetade hårdare, skickade in noggranna undervisningsplaner och att de rapporterade om sina klassers framsteg på ett transparent sätt. I årtal hade skolan utvecklat vanor och normer för lärares närvaro som knappast överensstämde med en korrekt ledning. Den nya rektorn misstänkte att en del av motståndet mot henne berodde på att hon fick jobbet i stället för den tidigare biträdande rektorn, som för några av lärarna representerade en kontinuitet av de befintliga normerna. Motståndet uttrycktes på olika sätt: oroligheter och störningar under personalmöten, personal som plötsligt lämnade möten, lärare som släppte ut elever tidigare från lektionerna, vägran att ta på sig särskilda arbetsuppgifter och osv. Rektorn kände att hon var i skottgluggen och att syftet med motståndet var att få henne att släppa sina krav eller säga upp sig. Trots att hon snabbt lärde sig att motståndet först och främst kom från en grupp lärare som var lojala mot den tidigare biträdande rektorn, undvek hon att bygga upp en ny grupp kring sig själv eller behandla ”oppositionsgruppen” kollektivt. Hon kände att en sådan strategi skulle ha kastat in skolan i ett ”gängkrig”. För att undvika detta strävade hon efter möjligheter att visa sina motståndare att hon var villig att försvara dem när de hade problem. Hennes mål var att skapa en laganda istället för olika ”gäng”, en känsla av ett ”vi” som visade öppenhet och en inbjudan att tillhöra. Under sina första månader genomförde hon långa personliga möten med var och en ur personalgruppen. Hon visade genuint intresse för deras erfarenheter som lärare på skolan, uttryckte empati för deras personliga situation och lämnade dörren öppen så att de kunde vända sig

till henne. De personliga mötena ökade avsevärt rektorns närvaro bland personalen. Känslan var att hon var nära, uppmärksam och villig att hjälpa till. Det var tydligt att rektorn hade kontroll över utvecklingen, både för att underlätta en smidig ledarstil och för att uppmärksamma problem när de uppstod. Bevis på detta kom när rektorn upptäckte att en grupp lärare inte skulle komma på julfesten som hade planerats som en personalfest. Festen hade fått stämpeln ”rektorns fest” och många lärare ansåg att det fanns en förväntan på dem att inte gå. Rektorn fick reda på motståndarnas initiativ tack vare de nära relationer och kontakter som hon hade skapat med andra på skolan. Hon bytte program för kvällen och meddelade att det skulle bli en sammanfattning av terminen. Hon gjorde därigenom mötet till ett professionellt sammanhang, vilket minskade pressen på vissa lärare som inte hade tänkt närvara. Till slut var nästan alla närvarande och kvällen inkluderade både en terminssammanfattning och en personalfest. Gradvis minskade känslan av att vara under belägring och fler och fler lärare var villiga att ta på sig arbetsuppgifter. Men rektorn vill inte ge upp oppositionsgruppens goodwill och de saker som medlemmarna i oppositionsgruppen bidrog med. Hon hade ett gyllene tillfälle när en av lärarna i den gruppen behandlade en elev på ett sätt som gjorde hans föräldrar väldigt upprörda. Föräldrarna gick till rektorn och klagade över att läraren hade förolämpat deras son inför klassen. De sa att de ville gå till ansvariga på kommunen och till pressen. Rektorn bjöd in kuratorn att delta på mötet. I kuratorns närvaro bad rektorn föräldrarna att beskriva händelsen igen, hon ställde frågor för att klargöra detaljer och bad kuratorn att skriva en detaljerad rapport om händelsen och elevens svårigheter. I slutet av mötet lovade hon att göra en noggrann utredning för att hitta ett sätt att reparera och överbrygga konflikten som samtidigt kunde förbättra relationen mellan läraren och eleven samt deras sons status i klassen. Pappan sa att det inte var tillräckligt och att om rektorn inte tog till disciplinära åtgärder mot läraren skulle han ändå gå till ansvariga på kommunen och till pressen. Rektorn svarade: ”Vi bör och kommer att göra mer för din son. Han är fortfarande en elev här och han kommer fortsätta att vara i sin klass. Men hur tror du att läraren ska kunna gå in i klassrummet

om du gör det? Även om lärarens beteende i det här fallet verkar problematiskt, är hon väldigt omtyckt bland eleverna och hos många av föräldrarna, så hur tror du att klagomålet och publiciteten kommer att påverka din sons status i klassen?”. Inte ens detta gjorde att pappan gav upp sin avsikt. Rektorn upplevde dock att det hade skett en viss förändring i stämningen, vilket gav henne en öppning för hennes nästa drag. Hon ställde sig upp och satte sig på en annan stol och frågade pappan: ”Kan du vara snäll och sätta dig i min stol i en minut. Jag kommer att sätta mig framför dig, jag kommer att vara pappa och du får vara rektor och nu är du ansvarig för din son och alla andra barn i klassen och alla lärare i skolan. Jag skämtar inte, var snäll och sätt dig på min plats, för vi sitter faktiskt i samma båt”.

När pappan väl gick med på att sätta sig i rektorns stol blev det tydligt att diskussionen skulle röra sig mot konstruktiva förslag. Inom några minuter kom de överens att om det visade sig att läraren var skyldig en ursäkt så skulle hon verkligen be om ursäkt, men på ett värdigt sätt som tillät henne att både reparera relationen med eleven och fortsätta göra ett bra jobb, och så blev det. Kuratorn berättade för läraren om allt som hade skett på mötet. Läraren förstod att hon hade möjlighet att ta sig ur sitt dilemma. Relationen mellan rektorn och föräldrarna blev starkare och över tid bar detta ytterligare frukt. Läraren slutade att identifiera sig med oppositionsgruppen och övertalade andra lärare att röra sig i samma riktning.

Den här rektorn hade spontant implementerat de flesta av principerna för den Nya Auktoriteten. Hon visade närvaro och var informerad, visade självkontroll, undvek omedelbara lösningar, dämpade polarisering och upptrappning, förkroppsligade med övertygelse principen ”vi sitter alla i samma båt”. Hon främjade en lösning av att kunna reparera som ett alternativ att föredra framför en direkt disciplinär åtgärd och skapade en känsla av en sammanhängande gemenskap, en känsla av tillhörighet som uppmuntrade lärare, föräldrar och elever att involvera sig och vara delaktiga. Detta skedde såklart inte över en natt, men inom några månader kände rektorn inte längre som att hon hade trängts in i ett hörn, utan blev gradvis en ledarskapsfigur för föräldrar, lärare och elever.

Men vi kan inte förlita oss på spontana ledarskapskvaliteter för att rädda rektorer i nöd. För att möta extrema situationer krävs grundliga förberedelser. Överdrivna reaktioner kan öka risken att ta till ”okonventionella

vapen” som att strejka, skandalösa publikationer, hot och påtryckningar om att blanda in myndigheterna med mera. Ibland skapas en ohelig allians mellan föräldrar och elever mot skolan med upprörda föräldrar som uppmantrar sina barn att ge dem komprometterande material. När temperaturen stiger är det inte konstigt att föräldrar inte nödvändigtvis undersöker trovärdigheten i den information de fått.

Den Nya Auktoriteteten erbjuder rektorer en serie systematiska åtgärder för att avhjälpa kriser eller förhindra att de sker i första hand utifrån följande anledningar:

1. En rektor som tillämpar den Nya Auktoriteteten löper mindre risk att reagera impulsivt eller aggressivt.
2. Rektorn skapar ett positivt förhållande mellan skolan och föräldrarna.
3. Principen om transparens minskar misstänksamhet och känslan av att skolan döljer något och gömmer sig bakom väggarna.
4. Personalstöd ger den utpekade läraren värdiga alternativ för att rätta till saker.
5. Mångsidiga lösningar (lärare-förälder-elev, lärare-rektor-föräldrar, lärare-kurator-elev) reducerar den explosiva potentialen vid polariserade möten som kan urarta till rena rama dueller.
6. Den Nya Auktoriteteten ger skolan och rektorn en meningsfull roll i skolgemenskapen. Under dessa förhållanden minskas rektorns isolering och möjligheterna att bygga allianser ökar.

Möjliga åtgärder inför föräldraprotester

En konstruktiv respons på föräldrauppror kräver att man arbetar i ett antal simultana cirklar: med föräldrar, lärare, elever, kommunen/ägare och ibland med ytterligare samhällsaktörer. Syftet är att mildra konfrontationen, öppna kanaler för medling och bana väg för gemensamma lösningar. Det är inte som att rekrytera allierade till ett krig. Tvärtom är det fråga om att bygga ett brett stöd för att förhindra krig. Denna insikt gör att man blir immun mot den spontana tendensen att reagera kraftfullt när man känner sig hotad. Denna tendens är den grundläggande anledningen till att ledarskapsförmåga och personlig karisma inte är tillräckligt i stressiga

situationer. Även om en rektor är en naturlig pedagogisk ledare kan hen drivas till att svara på ett problematiskt sätt under en attack från en förälder. Därför är det viktigt med ett förebyggande program och verktyg för att skydda rektorn och skolan även emot rektorns reptilhjärna som vill reagera kraftfullt och omedelbart.

En rektor som följer den Nya Auktoritetens metod ser till att utveckla positiva relationer med föräldrar, både som individer och som grupp. Dessa relationer byggs inte bara på en personlig nivå utan även genom att främja relationen mellan lärare och föräldrar, som vi illustrerade i kapitel 3. Budskapet ”vi sitter i samma båt” är en av skolans omistliga tillgångar. Detta budskap ekar i bakgrunden i alla kontakter mellan rektor och föräldrar och mellan lärare och föräldrar. Om en grupp föräldrar skulle protestera och protesten hotar att sprida sig, kan rektorn förlita sig på att många andra av föräldrarna är öppna och villiga att lyssna, och eventuellt även hjälpa till. För att hantera klagomålen och hotande kriser kan rektor sammankalla till ett antal möten med föräldrar som inkluderar de föräldrar som man fortfarande har en välfungerande allians med. Rektorn måste visa att skolan undersöker klagomålen och att man tar dem på allvar, att de har koll på utvecklingen och strävar efter en lösning för att förhindra skador och att korrigera eventuella fel som kan ha begåtts. De måste informera föräldrar om vad man kommit fram till i utredningen så väl som lösningarna. Men de måste betona att de behöver tid för att göra det. Detta är förkroppsligande av principen fördröjd reaktion (”smid järnet medan det är kallt”). Om några föräldrar höjer rösten, måste rektorn säga: ”Jag behöver få höra dina klagomål på ett sakligt och lugnt sätt så att jag kan ge dem den uppmärksamhet de kräver”. Ett sätt att uppnå en saklig presentation och dämpa eventuella angrepp är att be föräldrarepresentanter att samla in klagomålen. Om ledaren till klassens föräldragrupp hör till de klagande föräldrarna kan rektor be andra föräldrar att samla in och sammanfatta klagomålen. Rektorn bör också vidta åtgärder gentemot kollegiet. Man bör börja med den lärare som blivit utpekad och höra dennes version. Rektorn kan välja om mötet ska ske på tu man hand eller ta in en annan skolpersonal, så som kuratorn. Läraren ska inte behöva känna att hen står inför en jury som redan beslutat att hen är skyldig. Även om en rektor misstänker att läraren faktiskt begått ett fel måste läraren garanteras skydd och möjlighet att rätta till felet. Rektorn ska berätta för läraren att man fortsätter att följa ärendet noga, både för att hålla sig informerad och

för att skydda läraren. I flera fall har man hittat lösningar så att läraren inte behövt känna sig förmjukad och där läraren kunnat be om ursäkt på ett värdigt sätt, men samtidigt fått stöd från rektorn och även från andra medarbetare.

Vid flera tillfällen har vi fått frågan om var vi står när det gäller lärare som faktiskt bryter mot reglerna och som enligt grundläggande normer inte kan fortsätta sitt jobb. Vår ställning är att en grundlig utredning måste göras, men att läraren måste ges rätten till försvar och stöd genom hela processen tills dess slut.

Rektorns arbete med lärarna är inte begränsat till möten som fokuserar på den berörda läraren. Rektorn måste rapportera till hela personalen om vilka steg skolan kommer att ta för att förhindra läraren från att bli lynchad av arga föräldrar. På så sätt visar rektorn lärarna att skolan engagerar sig i att försvara dem samtidigt som man utreder klagomålen noggrant. Denna position har visat sig fungera även i situationer där lärarna tidigare upplevde att ”ingen bryr sig om oss. Så snart det uppstår problem slänger de oss till hundarna!”. En rektor som lägger ner stor möda på att kontrollera, observera, rekrytera stöd, försöker hitta en respektabel lösning och rapportera till lärarna, visar att hen verkligen bryr sig om sin personal.

Andra meningsfulla handlingar har att göra med eleverna. Ibland har föräldraprotester att göra med problematiska beteenden hos lärare, men ibland gäller det våldsamma elever vilka de klagande föräldrarna kräver skall slängas ut från skolan. Rektorn måste visa att de ger personlig uppmärksamhet till den berörda eleven och observerar eleven noga med hjälp av kollegiet. Således, om det uppstår en allvarlig konfrontation mellan en lärare och en elev, där föräldrarna söker hämnd för sitt barn, bör rektorn bjuda in eleven till att vara delaktig i att undersöka klagomålet i närvaron av andra så som en kurator och klasslärare. Detta ger eleven en känsla av att deras klagomål tas på allvar, samtidigt som eleven får budskapet att rektorn och lärarna kommer fortsätta att hålla ett öga på hen. Detta förhindrar den ofta förekommande situationen där elever vars föräldrar försvarar dem, känner att de är fria till att göra vad de vill i skolan. En elev som lämnar ett möte med rektorn med känslan av att vara under noggrann uppsikt är mycket mindre benägen att fortsätta med sitt problematiska beteende. Elevens föräldrar bör få en rapport om samtalet och om den noggranna tillsynen. Ett sådant budskap kan vara avgörande vid föräldraprotester mot en våldsam elev eftersom den noggranna tillsynen är den bästa garantin för

att minska våldet. Ibland kan rektorn försöka involvera föräldrarna till det problematiska barnet som stöd i tillsynen. Till exempel kan familjemedlemmar (föräldrar eller mor- och farföräldrar) vara tillgängliga om man behöver ringa dem eller till och med närvara vid vissa tidpunkter (som raster eller när barnet lämnar skolan). Föräldrar som känner sig hotade av de andra föräldrarnas protester mot deras barn är i många fall villiga att hjälpa till. Dessa åtgärder kan fungera för att tona ner kravet på omedelbar avstängning av den problematiska eleven.

En rektor som handskas med högljudda föräldraprotester måste söka stöd även från parter utanför skolan. De måste ta kontakt med huvudmannen i tidiga stadier av konflikten för att rapportera problemet, beskriva de steg som vidtas och få hjälp med att hitta lösningar. Dessa åtgärder mottas vanligen med en positiv respons eller åtminstone att man visar respekt och väntar och ser. Vi har redan konstaterat att den Nya Auktoriteten stärker skolans värde i samhället och ger rektorn en speciell status. När en rektor har en meritlista av att framgångsrikt ha löst flera svåra situationer tidigare kommer de inte att sakna allierade i samhället. En sådan meritlista skapas när skolan ser till att offentliggöra sina initiativ mot våld och riskfyllda trender bland eleverna. Sådana rapporter är inte bara ”marknadsföring” utan kärnan i den Nya Auktoriteten som förespråkar en bred användning av den allmänna opinionen och transparens, istället för ett döljande. Handlingarna på de olika fronterna är sammankopplade på ett sätt som skapar en cirkel där handlingar främjar varandra. Dessa processer eliminerar känslan av belägring vilket är ett typiskt utfall av stora och omfattande föräldraprotester. I stället för att cirkeln tajtas åt multipliceras valmöjligheterna och fiendtlighet minskas. Hela konfrontationens dynamik förändras och går inte att känna igen tills det att krisen omvandlas till ett framgångsrikt exempel, vilket stärker skolans såväl som rektorns status i samhället.

Sammanfattning

Rektorer kan lida lika mycket av stress som lärare. I vissa avseenden är det ännu värre eftersom rektorn kan lida av djup ensamhet och motstridiga påtryckningar. Metoderna för den Nya Auktoriteten kan erbjuda en lösning genom att möjliggöra ett gemensamt språk mellan rektorer, lärare och föräldrar, hjälpa till att skapa allianser och minska upplevelsen av stress. Dessa metoder hjälper till att förebygga problem, samt för att lösa akuta

kriser. Det är ofta rektorer som är de som börjar introducera programmet i skolan. När en rektor är den som initierar programmet maximerar detta chansen att förbättra klimatet, minska våld, kaos eller påverkan från marginella grupper. Lärare som känner av rektorns stöd är mer villiga att samarbeta med varandra och rektorn. De hamnar också i färre situationer som får dem att känna sig inträngda i ett hörn och de blir mindre benägna att gömma sig. Effekterna är också tydliga bland föräldrarna. När rektorn väl antar programmet så är det mer sannolikt att föräldragrupper är öppna för det. I vissa fall har rektorer implementerat programmet just för att de har upplevt att föräldragrupper agerat på ett kritiskt och fientligt sätt mot skolan. Även i sådana fall har det varit möjligt att introducera initiativ som framkallat ett mer positivt beteende hos vissa grupper av föräldrar, vilket har haft en positiv effekt på den fientliga atmosfären som tidigare existerade.

Den Nya Auktoritetens tillvägagångssätt erbjuder beredningsplaner för svåra situationer så som omfattande föräldraprotester. Det behövs knappast påpekas att dessa situationer kan upplevas som riktiga mardrömmar. Möjligheten att erbjuda en systematisk respons på allvarliga kriser skyddar både rektorn och skolan och erbjuder alternativ där det tidigare var svårt att se någon lösning. De ovan beskrivna verktygen gör det möjligt för rektorn att undvika impulsiva och upptrappade reaktioner. Detta erbjuder rektorn möjligheter att hantera sina egna värsta impulser.

Tips för rektorer

- Skapa ett ledarskapsteam som står på din sida och som främjar den gemensamma närvaron av lärare och rektor.
- Uppmuntra att man skapar en gemensam stödgrupp för lärare. Din status bland lärarna stärks om du visar att du ser dig själv som skolans ”huvudlärare”.
- Behandla lärare som begått misstag med respekt. Om du hjälper dem att rätta till sina misstag utan att de ”förlorar ansiktet” höjs din status bland lärarna.
- Se till att rapportera brett och omfattande om initiativ och reaktioner kring allvarliga problem.

- Låt lärare uttrycka sina reservationer och invändningar. Att bara få uttrycka problem kan hjälpa till att minska dem.
- Främja principerna för lärar- och föräldradiplomati i hela skolan. Detta bygger upp ett växande nätverk av föräldrastöd.
- Etablera personlig kontakt med ledarna för föräldragruppen i klasserna och skolan som helhet. Var noga med att rapportera till dem och informera dem om initiativ och lösningar.
- Bygg relationer och samarbete med ledare i samhälle och kommun/ägarna. En skola som upprätthåller relationer med samhällsledare stärker sin status och inflytande.
- Principerna som uttrycks i fraser så som *”smid järnet medan det är kallt”*, *”du behöver inte vinna, bara vara uthållig”* och *”misstag är oundvikliga men de kan rättas till.”* ger dig tid och möjlighet att vidta åtgärder som minskar maktkamper och stress som kan skada dig och hela skolan.
- Se upp för situationer där du försöker bevisa att det är du som är chefen. Akta dig för situationer där du tenderar att tänka *”det är antingen jag eller dem!”*. Idag är det svårare än någonsin att leda genom att ge order, kommandon och hot.
- När du slits mellan motstridiga krav från föräldrar och lärare, leta efter stödpersoner bland personalen eller föräldrarna som kan medla och lugna situationen. En bra lösning är en lösning som beaktar alla parter legitima intressen.
- Lärare kan hjälpa dig i stressiga lägen precis som du kan hjälpa dem när de befinner sig i sådana situationer.
- Under stress, kom ihåg skillnaden mellan *”påtvungade”* lösningar och genuint pedagogiskt ledarskap.
 1. En skolledare arbetar inte ensam, utan ser till att ha ett omfattande stöd.
 2. Skolledarskap karakteriseras av självkontroll och att förhindra polarisering och eskalering.
 3. Skolledarskap respekterar integriteten hos elever, lärare och föräldrar.

Och vad händer med den ”gamla auktoriteten”?

I början av vårt arbete med den Nya Auktoriteten led vi av den välkända plågan hos entusiastiska missionärer: Vi tänkte att vi bar med oss sanningens budskap som skulle upphäva allt som var innan, ett Nytt testamente som skulle upphäva det Gamla testamentet. Ibland var budskapet ”Länge leve den Nya Auktoriteten! Den gamla auktoriteten är död”. Detta budskap alierar många lärare. De frågar sig själva: ”Så har allt vi gjort hittills varit fel? Är all vår erfarenhet värdelös?”. Det tog lite tid för oss att inse att den Nya Auktoriteten bara kan slå rot och växa om vi respekterar den erfarenhet och visdom som varje lärare har utvecklat och ackumulerat. Dessa prestationer är för dyrbara att förkasta. Den insikten ledde oss till att se den Nya Auktoriteten som ett tillägg, snarare än en ersättare. Den strävar efter att stärka, stödja och lägga vikt till varje lärares beprövade verktyg. Nya Auktoriteten är särskilt relevant för lärare som anser att grunden som de står på är för liten, allianser är svaga och att deras normala reaktioner leder till upptrappning eller motsatsen till det avsedda. I dessa fall kan lärare få nya möjligheter som skapar en gradvis förändring av deras normala sätt att tänka och reagera. Således blir lärarens auktoritet ”förnyad” och inte bara ”ny”.

I takt med att vårt tillvägagångssätt utvecklades, blev vi glada över att hitta goda exempel på lärare som självständigt implementerade liknande lösningar som de vi erbjuder, utifrån sin egen spontana visdom om undervisning. I dessa fall fann vi att vårt huvudsakliga bidrag är att systematiskt formulera och förtydliga befintlig visdom. Så vad är nytt med den Nya auktoriteten? Kanske är det nya själva förändringen i konceptet auktoritet som vi bär med oss. När vi tänker på auktoritet förknippar vi det omedelbart med auktoritet som den var förr i tiden eftersom det är den vanligaste och mest kända modellen. Ordet ”auktoritet” förknippas i våra föreställningar med bilder av en brant och aggressiv hierarki. Vi vill erbjuda en annan bild.

Den här bilden är viktig eftersom vi agerar utifrån de bilder och modeller vi har i våra tankar. Men det som är nytt med den Nya Auktoriteten är också beprövat och sant. Vi har alla stött på lärare som förkroppsligar den Nya Auktoriteten utan att tänka att det var något särskilt med det, än mindre innovativt. Dessa personer såg det helt enkelt som det bästa sättet att agera som föräldrar, lärare och rektorer. Faktiskt är det ju så att sann

visdom inte behöver förnyas ständigt och jämt. En framgångsrik pedagog kritiserades för att inte komma med nya idéer. Han svarade sina kritiker: ”Jag bekymrar mig över frågor som människor har tänkt på i tusentals år. Om jag hade haft en ny idé om dessa frågor så skulle det förmodligen vara en dålig sådan”.



Haim Omer är en internationellt känd emeritus professor i psykologi vid Tel Aviv Universitet. Han har utvecklat en modell kallad NVR och Den Nya Auktoriteten för att tillämpas på familjer och skolor. Modellen syftar till att stärka föräldrar och lärare med strikt icke-våldsamma och icke upptrappande medel. Han har publicerat flera studier om metoden och dess tillämpningar på bl.a.; barn med ångest, ungdomsbrottslighet, våld mellan syskon, våld mellan barn och föräldrar, smartphone missbruk och skolvägran.

Metoden baserar sig i grunden på Mahatma Ghandis idéer om icke-våld. Den utgår från insikten, att den gamla auktoriteten, som baserade sig på makt, inte längre gäller. För att uppfostra våra barn och ungdomar behöver vi lära oss att ersätta den gamla auktoriteten med något som han kallar för den "Nya Auktoriteten".

Den "*Nya Auktoriteten*" är ett sätt att agera kring hur både föräldrar och lärare i dessa föränderliga tider snabbt kan skapa förutsättningar för en positiv utveckling för våra barn och ungdomar.

Vi vet alla att den gamla auktoriteten inte längre fungerar. Det är dags att upptäcka bättre sätt att skapa samarbete med den kommande generationen. Haim Omer är en vägvisare som erbjuder handfasta idéer om hur man kan arbeta på ett framgångsrikt sätt inom skolans regi.