

# Leiing i skolen

Skoleleiinga, med rektor i spissen, kan ha stor positiv innverknad på læringsmiljøet og elevane sitt læringsutbytte. Dette føreset utøving av god leiarskap. Her beskriv vi kva for krav og forventningar det er rimeleg å ha til ein rektor.

---

**ARTIKKEL** | SIST ENDRET: 22.01.2020

---

## Tilbod om skoleleiarutdanning

### Rektorutdanning

Er eit tilbod til alle skoleleiarar som vil utvikle kompetanse i leiing.

### Studietilbod vidareutdanning

Er eit tilbod til alle skoleleiarar som vil utvikle kompetanse innan et avgrensa område. Forutsetter at du har formalkompetanse som rektorutdanning eller minst tilsvarande.

Leiing er å ta ansvar for at

- ein oppnår gode resultat
- ein oppnår resultata på ein god måte
- medarbeidarane har eit godt og utviklande arbeidsmiljø
- den verksemda som leiaren er ansvarleg for, også er rusta til å oppnå gode resultat i framtida

Ein rektor har derfor eit samfunnsoppdrag i tillegg til å syte for den daglege leiinga av den enkelte skolen. Ein leiar er per definisjon ansvarleg for alt som skjer innafor eiga verksemd, og har i den forstand ei arbeidsgivarrolle. I tillegg til ansvaret for si eiga verksemd har alle leiarar eit medansvar for heilskapen i

organisasjonen.

## Oppgåver kan delegerast, men ikkje ansvar

Å ha ansvaret inneber sjølvstendig ikkje at leiaren skal gjere alt sjølv. Leiing blir først og fremst utøvd gjennom andre. Leiaren delegerer oppgåver og myndigheit, men ansvaret kan ikkje delegerast. Det vil likevel ikkje seie at medarbeidarane er utan ansvar, men det inneber at leiaren aldri kan fritakast for sitt ansvar.

Leiing blir utøvd av mange, og ikkje berre av dei som sit i formelle leiarstillingar. I den forstand er leiing ein funksjon som skal takast vare på, og eit sett med oppgåver som skal løysast. Dette vil mange fleire enn leiarane medverke til. Samtidig består organisasjonen av personar med sine roller, relasjonar og eigenskapar. Det formelle ansvaret er likevel knytt til bestemte personar i formelle leiarstillingar.

## Utvikling av leiing

Det er viktig å ha ein praksisnær tilnærming til læring av leiing. Det sentrale er å forstå den læringa som skjer i leiarprogram i samanheng med leiing i praksis. Leiing lærer ein først og fremst på arbeidsplassen, fremma av eit spekter av erfaringar og utfordringar.

Utviklingsprogram kan hjelpe leiarar til å skape mening ut frå deira erfaringar gjennom å reflektere over det individuelt og med kollegaer. Det å føre læringa tilbake til organisasjonen må vere ein del av denne utviklinga for å påverke organisasjonen. Leiarutvikling bør derfor også handle om organisasjonsutvikling.

## Krav og forventningar til ein rektor

Krav og forventningar til ein rektor slik dei er formulerte i premissane for den nasjonale rektorutdanninga, kan vi dele inn i fem hovudområde:

### 1. Elevane sine læringsprosessar

Rektor er ansvarleg for høg kvalitet i opplæringa. Rektor er ansvarleg for læringsresultata og skolemiljø og for å leggje til rette for gode læringsprosessar på skolen. Rektor er ansvarleg for at alle tilsette får rettleiing og støtte i sitt arbeid med å skape eit godt læringsmiljø.

Rektors evne til å leie og utvikle lærings- og læreplanarbeid vil vere avgjerande. Det er forventa at rektor har tilstrekkeleg god fagkompetanse og legitimitet til å kunne gjere gode faglege vurderingar og til å utnytte fagleg kompetanse i organisasjonen. Rektors evne til å gjere nytte av relevant kunnskapsgrunnlag for skolens kvalitetsarbeid er avgjerande.

### 2. Profesjonsfelleskap og samarbeid

Rektor er ansvarleg for at skolen fungerer godt som organisasjon. Rektor har òg ansvar for å sjå sin eigen organisasjon som ein del av ein større heilskap og medverke til utvikling av det systemet skolen er ein del av.

Rektors evne til å styrke og leie profesjonsfellesskap og til å utvikle organisasjonskultur, er avgjerande, slik at alle tilsette kan og vil hjelpe og støtte kvarandre i arbeidet. I dette ligg at rektor må vere inspirator og konfliktløysar. Rektors evne til samarbeid med andre kollegaer, skolar, skoleeigar og andre eksterne aktørar er òg avgjerande, for å skape ein skole som bidrar til barn og unges læring, meistring og trivsel.

### **3. Styring og administrasjon**

Rektor er ansvarleg for at skolens samfunnsoppdrag blir utført. Dette inneber at rektor handlar på vegner av sentrale og lokale myndigheiter. Det føreset at rektor kjenner og følgjer lov og forskrift, medrekna læreplanverket. Rektor har òg ansvar for å ha god intern administrasjon, styring og kontroll av skolens verksemd.

Rektors evne til å leie lærarar og andre medarbeidarar i samsvar med nasjonalt og lokalt vedteken politikk vil vere avgjerande. Rektors evne til regelverksetterlevelse er også avgjerande for å forebygge, handtere og følge opp saker på en god måte.

### **4. Utvikling og endring**

Rektor har ansvaret for utvikling og endring av organisasjonen i takt med endringar internt og eksternt slik at organisasjonen til ei kvar tid er tilpassa oppgåver og kontekst. Som ein del av dette har rektor òg ansvar for at skolen har tilstrekkeleg kompetanse til å løyse noverande og kommande oppgåver. Rektor har ansvar for at skolen fangar opp endringar i samfunnet så vel som i elevgrunnlaget, blant føresette, i teknologi og politikk og i dei faga som kan ha noko å seie for skolens oppdrag og aktivitetar. Rektors evne til strategisk leiing, leiing av utviklings- og endringsprosessar og leiing av kompetanseutvikling er derfor avgjerande.

### **5. Leiarrolla**

Leiarar må ha eit avklart forhold til si leiarrolle og sin eigen leiarskap. Det er ønskjeleg med leiarar som er tydelege, demokratiske, sjølvstendige, trygge og modige.

Dei kompetansekrava til ein rektor som vi har omtalt her, er å rekne som eit idealbilete av ein rektor. Ingen enkeltperson kan i praksis vere like god på alle områda. Samtidig er det slik at leiarrolla rommar alt dette. Leiing er ein heilskapsfunksjon og ein integrerande funksjon. Leiaransvaret er i prinsippet altomfattande. Rektor må syte for at alt blir teke vare på, men det vil vere mange som medverkar til dette. Alle leiarar må tilpasse sin leiarskap til sin eigen personlegdom, sine egne føresetnader og sine egne styrkar og

svakheiter.

## Skoleeigar sitt ansvar

Det er stor einigheit om dei viktigaste spørsmåla rundt skoleleiing som gjeld rektorrolla, leiingsfunksjonar, leiingsutfordringar og kompetansebehov. Det er skoleeigaren sitt ansvar, både formelt og reelt, å syte for at skolen alltid har tilstrekkeleg gode leiarar. Staten kan likevel setje normer og standardar for kva vi bør forvente og krevje av skoleleiarar. Krava vi har beskrive er baserte på rammeverket for skoleleiing som ligg til grunn for den nasjonale rektorutdanninga.

Rammeverket er utarbeidd gjennom ein omfattande og grundig prosess i samarbeid med dei viktigaste aktørane og interessentane i utdanningssektoren.

Rammeverket kan brukast av skoleeigarar og andre som grunnlag for

- tilsetjing av skoleleiarar
- kompetanseutvikling av skoleleiarar
- leiarvurdering, tilbakemelding og medarbeidarsamtalar
- leiaravtalar
- karrierevurderingar
- introduksjon av nytilsette