



UiO : **Institutt for lærerutdanning og skoleforskning**  
Det utdanningsvitenskapelige fakultet

# Avdelingsleder i skolen

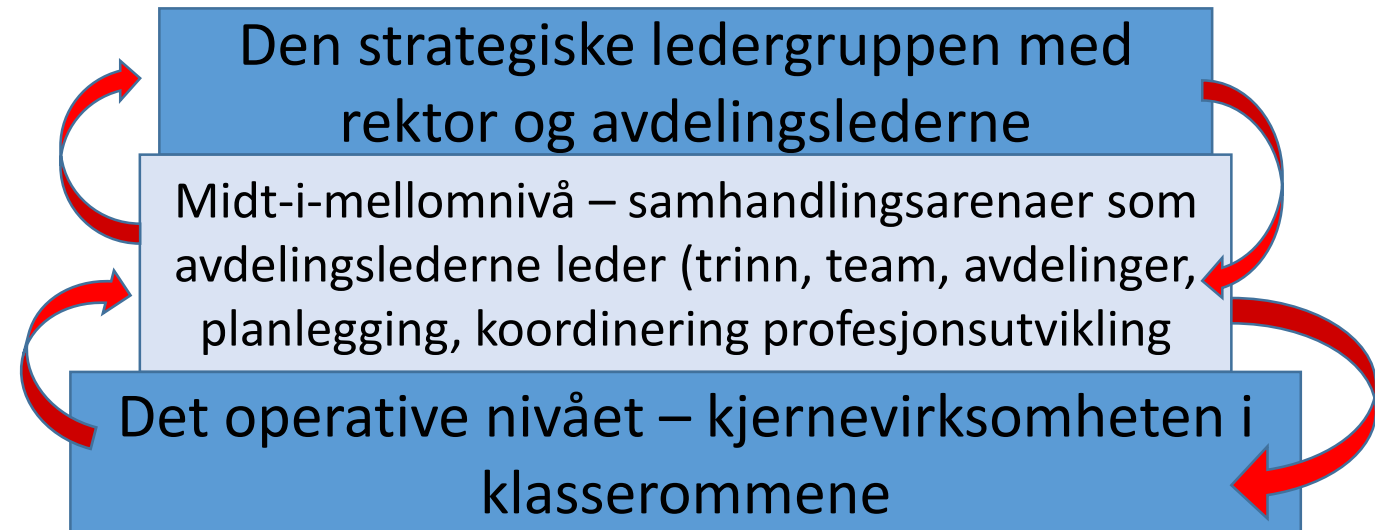
For rektors eller ledergruppens ledelse?

fra en tradisjonelt stabil administrativ rolle mot en læringsorientert prosessrolle med ansvar for profesjonsutvikling

# Avdelingslederen som mellomleder

Avdelingslederen: forstått som en mellomlederrolle i skolen mellom rektor og lærere bestående av en kombinasjon av å være både leder, administrator og ofte lærer (Harris, Jamieson & Russ, 1995).

Rektor er formelt den øverste leder og strategisk leder av ledergruppen





Hvorfor økt interesse for mellomledere?  
-fra «viskelærkonge til pedagogiske utviklingsledere»



Koblingsagent mellom skolens ledelse og elevenes læring

LÆRINGSENTRERT SKOLELEDELSE



Rektor som strategisk leder i ledergruppen

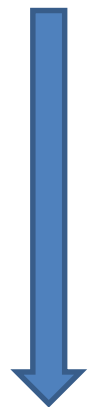


Avdelingslederne som leder for lærerne

‘The silent minority, the forgotten troops in the education army, suffering the most casualties, providing the most support and receiving none of the glory’ (Ribbins, 1997).

# Inspektøren før og avdelingslederen nå

- Administrerte, ansvar for disiplin, vikar for lærer, fravær, stabilitet og orden



- + Forventninger om læringsorientert ledelse



# Forskning på mellomledere

«Det vi vet gjennom forskning er at i videregående skoler i Norge er avdelingslederne blitt en krumtapp for å utvikle skolene systematisk og langsiktig»



*Flertallet av både rektorer og mellomledere mener mellomlederens primære arbeidsoppgave er pedagogisk utviklingsarbeid. Begge grupper oppgir samtidig at mellomlederne bruker aller mest tid på administrasjon. (Rambøl, 2016)*

## Tilfredshet med rollen - identitet med lederteamet

(Cranston, Tromans, & Reugebrink, 2004)

**EFFEKTIVE LEDERGRUPPER:** relasjonelle tilstander karakterisert gjennom psykologisk trygghet, en sterk lagånd og teamidentitet

Bang, H., & Midelfart, T. N. (2019). *Effektive ledergrupper* (2. utgave. ed.). Oslo: Gyldendal.

Cranston, N., Tromans, C., & Reugebrink, M. (2004). Forgotten leaders: what do we know about the deputy principalship in secondary schools? *International Journal of Leadership in Education*, 7(3), 225-242. doi:10.1080/13603120410001694531

1. Uklare arbeidsoppgaver og de er ofte overbelastede fordi de ofte får oppgaver bestemt ad hoc av rektor- rektor trenger avlastning, og lærerne trenger praktisk hjelp og tilrettelegging



### Hva ønsker de?

Personlig mentor,

- mindre opptatt av å reflektere over ledelse i et metaperspektiv

### Hva trenger de?

- Øvelse i å gi og motta tilbakemeldinger
- Trene på teamledelse og kollektive ledelsesformer
- Metaperspektiv - hva, hvorfor og hvordan i ped ledelse

“ Mellomlederne føler seg, i alle fall de første årene, mer som lærere enn som ledere, men opplever samtidig ofte at de ikke (lenger) betraktes som en ”

## Ledergruppen som arena for informasjonsutveksling

- oversikt gjennom utveksling av informasjon – fokus på enkeltaktiviteter
- kontroll gjennom å etterspørre

## Ledergruppen som arena for refleksjons-og diskusjonsutveksling

- Informasjonsflyt - startpunkt for dialog og diskusjon i lederteamet
- Felles refleksjoner med fokus på utviklingsarbeid og beslutningstaking
- Alles stemmer svært viktige
- Ledelse av ledergruppens drøftinger går på omgang
- Avdelingsledere opplever å inneha en lederrolle på lik linje med rektor underveis i diskusjoner
- Rektorer som 'trer tilbake' for å bygge kapasitet for ledelse, kan ta et skritt fram igjen og initiere til diskusjoner om pedagogisk utviklingsarbeid
- Rektors lederstil drevet av distribuerte aktiviteter, bygge sterk lagånd, teamidentitet og psykologisk trygghet i gruppen

# Ledergruppen – utveksle informasjon

Rektor

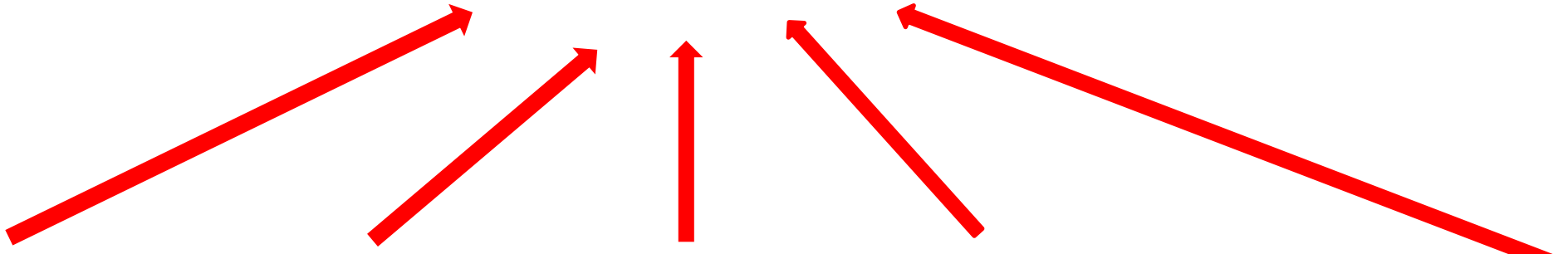
Avdelingsleder

Avdelingsleder

Avdelingsleder

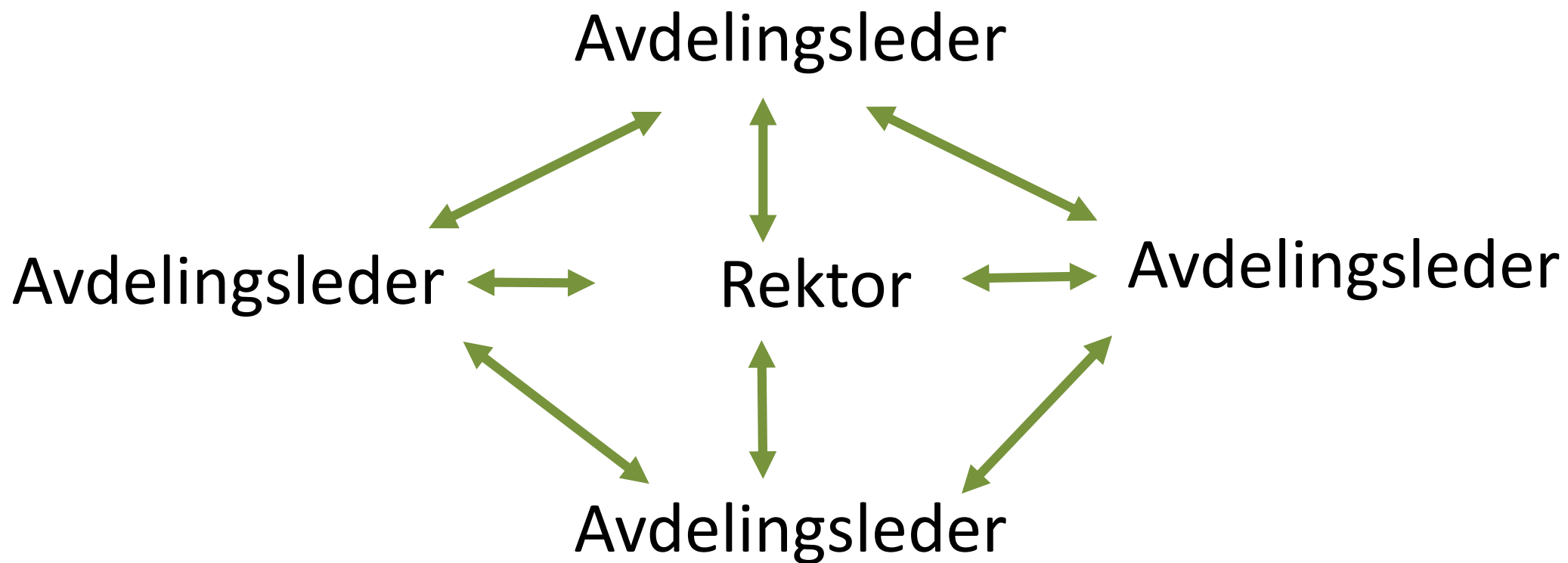
Avdelingsleder

Avdelingsleder

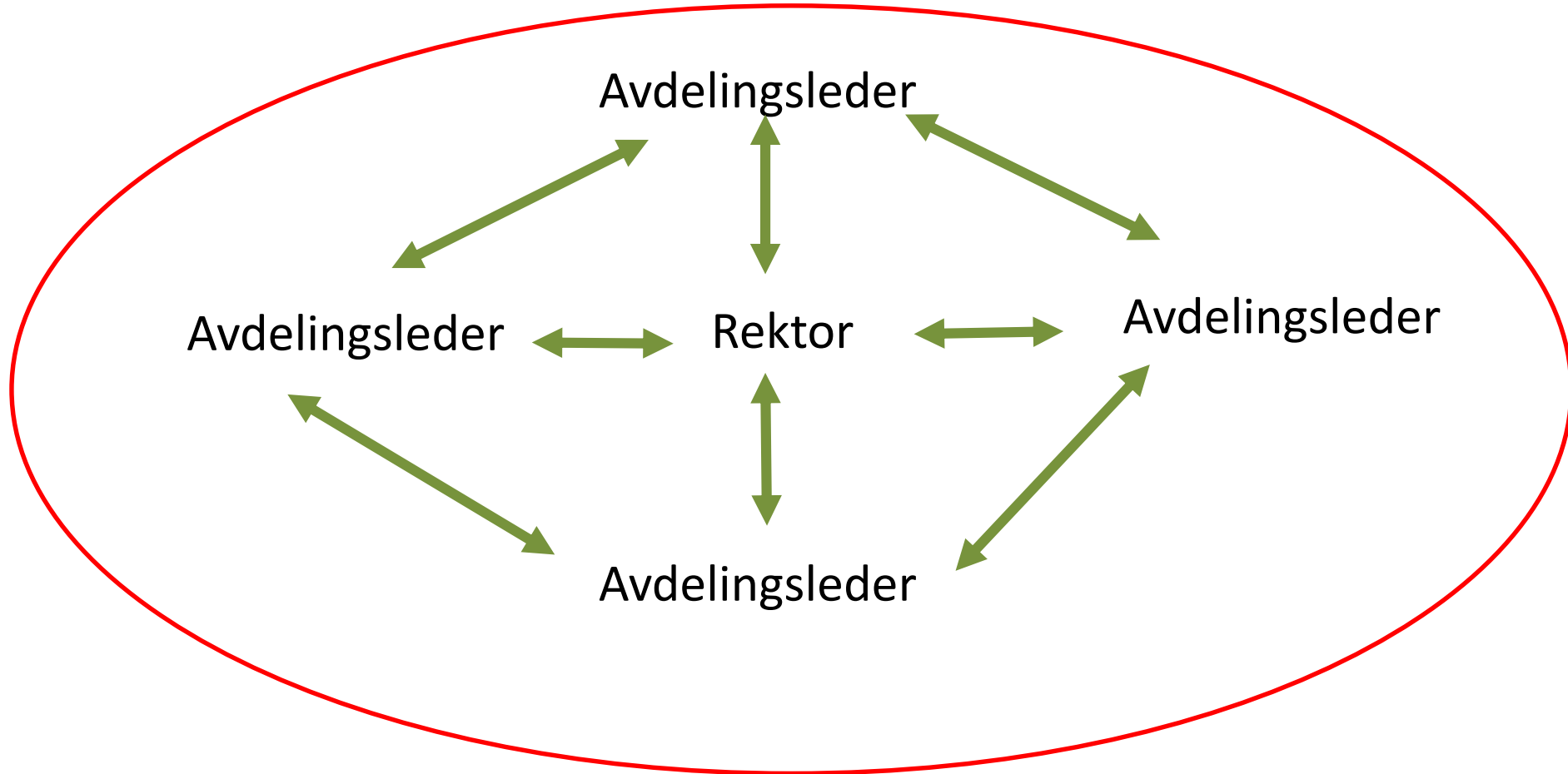




# Ledergruppen som arena for refleksjon og diskusjon



# Ledergruppen som modell for profesjonsutøvelse



# Avdelingslederne – verktøy for rektors ledelse eller verktøy for ledergruppens ledelse?

## LEDERGRUPPEN

Verktøy for rektors «alene-ledelse»

Verktøy for ledergruppens ledelse

Avdelingslederne utfører rektors beslutninger uten å ha deltatt i utformingen  
-Rektor som meningsprodusent

Rektor involverer avdelingslederne.  
Rektor og avdelingsledere som meningsprodusenter

Avdelingsledere arbeider aktivt for å utvide handlingsrommet sitt overfor rektor

Rektor styrker egen lederrolle i utviklingsarbeid

Ledergruppen reflekterer rundt hvordan ledelse av både kontroll og utvikling kan utøves.

# Avdelingsleder som formidler av rektors beslutninger eller som deltaker av beslutninger

- ***Formidler og gjennomfører av rektors ledelse:***

(Avdelingsleder Kåre):

- *Rektor sparker en ball langt over midtbanen, og så prøver vi avdelingslederne å ta ballen*
- *Ja, det blir litt som at rektor sier hva vi skal*

- ***Deltaker i ledergruppen***

- Medskaper i beslutningsprosesser
- Rektor involverer og gir handlingsrom
- Styrker kollektiv ledelse



- *«Vi, ledergruppen leder skolen»*

# Skolens ledergruppe som modell for lærende profesjonsfelleskap på trinn og avdelinger og i tverrfaglige grupper?

