



Målgruppe:

Skoleledelsen og systemledere

Elementer i nettkursene:

Forarbeid – gjennomføres felles i lederteamet

Nettbasert presentasjon

Felles refleksjon i lederteamet

Litteraturforslag

Hovedtema 1: Den viktige begynneropplæringen

Steg 1 Forarbeidet

Felles arbeid før dere ser nettpresentasjonen: Les teksten, som er et utdrag fra boken «*Ledelse som praksis. Å utvikle skolen gjennom lærende møter og prosesser*» av Pål Riis og Jan Merok Paulsen, Universitetsforlaget 2022. Gjør deretter refleksjonsoppgaven nedenfor.



Refleksjonsoppgave

I denne grupperefleksjonen skal dere prøve å innta et kritisk tilbakeblikk på deres egen møte- og prosesspraksis med bakgrunn i kjernepunktene i lærende møter og prosesser som er beskrevet nedenfor. Spørsmålet er: Hvilke av disse er gjenkjennbare i deres egen møte- og prosesspraksis?

- Reflekter først i fem minutter og noter stikkord.
- Del med de andre kollegene i teamet eller ledergruppen.
- Diskuter avslutningsvis om det er en eller flere praksiser dere kan innføre i ledelse av skolens faggrupper, team eller i ledergruppen.

Lærende møter

Lærende møter og prosesser har blitt begreper og en arbeidsmåte mange skoleeiere, ledere og lærere kjenner godt til. Hvis man googler begrepet «lærende møter», finner man mange artikler, presentasjoner og emner som viser at dette er en arbeidsmåte eller tilnærming som man ønsker å bruke i kommune- og opplæringssektoren, særlig i forbindelse med utviklings- og forbedringsarbeid. Roald (2012) analyserer hvordan ledelse av kunnskapsutviklende prosesser hos skoleeiere og i skoler



krever forberedelser, gjennomføring og oppfølging som skiller seg fra tradisjonelt forvaltningsarbeid. Han viser til at kunnskapsutviklende møter kjennetegnes blant annet av at aktørene møter forberedt, utstrakt bruk av refleksjonsspørsmål på møtene, mulighet for medskapning og prioritering av utviklingstiltak. Han har på bakgrunn av studier av kommuners og skolars møtepraksis utviklet tolv kjennetegn og råd som kan bidra til å styre møtepraksis i retning av læring og kunnskapsutvikling. Refleksjon og forbedring krever møter og prosesser som er mer tidkrevende enn mer praktiske forvaltningsspørsmål. I skoler der ledere og ansatte har et bevisst forhold til forbedringsarbeid og kollektiv kunnskapsutvikling, jobbes det målrettet med å redusere tidsbruken på forvaltningsspørsmål fordi det er en forståelse i organisasjonen av at praktiske spørsmål i størst mulig grad kan avgjøres av ledelsen uten for mange plenumsdiskusjoner.

I en fagartikkel fra Utdanningsdirektoratet om ledelse av kvalitetsarbeid (Roald, Lillejord, & Arntsen, 2017) peker forfatterne på at en rekke studier av kvalitetsarbeid i skolen viser hvor viktig det er at profesjonsgruppene i skolen er involvert og medskapende i alle faser av kvalitetsarbeidet. Tradisjonell saksbehandling er som regel preget av deduktiv tilnærmingstype der skolens ledelse samler og bearbeider informasjon fra ulike interne og eksterne kilder for så å presentere dem for medarbeiderne. I utviklingsarbeid der målet er kollektiv læring, kunnskapsutvikling og kvalitetsforbedring, synes det å gi større effekt om ledere og ansatte bruker induktive tilnærmingstyper. Det vil si at det legges opp til samhandling og samskapning i hele prosessen, og at dialog om formål og mål med utviklingsarbeidet skjer gjennom kollektive prosesser. Medskapende profesjonslæring kjennetegnes gjerne av (tilpasset fra Roald, 2012):

- **Medskapning fremfor medbestemmelse:** Det vil si at alle som skal delta på møtet, er godt forberedt på å være aktive og komme med innspill og forslag. Hvis deltagerne skal legge frem synspunkter og innspill innledningsvis på møtet, synes rekkefremlegg der deltagerne legger frem sitt etter tur, å fungere bedre enn at ordet er fritt. Hvis det dukker opp helt nye problemstillinger, styrker det kunnskapsutviklingen hvis lederen tar korte time-outs slik at deltagerne kan reflektere over disse individuelt og i mindre grupper. Når arbeidet skal oppsummeres, synes det å fungere best med rekkefremlegg, det vil si at en gruppe presenterer ett moment eller innspill for så å gi ordet videre til neste gruppe, som presenterer et nytt. Dette er i motsetning til at en gruppe først kommer med alle sine momenter og innspill, og så supplerer de andre gruppene. Kapittel 3 i denne boken omhandler kunsten å lede slike kunnskapsutviklende og medskapende møter og prosesser. I kapittel 4 kan du lese mer om hvilke leder- og dialogferdigheter du trenger å utvikle og trene på for å kunne lede grupper og team i slike lærende prosesser.
- **Å anvende spørsmål fremfor forslag:** Det vil si at man i forberedelser til lærende møter sender ut problemstillinger som deltagerne skal jobbe med før møtet, og faglig lærestoff eller vurderinger som bakgrunn for spørsmål og problemstillinger som de skal forberede seg på individuelt. Å møte forberedt og ha en intensjon om å delta aktivt ser ut til å være en viktig forutsetning for at alle deltagerne kan bidra til læring og kunnskapsutvikling. Møtet rammes da mer inn som søkende og kunnskapsutviklende enn en tradisjonell saksbehandlingsform der bare noen få har gjort saksforberedelser før møtet.
- **Bevisst utelate motforestillinger i søke- og utforskningsfasen:** Det vil si at alle som deltar, har et felles ansvar for en konstruktiv utviklingsprosess, og at prosessen legger opp til at alle skal være i søkemode, nysgjerrige og utforskende. Å bruke lærende og undersøkende prosessmetoder gir rom for at alle deltagerne åpent kommer med innspill, ideer og refleksjoner. I neste fase skal alle ta et kollektivt ansvar for en aktiv kritisk gjennomgang av innspill og forslag. En slik fremgangsmåte ser ut til å gi en mer konstruktiv og reflektert prosess enn møter der noen spiller inn ideer og forslag, mens andre kun er opptatt av å komme med motforestillinger. I kapittel 8 i denne boken



finner du en omfattende metodebank med lærende og undersøkende prosessmetoder som du kan ta i bruk i ledelse av team og grupper i skolen.

- **På jakt etter sammenhenger mer enn årsaker:** Det vil si at utviklingsarbeidet bygger på en forutsetning om at skoler er komplekse organisasjoner, der mange og sammensatte forhold har betydning for elevenes læring og personlige og sosiale utvikling – og for lærernes og ledernes daglige arbeid. Det innebærer at det ikke finnes noen enkle årsak-virkningsforhold, men at et bredt sett av forhold trekkes inn i alle fasene i en utviklingsprosess.
- **Positive erfaringer før negative erfaringer:** Det vil si at når ledere og medarbeidere skal vurdere ulike sider ved skolens praksis, for eksempel vurdering for læring eller mottakssamtalen, synes det å være en fordel at man henter frem de positive vurderingene før man tar de negative. Det gir et godt grunnlag å ha en bred vurdering av sterke og svake sider ved en sak og også systematisere og kategorisere momenter og argumenter som kommer frem i arbeidet. Erfaringsmessig er det slik at tilfeldig sammenstilling av positive og negative momenter ofte fører til at de negative får en dominerende og lite konstruktiv plass i dialogen.
- **Møteledelse på omgang:** Å dele systematisk på ledelse av møtene bidrar til å styrke felles ansvar for utviklingsarbeid, kollektiv læring og kunnskapsutviklende prosesser. I et møte eller en prosess kan deltagerne ha ulike roller og formelle posisjoner. Det kan heve kompetansen og styrke kunnskapsutviklingen hvis alle deltagerne bytter på å lede møtene og utføre sekretærarbeid.
- **Heterogene arbeidsgrupper:** Skoler er ofte organisert med faste strukturer i form av avdelinger, trinnteam, faglag, seksjoner m.m. I det daglige arbeidet kan dette være hensiktsmessige strukturer, men jobber vi med forbedring og kunnskapsutvikling, blir det ofte dypere og mer undersøkende dersom man lager grupper på tvers av de faste strukturene.
- **Milepæler og ansvarsfordeling:** Fremdrift og forpliktelse ser ut til å bli forsterket når prosessen og arbeidet har klare milepæler og en avklart fordeling av ansvar for oppfølging. Underveisvurdering ved fastsatte milepæler synes å være vel så viktig som mer omfattende sluttvurderinger der det er for sent å endre eller justere kursen.

Steg 2 Se og lytt til presentasjonen

Se nettpresentasjonen sammen. Bruk gjerne denne metoden mens dere ser presentasjonen:

Å lytte med tegn

Tegn	Betyr:
😊	Dette kjenner jeg meg godt igjen i
😞	Dette får jeg ikke til å stemme – mine erfaringer tyder på det motsatte
!	Dette er viktig
?	Dette forstår jeg ikke



Steg 3 Etterarbeid og felles refleksjon

Om å bearbeide det jeg har sett og hørt med noen andre (arbeid i lederteamet/gruppen) – ca. 60 minutter

Steg 1: Arbeid i par (ca. ti minutter)

Etter å ha sett presentasjonen deler dere ledergruppen inn i par. De ti første minuttene bruker dere i parene til å sammenligne tegnene dere har notert: Hva ser det ut til at dere er enige om? Hva skiller dere? Til slutt: Har dere fremdeles noen ubesvarte «spørsmålstegn» som dere trenger å diskutere i hele gruppen?

Steg 2: Oppsummering i hele ledergruppen (ca. 15 minutter)

Hvert par deler med de andre i gruppen en oppsummering av «!» – det dere syntes var viktigst i det dere så og hørte. Dere bruker maksimalt tre minutter hver. Spørsmål som er ubesvarte, drøftes i gruppen.

Steg 3: Hvilke implikasjoner kan teksten vi har lest og presentasjonen vi har sett få for oss? (ca. 30 minutter)

Bruk en egnet metode til å drøfte spørsmålene under. Bruk gjerne en form for IGP som legger til rette for at hver enkelt kan tenke først, og deretter at alle deler sine tanker i gruppen før drøfting. Formålet er å finne svar på spørsmål om hvilke implikasjoner temaet kan få for dere:

- Hva kjenner dere igjen i teksten dere har lest og presentasjonen dere har lyttet til som dere allerede mestrer godt i deres egen praksis?
- Hva mener dere er viktig i teksten og presentasjonen og som dere ønsker å mestre bedre fremover?
- Hva kan hindre dere i å få til ønsket utvikling i retning av en bedre lederpraksis?

Steg 4 Anbefalt litteratur: Palm og Michaelsen: *Den viktige begynneropplæringen. En forskningsbasert tilnærming*. Universitetsforlaget 2018