

# Innhold

Forord .....	11
--------------	----

## Kapittel 1

<b>Skoleutvikling som kollektiv læring .....</b>	<b>13</b>
1.1 «Endringene kommer til skolen» .....	14
1.2 Læring i den pedagogiske verdikjeden .....	15
1.3 Kulturendring for arbeid i lærende fellesskap .....	17
1.4 Kunnskapsbygging i en økologi av læring .....	19
1.5 Organisatorisk læring som kollektiv intelligens .....	22
1.6 Barrierer for organisatorisk læring .....	23
1.7 Kultur som «bindingsmekanisme» i løst koblede systemer .....	24
1.8 Tillit og psykologisk trygghet som drivere til organisatorisk læring .....	25
1.9 Ledelse som skaper tillit og psykologisk trygghet .....	26
1.10 Bokens tematiske struktur .....	28

## Kapittel 2

<b>Hva betyr det at skoler lærer kollektivt? .....</b>	<b>31</b>
2.1 Hvorfor skal skoler egentlig lære? .....	32
2.2 Hva betyr det at en organisasjon lærer? .....	32
2.3 Teoriens spede begynnelse .....	35
2.4 Skolers organisatoriske læringskapasitet .....	37
2.5 Organisatorisk læring i et økologisk system .....	42
2.6 Individuell læring og gruppelæring .....	44
2.7 Institusjonalisering: den kritiske prosessen i kollektiv læring .....	45
2.8 Feedback og «feed forward» .....	47

2.9	Kulturdimensjonen i organisatorisk læring . . . . .	49
2.10	Er organisatorisk læring alltid intelligent og effektiv? . . . . .	53
2.11	Oppsummering . . . . .	54

### Kapittel 3

<b>Taus ekspertise i løst koblede systemer . . . . .</b>	<b>56</b>	
3.1	Løse koblinger og frikoblede klasserom . . . . .	57
3.2	Å vite uten å vite . . . . .	58
3.3	Å åpne tause kunnskaper gjennom gruppelæring . . . . .	60
3.4	Læring som intensjonal prosess . . . . .	62
3.5	Betydningen av autonomi og myndiggjøring . . . . .	64
3.6	«Kreativt kaos», ytre press og overflødig informasjon . . . . .	65
3.7	Ekstern og intern ansvarliggjøring . . . . .	66
3.8	Oppsummering . . . . .	67

### Kapittel 4

<b>Å lære av egne og andres erfaringer . . . . .</b>	<b>69</b>	
4.1	Grunnlaget for erfaringslæring: refleksjon over utprøving . . . . .	70
4.2	Å lære av egen utprøving . . . . .	70
4.3	Erfaringslæring som tilpasning til omgivelsenes forventninger . . . . .	74
4.4	Å lære av andres erfaringer: «kunnskapsoverføring» . . . . .	76
4.5	Absorpsjonskapasitet gjennom eksternt samarbeid . . . . .	78
4.6	Faktorer som fremmer absorpsjonskapasitet . . . . .	79
4.7	Absorpsjonskapasitet i skoler: erfaringer fra «benchmarking» . . . . .	81
4.8	Kultur for læring som innovasjonssystem . . . . .	82
4.9	Grensebinderne og «dørvaktene» . . . . .	84
4.10	Erfaringslæring og identitet . . . . .	85
4.11	Oppsummering . . . . .	86

## Kapittel 5

<b>Den kritiske gruppelæringen</b> .....	89
5.1 Gruppenivåets betydning for kollektiv læring i skoler .....	90
5.2 Hva menes med gruppelæring? .....	91
5.3 Anvendelse av begrepet team i skolesektoren .....	93
5.4 Tre illustrasjoner av tette og løse koblinger i team ....	96
5.5 Gruppene som læringsarenaer .....	102
5.6 Sosialisering: når et nytt medlem tiltrer gruppen ....	104
5.7 Mestringstro som driver for læring .....	105
5.8 Gruppers mestringstro .....	106
5.9 Team er «noe som gjøres» gjennom prosesser .....	107
5.10 Ekstern ledelse gjennom mandat fra teameier .....	112
5.11 Tolkingsfelleskapets betydning .....	113
5.12 Profesjonelle nettverk .....	114
5.13 Praksisfelleskap: både team og nettverk .....	115
5.14 Oppsummering .....	117

## Kapittel 6

<b>Tillit som fundament i læringskulturer</b> .....	119
6.1 Relasjonell tillit basert på tiltro .....	120
6.2 Tillit som effektive nettverk bygd på relasjoner .....	121
6.3 To teoretiske perspektiver på etablering av tillit .....	122
6.4 «Tillitsdilemmaet» .....	123
6.5 Psykologisk trygghet i grupper .....	124
6.6 Viktige forskjeller mellom tillit og psykologisk trygghet .....	125
6.7 Psykologisk trygghet og organisatorisk læring .....	127
6.8 Hva bidrar til psykologisk trygghet i grupper? .....	128
6.9 Oppsummering .....	130

## Kapittel 7

<b>Tillitsbasert ledelse</b> .....	131
7.1 Det symbiotiske forholdet mellom makt og tillit i ledelse .....	132
7.2 Moralsk lederskap som fundament for tillit i skolen ..	133
7.3 Autentisk ledelse som tillitskapende praksis .....	134
7.4 Ledelse, psykologisk trygghet og endring .....	136
7.5 Relasjonen mellom omsorg, tillit og organisatorisk læring .....	138
7.6 Oppsummering .....	140

## Kapittel 8

<b>Distribuerte ledelsesformer</b> .....	141
8.1 Hva forstår vi med distribuerte ledelsesformer? .....	142
8.2 Distribuert ledelse som idé og praksis .....	143
8.3 Å lede kollektiv læring i skolens førstelinje .....	144
8.4 Ledergruppene som lærende enheter .....	149
8.5 Vi snakker om ledergruppene i flertall .....	152
8.6 Et gruppebasert perspektiv på skoleledelse .....	159
8.7 En sterkere relasjonsorientering .....	160
8.8 Oppsummering .....	162

## Kapittel 9

<b>Å lede i kollektive læringsstrategier</b> .....	165
9.1 Strategi i offentlige virksomheter .....	166
9.2 Strategiske planer overfylt av harde data .....	167
9.3 Å arbeide i en kollektiv læringsstrategi .....	168
9.4 Utnyttelse og utprøving: utviklingsprosjekter som mulighet og risikosport .....	169
9.5 «Stor suksess fra små feil»: læring under risiko og usikkerhet .....	173
9.6 Diskusjon, meningsbrytning og konflikt i lærende fellesskap .....	177
9.7 Balansen mellom krav og støtte under varierende resultater .....	183
9.8 Oppsummering .....	185

**Kapittel 10**

<b>Kollektiv læring gjennom daglig praksis</b> .....	187
10.1 Problemer med å konvertere kunnskap til praksis ....	188
10.2 De daglige læringsfærene i skolens organisasjon .....	190
10.3 Kjernekompetanser i skoleledelse .....	192
10.4 Arbeidsplassen som treningsarena med «rom for feiling» .....	195
10.5 Åpne grenser og aktive «grensevakter» .....	200
10.6 Oppsummering .....	201

**Kapittel 11**

<b>Oppsummeringer og anbefalinger</b> .....	203
11.1 Det er komplekst, men det virker .....	204
11.2 Sammenhengen mellom tillit, trygge soner og kollektiv læring .....	206
11.3 Skoleledelse er sensitiv for kontekst .....	208
11.4 Tillitsbasert ledelse betyr også håndtering av makt og regelstyring .....	209
11.5 Kollektiv læring i den pedagogiske verdikjeden .....	209
11.6 Fra taus ekspertise til kollektiv kunnskap .....	210
11.7 Handlingsgapet må overvinnes gjennom ferdighetsutvikling .....	211

<b>Referanser</b> .....	213
-------------------------	-----

<b>Stikkord</b> .....	229
-----------------------	-----