

Innhold

Forord	11
Kapittel 1	
Ledelse som praksis	13
<i>Jan Merok Paulsen og Pål Riis</i>	
Hva betyr ledelse i skolen?	14
Ledelse som praksis	16
Kjernepraksiser i skoleledelse	19
Å løse handlingsgapet gjennom ferdighetsutvikling og trening	20
Å bruke gruppene til å forandre gruppene	22
Distribuert ledelse i lærende profesjonsfellesskap	22
Interpersonell tillit og psykologisk trygghet i grupper	24
Bokens tematiske innhold	25
Hvordan kan denne boken anvendes?	26
Kapittel 2	
Møter og prosesser som skaper verdi og gir mening	27
<i>Pål Riis og Jan Merok Paulsen</i>	
Bakteppet	27
Hvordan kan vi forstå lærende prosesser?	29
Lærende møter	31
Lærende møter som prosessarbeid	36
Akkilleshælen: møtene i teamene, faggruppene og ledergruppene	37
Oppsummering	42

Kapittel 3

Kunsten å lede lærende møter og prosesser 44

Pål Riis

Innledning	45
Kunsten å lede lærende møter og prosesser	46
Å ha blikket også for det emosjonelle	50
Involvering og medskaping krever stram styring	53
Å være godt forberedt	55
Å etablere læringsgrupper	56
Å få alle til å bidra	58
Å bygge en anerkjennende gruppekultur	62
Tilbakemeldinger og fremovermeldinger	63
Oppsummering	64

Kapittel 4

Dialogens betydning for kollektiv læring 65

Pål Riis

Innledning	65
Dialogens sentrale rolle i lærende prosesser	67
Dialogisk kommunikasjon og teameffektivitet	71
Grunnleggende ferdigheter i profesjonelle dialoger	74
Oppsummering	77

Kapittel 5

Å utvikle refleksiv praksis 78

Pål Riis

Refleksiv praksis	79
Nøkkelferdighet: effektfulle, refleksive spørsmål	80
Nøkkelferdighet: parafrasering	85
Nøkkelferdighet: perspektivering	89
Læringsdesignet: logiske nivåer for samtaler	93
Nøkkelferdighet: kunsten å lytte	94
Øvelse gjør mester	97
Læringsdesign: relasjonsanalyse og reflekterende team	98
Oppsummering	101

Kapittel 6**Handlingsteorier og barrierer for læring** 102*Jan Merok Paulsen og Pål Riis*

Innledning	102
Handlingsteorier og -modeller	104
Slutningsstigen	108
Enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring	109
Fire utfall av enkelt- og dobbeltkretslæring	113
Casemetodikk for å møte «dyktig inkompetanse» og forsvarsrutiner	115
Lærende ledelse gjennom tillitsskapende prosesser	118
Oppsummering	119

Kapittel 7**Lærende dialoger basert på data** 121*Jan Merok Paulsen og Pål Riis*

Bakgrunn	121
Hvorfor bør man bruke data i profesjonell læring og beslutningsprosesser?	123
Data anvendt i en organisatorisk læringsyklus	125
Lærende datadrevne dialoger i praksis	128
Strategisk bruk av data for skoleforbedringer	131
Lærende data-dialog: en prosessguide	137
Oppsummering	142

Kapittel 8**Metodebank for kollektiv læring og utvikling** 144*Pål Riis*

Del 1: Å forberede lærende møter og prosesser	146
Del 2: Å åpne lærende møter og prosesser	149
Del 3: Hovedfasen i lærende møter og prosesser	159
Lærende metoder for kunnskapsarbeid og -utvikling	160
Ideutvikling og innovasjon	173
Teamutvikling	182
Del 4: Å avslutte lærende møter og prosesser	202
Oppsummering	209

Kapittel 9

Tillitsbasert ledelse gjennom modellering og mestring 210

Jan Merok Paulsen

Tillit som praktisk fenomen i ledelse	210
Tillitsbygging gjennom modellerende praksis	214
Fra interpersonell tillit til psykologisk trygghet	216
Hvordan kan man modellere psykologisk trygghet?	219
Hvordan kan man utvikle mestringstro?	220
Oppsummering	222

Kapittel 10

Gruppel ring i skolens profesjonsfellesskap 223

Jan Merok Paulsen

Gruppenes betydning for � skape lærende profesjonsfellesskap	223
Hva vil det si at team og øvrige arbeidsgrupper i skoler lærer?	225
�Frontstage� og �backstage�	227
Noen andre viktige prosessfaktorer	229
Særskilt om ledergruppene som treningsarena	231
Team er �noe som gj�res� gjennom prosesser	235
Profesjonelle nettverk	238
Oppsummering	239

Kapittel 11

Teamlederens roller og kjernekompetanser 241

Jan Merok Paulsen

� v�re teamleder i skolen	241
Teamledelse i en distribuert ledelseskontekst	243
Foretrukne kunnskaper og ferdigheter	244
Teamlederen som møtefasilitator	245
Når teamlederen må intervenere i m�tene	246
� dvele i en tekst	248
Diskusjon, meningsbrytning og konflikt	249
Sosialisering: n�r et nytt medlem tiltrer gruppen	253
Oppsummering	254

Kapittel 12**Å lede endringer i et lokalt system** 256*Jan Merok Paulsen*

Kommunale systemledere i pedagogiske verdikjeder 256

Skolelederens profesjonsutvikling i den første vekslingen 258

Ledelse av nettverk fra eiernivået 261

Systemlederens bidrag til å bygge teamkompetanse 262

Lokalt kunnskapsarbeid organisert av skoleeieres systemleder 265

Oppsummering 266

Kapittel 13**Avsluttende kommentarer** 267*Pål Riis og Jan Merok Paulsen*

Praksisperspektivet på ledelse 267

Verktøy i ferdighetsutvikling 269

Dialogisk kompetanse er kritisk i skolen 269

Fasilitering av lærende møter 270

Et gruppeperspektiv på ledelse 270

Ledelse av endringer i et samlet system 271

Referanser 273**Stikkord** 283