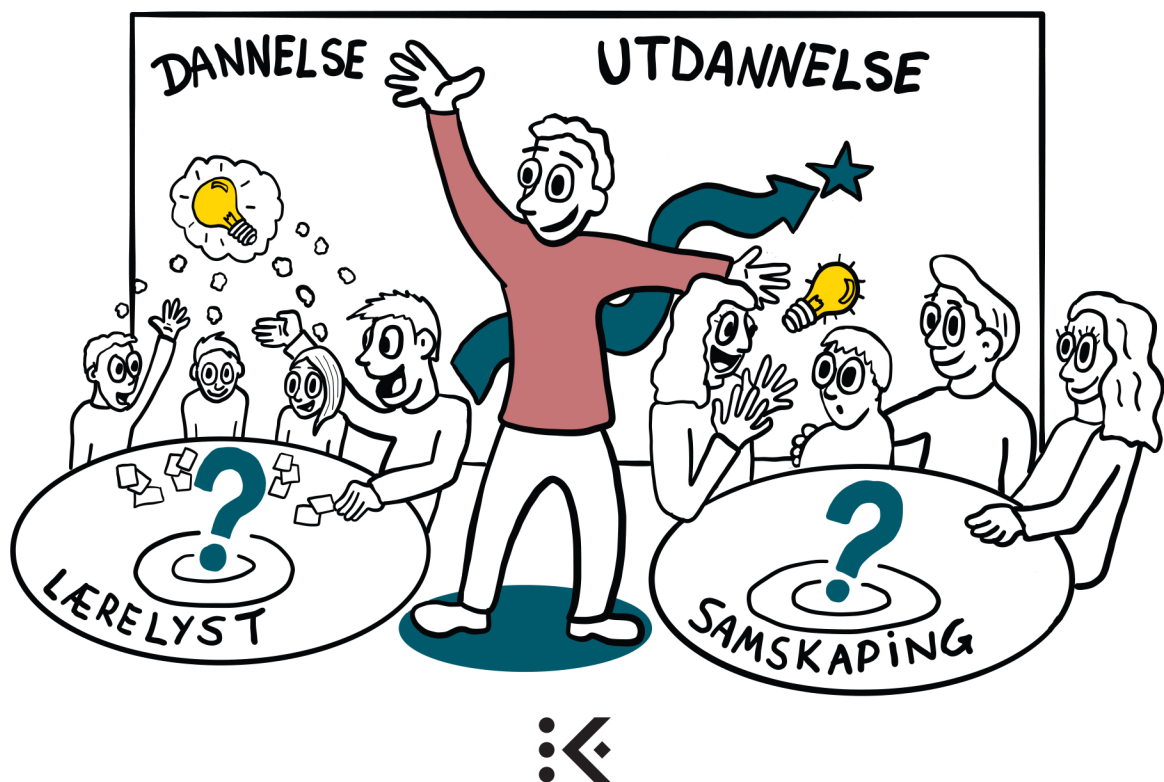


Pål Tanggaard og Borghild Brekke

PRAKTISK PROSESSLEDELSE I SKOLEN

Å LEDE SAMSKAPENDE
LÆRINGS- OG UTVIKLINGSPROSESSER



Pål Tanggaard og Borghild Brekke

PRAKTISK PROSESSLEDELSE I SKOLEN

KF

© 2021 KF (Kommuneforlaget AS)

1. utgave, 1. opplag 2021

Omslagsillustrasjon: Daniel Nordland

Omslag: HAVE A BOOK

Illustrasjoner: Daniel Nordland

Sats: HAVE A BOOK

Trykk og innbinding: Merkur Grafisk AS

ISBN: 978-82-446-2365-0

Materialet i denne publikasjonen er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Uten særskilt avtale med KF er enhver eksemplarframstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov eller tillatt gjennom avtale med Kopinor, Interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk. Kopiering i strid med lov eller avtale kan medføre erstatningsansvar og inndragning, og kan straffes med bøter eller fengsel.

KF

Postboks 1263 Vika

0111 OSLO

Telefon: 24 13 28 50

Henvendelser vedrørende utgivelsen rettes til:

kundeservice@kf.no

www.kf.no

INNHOOLD

FORORD	8
INNLEDNING	12
DEL 1	
PROSESSLEDELSE	17
KAPITTEL 1 HVA ER PROSESSLEDELSE?	22
Definisjon	26
Prosjektledelse eller prosessledelse?	30
Organisasjonsforståelse	34
Hva er styrkebasert prosessledelse?	37
Let etter positive avvik	38
Valuering for læring i stedet for vurdering for læring?	42
En kritisk anerkjennende tilnærming	43
Pedagogisk analyse med styrkebriller	45
Hvordan lede utviklingsprosesser i en organisasjon over tid?	48
Syv prinsipper for god prosessledelse	54
DEL 2	
PROSESSLEDELSE I SKOLEN	71
KAPITTEL 2 BEGRUNNELSER FOR PROSESSLEDELSE I SKOLEN	74
Utvikling av profesjonsfellesskapet og skolen som lærende organisasjon	76
1 Skolebasert kompetanseutvikling og utvikling av profesjonsfellesskapet	77
2 Skolen som en kompleks og «løst koblet» organisasjon	80
3 Utvikling av skolen som lærende organisasjon	81
4 Å jobbe med hele verdikjeden: skoleeier – skoleleder – lærer – elev	83
Arbeid med læreplan, dannelse og læring	86
5 Fagfornyelsen: Fra intendert til operasjonalisert læreplan	86
6 God prosessledelse understøtter innholdet i fagfornyelsen og skolens formål	88

Livsmestring, mestringstro og grunnleggende psykologiske behov	97
7 Grunnleggende psykologiske behov og gruppepsykologisk trygghet	97
8 Anerkjennelse og verdsettelse av forskjellighet og mangfold	101
9 Livsmestring og gode liv i skolen	102
KAPITTEL 3 RELASJONELLE TILNÆRMINGER OG POSITIV PSYKOLOGI SOM TEORETISK FUNDAMENT	104
Teorier som understøtter relasjonell, anerkjennende og systemisk tilnærming	105
Appreciative Inquiry – anerkjennende undersøkelser og prosesser	108
Anvendt positiv psykologi – et av mange bidrag til livsmestring	109
Kritikk mot positiv psykologi	111
Hva skal til for å «blomstre» som menneske?	112
Effekten av positive følelser	114
Ta kjærlighet på alvor!	115
Hva med de negative følelsene?	117
Sett elevenes og lærernes styrker i spill!	119
Oversiktskart over personlige styrker	122
Praktisk bruk av personlige styrker i skolen	133
KAPITTEL 4 INNRAMMING OG PLANLEGGING AV PROSESSER	138
Tre innramminger	141
1 Med sentrale beslutningstakere	141
2 Din rolle som prosessleder	144
3 Den konkrete (lærings)prosessen eller møtet	144
Prosessplanleggeren	147
Finne fokusspørsmål for utviklings- eller læringsprosessen	150
Metode for å utvikle fokusspørsmål	151
Hvordan lage positivt vinklede fokusspørsmål når utgangspunktet er frustrasjon og problemer?	155
KAPITTEL 5 PROSESSDESIGN	158
Kreative prosessers rytme: åpne – integrere – lukke	160
Åpnefasen – den divergerende fasen	161
Integrasjonsfasen	163
Lukkefasen – den konvergerende fasen	166
Oversikt over metoder som passer i åpne-, integrere- og lukkefasen	170
Lag ditt eget prosessdesign og kjøreplan	171
Prosessdesign når behov, løsning og fokusspørsmål er relativt klare	172
Prosessdesign når man er usikker på behov og/eller fokusspørsmål	175
Anerkjennende og styrkebasert prosessdesign	180
5D-prosessmodell	183

KAPITTEL 6 HVORDAN UTØVE PROSESSLEDERROLLEN I SKOLEN?	194
Prosessledelse, undervisning, klasseledelse og ledelse – forskjeller og likheter	196
Mellomlederen som prosessleder og pådriver i skoleutvikling	198
Prosesslederkompasset	199
Kontekst	200
Formål	201
Åpenhet	202
Tilstedeværelse	203
Aktiv, fasiliterende lytting	205
Kraftfulle spørsmål	206
Spørsmålsbatteri for styrkebaserte prosesser	210
Hvilke styrker har du som prosessleder?	213
Gjør et styrkeintervju med deg selv – finn dine styrker!	215
KAPITTEL 7 PROSESSLEDELSE PÅ DIGITALE PLATTFORMER	217
Innramming av digitale prosesser	219
Digitalt prosessdesign	222
Oversikt over noen digitale verktøy som fungerer godt til involvering og samskaping	222
Grunnlagsmetoder for deltakelse i digitale rom	224
Prosesslederrollen og mellommenneskelige relasjoner	226
Hvordan kan jeg tilrettelegge for gode mellommenneskelige relasjoner i digitale rom?	227
Jeg ser ikke deltakernes reaksjoner, og det gjør meg utrygg	228
Jeg vet ikke om deltakerne følger med	229
Ingen deltakere vil ta ordet	231
Plenumssamtaler drar ut	232
Deltakerne snakker i munnen på hverandre	233
Hvordan lede «hybride prosesser»?	234
Hvordan lede samskapende møter digitalt med mange deltakere?	235
DEL 3	
METODEBIBLIOTEK	239
KAPITTEL 8 GRUNNLAGSMETODER FOR DELTAKELSE	240
P-G-P og I-G-P – enkle rytmer for bred deltakelse og kunnskapsutvikling	243
Verdien av parsamtaler	245
Gruppestørrelser og bruk av ulike metoder	250
Er det best å sette sammen grupper heterogent eller homogent?	252
Storgruppemetodikk	253
Bordduk	257
Digitale bordduker eller whiteboards	259

Gruppeledere i prosessarbeidet	259
Nyttig materiell å ha som prosessleder	261
KAPITTEL 9 METODER FOR Å SAMSKAPE, SAMARBEIDE OG LÆRE ...	263
Oppstart av prosesser, møter og læringsøkter	266
Møteinnkalling	267
Prosessflyt / grafisk handlingsplan for prosessen	269
Innsjekk	273
Beste siden sist	276
Bli kjent	278
Forhandlingsrekke	278
Visittkort	281
Different, different, but same	285
Superheltfamilie	287
Skape en positiv og anerkjennende (lærings)kultur	288
Dine, mine og våre barn!	289
Tre gode ting (What went well)	291
Takknemlighetsøvelse	294
Anerkjennelsesrunde	297
Finne egne og andres styrker og komme i flyt	300
Styrkespotting	301
Styrkedagbok	305
Kjernekvadranten	307
Flytdagbok	313
Flytintervju	319
Snu fra problemfokus til positivt fokus	322
Problemtreet vs. Styrketreet	322
180-gradersmetoden	326
Anerkjenne og lære av beste erfaringer for å skape bedre løsninger og sosiale relasjoner	332
Anerkjennende intervju	332
Innsiktsintervju	339
Positiv kjernebilde	344
Læringsmetafor	350
Lykkes – Lært – Lurt	352
Lage framtidsbilder	354
Styrketreet	355
Framtidsfortelling og drøm	359
Avisforside	363
Idéutvikling	365
Idémyldring	365
Rollegenerering eller Personas	368
Negativ brainstorm	373
Bryt mønstrene	376
Mindlessness	378

Se sammenhenger, integrere og relatere ideer og perspektiver	380
Idégruppering	381
Lotusblomsten	383
Idéalogg	388
Vurdere ideer og ta beslutninger	391
Idévurderingskrysset (Stark-krysset)	391
25:5	393
P. O. I. NT	395
Konkretisering av ideer og handlingsplaner	400
Prototyper – scenariemaler	400
Idémal	403
Veikart	407
Avslutning og evaluering av møter og prosesser	411
Det beste med dagen-valuering	411
Utsjekk	413
Fem minutter igjen	415
Dybdeløring og kreative undervisningsmetoder	417
Startere/triggere	418
Gul bolle / Alias	421
Bli så fort du kan	424
Sola og strålene	427
Ja, og, nei, men	429
Fortellerrekka	431
Storgruppemetoder	433
World Café	433
Open Space	437
Energiskapere	443
Isflak	443
Lyn og lynavleder	445
Tell sansene	447
KAPITTEL 10 EKSEMPEL PÅ KJØREPLANER - I KLASSEROMMET, I PROFESJONSFELLESKAPET OG I FORELDREMØTER	449
Kjøreplan for profesjonsfellesskapet: Arbeid med tverrfaglige tema	449
Kjøreplan for klasserommet: Samarbeide om kompetansemål med elevene	453
Kjøreplan for foreldremøte om fellesskap på skolen	457
OM FORFATTERNE	461
REFERANSER	463
STIKKORD	473

FORORD

Hvordan lede lærings- og utviklingsprosesser på måter som gir alle elever, lærere og ledere energi og lærelyst og gjør at skolen lykkes med samfunnsoppdraget sitt? Hvordan lede disse prosessene på måter som verdsetter den enkeltes bidrag og samtidig utløser fellesskapets kreativitet og potensialer?

Ja, det er det store spørsmålet, og å prøve å svare på det er kanskje å sikte for høyt, men det er nettopp det vi ønsker med denne boka: Å bidra til at alle barn, lærere og skoleledere får oppleve en skolehverdag som verdsetter den enkeltes bidrag og utløser potensialene til den enkelte og fellesskapet. Dette er en del av skolens samfunnsoppdrag, og det handler om at alle i skolen skal oppleve å bli verdsatt og samtidig gi verdi til fellesskapet, «being valued and adding value» (Heimburg et al., 2021; Prilleltensky, 2020). Vi ønsker å vise at det går an å jobbe med et dobbeltperspektiv i lærings- og utviklingsarbeidet: Alle undervisningsøkter, utviklingstimer, møter og foreldremøter *kan* være en kilde til å skape både gode (lærings)resultater og samtidig bygge gode relasjoner. Så: Hvordan kan du som lærer eller leder legge til rette for det?

Denne måten å lede prosesser på er en ferdighet som kan trenes på og læres. Vi vil samtidig anerkjenne at skole er et krevende felt, og de lærerne, tillitsvalgte og skolelederne vi har jobbet med, uttrykker at det er lettere sagt enn gjort å jobbe involverende og styrkebasert i en travel hverdag. Men håpet vårt er at du i denne boka finner noen måter å gjøre det på som

passer i ditt arbeid, som leder, lærer eller tillitsvalgt, enten du skal lede prosesser i klasserommet, med lærere eller med foreldre. Kanskje vil du oppleve det samme som en av skolelederne i Bærum kommune uttalte etter å ha prøvd ut noen av metodene og tilnærmingene fra boka:

«Jeg vet jo at vi skal bygge profesjonsfelleskap, utvikle gruppepsykologisk trygghet og lære av hverandres praksiser for å lykkes i klasserommet, men synes det er vanskelig å få det til i praksis. Nå har jeg fylt opp verktøykassa mi og gleder meg til å sette i gang!»

Dette sitatet viser noe av det vi virkelig ønsker å få til med boka: å demonstrere at de samme metodene og det samme tenkesettet kan fungere like godt i klasserommet som i lærerteamet og til pedagogisk utviklingsarbeid. Det er en god måte å jobbe med helhetlig skoleutvikling.

Etter utgivelsen av *Prosesslederboka. Lær å lede gode prosesser og møter* (Tanggaard, 2016) har vi fått mange tilbakemeldinger fra rektorer, lærere og tillitsvalgte om at den praktiske tilnærmingen til hvordan å lede samskapende prosesser har hjulpet skolene til å lykkes enda bedre i sitt daglige virke. Mange av de samme personene har også spurt om ikke *Prosesslederboka* kan kontekstualiseres til lærere og lederes skolehverdag, ikke minst med tanke på fagfornyelsens inntog i skolen. Det har vi her etter beste evne

forsøkt å gjøre med bakgrunn i vårt eget arbeid på ulike skoler, og ikke minst takket være svært mange tilbakemeldinger, historier og utprøvinger fra elever, lærere og skoleledere de siste årene.

Siden store deler av boka bygger på teori, metoder og tankesett fra *Prosesslederboka* (Tanggaard, 2016), har Pål hatt det overordnede ansvar for helheten med innhold og oppbygning. Borghild har bidratt med en rekke praksisseksempler, kobling til fagfornyelsen og kontekstualisering av metoder samt beskrivelse av nye metoder i del 3.

Det er mange vi ønsker å takke, personer som har inspirert oss, og som raust har delt av sine erfaringer og sin kunnskap – noe som har bidratt til at skriveprosessen har vært praksisnær og meningsfull.

Først og fremst takk til våre kolleger i Lent – dere er rause, inspirerer, utfordrer og lar oss få mulighet til å dykke ned i tekstens trege og reflekseive arbeidsform. Uten dere hadde aldri denne boka blitt til. Særlig vil vi trekke fram Theis Réthorés viktige bidrag underveis og Anna Nigicser Kjærnes for innspill til digitale prosesser. Takk for inspirasjon og samtaler med fagfolk både fra UiO, UiA, OsloMet, NTNU, BI og TAOS: Adina Nydahl, Jon Terje Hegghaug, Sverre Tveit, Ilmi Willbergh, Turid Skarre Aasebø, Inger Marie Dalehefte, Berit Karseth, Øystein Gilje, Daniel Massie, Anders Dysvik, Tor Tanggaard, Kenneth Gergen, Ottar Ness og Jan Merok Paulsen. Takk til praktikere og forskere fra SMART oppvekst, Ung Invest og RVTS: Bjørn Hauger, Vidar Bugge, Ingebjørg Mæland, Åse Falck og Odd Kenneth Hillesund. En stor takk går også til lærere, elever, foresatte og skoleledere ved skoler i Oslo, Drammen, Re, Bærum, Gausdal, Rakkestad, Modum, Lørenskog mfl. for at dere går foran med utprøvinger og tilbakemeldinger. Spesielt vil vi nevne Elin Gundersen, Hilde Furuseeth Slåen, Ingunn Bremnes Stubdal, Kari Kolbjørnsen Bjerke, Ingvild Waage, Sigbjørn Sandsmark, Anne Aglen Brendmoe, Andreas Nilsson, Jørgen Valle og Inger Marie Andreassen. Takk til engasjerte fagfolk fra Utdanningsforbundet, som har vist oss viktigheten av tillitsvalgtes rolle i utviklingen av skolen. Og ikke minst, tusen takk til Pål Johansen, Anneli Niemi, Lars Runar Zahl og alle de andre flotte folkene

i KS og KF for tålmodighet, innspill og hjelp underveis, både direkte hjelp med boka og indirekte og gjennom KS-programmet *Led Skole* og 10-FAKTOR, som mange skoler bruker. Det er rett og slett veldig fint å jobbe med dere!

Og til slutt vil vi takke hverandre:

Fra Pål til Borghild: Din evigvarende entusiasme og energi har vært utrolig viktig for å holde oppe motivasjonen og skrivegledden! Tusen takk for samarbeidet – digger å jobbe med deg!

Fra Borghild til Pål: Tusen takk for at du har bidratt til å løfte min stemme og latt meg dele mine erfaringer og tanker med verden. Jeg lærer alltid mye *av og sammen* med deg – du er *amazing*!

Oslo, mai 2021

Pål Tanggaard og Borghild Brekke

INNLEDNING

Vi har skrevet denne boka fordi vi har møtt mange skoleledere og lærere som ønsker seg mer kompetanse i praktisk prosessledelse basert på en involverende, anerkjennende og styrkebasert tilnærming i skolen, både i klasserommet, profesjonsfellesskapet og i møte med foreldrene. Det er skrevet mye god litteratur om hva som trengs for å lykkes i skolen. Noe av litteraturen vi har latt oss inspirere av, er listet opp i punktene under. Vi mener at kompetanse i praktisk prosessledelse og styrkebasert prosessledelse kan bidra til å lykkes enda bedre med disse temaene:

- Utvikling av *gruppepsykologisk trygghet, gode relasjoner og relasjonskompetanse*. Dette er en forutsetning for å lykkes med å skape gode læreprosesser i klasserommet og en organisasjonskultur preget av læring, utvikling og innovasjon blant ansatte (Bang, 2020; Edmondson, 2014; Nordahl & Hemmer, 2012).
- Utvikling av *profesjonsfellesskap* i tråd med overordnet del i læreplanen: «Skolen skal være et profesjonsfaglig fellesskap der lærere, ledere og andre ansatte reflekterer over felles verdier, og vurderer og videreutvikler sin praksis» (Kunnskapsdepartementet, 2017). Dette fordrer ledere som tar grep for å sikre lærende og samskapende prosesser i kollegiet, f.eks. ved innføring av ny læreplan (Blikstad-Balas, 2020).
- Utvikling av en *lærende organisasjon* der hele systemet (lærere, foreldre, elever, tillitsvalgte, skoleeiere og politikere) bidrar til å skape en reell lærende organisasjon (Senge, 1999; Meld. St. 28 (2015–2016)).

- Utvikling av en *samarbeidskultur* på skolene, som igjen hjelper lærerne å lykkes i møte med elevene. Hargreaves & Fullan (2014) hevder at skoler preget av en samarbeidskultur øker humankapitalen og beslutningskapitalen blant lærere slik at de gjør gode vurderinger i det daglige for å skape gode læringsforhold. En god samarbeidskultur bidrar også til at lærere ønsker å være lenge i jobben.
- *Realisering* av politiske beslutninger og nye læreplaner (Irgens, 2016; Paulsen, 2019). For å lykkes trengs kompetanse i å lede gode, involverende prosesser der lærerne tolker og prøver ut beslutningene i et fellesskap.
- Realisering av viktige elementer og kompetansemål i *fagfornyelsen* og arbeid med tverrgående tema som dybdelæring, tverrfaglighet, demokrati og livsmestring.
- *Vurderingspraksiser* som samtidig bidrar til både læring, lærelyst og mestringstro (Bandura, 1997; Dweck, 2017; Kunnskapsdepartementet, 2017). I fagfornyelsen har vurderingsforskriften blitt endret til at vurdering skal bidra til *lærelyst* i fagene, noe som fordrer tilrettelegging av gode prosesser i forbindelse med vurderingene.
- *Strategisk skoleledelse* for å lykkes med hele verdikjeden fra skoleeier, skoleleder, lærer og ut til elevene. Gode, samskapende og lærende prosesser gjennom hele verdikjeden vil øke sannsynligheten for at elevene oppnår gode resultater (Paulsen, 2019). Dette innbefatter blant annet å se på skolen som en kompleks og løst sammenknyttet organisasjon der man må legge til rette for distribuert ledelse og gode samskapende prosesser.

- *Understøtte partssamarbeidet.* Medbestemmelse og et godt partssamarbeid er en nødvendig forutsetning for å sikre at profesjonsfellesskapet medvirker i det faglige og pedagogiske utviklingsarbeidet på arbeidsplassen (Bie-Drivdal, 2020). Målet er gode systematiske prosesser som sikrer at lærere, ledere og tillitsvalgte sammen kan utvikle og fornye praksis til enhver tid innenfra, både gjennom kollektiv deltakelse (hele profesjonsfellesskapet) og deltakelse ved representasjon (tillitsvalgte).

Lista kunne vært mye lengre, men poenget er å vise at litteraturen som finnes, i stor grad beskriver *hva som trengs og hvorfor det trengs* i skolen. Noe av litteraturen peker også på konkret metodikk og prosesser som kan gjennomføres i skolen eller i klasserommet for å lykkes. Men de fleste bøkene peker i liten grad på *hvordan* lede de mellommenneskelige prosessene for å lykkes. Derfor har vi skrevet denne boka – den skal bidra til å bygge bro mellom teori/forskning og praksis. Boka beskriver konkrete metoder du kan prøve ut når du skal lede prosesser på ulike arenaer i skolen, enten det er i møtet mellom skoleeier og skoleledere, i fellestiden med lærerne, i foreldremøtet eller i klasserommet.

Målgruppa for boka er lærere, skoleledere, tillitsvalgte og skoleeiere som ønsker å lede involverende prosesser. I tillegg vil lærerstudenter som ønsker praktiske metoder når de skal ut i lærergjærningen, ha nytte av boka.

Oppbygningen av boka

Boka er delt i tre. Del 1 omhandler hva prosessledelse er og hvordan ledelse av prosesser kan bidra til å skape deltakelse og gode resultater generelt. Her får du også et innblikk i hva som menes med styrkebasert prosessledelse.

Del 2 knytter prosessledelse tettere til skolekonteksten. Vi starter med å gi viktige begrunnelser for hva prosessledelse i skolen kan bidra til, og vi gir dette en teoretisk forankring. Deretter beskrives hvordan skoleleder,

mellomleder og lærer kan innta prosesslederrollen i skolen. I denne delen beskrives også noen modeller for hvordan prosesser kan planlegges og bygges opp (prosessdesign). I tillegg har vi viet et eget kapittel til hvordan prosesser kan gjennomføres på digitale plattformer.

I del 3 kan du lese om praktiske metoder som kan brukes både i profesjonsfellesskapet, i klasserommet og i foreldremøter, både digitalt og fysisk. Denne delen starter med å vise hvordan man kan bruke deltakende metoder generelt i ledelse av samskapende prosesser (kapittel 8 «Grunnlagsmetoder for deltakelse»). I kapittel 9 finner du et metodebibliotek med beskrivelse av framgangsmåter. I dette metodebiblioteket vil du finne eksempler på metoder som kan brukes til en rekke forskjellige formål, f.eks. prosesser for å skape trygghet, drive erfaringsdeling, utvikle et anerkjennende klasse-/arbeidsmiljø, jobbe med dybdelæring osv. Alle metodene er valgt ut med tanke på at de skal bidra til at enkeltpersoner blir posisjonert som ressurser inn i en gruppe, og for å bygge fellesskap og løsninger/læring som ikke kunne oppstått hos enkeltindivider alene. I kapittel 10 har vi tatt med noen eksempler på kjøreplan for klasserommet, profesjonsfellesskapet og foreldremøter.

Underveis vil du få praktiske eksempler på bruk av metoder og ulike måter å drive prosesser på. Disse er som regel i rastrede felt. Eksempelene er hentet fra lærere og skoleledere vi har vært i kontakt med og fra vår egen praksis som prosessledere.