Innhold

Forord 11

Kapittel 1
Ledelse som praksis 13
Jan Merok Paulsen og Pål Riis

1.1 Hva betyr ledelse i barnehagen? 13
1.2 Barnehagen som lærende organisasjon 15
1.3 Ledelse som praksis 16
1.4 Kjernepraksiser i barnehageledelse 18
1.5 Å løse handlingsgapet gjennom ferdighetsutvikling og trening 19
1.6 Å bruke gruppene til å forandre gruppene 21
1.7 Interpersonell tillit og psykologisk trygghet i grupper. 21
1.8 Bokens tematiske innhold 22
1.9 Hvordan kan denne boken anvendes? 23

Kapittel 2
Barnehagen som lærende organisasjon 24
Jan Merok Paulsen

2.1 Innledning. 24
2.2 Organisatoriske særtrekk og organisasjonstyper i barnehagefeltet . . . 25
2.3 Barnehagens grunntrekk: team som arbeids- og organisasjonsform. . 27
2.4 Hierarki og regelstyring som fremvoksende behov 27
2.5 Utviklingen mot ekspertorganisasjoner i barnehagen 29
2.6 Barnehagen som utadrettet organisasjon 30
2.7 Styring og kunnskapsutvikling gjennom nettverk. 30
2.8 Barnehagen som lærende organisasjon 32
2.9 Hva betyr det så at en organisasjon lærer? 33
2.10 Lærende organisasjoner i det daglige 34

2.11 Teamene i lærende organisasjoner 36
2.12 Å lære av andres erfaringer: «Kunnskapsoverføring» 38
2.13 Systemledere og systemledelse på eiernivået 39
2.14 Lokalt kunnskapsarbeid organisert av systemleder 41
2.15 Systemlederens bidrag til barnehagenes teamkompetanse 41
2.16 Oppsummering 43

Kapittel 3
Ledelse gjennom barnehagens ledergruppe 45
Jan Merok Paulsen og Pål Riis
3.1 Et gruppebasert perspektiv på ledelse i barnehagen 45
3.2 Ledergruppene som lærende enheter 46
3.3 Avklaring av ledergruppens formål 48
3.4 Også medlemmene i ledergrupper må oppleve felles mestring 49
3.5 Tillit fra de øvrige medlemmene: barnehagestyrer som tillitsmottager 50
3.6 Psykologisk trygghet som forutsetning for gode ledergrupper 51
3.7 Ledergruppen som verksted og treningsarena 54
3.8 «12 viktige spørsmål» 56
3.9 Sosialisering i ledelse – når vi får et nytt medlem 57
3.10 Oppsummering 58

Kapittel 4
Å utvikle barnehagen gjennom kollektive læringsprosesser 59
Pål Riis og Jan Merok Paulsen
4.1 Bakteppet 59
4.2 Hvordan kan vi forstå lærende prosesser? 61
4.3 Lærende møter 63
4.4 Lærende møter som prosessarbeid 66
4.5 Akilleshælen: møtene i teamene, faggruppene og ledergruppene . . . 67
4.6 Å skape læringskultur gjennom refleksjonsmøter og pedagogisk dokumentasjon 72
4.7 Oppsummering 73

Kapittel 5
Kunsten å lede lærende møter og prosesser i barnehagen 74
Pål Riis
5.1 Innledning 74
5.2 Kunsten å lede lærende møter og prosesser 76

5.3 Å ha blikket også for det emosjonelle 79
5.4 Involvering og medskaping krever stram styring. 82
5.5 Å være godt forberedt. 85
5.6 Å etablere læringsgrupper. 86
5.7 Å få alle til å bidra 88
5.8 Å bygge en anerkjennende gruppekultur 92
5.9 Tilbakemeldinger og fremovermeldinger 94
5.10 Oppsummering 95

Kapittel 6
Dialogens betydning i lærende organisasjoner 96
Pål Riis
6.1 Lyden av ledelse 96
6.2 Dialogens sentrale rolle i lærende prosesser. 98
6.3 Dialogisk kommunikasjon og teameffektivitet 102
6.4 Å utvikle høy kollektiv intelligens 102
6.5 Grunnleggende ferdigheter i profesjonelle dialoger. 107
6.6 Oppsummering 110

Kapittel 7
Å initiere og lede refleksjons- og læringsprosesser i barnehagen 111
Pål Riis
7.1 Lærende og refleksiv lederpraksis 111
7.2 Refleksjon i og over hverdagsøyeblikkene 112
7.3 Nøkkelferdighet: effektfulle, refleksive spørsmål. 113
7.4 Nøkkelferdighet: parafrasering 119
7.5 Nøkkelferdighet: perspektivering 123
7.6 Læringsdesignet: logiske nivåer for samtaler 126
7.7 Nøkkelferdighet: kunsten å lytte 128
7.8 Øvelse gjør mester 130
7.9 Læringsdesign: relasjonsanalyse og reflekterende team 132
7.10 Oppsummering 134

Kapittel 8
Praksisforbedringer gjennom utprøving og implementering. 135
Jan Merok Paulsen og Pål Riis
8.1 Problemer med å konvertere teoretisk kunnskap til praksis. 135
8.2 Praksislæring og endring i enkle og doble kretser 137
8.3 Dobbeltkretslæring som kulturendring og implementering 138

8.4 Fire utfall av enkelt- og dobbeltkretslæring 140
8.5 De underliggende handlingsteoriene til praksisendring 141
8.6 Læring og praksisendring som intensjonal prosess 143
8.7 Å åpne taus kunnskap gjennom praksislæring 144
8.8 Implementering av planlagte endringer 146
8.9 Lærende ledelse gjennom tillitsskapende prosesser 148
8.10 Oppsummering 149

Kapittel 9
Metodebank for kollektiv læring i barnehagen 150
Pål Riis
Del 1: Å forberede lærende møter og prosesser 152
Del 2: Å åpne lærende møter og prosesser 159
Del 3: Hovedfasen i lærende møter og prosesser 165
Del 4: Å avslutte lærende møter og prosesser 221
Oppsummering 225

Kapittel 10
Mellomleder og teamleder i førstelinjen 227
Jan Merok Paulsen
10.1 Å være teamleder i barnehagens førstelinje 227
10.2 Viktige kjernekompetanser i teamledelse 228
10.3 Teamlederen som møtefasilitator 229
10.4 Når teamlederen må intervenere i møtene 230
10.5 «Å dvele i en tekst» 232
10.6 Meningsbrytning og konflikter i det daglige arbeidet 233
10.7 Særskilt om teamledelse og psykologisk trygghet 237
10.8 Sosialisering: når et nytt medlem tiltrer gruppen 238

Kapittel 11
Ledelse og organisering av kvalitetsarbeid i barnehagen 240
Jan Merok Paulsen og Pål Riis
11.1 Hva betyr kvalitet og kvalitetsarbeid i barnehagen? 240
11.2 Samspillet mellom kvalitetsdimensjonene 241
11.3 Kvalitetsledelse i den pedagogiske verdikjeden 242
11.4 Å lede kvalitetsarbeid i praksis 243
11.5 Strategier for lærende kvalitetsarbeid i møter 246
11.6 Strategier for myndiggjøring av medarbeiderne 248
11.7 Myndiggjøring og mestringstro i profesjonsgrupper 249

11.8 Intervensjoner som bygger mestringstro 250
11.9 Oppsummering 251

Kapittel 12
Avsluttende kommentarer 253
Pål Riis og Jan Merok Paulsen
12.1 Praksisperspektivet på ledelse 253
12.2 Verktøy i ferdighetsutvikling 255
12.3 Dialogisk kompetanse er kritisk i barnehagen. 255
12.4 Fasilitering av lærende møter 255
12.5 Et gruppeperspektiv på ledelse 256
12.6 Ledelse av endringer i et samlet system. 257

Referanser 258