

Innhold

Forord	11
Takk til dem som har gjort boken mulig	16
Om forfatteren	18
Norsk forord	20

Kapittel 1

For mye endring, ikke nok forbedring	23
Ikke all endring er ønskelig	24
Å skille mellom endring og forbedring.....	25
Å skille mellom begrepene endring og forbedring øker ansvarliggjøringen av ledere.....	25
Begrepsskillet fremmer et kritisk syn på virkningen av endring	27
Er endringen verdt det?.....	27
Forbedring betyr positiv virkning for de som skal lære.....	28
Virkningen av lederskap på elevers læringsutbytte.....	31

Kapittel 2

Å forstå hvilke utfordringer forbedring innebærer	35
Å forstå handlingsteorier	36
Uttrykte handlingsteorier versus bruksteorier	40
Å hjelpe til å endre handlingsteorier	42

Kapittel 3

To tilnærminger for å lede forbedring: omgåelse og engasjement	47
Omgåelsestilnærmingens begrensninger	50
Dobbeltkretslæring er usannsynlig	50

INNHold

For lite kritisk granskning av den alternative teorien	50
Omgåelse kan forårsake gjensidig mistillit	51
Omgåelsestiltæringen – et nasjonalt initiativ	52
Fra omgåelse til engasjement	55
Fra omgåelse til engasjement – et skoleinitiativ	56

Kapittel 4

Fire faser for å engasjere deltakerne i handlingsteori	59
Fase I. Å bli enige om hvilket problem som skal løses	60
Data kan si noe om hva som er problematisk	62
Konstruktiv problemsamtale	63
Unnvikende problemsamtale	65
Å oppnå tilstrekkelig enighet	67
Fase II. Å stille utforskende spørsmål om den eller de aktuelle handlingsteori(e)	68
Å stille direkte og respektfulle spørsmål	69
Å utsette evaluering av teorien	71
Å undersøke hver komponent av handlingsteoriene systematisk	72
Fase III. Å vurdere de relative fordelene ved nåværende og alternative handlingsteorier	76
Hvilke verdier er viktige?	78
Teorievaluering og relasjonell adferd	82
Å kommunisere vurderinger respektfullt	85
Fase IV. Å implementere og overvåke en ny og tilstrekkelig delt felles handlingsteori	87
Å bruke implementerings- og resultatindikatorer	87
Å bygge indikatorene inn i forbedringsarbeidet	89

Kapittel 5

Å lære å lede forbedring – coaching som engasjerer rektorer	94
Utdrag 1: Å engasjere seg i andres tenkning	95
Nivå 1: Coachen bidrar med relevant kunnskap	99
Nivå 2: Coachen modellerer hvordan man kan opprettholde et felles fokus	100
Nivå 3: Coachen handler i tråd med de mellommenneskelige verdiene respekt, sannhetssøken og indre forpliktelse	101

Utdrag 2: Kritikk som viser til selvmotsigelser	102
Hvordan komme med kritikk som viser til selvmotsigelser.....	105
Utdrag 3: Omgåelse og redefinering	106

Kapittel 6

Å lære å lede forbedring

- profesjonell læring som engasjerer deltakerne	111
Konteksten	112
Fase I. Å bli enige om hvilket problem som skal løses	115
Fase II. Å stille utforskende spørsmål om den eller de aktuelle handlingsteorien(e).....	117
Å konstruere en generell handlingsteori	117
Å konstruere en personlig handlingsteori	121
Fase III. Å vurdere de relative fordelene ved nåværende og alternative handlingsteorier	123
Å konstruere og evaluere en alternativ generell handlingsteori	123
Fase IV. Å implementere og overvåke en ny og tilstrekkelig felles handlingsteori	127
Etterord	135
Litteratur.....	139