

# Erasmus+ Project LeaFaP

## Fokusgruppeintervjurapport om profesjonelle læringsfelleskap/PLF-ledere og deres praksis og behov



Trondheim  
2024

# Leafap

Leading and Facilitating Professional Learning Communities in Schools towards an Inquiry-based and Reflective Practice  
KA220 - SCH - Cooperation partnerships in school education

---

# Erasmus+ Project LeaFaP

## Leading and Facilitating Professional Learning Communities in Schools towards an Inquiry-based and Reflective Practice

### **Project-Team of the Workpackage**

Anne Berit Emstad, Norwegian University of Science and Technology (NTNU)

Bård Knutsen, Norwegian University of Science and Technology (NTNU)

Anniken Rødset, Norwegian University of Science and Technology (NTNU)

Kim Herulf Unstad, Norwegian University of Science and Technology (NTNU)

Merete Haaland, Norwegian University of Science and Technology (NTNU)

Raymond Grøvdal Hansen, Norwegian University of Science and Technology (NTNU)

## Innholdsfortegnelse

1 Fokusgruppe intervju #1 .....	2
Introduksjon .....	2
#1 Erfaringer som PLF-gruppeledere .....	2
#1 Opplevde utfordringer .....	3
#1 Spesifikke kompetanser og/eller personlighetstrekk hos en 'god' gruppeleder .....	3
#1 Behov for støtte/opplæring .....	4
#1 Ledelse/fasilitering i en online setting .....	4
#1 Akademikere med erfaring i etablering/støtte av PLF-grupper på skoler/ kommunen/ fylkeskommunen/ universitetet.....	4
2 Principal PLC- Fokusgruppe interview #2 .....	6
Introduksjon .....	6
#2 Erfaringer som PLF-gruppeledere .....	6
#2 Opplevde utfordringer .....	7
#2 Spesifikke kompetanser og/eller personlighetstrekk hos en 'god' gruppeleder .....	7
#2 Behov for støtte/opplæring .....	8
#2 Ledelse/fasilitering i en online setting .....	8
3 Refleksjonsnotat fokusgruppeintervju #3 .....	1
Introduksjon .....	1
#3 Bakgrunn og erfaring som PLF-gruppeleder/fasilitator .....	1
#3 Utfordringer .....	1
#3 Spesifikke kompetanser og/eller personlighetstrekk hos en "god" gruppeleder .....	2
#3 Behov for støtte og opplæring .....	2
4 Refleksjonsnotat fokusgruppeintervju #4 .....	3
Introduksjon .....	3
#4 Bakgrunn og erfaring som PLF-gruppeleder/fasilitator .....	3
#4 Utfordringer .....	5
#4 Spesifikke kompetanser og egenskaper ved en god PLF-leder .....	6
#4 Behov for støtte/opplæring .....	7
#4 Ledelse/fasilitering i en online setting. ....	7

---

# 1 Fokusgruppe intervju #1

## Introduksjon

Fokusgruppeintervjuet ble gjennomført 21. februar, 2024 og varte rundt 80 minutter. Deltakernes ga sin godkjenning til at det ble det gjort opptak av samtalen.

Gruppen var sammensatt av en faggruppe bestående av to ansatte på et lærested innen høyere utdanning, og en praktiker (skoleleder) som også er tilknyttet samme institusjon. Informantene begynte å jobbe som PLF-gruppeledere i forbindelse med HeadsUp- prosjektet rundt 2017, i rollene som praktiker/student eller forskere. Som forskere hadde noen lengre erfaring med tilsvarende arbeid, uten at det ble omtalt som profesjonelle læringsfellesskap. Informantene har ledet og leder PLF-grupper på alle nivåer i «skoleeiers verdikjede», fra skoleeiere og skoleledere, til lærere og lærerstudenter.

## #1 Erfaringer som PLF-gruppeledere

Motivasjonen for arbeidet med PLF, har vært å bidra til skoleutvikling og samtidig forske på prosessen. Forventninger til egen rolle som PLF-gruppeledere handler om å bidra til læring hos deltakere i PLF-grupper, gjennom å øke kvaliteten på refleksjonene, utfordre og støtte deltakerne, modellere og sette ord på det de gjør, og gi faglige innspill og påminnelser. Gjennom å fremme utforskende og datadrevet praksis er målet å fremme økt læring hos elevene.

Informantene fremmer utforskning og/eller refleksjon i PLF-gruppene gjennom å bruke et felles kunnskapsgrunnlag og egne verktøy. Dette innebærer rene tilbakemeldinger, dialog og diskusjon, samt utforskende og utfordrende spørsmål. Dette for å hjelpe deltakerne til å gå i dybden og se ulike perspektiver. Modellering, metarunder og evalueringer er andre viktige elementer i gruppeledernes praksis.

Informantene støtter læringen til PLF-/gruppemedlemmene gjennom å etterspørre læringspunktene, hva de kan trekke ut av det de har gjort bra eller ikke bra, og hva de skal gjøre videre. De har også noen stoppunkter underveis for å snakke om hvordan kommunikasjonen går. De har også ulike roller som leder, veileder eller jevnbyrdig, avhengig av hvem de leder, og det påvirker også hvordan de støtter læringen. De justerer sin lederstil etter modenhetsnivået i gruppene (erfaring med PLF-arbeid).

Informantene evaluerer effekten av sin rolle som PLF-gruppeledere gjennom grundige notater, observasjon av utviklingen i møtene, oppsummering på slutten av møtene, aksjonsplaner og refleksjonsnotater fra deltakerne, og gjennom at lederne diskuterer med hverandre før og etter møtene. De har ulik grad av ansvar og mulighet til å sjekke ut hvordan deltakerne jobber i skolen, avhengig av om de er deltakernes formelle ledere eller ikke (relasjon og posisjon).

Som gruppeledere/fasilitatorer har informantene en forventning om at deltakerne er interessert i å utvikle seg selv som ledere og følgelig åpne for læring gjennom utforskning og utfordring av egen praksis. Heri inngår også faglig oppdatering, for eksempel gjennom å lese fagartikler. Lederne forventer at deltakerne er aktivt med i refleksjonene i møtene, og jobber med aksjonsplanene sine og viser framdrift mellom dem. Kunnskapsgrunnlaget og modellene sikrer kommunikasjon, kritisk refleksjon og samarbeid i prosessen.

---

## #1 Opplevde utfordringer

Rent praktisk oppleves det som utfordrende for leder å holde oversikt, spesielt siden leder ofte er alene om å styre diskusjonen, være genuint lyttende og samtidig skulle dokumentere for å følge prosessen til den enkelte deltaker. Dette er spesielt framtreddende når gruppene har mange deltakere.

Rolle/posisjon og relasjon til medlemmene i PLF-gruppene kan være en utfordring i forhold til åpen dialog. Hvorvidt en er henholdsvis jevnbyrdig, eller formell leder, kan gjøre det vanskelig å følge opp og evaluere progresjonen hos deltakerne, ettersom en er usikker på om deltakerne klarer å være helt sannferdig eller ønsker å «please» sin leder. Tilsvarende kan blandede grupper av ledere og lærere være en utfordring. Det kan også oppleves som en utfordring at lederen kjenner konteksten for godt, og ikke klarer å løfte blikket og se situasjonen slik en utenforstående fasilitator kan.

Gruppelederne ser at det kan være utfordrende å bestemme hvilke spørsmål en skal stille, og å avgjøre når man skal være tydelig og når man skal være mer tilbakeholden, noe som innebærer å tilpasse modelleringen og tilbakemeldingene til gruppens modenhetsnivå. Det kan også oppleves som en utfordring i de tilfellene deltakere ikke helt har forstått hvorfor og hvordan i PLF-arbeidet, eller hvis de ikke viser framdrift i arbeidet.

Gruppelederne fremmer utforskning og refleksjon i PLF-møtene gjennom bruk av verktøy og kunnskapsgrunnlag. Bevis for oppnådde resultater etterspørres. For å avdekke læringspunkter går lederne å gå i dybden for å utforske handlingsteorier. Modellering og faglig input er andre virkemidler som benyttes i prosessen

Demokratisk engasjement oppleves ikke som en stor utfordring, men som nevnt kan rolle/posisjon og relasjon mellom leder og gruppe, eller mellom gruppemedlemmene, være et tema.

Lederne opplever at gruppene trenger hjelp til å bli fortrolig med arbeidsmåten i et PLF. Spesielt nevnes å være nøye og tydelig; blant annet i forhold til bruk av begreper, eller for eksempel til å dokumentere fremdrift gjennom databevis. Noen trenger hjelp til å finne realistiske aksjoner/forbedringsområder, som er en del av lederoppgavene, men samtidig er et godt utgangspunkt for læring.

## #1 Spesifikke kompetanser og/eller personlighetstrekk hos en 'god' gruppeleder.

Gruppeleder må selvsagt ha inngående kjennskap til kunnskapsgrunnlag, modeller og rutiner for PLF-arbeid. Kontekstforståelse, i form av god kjennskap til skolesystemet, fremheves som en forutsetning for rollen som fasilitator. Leder bør ha faglig trygghet og evne til å bygge trygghet hos andre, blant annet ved å gi av seg selv. En fasilitator må være genuint nysgjerrig, reflektere over egen praksis, og betrakte seg selv som en lærende leder.

Gruppeleder må også ha tilstrekkelig simultankapasitet til å kunne lede og samtidig lytte til, og vurdere dialogen, og parallelt ta notater som grunnlag for avdekking av læringspunkter, monitorering av framgang og for å være i stand til å gi individuelle tilbakemeldinger som er tilpasset modenhetsnivået til grupper eller enkeltindivider.

---

## #1 Behov for støle/opplæring

Siden dette er en gruppe som forsker på praksis og er faglige veiledere for andre, kommer de i en særstilling i forhold til andre fasilitatorer. Men de fremhever den faglige støtten i eget fagmiljø, både til planlegging, gjennomføring og evaluering av møter. De har også diskutert utfordringer og dilemmaer som oppstår i rollen som PLF-leder, og mener selv at de på mange måter arbeider som et eget profesjonelt læringsfellesskap.

Også i denne sammenhengen fremheves støtten de får gjennom bruken av redskaper og modeller, men også gjennom teori. Oppsummert mener de at støtten har bidratt til å øke deres kompetanse og selvtilit som PLF-ledere, og til å forbedre kvaliteten på PLF- møtene.

Informantene nevner også praktisk støtte når de er veiledere og fasilitatorer på oppdrag for skoler eller skoleeiere. Dette kan være i form av beslutning om at prosesser skal gjennomføres, men også som rent konkret tilrettelegging.

## #1 Ledelse/fasilitering i en online setting

Respondentene har hatt ulike erfaringer med å lede og fasilitere PLF-grupper i en online setting. De har brukt ulike former for online setting, inkludert digitale foredrag for grupper (såkalt «på vegg»), situasjoner der alle deltagerne i PLF-gruppen har sin egen maskin og kamera, eller en miks av de to.

Respondentene ser flere fordeler med online samhandling. Det gir mulighet for fleksibilitet i tid og sted, og kan gjøre det lettere for flere å delta. De er enige om at dialogen kan være lettere å styre dersom alle sitter på hver sin maskin, og at bare en av gangen har ordet.

Informantene er delt med hensyn til utfordringer med online samhandling. En av dem anser at det kan være vanskelig å skape en god dialog og interaksjon online, spesielt hvis h\*n henvender seg til en gruppe mennesker som bruker samme kamera. Derfor ønsker vedkommende å bli kjent med gruppene ansikt til ansikt først. Andre synes ikke dette er like viktig - selv om direkte interaksjon er å foretrekke, så oppleves det som greit å fasilitere online.

## #1 Akademikere med erfaring i etablering/støle av PLF-grupper på skoler/ kommunen/ fylkeskommunen/ universitetet

Informantene, som er akademikere, har støttet opprettelsen av PLF-grupper på ulike måter. Dette kan inkludere å gi veiledning og råd om hvordan man etablerer og driver en PLF- gruppe, å dele relevant forskning og kunnskap om PLF, og å tilby praktisk støtte som å gi råd om gruppesammensetning og møtefrekvens. Avhengig av hvordan de har fått oppdraget, har informantene hatt ulik tilnærming. De har jobbet alene eller i par dersom oppdragsgiver er en enkelt skole eller en skoleeier. Noen steder skjer arbeidet gjennom en nasjonal ordning for skoleutvikling (DEKOM), da er hele faggruppen involvert. Arbeidet har også hatt form av offentlig finansiert forskning, der grupper av skoler er rekruttert. Følgelig har det vært forskjell på hvordan fagfolkene har samhandlet med lederne hos skoler eller skoleeiere. I noen tilfeller har de samarbeidet direkte med initiativtaker lokalt, mens det i andre situasjoner er andre enn lederen som har tatt initiativer til oppstart av PLF-arbeidet, for eksempel forskerne selv.

Akademikerne uttrykker tilfredshet med samarbeidet seg imellom. Som faggruppe finner de støtte i prosessene internt, og opplever at de er i en kontinuerlig læringsprosess. Intervjusituasjonen synliggjør

---

en lett omgangstone med humor, kombinert med målbevissthet, et uttrykt behov for videre læring og utvikling, både i rollen som fasilitator og i egenskap av å være akademikere som forsker i fagfeltet.

---

# 2 Principal PLC- Fokusgruppe interview

## #2

### Introduksjon

Fokusgruppeintervjuet ble gjennomført 28. februar 2024, og varte rundt 70 minutter. Intervjuet ble gjennomført av en skoleleder som er masterstudent. Med deltakernes godkjenning ble det gjort opptak av samtalen.

Informantene i denne fokusgruppen var fire rektorer ved videregående skoler hos samme skoleeier. De er del av et kollegium som første gang ble introdusert for ideen om PLF- grupper for skoleledere i desember 2022. Innføringen skjedde i form av en forelesning av en universitetsansatt ekspert, som omhandlet kunnskapsgrunnlag og arbeidsmåte for slike grupper. Tidlig i 2023 ble det besluttet etablert PLF-grupper av rektorer, og disse ble etter hvert igangsatt. Samme sommer ble informantene, uten å ha noe ønske eller bakgrunn for det, utpekt som fasilitator/gruppeleder for hver sin gruppe, som består av tre andre rektorer. Dette er altså en gruppe fasilitatorer som generelt er nybegynnere innen PLF- arbeid, og i enda større grad som gruppeledere.

### #2 Erfaringer som PLF-gruppeledere

På intervjutidspunktet har gruppelederne hatt funksjonen i underkant av et halvt år. Rektorgruppen har få uker for fokusgruppeintervjuet hatt en samling med faglig påfyll og trening i PLF-arbeid, som gruppelederne oppfatter som så nyttig at de er glade for at intervjuet finner sted etter samlingen og ikke før. På dette stadiet av opplæringsfasen er læringskurven bratt, og gruppelederne oppgir de at de har begynt å forstå mer av prosessen. Men nå har de blitt mer bevisst betydningen av å stille åpne, utforskende og utfordrende spørsmål, og ikke bare være møteledere. De opplever å ha fått økt refleksjonsnivå og at de i stadig større grad behersker å grave dypere i problemstillingene og tiltakene som presenteres. Det fremheves som et godt tegn at en kollega i ei av PLF-gruppene sa at han ble svett av alle spørsmålene. En av gruppelederne planlegger å pensjonere seg ett år fram i tid, og opplever at fasilitatorrollen hjelper ham å holde seg skjerpet, og ikke begynner å telle dager.

Respondentene føler en forpliktelse i forhold arbeidet de er satt til, og opplever å ha et medansvar i forhold til at prosessene i gruppene går framover. En av dem beskriver nytteverdien av å snakke om PLF-reglene i begynnelsen av møtene, med andre ord et meta- perspektiv på prosessen. En av informantene forteller om en deltaker som på et møte delte en erkjennelse av at holdninger og oppførsel i møtene er enda viktigere enn strukturen i møtet. Her fremmes PLF-deltakernes ekte interesse for de andres aksjonsplaner som et viktig eksempel. Generelt synes de det er vanskelig å selv skulle vurdere effekten av arbeidet sitt, men beskriver blant annet hvordan en kollega hadde fått tilstrekkelige innspill til at hen mot slutten av møtet hadde fått helt klart for seg en rekke konkrete tiltak som skulle utføres når vedkommende kom tilbake til skolen sin.

Alle har forventninger om at deltakerne er aktive i møtene, og at de mellom møtene skaper progresjon innenfor utviklingsområdene sine. Innledningsvis var ikke rektorene spesielt motivert for å ta fasilitatorrollen, og en hadde ikke helt klart for seg hvilken funksjon vedkommende skulle fylle, men



---

samtlige uttrykker nå tilfredshet over at de har fått denne funksjonen, også fordi det gir dem et faglig påfyll som oppleves som svært verdifull i deres rolle som skoleledere. En av informantene oppgir at de gjennomfører en form for PLF-møter i ledelsen på vedkommende sin skole, mens andre opplyser at de planlegger å gjøre det.

## #2 Opplevde utfordringer

Gruppelederne er samstemte i at det er krevende å på en og samme tid skulle lytte oppmerksomt på hva som blir sagt, oppsummere og notere, stille oppfølgings spørsmål, og involvere alle i gruppen, noe som innebærer balanse mellom å være både møteleder, referent og coach. Fasilitatorene opplevde innledningsvis at det kunne være en utfordring at deltakerne hoppet bukk over utfordringer og refleksjoner, og kom rett fram til «tips og triks» (rådgivning). De nevner også metodiske utfordringer ved å involvere og engasjere alle gruppe medlemmene. Her fremheves spesielt utfordringene med å skape balanse mellom de som er aktive og ofte tar ordet, versus de som er mer tilbakeholdne. Fasilitatorene opplever det som utfordrende å håndtere historiefortelling og emosjoner, og påpeker den generelle utfordringen som ligger i å lede jevnbyrdige kollegaer som de jo ikke har personansvar for. Ut over det oppleves det ikke utfordringer i forhold til demokratisk deltagelse, og det anses som en styrke at alle medlemmene står i lederjobber og vet hvor viktig det er at alle bidrar.

Valg av aksjoner hos den enkelte gruppedeltaker har av noen vært opplevd som et problem. Det nevnes et eksempel på en aksjon som ikke innebar utfordringer, og dermed ikke skapte læring, noe det var utfordrende å få fram erkjennelse av. Videre vises det til et tilfelle der fasilitator opplever at deltakeren velger seg ut et utviklingsområde som fasilitator anser som på overordnet nivå og lite konkret. Til slutt trekkes det fram at ut utskiftninger i rektorkollegiet, som skjer med jevne mellomrom, fører til kontinuitetsbrudd i gruppene som kan oppleves som vanskelig.

## #2 Spesifikke kompetanser og/eller personlighetstrekk hos en 'god' gruppeleder

På spørsmålet om spesifikke kompetanser og karaktertrekk hos fasilitator, trekker informantene fram kunnskap om metodikken, tillit i gruppen og evne til å følge en struktur det første som nevnes. Informantene fremhever viktigheten av å mestre å stille åpne, utforskende og utfordrende spørsmål. Å evne å holde seg, skjerpet og aktivt lyttende fremheves som et nødvendig personlighetstrekk for å lede PLF-grupper. To av fokusgruppe medlemmene har erfaringer innen coaching. Dette er en bakgrunn som oppleves som nyttig i utøvelsen av fasilitatorfunksjonen.

Relasjonelt mot, i betydningen av å være tøff og ærlig, omtales som en viktig egenskap for å kunne utfordre og støtte gruppe medlemmene. Det innebærer blant annet å ha mot til å slå ned på historiefortelling og avsporinger, og til å gi konstruktiv tilbakemelding når de opplever mangel på framdrift hos en av kollegene. Samtidig er det viktig å være ydmyk og lærevillig. Ikke minst fremheves relasjonelle ferdigheter som viktige for å kunne balansere emosjonelle reaksjoner og å skape trygghet i gruppen. Godt humør nevnes spesifikt. En informant påpeker viktigheten av å se alle problemstillingen som like unike og spennende.

---

Gruppen anser at disse egenskapene og kompetansen gjør det mulig å bidra til å realisere målet for arbeidet, som er å skape utvikling hos alle deltakerne.

## #2 Behov for støle/opplæring

Gruppelederne sier at de er åpne for å lære av hverandre, av veilederne og av egen praksis. De fremhever veiledningen fra fagmiljøet som avgjørende for at kollegiet skal lykkes med denne for dem nye arbeidsformen. De opplever å ha stor nytte av både den generelle opplæringen som hele rektorgruppen får omkring form og innhold i møtene, og den undervisningen som er rettet mer spesifikt mot rollen som fasilitator.

Informantene sier at modeller og prosedyrer har vært viktige elementer i støtten som er mottatt. Det uttrykkes eksempelvis enighet om at veilederens nylig gjennomførte revisjon av møterutinene har vært svært nyttig. Ettersom disse rektorene er på et tidlig stadium i sin praksis som PLF- gruppeledere, anser de å ha et fortsatt behov for veiledning. De er enige om at skoleeier må videreføre satsningen på PLF for rektorene, og at de innleide veilederne ikke må slippe taket. Det fremmes også et ønske om mer konkrete tilbakemeldinger til fasilitator, etter at veileder har observert gruppen. De foreslår videre at seksjonslederne fra utdanningsavdelingen burde være mer integrert i PLF-gruppene, og ikke bare være tilhørere. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas porttitor congue massa. Fusce posuere, magna sed pulvinar ultricies, purus lectus malesuada libero, sit amet commodo magna eros quis urna. Nunc viverra imperdiet enim. Fusce est. Vivamus a tellus. Pellentesque habitant morbi tristique senectus et netus et malesuada fames ac turpis egestas. Proin pharetra nonummy pede. Mauris et orci.

## #2 Ledelse/fasilitering i en online setting

På den korte tida informantene har hatt rollen som fasilitatorer, har det vært gjennomført en håndfull fysiske og digitale møter, og erfaringsgrunnlaget sies å være lite. Det er en klar oppfatning av at fysiske møter er å foretrekke. Samtidig påpekes det rasjonelle i å gjennomføre Teams-møter, og det faktum at gruppene vanskelig kunne prioritert reiser for å møtes til månedlige PLF-møter. Når det gjennomføres digitale møter, mener noen at det er det lettere å holde styr på strukturen i møtet. At noen av PLF-gruppedlemmene lettere kan være passive i slike settinger er et forhold som framholdes som en mulighet, men som ikke oppfattes som så veldig sannsynlig. Det forutsettes at den digitale samhandlingen gjennomføres med både lyd og bilde, og det anses å være en fordel at alle sitter ved hver sin skjerm og hvert sitt kamera. Alle er for øvrig enige om tiden med tekniske problemer er tilbakelagt.

# 3 Refleksjonsnotat fokusgruppeintervju

## #3

### Introduksjon

Dette fokus-gruppeintervjuet ble gjennomført med fire rektorer, som alle ledet og deltok i PLF-grupper med andre rektorer. Intervjuet tok 90 minutter.

### #3 Bakgrunn og erfaring som PLF-gruppeleder/fasilitator

Samtlige av de fire rektorene som deltok i intervjuet har jobbet innen skole, først som lærere, deretter avdelingsledere, siden tidlig 2000-tallet. Rektoren med lengst erfaring i sin rolle har arbeidet som rektor i underkant av fem år. To av fire rektorer har gjennom rektornettverket kjennskap og erfaringer rundt PLF siden januar 2020, mens de to siste har kommet til i løpet av de to siste årene. I dag jobber de som PLF-fasilitatorer for andre rektorer i sin bydel.

Alle de fire rektorene er samstemte i at forventningen til seg selv i rollen som PLF-fasilitator er høy, og at de ønsker å skape lærende møter som gir noe tilbake til resten av PLF-gruppa. De er opptatt av å "snu speilet mot seg selv" fremfor å se hva de andre i gruppa kunne gjort annerledes. I tillegg er de opptatt av det medmenneskelige. Som et eksempel trekkes det frem at det ved enkelte anledninger, om de har pirket dypt i andres aksjonsplaner, at de i etterkant av møtet har tatt en telefon for å høre hvordan vedkommende opplevde situasjonen. I tillegg poengteres det at det å være forberedt, lede møtene, og motivere de andre gruppemedlemmene er forventninger de har til seg selv.

Det fremkommer også av intervjuet, opp til flere ganger, at det aktivt benyttes undrende spørsmål og oppsummeringer for å skape refleksjon og utforskning i PLF-gruppene de leder. Fasilitatorene har også egne "meta-møter" hvor de utforsker og reflekterer over møtene i seg selv. Alle fasilitatorene trekker frem at de har skrevet ned refleksjonsspørsmål i PLF-boken som de benytter for å skape større utforskning og for å komme dypere inn i materialet.

### #3 utfordringer

To av de fire fasilitatorene som ble intervjuet beskriver motivasjonen hos gruppemedlemmene som en del av utfordringene de har møtt. Eksempelvis trekkes det frem at forventningene enkelte deltakere har til hva PLF er, ikke nødvendigvis står i stil til hva PLF faktisk er. I tillegg beskriver de at andre møter/studier/politisk engasjement som faktorer som bakgrunn for stort fravær, ca 20 % forrige år.

En annen utfordring som nevnes er at det ved flere anledninger har kommet til nye medlemmer i PLF-gruppene som har medført et behov for å repetere/restarte flere ganger. Å restarte gang på gang trekkes også frem som en utfordring for å holde på deltakernes motivasjon.

Ingen av fasilitatorene trekker frem spesifikke vanskeligheter med å fremme utforskning og refleksjon i PLF-møtene. Det understrekes at de forhåndsskrevne spørsmålene de har fått gjennom kursing har hjulpet dem her.

---

Det enes om at selve størrelsen på PLF også kan være en avgjørende faktor for suksess, basert på egen erfaring i fasilitatormøtene. Det første året var det 16 rektorer fordelt på to grupper, og det oppleves mer fravær med den strukturen enn den nåværende, hvor de er samme antall fordelt over tre grupper. I tillegg har de det siste året hatt to fasilitatorer pr gruppe. Èn som i utgangspunktet leder gruppa, og én som observerer fasilitator og kommer med tilbakemeldinger til vedkommende. Et organisatorisk grep som ser ut til å ha fungert godt.

### **#3 Spesifikke kompetanser og/eller personlighetstrekk hos en “god” gruppeleder**

Når vi i intervjuet beveger oss inn på hva en “god” fasilitator er, oppstår den eneste diskusjonen gjennom intervjuet. En av fasilitatorene poengterer at han ser etter varme, trygge og tillitsvekkende ledere når han nå skulle velge ut fasilitatorer på sin enhet, mens en annen fasilitator mente at varme og trygge gruppeledere er fint, men at det ikke var de viktigste egenskapene. Han så mer i retning etter “tøffe” fasilitatorer, som klarte å gripe an folk og styre PLF-arbeidet videre. En annen fasilitator ønsket å trekke frem motivasjon og engasjement som viktige faktorer for en god fasilitator. Fasilitatoren poengterte samtidig at det å være modig ville komme godt med, med tanke på å utfordre kollegene sine. Det bemerkes at alle de tre fasilitatorene som uttalte seg nevnte tydelige, dog forskjellige, personlighetstrekk før spesifikk kompetanse i sin beskrivelse av ønskede egenskaper.

De tre forskjellige kombinasjonene av personlighetstrekk som vektlegges av de forskjellige fasilitatorene kan listes opp på følgende måte:

- Trygg, varm og tillitsvekkende
- Engasjert, modig
- Strukturert, engasjert, tøff

### **#3 Behov for støle og opplæring**

Hvilken opplæring fasilitatorene hadde fått varierte noe. To av fasilitatorene som hadde deltatt fra starten av januar 2020 beskrev at de hadde vært gjennom noe kursing. Kursingen kom hovedsakelig fra Morten. De to andre fasilitatorene som hadde kommet til i senere tid hadde også fått sin kursing gjennom Morten, men hadde selv måtte etterspørre kursingen. De nevner forøvrig fasilitator-PLF som de er en del av som en avgjørende støtte og faktor for suksess for å innføre PLF på egne enheter. I tillegg er økter med meta-PLF drevet av en ekspertfasilitator som kan utfordre fasilitatorene på måten de leder på, måten de stiller spørsmål på m.m, høyt verdsatt.

Fasilitatorene er enige om at de også ofte kan støtte seg på beslutningsstigen og 3U- modellen som gode verktøy.

---

# 4 Refleksjonsnotat fokusgruppeintervju

## #4

### Introduksjon

Intervju av fokusgruppe (FG) ble gjennomført 27. februar 2024, og varte omtrent en og en halv time. Deltakerne ga informert samtykke før intervjuene, som ble tatt opp med lyd.

Ledergruppen ble etablert sommeren 2023 i forkant av oppstarten av et nytt skoleår ved en skole med elever fra 1.-10. trinn og består av tre avdelingsledere, SFO-leder og rektor. Skolen har et stort mangfold i elevgruppen fra mange ulike kulturer og skårer lavt på kvalitetsmål.

Den intervjuede gruppen bestod av rektor og to avdelingsledere, hvorav den ene leder ungdomstrinnet og den andre leder mellomtrinnet.

### #4 Bakgrunn og erfaring som PLF-gruppeleder/fasilitator

De intervjuede lederne har alle bakgrunn og erfaringer fra å jobbe som lærere. To av dem har jobbet sammen tidligere på en annen skole, da som henholdsvis avdelingsleder og lærer.

Rektor startet sin karriere som fasilitator tidlig på 2000-tallet som utvikler og driver av ulike implementeringsprosjekter på egen skole og deretter som kursholder på ulike skoler. Videre arbeide hen i kommunens skoleetat i 8 år, og reiste rundt som fasilitator, støtte og rådgiver for skolene i kommunen. Deretter som avdelingsleder og siden som rektor, også ved en annen skole. Avdelingsleder på mellomtrinnet har tidligere erfaring som avdelingsleder på småtrinnet siden 2020. Avdelingsleder på ungdomstrinnet startet som fasilitator i en utviklingsgruppe som lærer i 2007, senere som utvikler av skolebygg og som avdelingsleder på en annen skole.

I tillegg til ledelse i det daglige har skolene de har arbeidet på organisert møtevirksomheten for utviklingsarbeidet slik at har vært satt til faste tider i uken, for avdelingen, for team og for alle lærerne samlet.

Alle de tre vektlegger arbeidet med å skape lagfølelse for dem man leder, innad på egen avdeling, i de ulike teamene og sammen på skolen for alle. De fremhever at det å lede voksne er tilsvarende som når man leder barna, og anerkjenner viktigheten av å gi dem en leder tillit til egne evner slik at de medlemmene av fellesskapet våger og ønsker å prestere. Deres egen motivasjon for arbeidet er drevet av følelsen av å skape lagfølelsen, at de synes det er gøy å få til utvikling sammen med andre. Å få anledning til å være med å bestemme og sette retning for utviklingsarbeidet er også en motivator. Det fremheves at de motiveres av ansvaret som er gitt dem ved at de har fått et mandat til å gjøre jobben.

Erfaringene med å lede har de primært fra grupper av lærere. Et par av dem har også ledet ledere og andre fra kommunen, i sammenheng med utvikling av skolene kommunen innen pedagogisk praksis og utforming av skolebygg.

Forventningene til egen rolle som PLF-gruppeleder er for dem alle skyhøye. For dem alle handler det om at de vil klare å motivere alle medlemmene til å være glad i å være lærere, få dem til å gløde i arbeidet med pedagogikk og forskning, gi dem trygghet i fellesskapet og samarbeidet med å utforske, prøve, feile og reflektere, og utforske og prøve igjen. De fremhever viktigheten av å møte lærerne der

---

de er, finne «gullet» i den enkelte og å finne ut hva som fungerer, og bruke det i arbeidet med å bygge kompetanse og styre i ønsket retning. En oppgave som også fremheves er å legge til rette for lærernes arbeid slik at de får tid til å fokusere på å planlegge og praktisere god pedagogikk for elevene. I dette arbeidet ser de viktigheten av å rydde bort arbeid som ikke lærerne bør ha ansvar for. Det fremheves også forventninger om at de som ledergruppe vet mye om hvilken pedagogikk og hvilke prosesser som virker, og at de klarer å få medlemmene til å være aktive samskaping av praksis. Rektor uttaler også at hen har forventninger om at de klarer å justere tempoet i utviklingsarbeidet dersom de ser at det er nødvendig for å få alle med på reisen.

Ved spørsmål om mål og hensikt med arbeidet vises det til mandatet de har fått og har en forventning om at de sammen vil klare å løfte skolen, både i danning og utdanning, i samsvar med oppdraget. For ledergruppen handler det om å få elevene til å klare seg for livet. Her under forventer de også at de klarer å skape en forståelse hos medlemmene for sammenhengen mellom arbeidet på skolen og læreplanen, og kommunen sin plan for kvalitet i skolene. Sammen med læreren har de laget et strategikart for arbeidet på skolen som viser hva de skal satse på og hvilke rammer de skal arbeide innenfor de neste fire årene. Ved hjelp av strategikartet forventer de at de klarer å vise retning og vei for utviklingen ved skolen, og ramme inn arbeidet for lærerne og alle ansatte, slik at det skaper ro for medlemmene. I tillegg ligger det forventninger om at arbeidet med relasjoner mellom voksne og barn, barn og barn og voksne-voksne skal utvikle seg i samsvar med ønsket elev- og menneskesyn. De ønsker å skape en kultur der følelser får ha en naturlig plass, der alle får seg selv i harmoni med hverandre og omgivelsene.

Arbeidet med å fremme utforskning og refleksjon i PLF-gruppene starter i ledergruppen. Gjennom egen utforskning og refleksjon planlegger de utviklingsarbeidet som de skal lede i de ulike gruppene. Det presiseres at alt utforsknings- og refleksjonsarbeid skal resultere i noe konkret som skal handle om noe medlemmene skal gjøre i undervisning. Deretter evalueres arbeidet med refleksjoner om hvordan veien er videre, og alt arbeidet skal holdes innenfor rammen som er satt av strategikartet.

Modellering brukes som metodikk for lærerne i tiden som er satt av til utviklingsarbeid. Ledergruppen modellerer holdninger, metodikk, pedagogikk og retning på arbeidet, og oppfordrer lærerne til å prøve ut arbeidet med elevgruppene. Målet er at læreren selv skal være med å utforske, utvikle og medskape egen praksis, og strategikartet fremheves som stillaset for lærernes læring. At det settes rammer for utviklingsarbeidet ses på som frigjørende fremfor begrensende, og det fremheves at lærerne opplever at det er mer enn nok plass inn forbi rammene. I tillegg brukes utforskende samtale som metode for å fremme utforskning. Alle tre viser til viktigheten av å vise genuin interesse for arbeidet som medlemmene legger ned i PLF-gruppene. At ledelsen er oppriktig interessert i lærernes læring og deltar, ses også som et bidrag inn i arbeidet med å skape lagfølelsen.

Ledelsen er opptatt av å støtte medlemmenes læring. For å støtte relasjonsarbeidet til PLF-gruppedlemmene har de knyttet til seg en relasjonspedagog for å fremme medlemmenes evne til å skape gode relasjoner og bevisstgjøre betydning et positiv elevsyn har på de voksnes fremferd. Støtten utføres også ved å anerkjenne det arbeidet de gjør, og å være til stede som samtalepartner og støtte når lærerne har behov for det. Annen støtte som fremheves er arbeidet for et psykososialt arbeidsmiljø der alle opplever seg inkludert og trygge. Alle møter er godt forberedt og forutsigbare, og alle får innkalling med en agenda på forhånd. Også møtemetodikken er kjent og innenfor rammen av lærende møter, og lederen er alltid godt forberedt slik at det er tydelig for medlemmene hvem som eier møtet

---

og skal ivareta alle. I tillegg starter de alle møter ved å benytte innsjekk hvor alle sjekker inn med følelser der de forteller hvilke følelser de møter med. Her kan man fortelle det man ønsker, relatert til jobb eller utenfor, og være trygg på at de blir møtt med et smil og en takk, og være trygge på at det som deles blir holdt innenfor møtet. Også møbleringen blir vektlagt for å skape psykologisk trygghet. Det vanlige er at alle stolene blir satt i en ring der alle medlemmene skal se hverandre, og være trygge på at alle blir sett og hørt med det de kommer med. På denne måten mener de at skaper trygghet for medlemmene slik at det blir lettere å være seg selv og å lære. Nyutdannede lærere er satt i et eget PLF som kommer sammen en gang i uken.

I arbeidet med psykologisk trygghet arbeides det med at ledelsens arbeid er transparent for alle medlemmene. For at medlemmene skal være sikre på at de blir sett og hørt, for slik å motivere til samskaping, formidles en holdning og en praksis om at på denne skolen hører vi på hverandre. Innspill og forslag noteres ned, og tas med i en demokratisk prosess, der ledergruppen bearbeider og vurderer opp mot strategikartet og leverer ut igjen på høring i fellesskapet før beslutninger blir tatt. Også elevrådet, fagforeningsklubben og foreldreutvalget blir hørt og tas med i beslutningsprosesser.

Effekten av egen rolle som leder av et PLF evalueres gjennom tellinger fra resultater fra prøver og undersøkelser, observasjoner av elevers adferd, og fortellinger fra medlemmene, elever og foreldre. I det daglige evaluere lederne gjennom å observere i hvilken grad de blir oppsøkt av medlemmer som vil dele og involvere dem i tanker, utfordringer og problemer de står i. Hver av medlemmene i ledergruppen bruker også et relasjonshjul jevnlig for å kartlegge sin egen relasjon til hvert medlem. Ledergruppen avslutter hver uke med å evaluere uken som gikk for å sette kursen for kommende uker. Her påpekes at dersom noen melder om et vanskelig møte med et medlem, tar de tak i saken og fremhever viktigheten av å reparere relasjonen og løse problemer på en trygg og god måte.

Av andre faktorer som påvirker effekten av deres rolle fremheves styrken som ligger i at de er en ledergruppe som innehar de samme holdningene, verdisyn og mål, og drar i samme retning. De opplever å stå støtt i egen rolle, og at de får støtte av hverandre i eget arbeid og i møte med medlemmene. At de er tilgjengelige for medlemmene vektlegges også sterkt. I hverdagen bestreber de å være mye ute i «felten». Blant annet er alle lederne ute i den lange pausen blant barna. Det er også alle medlemmene (les: lærerne). På denne måten står også lederne sammen med medlemmene i det direkte arbeidet med elevene og får kjenne på de samme utfordringene som medlemmene står i. I tillegg fremheves økonomi som rammer inn mulighetene de har til arbeidet.

Noen av forventningene lederne har til medlemmene er åpent uttalt. Her er forventninger om at medlemmene skal stille forberedt og tidsnok til alle møter, ikke holde på med andre ting enn det som skal gjøres, ikke være opptatt på mobiltelefon eller pc, men opptre profesjonelt. Det forventes at det som arbeides frem og utvikles tas med tilbake til klasserommene, prøves ut med elevene og evalueres i PLF-gruppene. Det forventes også aktiv deltagelse fra medlemmene, og fremheves at møteformen legger til rette for inkludering der alle får tildelt taletid og alle blir hørt. Samtidig har de følsomhet for og er oppmerksomme på at medlemmer kan være reservert av en grunn.

## #4 Utfordringer

Den intervjuede ledergruppen var enstemmig enige om utfordringen med å overvurdere medlemmenes kompetanse i pedagogikk og i å skape undervisning som gjør at elevene lærer. De observere mye «gammeldags» formidlingspedagogikk. Når det gjelder å vite hva som skal til for at barn lærer og å legge

---

til rette for slik undervisning, opplever ledergruppen at kunnskapen er lav, at tenkningen om dette kommet kort i forhold til hva forskningen har bragt frem av ny kunnskap. Følgelig blir utfordringen å bruke nok tid til å få alle medlemmene med på å tilegne seg ny kunnskap og deretter endre praksis. Erkjennelsen av at det vil ta tid og at læringen må skje hos medlemmene selv, og slik oppnå dobbelkretslæring.

Utfordringer med å få til refleksjon og utforskning i PLF-gruppene, med å involvere alle, og å få dem til å engasjere seg og delta aktivt i diskusjoner og beslutninger, opplever de å ha møtt ved å utvikle strategikartet i samarbeid med alle. Ved å skape denne strategien for veien videre de neste fire årene gjennom demokratiske prosesser, har ledelse samtidig møtt utfordringen med eventuell motstand mot endring. Når alle ansatte, elever og foresatte har fått ta del i målsetninger og handlingsstrategier, vil det være vanskelig for enkeltpersoner eller grupper å motsette seg fellesskapets avgjørelse.

Stabiliteten hos medlemmene vil utfordre fremdriften av utviklingen ved skolen. Ledergruppen erkjenner at for medlemmer i permisjon eller som jobber i reduserte stillinger, vil utviklingen skje i et saktere tempo.

Tidligere uformelle ledere vil også kunne utfordre ledergruppen. Her må lederne tilpasse seg og være fleksible i sin tilnærming, og navigere i gruppedynamikken effektivt. Ledergruppen opplever at strategikartet gjør at de står støtt i profesjonsfellesskapet og lagfølelsen som er skapt.

Ledergruppen opplever at medlemmene trenger mye hjelp og støtte når de skal utvikle praksis som gir læring hos elevene. For medlemmene er det ikke åpenbart hva læreplanen ber dem om. De observerer mye lærebokstyrt undervisning og medlemmer som er dyktige i fagene sine, men medlemmene deres utfører den pedagogikken som de selv ble utsatt for som elever i skolen, og de går inn i roller som er kjent for dem.

Årsaken til disse utfordringene tror de handler om tryggheten medlemmene trenger for å våge å utfordre det kjente. I tillegg opplever medlemmene antagelig at når det er ro i klassene så har de fått til god undervisning, uten å reflektere over om det er roen som fungerer eller i hvilken grad det foregår læring. Gjennom profesjonsfellesskapet håper de å tilføre nok trygghet for medlemmene til både å reflektere, utfordre og utforske egen undervisning. Å prøve ut ny praksis er tryggere sammen med andre, og tryggere når ledergruppen støtter og heier på medlemmene sine. Andre årsaker ledergruppen peker på er utdanningen medlemmene får som gir dem for lite innsikt i hvilken praksis som tilrettelegger for god læring.

## **#4 Spesifikke kompetanser og egenskaper ved en god PLF-leder**

Ledergruppen opplever at for å lede eller fasilitere en gruppe lærere i læring, utvikling og forbedring av praksis trenger de å være gode lyttere. Ofte opplever de at medlemmene finne frem til løsninger selv når de får snakke om utfordringer de i. Her vektlegges også gode kommunikasjonsevner, viktigheten av å fremme en konstruktiv dialog, evne til å gi veiledning ved behov og å gi konstruktiv tilbakemelding ved godt arbeid. I situasjoner der medlemmene oppsøker leder og veiledning er det muligheter for å oppmuntre til refleksjon og utforskning.

Ledere må ha et varmt mot til å gå inn i relasjoner og vise interesse for medlemmene, enkeltvis og som gruppe. De benevner egenskapen relasjonsmot. Medlemmene trenger å oppleve at lederen er genuint interessert i hver enkelt og at det de har å komme med kanskje fører til læring i gruppen. For å



---

stimulere medlemmene til å undersøke og reflektere er det viktig å finne frem til den enkeltes nysgjerrighet og da trenger lederen å kjenne medlemmene godt.

Interesse for læring og pedagogikk, og å være trygg på egen pedagogisk kompetanse fremheves som en viktig egenskap i ledelse av all læring og utvikling. Kunnskap og kompetanse i hva som virker og klokskap i anvendelsen skaper tillitt til lederne hos medlemmene. Danning og utdanning skal virke sammen og dra veksler på hverandre, og ledelsen må ha evne å vise vei gjennom å formidle, vise, modellere og inspirere medlemmene. Psykologisk trygghet i miljøet er nevnt tidligere som en forutsetning for å prøve ut og for å våge å feile.

Stor arbeidskapasitet, evne til å strukturere og skissere mål og retning, og organisere utviklingsarbeid og samarbeid mellom medlemmene er forutsetninger for å få til godt lederskap. I tillegg fremheves viktigheten av å lande ting og skriftliggjøre det som er snakket om slik at en sikrer fremdrift i arbeidet. Medlemmene trenger å se at det en snakker om blir til noe konkret og ikke ender opp som tomt prat.

## **#4 Behov for støle/opplæring**

Ledergruppen finner mye støtte i hverandre og arbeidet de har gjort med strategikartet. Innad i gruppen har de arbeidet med 24-timers mennesket og Kjernekvadranten for å bli godt kjent.

For å sikre lagfølelsen og stå støtt med hverandre har de laget teamkontrakt etter inspirasjon fra NHH sin Smart start – metodikk.

Kommunen sin HR-avdeling har støttet dem gjennom å tilrettelegge for læring i nettverk som de deltar på, og rektor får støtte i administratives saker fra sin leder. Selv har de knyttet til seg relasjonspedagogen som gir dem inspirasjon i fasilitatorrollen og faglig påfyll, og de melder seg på kurs de har behov for. Kommunen har også en egen strategiplan som de gjennom samlinger har fått opplæring i og der de selv arbeider med utvikling i sitt

PLF. Avdelingslederne opplever å få god støtte og opplæring av sin rektor. Behov for støtte utover dette er økonomi til å få inn gode foredragsholdere som kan gi dem det de selv definerer at de har behov for å lære om eller utforske.

## **#4 Ledelse/fasilitering i en online setting.**

Ledergruppen vektlegger fordelene med å treffe mennesker fysisk fremfor digitalt, der vi kan se hele menneske, bruke kroppsspråket, se hverandre i øynene og å være nære. De ser klare ulemper med å få til utforsking og refleksjon når medlemmene ikke sitter sammen.

Mulighetene og fordelene med en online setting knytter de til situasjoner der en skole er fysisk delt, men også her tenker de at å få til PLF gjennom skjerm er vanskelig.

Online kommunikasjon gjennom skjerm egner seg best dersom det skal formidles noe som i et kurs, ved utdanning etc.