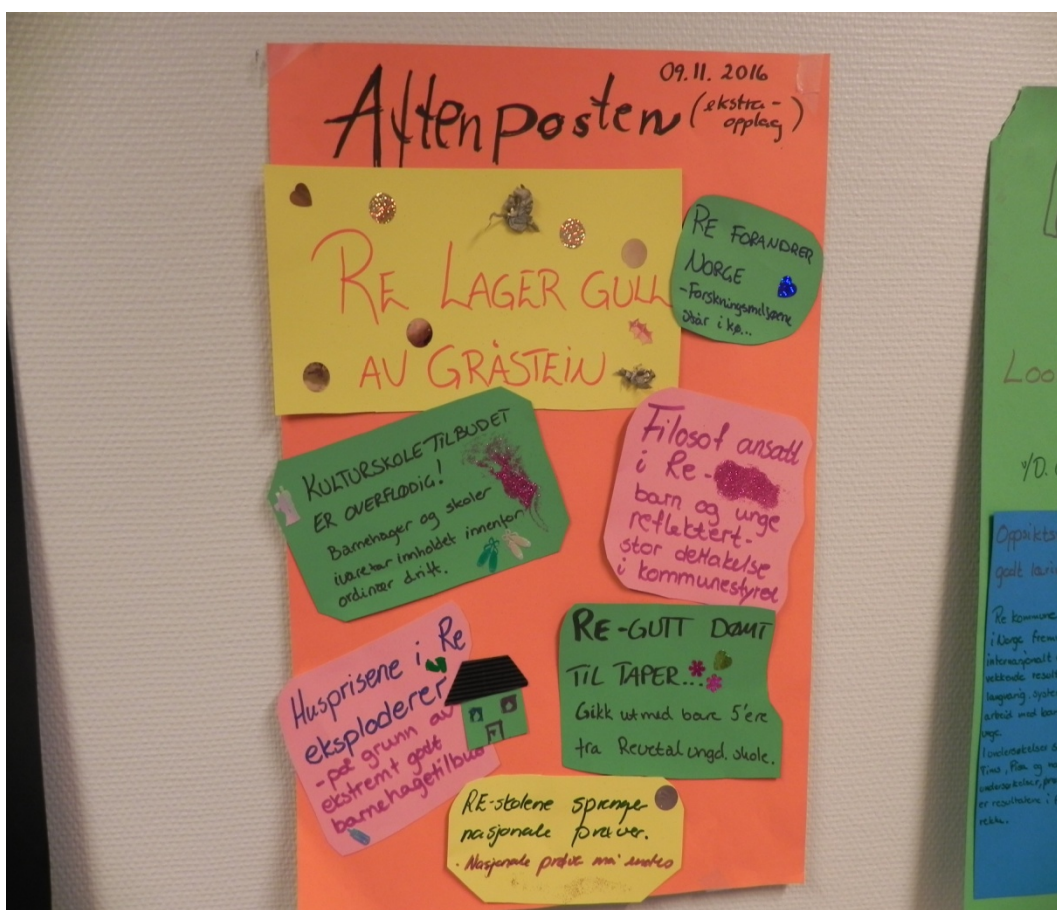


EN RAPPORT OM

EKSTRAORDINÆR GOD KVALITETSUTVIKLING I BARNEHAGER, SKOLER OG PPT I RE KOMMUNE



LEVERT AV ANNE GRY KALDAGER, UNNI BU, LIV SIGSTAD, NINA HENRIKSEN

12.1.2012

INNHALDSFORTEGNELSE

1.0 INNLEDNING	S. 3
2.0 SIDEBLIKK PÅ TEORI	S. 3
2.1. AI (APPRECIATIVE INQUIRY)	S. 3
2.2 POSITIV PSYOLOGI	S. 5
2.3 SOSIAL KONSTRUKSJONISME	S. 5
3.0 METODEBESKRIVELSER	S. 5
3.1 5D-MODELL	S. 5
3.2 STYRKETRE	S. 6
3.3 VEIKART	S. 6
4.0 GJENNOMFØRING OG DRØFTING AV VÅR AI-PROSESS	S. 7
4.1 DEFINISJONSFASEN	S. 7
4.2 OPPDAGELSEFASEN	S. 9
4.3 DRØMMEFASEN	S. 10
4.4 DESIGNFASEN	S. 13
5.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	S. 14
6.0 LITTERATURLISTE	S. 16
VEDLEGG	

1.0 INNLEDNING

Denne oppaven er et samarbeid mellom fire ledere i Re kommune, som en del av studiet i AI- Appreciative Inquiry (AI) gjennom Sareptas AS, Arbeidslivssenteret i Buskerud og Høgskolen i Buskerud fra august 2011 til februar 2012. Vi er tre virksomhetsledere og en kommunalsjef innen skole og barnehagesektoren. Da vi tok fatt på studiet hadde vi alle en del erfaring med å arbeide med AI som metode i utviklingsprosesser. Vi var bestemte på at når vi skulle skrive oppgave så ville vi fokusere på noe som er en del av vårt daglige arbeid. En av de utfordringene vi ledere har er å lage gode planer som engasjerer slik at medarbeidere får lyst til å virkeliggjøre dem.

Det er slik at en kommunes utvikling bør styres gjennom planverk fordi vi er en politisk styrt organisasjon. Mye av fokuset i skoler og barnehager styres selvfølgelig av statlige lover og planer, men det er likevel slik at det lokale handlingsrommet er stort og forskjellen kan være om vi er fornøyde med å være gjennomsnittlige eller om vi ønsker å bli fremragende. Vi har hatt tradisjon i Re kommune for å ha en såkalt ”Overordnet plan for skole, barnehager og PPT.” Der har vi hentet inn de statlige føringene og valgt ut hva vi vil jobbe med de neste par årene. Vi har listet opp og sagt at skolene skal..., barnehagene skal, PPT skal osv. Planene har ikke skilt seg ut fra andre planer i forhold til å skape engasjement hos dem som skal jobbe etter dem. Høsten 2011 skulle planen vår revideres slik at den kunne gå til politisk behandling på nyåret i 2012. Vi begynte derfor å leke med tanken om å gjennomføre i AI-prosess i revisjon av planen. Spørsmålet vi stilte oss var:

Hvordan vil bruk av AI i en planprosess gi større mulighet, for å nå målene vi setter for skoler, barnehager og PPT i Re kommune?

Da valget var tatt, startet arbeidet med å lage vår nye plan og vår oppgave handler om det.

2.0 SIDEBLIKK PÅ TEORI

2.1 AI (APPRECIATIVE INQUIRY)

AI, (Appreciative Inquiry) var opprinnelig en del innenfor aksjonsforskning og har derfra utviklet seg som en tilnæringsmåte og et verktøy innenfor organisasjonsutvikling. Det er områder som ledelsesutvikling, kvalitetsutvikling og strategiske endringsprosesser som har vært sentrale for AI. David Cooperrider regnes som grunnleggeren av AI. AI er en systematisk arbeidsmåte hvor en undersøker det som er livgivende i organisasjoner, hva

som er tilstede når organisasjonen fungerer på sitt beste. Det å ha samtaler om, reflektere om hva vi er gode på, hva vi får til, verdier, drømmer og håp i seg selv, bidrar til å skape positive endringer. I endringsprosesser, der vi tar utgangspunkt i når vi fungerer på vårt beste, er kommunikasjonen positiv og anerkjennende. Vi utfører relasjonelle prosesser og er nysgjerrige og undersøkende til hverandre. Vi anerkjenner våre ulike kvaliteter. AI kan beskrives som en oppskrift for å få fram det beste, samtidig som det er et grunnsyn, en filosofi. (Hauger mfl. 2009).

AI bygger på fem prinsipper som må være tilstede for at vi skal lykkes.

1. **Det konstruksjonistiske prinsipp** - det språket vi bruker skaper den verden vi lever i. Språket beskriver virkeligheten, men er også med på å skape den gjennom hvilket fokus vi har. Ønsker vi å utvikle organisasjonen gjennom å se på muligheter og drømmer eller ønsker vi å fokusere på problemer?
2. **Det simultane prinsipp** – å undersøke er samtidig å forandre. Det vi retter oppmerksomheten mot blir det mer av. Ønsker vi å ha fokus på styrker eller problem? Gjennom å undersøke, stille reflekterende spørsmål skapes endring. I AI stiller vi spørsmål om det vi ønsker mer av og endring skapes.
3. **Det antesipatoriske prinsipp – bildet av fremtiden styrer våre handlinger i dag.** Våre framtidbilder styrer vår framtid. Det vi retter oppmerksomheten mot, stiller spørsmål om får vi mer av. De spørsmålene vi stiller gir oss kunnskap om det vi ønsker å fokusere på.
4. **Det positive prinsipp** – positive spørsmål skaper positiv forandring. Når vi stiller spørsmål og undersøker når vi er på vårt beste, vil det skape positiv forandring. Organisasjonens positive kjerne vil komme til syne. Den viser hva vi er når vi er på vårt beste.
5. **Det poetiske prinsipp** – vi forstår oss selv gjennom de historiene vi forteller. Historiene skaper mening og er et viktig fundament for å skape ønskete forandringer. Hva vi ønsker å fokusere på skaper en forskjell.
6. **Det helhetlige prinsipp** – å forstå helheten for å få fram det beste i mennesker og organisasjoner. Det bidrar til å utvikle felles forståelse, stimulerer kreativitet og skaper en raskere endring. (Ibid)

2.2 POSITIV PSYKOLOGI

Positiv psykologi er sammen med sosial konstruksjonisme en av grunnpilarene til AI. Forskning viser at positive forventninger til framtid påvirker hvordan vi har det her og nå, tilstedeværelse av positive følelser, den påvirker helse (Seligmann 2011) og levealder (Nonnestudiene). Evnen til å se for seg at ting går godt påvirker stress, vi blir roligere. Vi kjenner glede, entusiasme og motivasjon når vi jobber på denne måten, vi ser flere muligheter, utfordrer vår kreativitet og vi får mye energi(Ibid). Barbara Fredrickson sier positive følelser fremmer læring ved at det får oss til å åpne tanke og handlingsrepertoaret. Hun sier i sin ”Broaden and Build” teori at positive følelser utvider vårt interessefelt og hjelper oss i å utvikle våre evner. Positive følelser bygger personlige ressurser, og er en ressurs for å mestre problemer, forebygge sykdom, gi god helse og et godt liv. Vi får større handlingsalternativer, større fleksibilitet og flere sosiale ressurser (Biswas - Diener 2010).

2.3 SOSIAL KONSTRUKSJONISME

Konstruksjon er vår oppfattelse av virkeligheten. Våre tanker er bundet til en kontekst – den sammenhengen vi har vokst opp i. De forestillingene vi har av virkeligheten er skapt av mennesker, det finnes ikke en objektiv sannhet. Vårt bilde av virkeligheten bestemmes av våre relasjoner til andre og vår sosiale tilhørighet. En konstruksjon av verden finner sted når vi kommuniserer og er i relasjon med andre mennesker (Gergen 2011). Språket vi bruker for å beskrive en virkelighet er også med på å skape vår forståelse av den og former våre handlinger. Språket vi bruker, spørsmålene vi stiller, bestemmer hvilke svar vi får og hva slags verden vi skaper.(Hauger mfl. 2009). Sosialkonstruksjonismen inviterer oss til å beskrive verden på en måte som hjelper oss til å skape det samfunnet vi ønsker å være en del av. Langt på vei er det våre forestillinger og forventninger til fremtiden som bestemmer hva som er mulig å få til.

3.0 – METODEBESKRIVELSER

3.1 5D- MODELLEN

En AI prosess består av fem faser. På engelsk kaller man den 5D- modellen, Definisjon, Discovery, Dream, Design og Delivery. (Ibid: 93) På norsk bruker vi disse ordene om de fem fasene:

1. Definisjon

Hva ønsker vi å styrke / utvikle/ nå av mål i vår virksomhet

2. Oppdage

Hva er de beste erfaringene fra eget arbeid/ egen organisasjon som vi kan lære av- hvilke styrker er det som kan aktiviseres i arbeidet...

5. Realisering.

Hvordan fortsette arbeidet med å utvikle en verdsettende læringskultur og øke evnen til å improvisere?

INVOLVERING AV DE BERØRTE

4. Design På bakgrunn av det vi vet om hva det er som skal til å lykkes og hva vi ønsker å få til, hvordan lage strukturer, bygge relasjoner, skape rutiner som bidrar til å levendegjøre "drømmen".

3. Drøm (offensive mål)

Hva vi kan få til i vår virksomhet når de faktorene som gjør at vi lykkes er til stede hele tiden

3.2 STYRKETRE

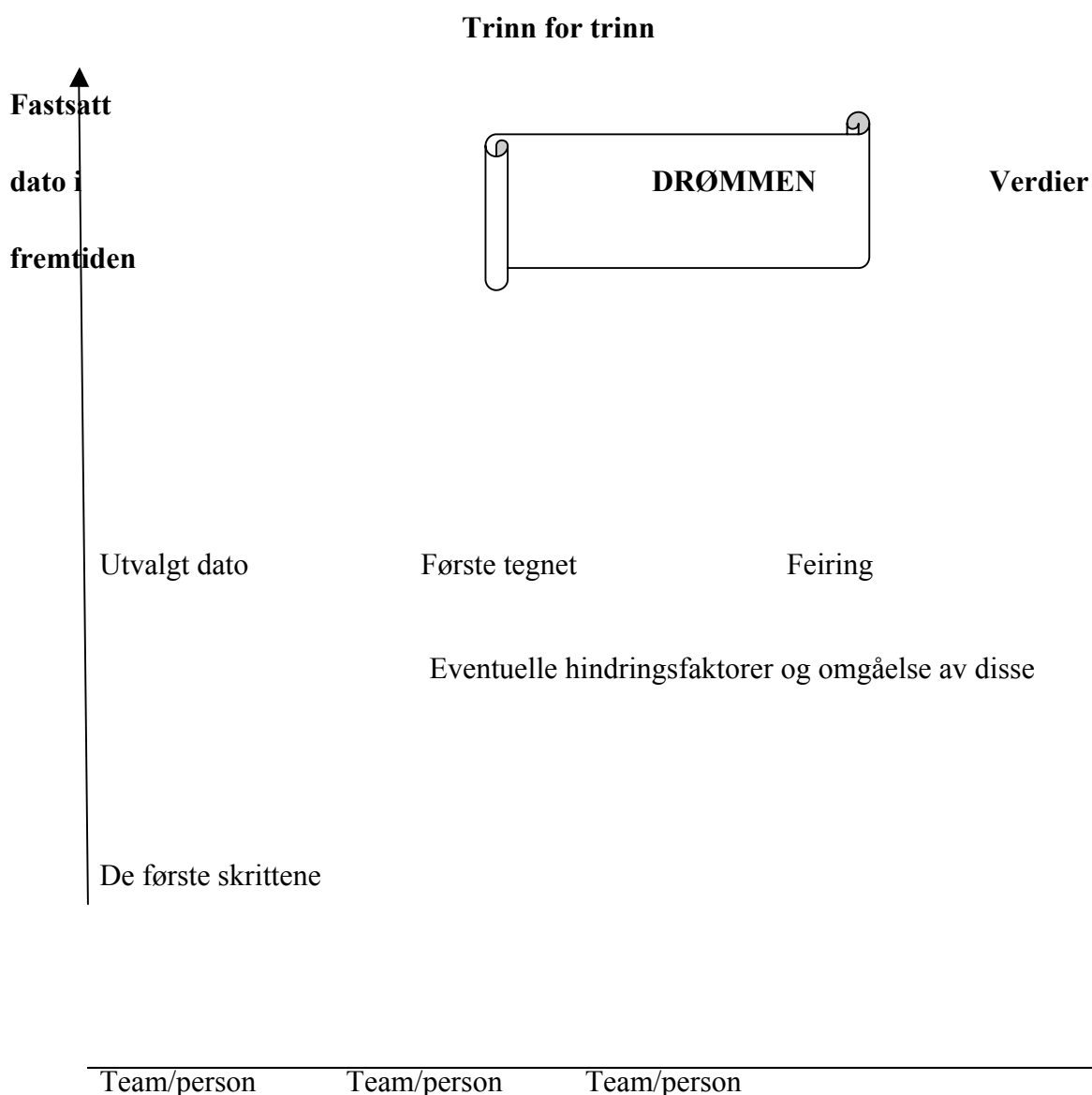
Formålet med øvelsen er å få erfaring med hvordan man kan oversette problemer til ønsker. Via ønskene skal man jobbe videre med og utforske de største mulighetene som byr seg, når ønskene har gått i oppfyllelse. (Hauger 2009 s. 100). Vi jobber offensivt med et problem. Vi har på oss positive briller. Vi jobber ut fra det simultane prinsipp. Metoden gjennomføres i tre trinn.

1. Stamme: Det vi ønsker å få til.
2. Røtter: Gode erfaringer i forhold til ønske – årsak til at vi har fått til dette tidligere
3. Krone: Drømmer/konsekvens. Hvor bra blir det når det vi ønsker oss er gått i oppfyllelse? Hvilke nye positive ting kan skje når vi får til det vi ønsker oss?

3.3 VEIKART

Veikart brukes for å omsette drømmen eller krona i styrketreet til konkret handling. Det lages en plan for hvordan man nærmer seg drømmen. Hvis drømmen er stor og omfattende må den brytes ned og en må velge ut områder som prioriteres. Det er viktig at hver og en beskriver hvilken verdi det har for en selv når en når drømmen. Da øker motivasjonen og

framdriften i arbeidet. Ut fra drømmen tidfester man de første synlige tegn en vil se. Feiring må planlegges når de første resultatene begynner å komme. Det kan også være hindringsfaktorer. Disse identifiseres og vi finner en vei rundt dem. Så begynner det konkrete planleggingsarbeidet ved å definere og konkretisere de første skrittene en skal ta.



4.0 GJENNOMFØRING OG DRØFTING AV VÅR AI-PROSESS

4.1 DEFINISJONSFASEN.

I definisjonsfasen skal deltakerne i prosessen bli enige om formålet med arbeidet. Vårt mål var å få en plan som skaper engasjement og som lederne i barnehager og skoler kan lage gode virksomhetsplaner ut i fra. Som vi stilte spørsmål om i innledningen: ”Hvordan kan

bruk av AI i en planprosess gi større mulighet for å nå målene vi setter for skoler, barnehager og PPT i Re kommune?” Oppdraget med å lage planen var på mange måter gitt gjennom statlige og kommunale føringer. Vårt mål var å gjennomføre en prosess som ga oss en mer livgivende plan.

Tidligere var det en ansatt i sentral stab som hadde ansvaret for å utforme planen i dialog med kommunalsjef og virksomhetslederne i sektoren. Etter en gjennomgang ute på virksomhetene gikk den til politisk behandling. I en AI-prosess er det viktig med en bredere involvering fra de som skal virkeliggjøre planen. Derfor valgte vi at virksomhetslederne skulle ta med seg sine nestledere i prosessarbeidet. I tillegg var fire rådgivere som jobber innenfor sektoren med. Det optimale ville vært om også andre interessegrupper i skoler og barnehager hadde blitt invitert inn, men med en uttalt forventning om at virksomhetslederne inviterer flere grupper inn i realiseringsfasen, gjorde vi dette valget. Uansett må vi anta at gruppen som ble valgt ut har et sterkt ønske om og et stort ansvar for en positiv utvikling på de utvalgte områdene. Bred deltakelse er en kjerne i en AI-prosess.

Vi ville bruke AI fordi vi ønsket mer varige og kraftfulle endringer. Prinsippet i en AI - prosess er å koble styrkene som er i organisasjonen, inn i arbeidet med det som er målet for endringsprosessen. Vi fire som skriver oppgaven var prosessledere og hadde også forberedt de to samlingene og fordelt oppgavene på forhånd. Vi var sekretærer underveis og mellom samlingene. Gruppesammensetningene var også bestemt på forhånd. Vi valgte å blande deltakere fra skoler, barnehager, PPT og rådgivere.

I et mer åpent utviklingsarbeid ville det i definisjonsfasen vært riktig å gjennomføre en prosess for å velge fokusområder nettopp for å få en bredere forankring. Det kunne for eksempel startet med at alle deltakerne kom fram med tre ønsker for å gjøre virksomheten mer vital. I vår prosess var fokusområdene allerede på plass.

I starten av første samling hadde vi en kort innledning ved kommunalsjef der oppdraget ble gjennomgått. Selve temaene/strukturen var en videreføring fra forrige plan og ble presentert for deltakerne. (Se vedlegg 1). Det var tre hovedoverskrifter i den forrige planen: Ledelse, læringsmiljø og læringsutbytte. De ble nå definert som: **Ekstraordinær god ledelse, et optimalt læringsmiljø og et ekstraordinært godt læringsutbytte.**

4.2 OPPDAGELSESFASEN

Etter at vi i vårt begynnende arbeid med å utarbeide en livgivende plan hadde valgt ut de tre hovedtemaene vi vil ha fokus på for 2012, begynte vi planlegging av hvordan vi ønsket å undersøke vår egen organisasjon. I 5D modellen bruker vi oppdagelsesfasen som et begrep på denne sentrale fasen. Her er det organisasjonen selv som involveres i det å samle informasjon om når organisasjonen fungerer på sitt beste. Ofte legges planer med utgangspunkt i behovet for å jobbe med problemområder eller områder vi ikke er så gode på, men gjennom AI prosessen ønsker vi å gjennomføre utviklingsarbeidet med en positiv ramme. Målet vårt er å finne organisasjonens styrker eller positive kjerne. Cooperrider mener at den positive kjerne er den viktigste ressursen i utvikling av organisasjonen.

Undersøkelsesfasen danner utgangspunkt for de framtidbildene organisasjonen danner om seg selv. For oss betyr det å finne de bildene vi ønsker og se for skole- og barnehagesektoren i Re. Følgende tre formål er viktige i fasen:

- å skape et positivt fokus i organisasjonen
- å finne data om når organisasjonen fungerer på sitt beste, for videre å skape framtidbilder
- rekonstruere historien om organisasjonen på en slik måte, at vi kan få til mer av det vi ønsker oss (Hauger mfl. 2009).

Under hvert hovedtema brukte vi ressurstreet som metode. Vi fylte ønskene våre inn i stammen. To og to fortalte vi hverandre historier om da vi har lyktes i organisasjonen innenfor disse hovedtemaene. Ved å jobbe to og to vil alle deltakere komme på banen med lik taletid allerede tidlig i en prosess. Ganske annerledes enn i en diskusjon der taletid er sterkt varierende og der man også ofte får ulike roller som raskt fester seg i gruppa. Ved å jobbe så tett kreves det at begge parter reflekterer over tema. Samtalene i toergruppene ble så ført inn i en større gruppe. Når man deler inn i grupper kan man velge enten homogent, eller heterogent sammensatte grupper. Vi som plangruppe hadde på forhånd valgt heterogene grupper med deltakere med ulik fagbakgrunn for å kunne ivareta et mangfold innenfor gruppa. Før vi gikk i den parvise jobbingen ble vi introdusert for teori rundt gode spørsmål. Det er de gode spørsmål som gjør at eieren av historien kan bygge ut sin historie, reflektere over den og hente ut de gode erfaringene man skal bygge videre på. Spørsmålene skal være positivt ladet. Erfaringene våre er at det skaper mye energi å fortelle og lytte til historier, der en selv eller kollegaer har lyktes. Gjennom stemmebruk, ansiktsuttrykk og

positivt ladet beskrivelser, opplevde vi mye stolthet da historiene ble presentert. David Cooperrider er en av de som har vært opptatt av å beskrive prosessen der kreativitet utløser energi.

Når man jobber i oppdagelsesfasen er det nyttig å se at man kan bruke ulike metoder for å finne årsaker. Det skaper variasjon og viser at det finnes ulike innfallsvinkler. For oss virket det som variasjonen var med å holde interessen oppe. Ved to av øvelsene brukte vi historiefortelling som metode og ved en av undersøkelsene benyttet vi intervju. For at historiefortellingene og intervjuene skal bli vellykket, må det være noen forutsetninger til stede. Spørsmålene må være åpne, gjerne med bruk av hva, hvem, hvordan, slik at det inviteres til å reflektere (se vedlegg 2) Lukka spørsmål som man kan svare ja eller nei på, åpner ikke for refleksjonen på samme måte. Vi har også tidligere jobbet med å stille gode spørsmål. Vår erfaring med AI prosesser viser at det er viktig å legge vekt på denne delen av prosessen. Den eneste mulighet til å bli bedre er å øve. Ved intervju benyttet vi en intervjuguide (se vedlegg 3), spesielt utformet for det hovedtema vi jobbet med. Gode intervjuguides er viktig for et godt resultat og kan være betryggende, spesielt hvis man ikke er godt kjent med AI-øvelser. Det er viktig å få god kontakt med personen du intervjuer og få til en atmosfære som inviterer motparten til å fortelle og reflektere.

Under hele gjennomføringen av denne fasen, holdt vi et stramt tidsskjema der vi ga tydelige instruksjoner. Det var nøye satt av på forhånd hvor lang tid det var til hver aktivitet og tiden var likt delt mellom deltakerne i parsamtalene. Vi ser at dette er viktig for å sikre at alle får tid til sin historie. Ved å holde tidsrammen for hver sekvens er det også lettere å holde fokus på det temaet man jobber med.

Årsakene til suksesshistoriene ble så løftet inn i fellesskapet og ble utgangspunktet for drømmene våre som skal gi oss framtidsbildet.

4.3 DRØMMEFASEN

Målet med drømmefasen er å finne organisasjonens beste muligheter. Hvordan ser det ut når de forholdene som gjør at Re kommunes skoler og barnehager fungerer på sitt beste og er til stede hele tiden? Hvor gode kan vi bli? Spørsmål om drømmer setter oss i en annen situasjon, det setter oss i et skifte – vi ser framover. Aksjonsforskning inviterer oss til å jobbe med det intuitive – se for seg, drømme. Drømmen kan komme til syne i uttrykksformer som å vise, gjøre og skape. AI får fram en mer konstruktiv måte å skape

endringer på, mer kraftfulle og positive endringer. Dette gjøres ved at vi forsker på når vi lykkes gjennom å fortelle hverandre historier slik vi gjorde i undersøkelsesfasen. Vi har gjennom historiene oppdaget nye kvaliteter og sterke sider hos hverandre. Nye ideer og forestillinger om hva som er mulig å få til har vokst fram. Cooperrider sier de bilder eller forestillinger vi har om framtiden bestemmer de handlinger vi foretar oss nå. Det blir derfor viktig at vi kan forestille oss hva vi ønsker eller drømmer om at vi gjør 5-10 år fram i tid. Vi opplever det i vårt eget liv og vi opplever det i organisasjoner. Vi må ha en visjon, en ledestjerne, en drøm.

Som vi skrev i den innledende teoridelen inviterer sosialkonstruksjonismen oss til å beskrive verden på en måte som hjelper oss til å skape det samfunnet vi ønsker å være en del av. Det er våre forestillinger og forventninger til framtiden som bestemmer hva som er mulig å få til. Vi opplever at det skal øving til for å drømme om framtiden. Vi er vant til å tenke mål og muligheter etter hva som er realistisk å få til. Nå inviteres vi til å ta dette videre: Hva gjør vi når det er ekstraordinært godt? Ved at vi er sammen om å drømme om hva som er mulig å få til for barnehager og skoler i Re, mener vi det er større mulighet for at planen blir implementert og videreført på en ekstra god måte. Vi har fått forestillinger om hva som er mulig å få til og som vil påvirke våre handlinger akkurat nå. Vi har jobbet etter det konstruksjonistiske prinsipp i AI.

I drømmefasen skifter vi perspektiv fra nåtid til framtid. Dette er krevende og det ligger en veldig kraft i det. Vi kan i drømmen se framtiden som et speil. Den viser oss det vi vil se mer av. Dette er viktig spesielt i forhold til arbeid med barn. Vi kan si at drømmen er som et vindu - vi ser inn i et nytt landskap.

I arbeidet med drømmen har vi mulighet til å ta valg og påvirke framtiden slik vi ønsker den. Framtidsbildet er viktig for at vi kan få fram vårt beste. I følge Fredrickson åpner positive følelser opp våre tanker og evnen til å handle på en annen måte. Det er ikke realisme som er drivende for gode prestasjoner. Det er evnen til å se for seg at ting kan gå godt. Det kan du i drømmefasen, og vi jobber gjennom det positive prinsipp. Drøm handler om å løsrive seg fra nåtid og stille seg i en framtid. Hva ser du? Forestill deg at ting kan være annerledes og lag en metafor eller et tankeeksperiment.

I vår prosess opplevde vi at noen av deltakerne syntes dette tankespranget var vanskelig. Vi er så vant til å være konkrete og realistiske, være innenfor den vanlige rammen. Vi hjalp

deltakerne i gang ved å si at på ditt beste kan man forvente...., bruk fantasien, skap andre bilder, hva ser du for deg at vi gjør? Hva skrives det om? Hva vil du fortelle om oss som er så ekstraordinært godt? Hva forteller elevene, foreldrene og innbyggerne i Re om skoler og barnehager? Det føles lettere å gjøre dette tankespranget når vi snakker i presens, som om vi allerede gjør det. På denne måten tar vi i bruk det konstruksjonistiske prinsipp, dvs. vi skaper framtiden gjennom det språket vi bruker. Det oppleves som veldig kraftfullt når vi gjør dette sammen – vi får fram en positiv kollektiv vilje og mye glede. I denne fasen er det viktig å tørre å tenke stort, løsrive seg fra de vante forestillingene vi har. I AI er det forskjell på ønsker og drømmer. Når vi drømmer tar vi ønskene, historiene om når vi har lykkes og årsakene til at vi lykkes med oss videre. Vi tar med oss våre gode opplevelser inn i en drøm om hva som er mulig å få til.

Det er utfordrende å jobbe fram gode utsagn og fantasere om ønsket framtid. Cooperrider sier at for at slike prosesser skal bli gode må både positive følelser og et sterkt fellesskap være tilstede. (Hauger m.fl. 2009). Vi opplever deltakerne i gruppa som nettopp det. De er positive, gode til å samarbeide og til å se muligheter. Vi har et sterkt fellesskap. Gjennom historiene vi har fortalt og arbeidet vi har gjort, har vi kommet enda nærmere hverandre. Det føles trygt å slippe seg løs og utfordre kreativiteten. Det kreves øvelse i å jobbe godt på denne måten. Flere av deltakerne har mange og gode erfaringer i AI arbeid, både som ledere av prosesser og som deltakere.

Det krever tid å tenke store tanker slik vi gjør i drømmefasen. Vi var bevisste dette og satte derfor av tilstrekkelig tid og hadde klar ledelse av arbeidet. Erfaringer fra bruk av AI viser at de beste drømmeprosessene skjer når arbeidet starter kort tid etter undersøkelsesfasen. Vi gjennomførte undersøkelses- og drømmefasen på samme dag. Det gjorde vi på alle temaene. Spørreguiden og spørsmålene vi stilte, var åpne, reflekterende og stimulerende. Arbeidet startet med å drømme hver for seg før vi fortsatte arbeidet i mindre grupper. Hver gruppe synliggjorde sin drøm i et avisoppslag (se vedlegg 4). Gruppene presenterte sine drømmer for hverandre. Vi opplevde noen fantastiske avisopplag med drømmer om fabelaktige gode barnehager og skoler i Re. Denne dagen var full av glede og energi. Samme kveld ble avisoppslagene vist fram for kommunestyret. Vi var stolte og fortalte om prosessen. Dette ble bestemt adhoc, siden det likevel skulle være et politisk møte.

Etter å ha kjørt prosesser på to av temaene, tenkte vi at det ble for mye å gjennomføre ytterligere en. Deltakerne syntes det var skikkelig moro og meningsfylt, så det var enighet om å fullføre etter planen.

Vi i ”plangruppa” møttes i ettertid og gikk gjennom drømmene fra første samling. For hvert tema så vi etter ting som gikk igjen, det som var felles og som utfylte hverandre. Dette satte vi sammen til et drømmekart (Hauger 2004). Vi språksatte våre mål i AI ånd. For vår drømmeprosess (se logg vedlegg 5)

Vi opplevde drømmefasen som en positiv, kreativ og spennende fase. Det er energigivende å snakke om fremtiden. Vi er ivrige etter å ta det første skrittet mot målene.

4.4 DESIGN FASEN

I designfasen skaper vi strukturer som viderefører drømmen. Cooperrider (1995) sier den sosialkonstruksjonistiske og postmoderne tilnærmingen gir oss mulighet og ansvar til kontinuerlig å re-skape verden. Vi designer organisasjonen slik den ser ut når drømmen har blitt til virkelighet. Hva ønsker vi å ”samskape”? Vi har i denne prosessen laget en ny overordnet plan for skoler, barnehager og PPT i Re kommune. I fellesskap har vi jobbet fram en plan som er understøttende for den utviklingen vi ønsker oss. Vi fortsatte å spørre – når det har skjedd, hva vil da skje videre? Vi har sett etter nye handlingsrom og muligheter, som Barret (2010) sier: *Vi har vært i fremtiden ved å være i nåtiden* (Hauger mfl. 2009). Vi har gjennom drømmen vært i fremtiden uten å ha vært der – akkurat slik barn leker. (ibid).

Vi har opplevd et stort engasjement og glede i arbeidet, fått mye energi. Vi har arbeidet fram en plan som utløser potensialet, for å få til det som er viktig for oss. Den har vært prosessorientert og involverende. En av deltakerne sa det slik” Nå har jeg fått en større forståelse for planverket og ser sammenhengen med det arbeidet vi gjør på egen virksomhet. Det gir meg mer motivasjon og energi å jobbe på denne måten ”. Dette er i tråd med hva vi mener: En større forpliktelse til å arbeide ekstra godt med utviklingen av skoler og barnehager i Re. Vi ønsker å følge opp arbeidet på en ekstra god måte. Når vi bygger på det vi er naturlig gode til, vil tilbakemelding gi inspirasjon og anerkjennelse. En plan skal opprettholde det som er velfungerende. Hvordan gjør vi det? Da sørger vi for kontinuitet. Vi identifiserer det som vi ønsker å videreføre. Vi må jobbe med rammen som gjør at vi får det til. Det er samtalene som gjør at vi forsterker god praksis. Vi skal

aktivisere våre nøkler for god utdanning og læring. Hvorfor skal vi ha en overordnet plan? Hva skal den føre til? Hva er vi til for – og hva gjør vi for å komme dit?

I overordnet plan er det strukturer som må ligge til grunn, vi har ulike styringssignaler fra stat og kommune vi må ta hensyn til. Vi har bygget planen neden ifra - identifisert våre ønsker, undersøkt våre beste erfaringer og sett for oss hva vi gjør når vi er på vårt beste. Vi arbeidet videre med nye byggeklosser for å realisere vår drøm. Vi utformet utsagn som beskrev hvordan skole, barnehage og PPT arbeider for å understøtte drømmen. Hauger mfl. (2009 s. 143) sier utfordrende utsagn kjennetegnes ved å være:

- *Utfordrende – de utfordrer, forstyrrer og strekker det bestående*
- *Forankret – det finnes eksempler som viser at det kan la seg gjøre*
- *Ønsket – de er svaret på de ønsker og håp som finnes i organisasjonen*
- *Positive - de skaper et bilde av ønsket framtid*

Vi har laget en plan som gjelder to år, 2012- 2013. Vi ønsket å finne tiltak for å realisere målene som understøtter drømmen og utsagnene.

Det er viktig å tenke på at vi ikke kan nå målene med en gang og hvordan skal vi da prioritere? På hvilken måte skal vi jobbe for å nå dem? Vi satte målene inn i et veikart for hvert tema, og gjennom den metodikken klarte vi å finne gode tiltak. Om denne prosessen (se vedlegg 5,6)

Vår prosess sluttet her. Realiseringsfasen blir gjennomført ute i skoler og barnehager som først skal konkretisere målsettinger og tiltak fra planen i sine virksomhetsplaner.

5.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

Vi har vært gjennom en prosess som har resultert i en plan: ”*Ekstraordinær god kvalitetsutvikling i barnehager, skoler og PPT, overordnet plan 01.01.12 – 31.12.13 i Re kommune*”, som nå går til politisk behandling (se vedlegg 7). Det er en plan vi er stolte av og som gir oss håp og forventninger til det videre arbeidet som skal skje ute i den enkelte skole og barnehage. I realiseringsfasen skal virksomhetene være enda mer konkrete når de utformer sine virksomhetsplaner, men det er i barnegruppene i barnehagene, sammen med elevene i skolene og i dialog med foreldrene ”drømmene” våre skal virkeliggjøres. For at planverket vårt skal være levende og livgivende er det viktig at det løftes fram jevnlig. Lederne må legge til rette for gode vurderingsprosesser. De må sammen med sitt personale

øve seg på å stille de gode, åpne spørsmålene som kan gi oss svar på om vi er på riktig vei med å utvikle: **Ekstraordinær god ledelse, et optimalt læringsmiljø og et ekstraordinært godt læringsutbytte.**

Vi fire som har ledet prosessen opplevde samlingene som meget gode og energiforløsende. Det var smil, latter og entusiasme. Da vi som ”sekretærer” skulle utforme selve planen opplevde vi at det var enkelt for oss å nedfelle målsettingene. De var klare allerede! Det som var produsert av deltakerne var velformulert og i en god ”AI-ånd.” Begrensningen av antall mål og tiltak var også gjort i prosessarbeidet gjennom deltakernes stemmegivning. I selve gjennomføringen var vi tro mot teorien som ligger i 5-D modellen når det gjaldt valg av metoder og organisering. Vi opplevde det samme som litteraturen forteller oss fra andres erfaringer. Det var latter og positiv energi. Alle deltok med liv og lyst og tida gikk utrolig fort. Det gjaldt oss selv og det vi observerte hos deltakerne.

Det at vi har hatt et positivt fokus, og sett for oss muligheter, har påvirket hva vi har fått til. I følge Fredrickson fremmer positive følelser læring ved at det får oss til å åpne tanke og handlingsrepertoaret. Vi har hele veien vært opptatt av å ha en klar struktur og driv i prosessen. Det synes vi at vi har fått til ved at vi har planlagt godt, satt av riktig tid til hver prosessdel og vært tro mot den. Vi har støttet og anerkjent hverandre under arbeidet. Det fysiske miljøet var viktig. Vi la til rette for at arbeidet i gruppene kunne foregå i et hyggelig miljø.

Det er krevende å drive fram en slik prosess. Vi øver, og det er en utfordring å få med seg det som skjer i gruppene samtidig som vi leder prosessen. Vi opplevde det positivt å være ei gruppe på fire. Observatørrollen kunne da bli godt ivaretatt.

Vår konklusjon er klar: AI -Appreciative Inquiry, egner seg meget godt som metode når det skal utformes et planverk. Vi har også tro på at vi etter hvert kan gi et entydig svar på spørsmålet: *Hvordan kan bruk av AI i en planprosess gi større mulighet for å nå målene vi setter for skoler, og barnehager i Re kommune?* Med en bred forankring i prosessarbeidet med denne planen og en enda bredere involvering i arbeidet med virksomhetsplanene, gir det oss et håp om at vi vil nå målene vi har satt.

6. 0 LITTERATURLISTE

Biswas- Diener, Robert (2010): "En invitation til positiv psykologi", København: Forlaget Mindspace

Hauger, Bjørn (2006): "Appreciative Inquiry. En strategi for å utvikle skolen som lærende organisasjon", Melsomvik: Lent Sareptas

Hauger, Bjørn, Højland, Thomas Gedde, Kongsbak, Henrik (2009): "Organisasjoner som begeistrer ", Oslo: Kommuneforlaget AS

Gergen, Kenneth J.(2011): "En invitation til sosial konstruksjon", København: Forlaget Mindspace

Seligman, Martin E.P. (2011): "At lykkes, en perspektivrig positiv psykologi om lykke og trivsel", København: Forlaget Mindspace

.