

Innovasjonsteori

Anne Sofie S. Samuelsen

Narvik Januar 2008

Innovasjon

- Innovasjon el. skoleforbedringsprosesser kan deles inn i tre faser:
 - Initiering
 - Implementering
 - Institusjonalisering (Fullan, 1991)
- Skal man oppnå institusjonalisering forutsettes at sentrale elementer er ivaretatt i initierings- og implementeringsfasen
- Fullan (1991); Misslykka institusjonaliseringsprosesser inneholder de samme elementer som misslykka innovasjoner. Sirkulære prosesser.

Innovasjonsstrategier

- For mange utviklingsarbeid gjennomføres i skolen uten denne kunnskapen, men det resultat at de ikke fører til den skoleutvikling man ønsker. Redskapskompetanse.
- Definisjon:
”Med innovasjonsstrategier forstår man systematiske fremgangsmåter som benyttes for å gjennomføre innovasjoner internt” (Skogen, 2004).
- Tre strategier:

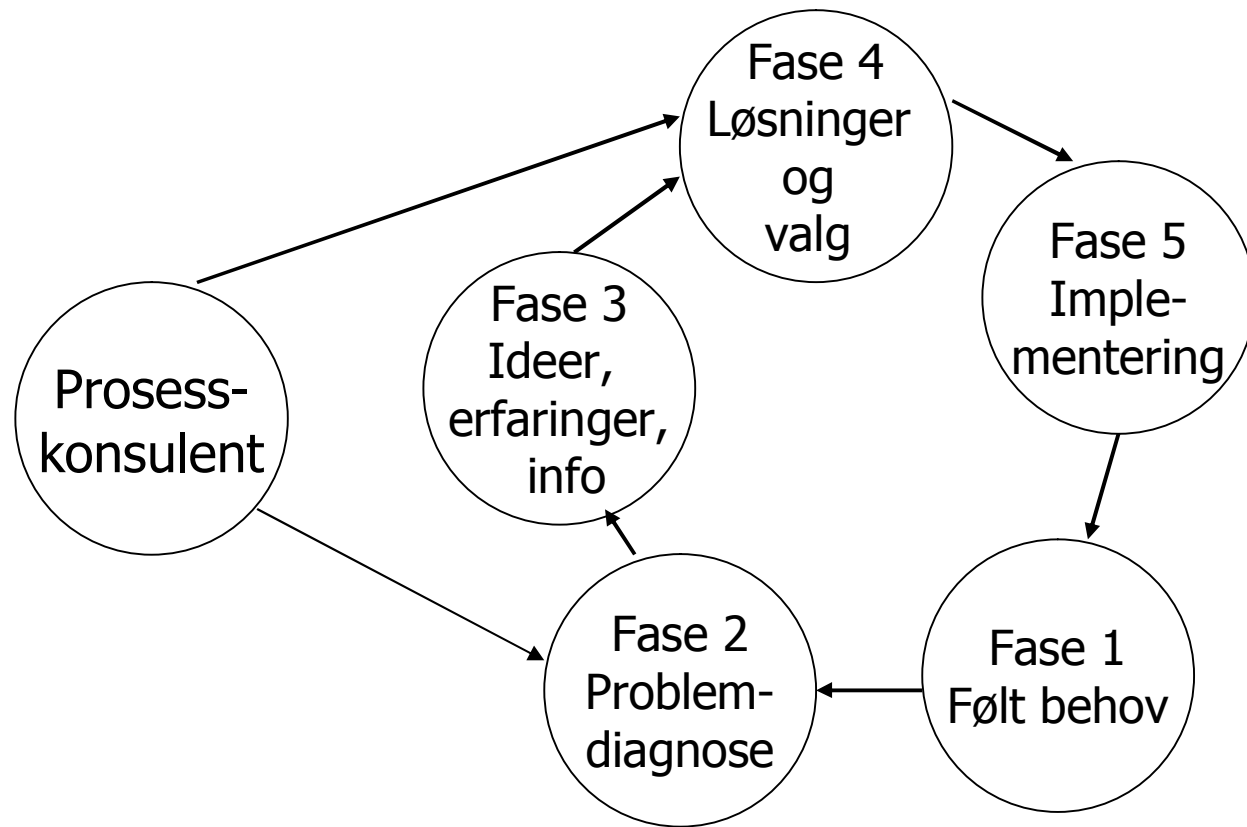
Innovasjonsstrategier

- Research Development Diffusion strategien. RD&D-strategien.
 - Innovasjoner initieres og drives frem av ny teknologi og forskningsbasert kunnskap. Top down. Lineær prosess
- Problem Solving strategien. PS-strategien
 - Innovasjoner initieres og tar utgangspunkt i menneskene og organisasjonens opplevde behov for endring. Bottom- up. Sirkulær prosess.
- Social Interaction strategien. SI-strategien
 - Innovasjoner initieres og man tar utgangspunkt i at relasjoner og gruppeidentifikasjon er drivkraften i endringsprosessen. Spredningsprosesser.

Research Development Diffusion strategien (RD&D)

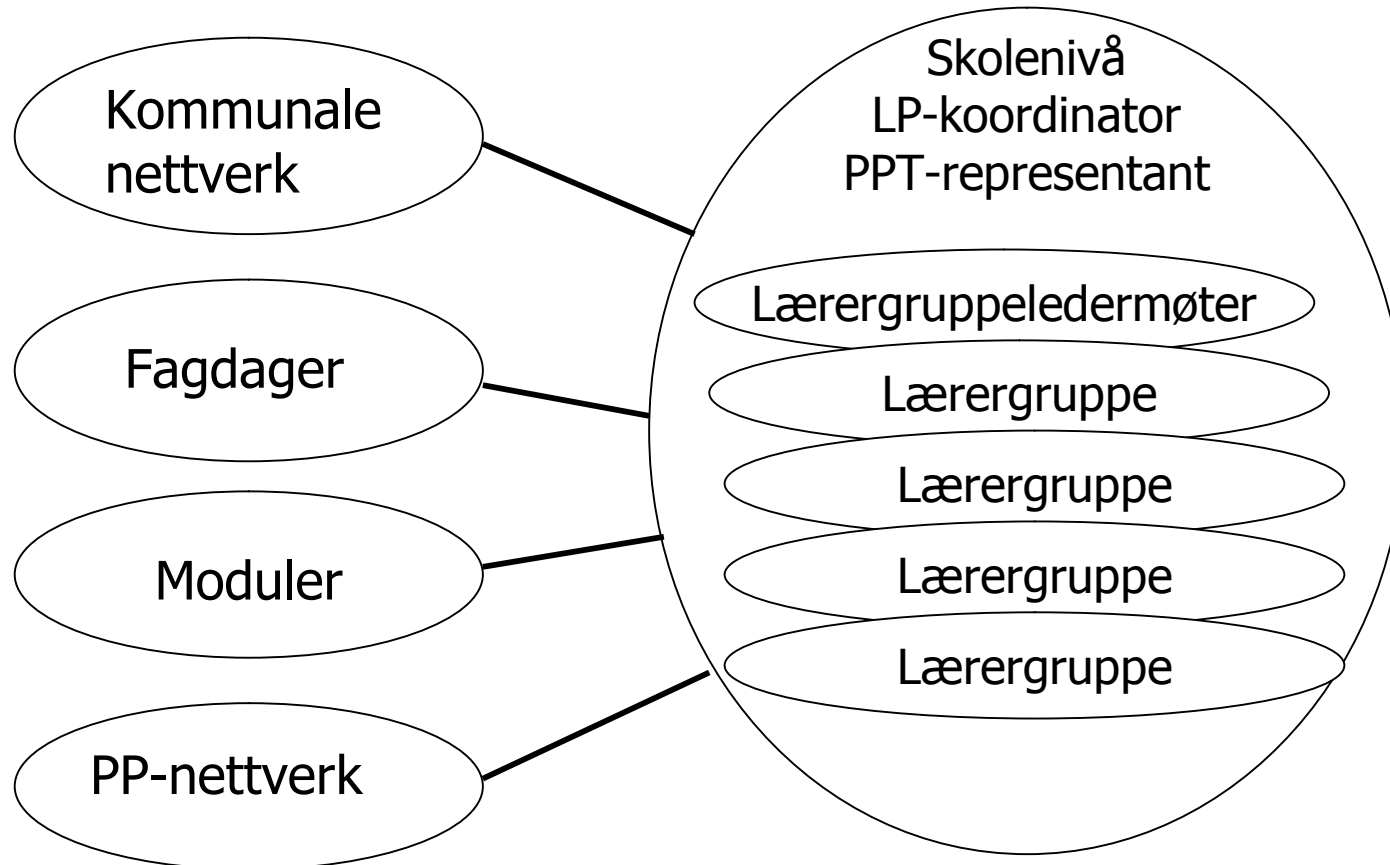


Problem Solving strategien (PS)



(Skogen, 2004. s. 55)

SI-tradisjonen



Oppsum

- PS-strategien forklarer læringsprosessen i skoleforbedringsprosesser og er en dypere forklaringsmodell enn SI og RD&D-strategien
- SI-strategien vektlegger organiseringsperspektivet, relasjoner og gruppeidentifikasjon – komplimenterer PS
- LP har tatt i bruk både PS og SI-strategien
- Strategiene ivaretar i varierende grad institusjonaliseringsfasen
- Ulike syn på endrings- og institusjonaliseringsprosessen...

Ulike syn på instit..

- Fullan, 1993; Endring er komplisert prosess som er vanskelig å forstå. Første- og andreordens endringer foregår.
Førsteordens endringer berører ikke fundamentale normer i organisasjonen.
Andre ordens endringer bidrar til en radikal endring av basale verdier og normer i organisasjonen. Et paradigmeskifte
- Holly, m.fl., 1987; Et kulturelt fenomen, suksessfull endring fordrer en restabilisering av organisasjonskulturen
- Corbett m.fl. 1987; Utfordres de "hellige normer" i lærernes motstand mot endring får man en traumatisk integrasjon av ny mening. Den nye kulturen åpner for en ny
- Dixon, 1994; En dynamisk prosess karakterisert ved kontinuerlig endring i et kontinuerlig læringsperspektiv

Lærende organisasjoner

- Man kombinerte til slutt disse ulike aspektene ved endringsprosessen (Senge 1990).
- På slutten av 90-tallet begynte man å forstå skoleutvikling gjennom begrepet: Lærende organisasjoner
- Også i Norge kan vi se dette perspektivet de senere årene i offentlige publikasjoner

Stortingsmelding nr. 30 2003-2004. Kultur for læring

- To utviklingstrekk ses som sentrale i samfunnsutviklingen og disse får dermed betydning for fremtidens skole
 - Kunnskap har fått økt betydning som ressurs og drivkraft i samfunnsutviklingen
 - 80% av den norske nasjonalformuen består av menneskelige ressurser

Stortingsmelding nr. 30 2003-2004. Kultur for læring

- Det norske samfunnet blir stadig mer komplekst og mangfoldig
 - Skolen står overfor stadige kontekstuelle endringer
 - Sterk gjennomstrømning
 - Forandring gjennom elevers utvikling og modning
 - Forandringer i læreplanene
 - Krav og forventninger fra ulike interesser
 - Endringer i mediesituasjonen som gir elever en helt annen erfaringsbakgrunn en før den datatekniske revolusjonen
 - Fremmedkulturelle elever

Stortingsmelding nr. 30 2003-2004. Kultur for læring

- Utviklingen mot et mer kunnskapsdrevet samfunn berører skolen på flere måter. Det vil blant annet bli stilt større krav til skolene som lærende organisasjoner, noe som betyr å sette søkelyset på personalets læring – ikke bare på elevenes
- Lærende organisasjoner er i stortingsmeldingen et svar på de to utviklingstrekkene:
 - Kunnskapens økte betydning
 - Det norske samfunnet mer komplekst og mangfoldig

Lærende organisasjoner

- Lærende skole = en skole i kontinuerlig forandring/utvikling
- Det ligger i skolens natur at de aldri kan bli gode nok
- Skolen står overfor stadige kontekstuelle endringer
- Skoler og kommuner blir i økende grad avhengig av å ha gode systemer for samarbeid og deling av kunnskap (Stortingsmelding 30, 2003- 2004)
- En utfordring for skoleledelsen...

Kenguruskolen

- Tillers uttrykk Kenguruskolen karakteriserer en skole som noe tilfeldig hopper fra guru til guru, fra prosjekt til prosjekt.
- En hovedtanke
- Skoler har ofte mange utviklingsprosjekter på gang
- Viktigere å ha i gang et utviklingsarbeid om et tema enn hva som i virkeligheten skjer i praksis (Grøterud og Nilsen 2001).
- Vellykket skoleutvikling forutsetter en strategisk/langsiktig plan...
- En visjon – alle utviklingsarbeid
- Strategi for kompetanseutvikling i grunnopplæringen 2005-2008: "En forutsetning for kompetanseutvikling er at skoleeier utvikler en plan for kompetanseutvikling som er forankret i virksomhetens hovedutfordringer og utviklingsbehov" *

Strategisk kompetanseutvikling

- En lærende organisasjon...
- Begrensa ressurser i et velintegreert kommunalt system kan resultere i et kvalitativt bedre opplæringstilbud enn stor ressursinnsats der tilfeldighetene har større spillerom
- Dette krever en endret tankegang rundt forvaltning av kompetanseressurser
- Strategisk, planmessig tankegang i forhold til hvordan kompetansekapital bygges opp, vedlikeholdes, videreutvikles og forvaltes blir sentralt

- Det blir derfor en sentral utfordring for norske skoler, kommuner og fylkeskommuner å utvikle og implementere læringsdimensjoner på en mer systematisk og strategisk måte:

- Må vite hva de vet
- Må vite hva de trenger å vite
- Hvordan de vedlikeholder og videreutvikler det de vet?
- Hvordan de bruker det de vet?
- Hvor hurtig de kan etablere ny kunnskap?

En måte å gjøre dette på er gjennom en..

Gapsanalyse

Fremtidsbilder/ Visjon



Utvikle en plan for å
tette kompetansegapet:

- Kompetanseheving
- Ansettelse
- Innleie

Nåtidsbilder:

- Oppgaveanalyse
- Kompetanse-
kartlegging

(Irgens 2000)

Skoleledelsens rolle

- Sentral i forhold til planarbeidet
- Sentral i forhold til gjennomføringen
- Sentral i forhold til videreføringsarbeidet
- Sentral i forhold til langsiktig strategisk arbeid – over år. Kompetanse
- Kompetanse – og innholdsforståelse
- Sentral i forhold til effekt
- Trondheimsprosjektet

- Hvilken kunnskapsstrategi skolen, kommunen eller fylkeskommunen forvalter i ulike situasjoner vil med andre ord være avgjørende for elevenes skoletilbud i fremtiden
- Organisering...

Nettverksorganisering

- Nettverksarbeid i kommune og skole handler om kompetanseutvikling og organisasjonsutvikling
- Nettverksarbeid er en arbeidsform som kommunene kan bruke i arbeidet med å lage et gjennomgripende system for ulike kunnskapsfelt
- Arena - arbeidsmetode

Fetterman 1984.

”Det er viktig å etablere arbeidslag. Forum for refleksjon og solid argumentasjon. Andres undring, spørsmål og problemstillinger eller provokasjoner er de utfordringer vi trenger for å se oss selv og våre handlinger og for å kunne lære av det daglige”.

Strategisk kompetanseutvikling

- Målet med strategisk kompetanseutvikling på det spesial- og sosialpedagogiske området i skole og kommune gjennom nettverk og skolebaserte utviklingsprosjekt er heving av basiskompetansen i skolen for redusere klientifiseringen av barn og unge

LP-arbeidet

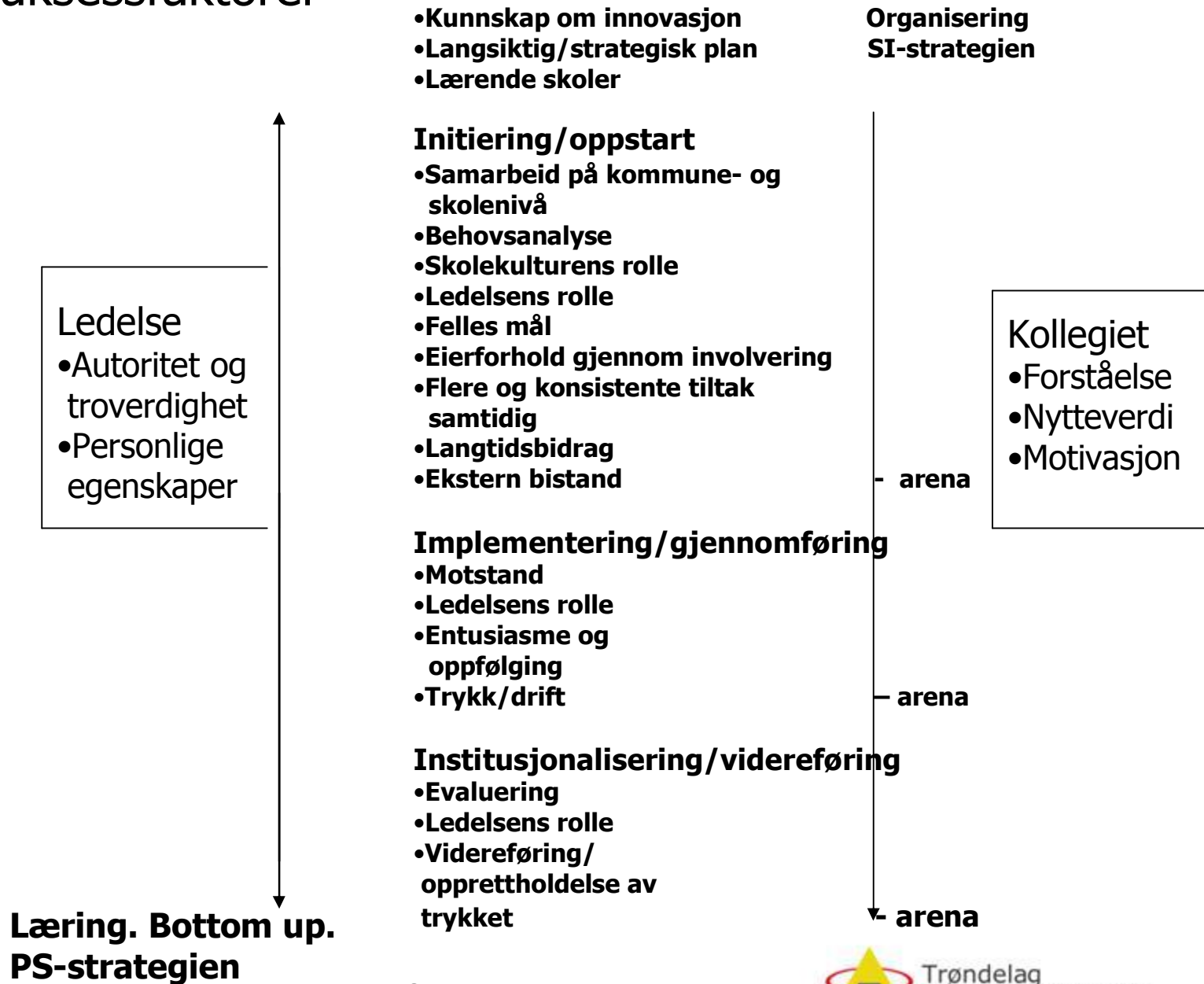
- LP-arbeidet har tatt sikte på å heve de deltakende skolars kompetanse i forhold til en arbeidsmåte som er anvendbar på ulike skolebaserte utfordringer
- Denne måten å arbeide på kan anvendes i forhold til å dele, utvikle, vedlikeholde og bruke kunnskap.
- LP måten å organisere utviklingsarbeid på øker muligheten for at skolen skal kunne kalle seg en "lærende organisasjon".
- Man har nå en organiseringsform på kommune- og skolenivå og man har en arbeidsmetode i nettverkene som fremmer læring...

Innovasjonsteori

På skolenivå

A.S. Samuelsen. Narvik 2008

Suksessfaktorer



Suksessfaktorer i systemrettet arbeid (Samuelsen, 2008)

Initieringsprosessen/oppstart

A.S. Samuelsen. Narvik 2008

Samarbeid på kommune- og skolenivå

- Vertikal integrasjon av prosessen betyr at ledelse på kommunenivå og skolenivå sammen med de skoleansatte inntar utfyllende roller
- Rektor trenger prosessuell støtte fra sentrale skolemyndigheter
- Forankringen i kommunalt planverk øker sannsynligheten for tilstrekkelige rammebetingelser

Behovsanalyse

- Kartlegging en suksessfaktor (Brighthouse, 1999)
- Både organisasjonen og tilsattes behov
- Opplevd nytte en motivasjonsfaktor – læringsaspektet
- Intervensjoner må systematisk kartlegges, prosjekteres med utgangspunkt i kartleggingen og deretter implementeres om man skal lykkes.

- Forskning, reduksjon av effekt og ineffektiv bruk av tid og resurser (Roffey, 2000).

- Behovsanalyse – vesentlig også med tanke på evalueringen.

Skolekulturens rolle

- Makten i skolekulturen
- Influerer på viljen til endring (Stoll, 1998).
- Implisitte antakelser, tro og verdier = kulturens normer
- Unike kulturer

- Forandringsprosjekter er basert på hvor godt overførte normer fra utviklingsprosessen er tilpasset skolekulturens normer

- Et nøkkelaspekt ved ledelse er evnen til å skape en skolekultur hvor man tror på utvikling av organisasjonen

Ledelsens rolle

- Rektors rolle i prosjektoppstart og prosjektgjennomføring er vesentlig i forhold til hvor vellykket innovasjonsarbeidet blir.
- Sentral rolle, uten vil forandringsprosessen gå langsommere og bli mer frustrerende (Morrison, 1997).
- Lede, vedvarende støttende, entusiastisk og etterspørre arbeidet.
- Ledelsesgruppe

Enighet om målet/felles visjon

- Skap en forståelse i hele organisasjonen for kontinuerlig arbeid med utvikling
- Klar og kommunisert visjon for arbeidet i organisasjonen
- Alle utviklingsprosjekter bidrar

- Fritt valg. Readiness =villighet, 75% støtte (Verneberg og Gamm, 2003)

Eierforhold gjennom involvering

- Eierforhold gjennom begrunnelse og kartlegging – initiering
- Prosjektplan
- Reell medvirkning og informasjon - prosesskapasitet

- Fire faktorer som har betydning for involvering; prioritering, relevans, organisering, innflytelse= involvering (Midthassel, SAF)

Langtids bidrag

- Kenguruskolen
- Fokus på endringsarbeidet over tid
- Skoleutviklingsplan
- "The Discipline of Getting Things Done"
(Bossidy og Charan, 2002)

- Aktivitetsplan/prosjektplan

Ekstern bistand

- Skoleforbedringsprosesser kan kreditere på ekstern bistand
- Unngå sentrale fallgruver
 - Utelate kartleggingen
 - Ønske å endre for mye
 - Konkretisere målene for dårlig...
- Eksterne konsulenter kan supplere innsideperspektivet med et eksternt perspektiv

Implementering/gjennomføring

- Implementation consists of the process of putting into practice an idea, program, or a set of activities and structures new to the people attempting or expected to change (Fullan, 2001).
- Rektors rolle, entusiasme og oppfølging, trykk/drift.
- En samlet regresjon midt i implementeringen
- Hvilke hindringer kan man støte på?

Motstand og barrierer

- I arbeid med endring i skolesammenheng møter en ofte barrierer.
- Toleranse for turbulens
- Selvbevaring

- Fire typer barrierer eller hindringer kan dukke opp:
 - Psykologiske barrierer
 - Praktiske barrierer
 - Verdi- og maktbarrierer (Morrison, 2002).

Psykologiske barrierer

- Når fenomener i menneskers psyke opptrer som motstandsfaktor
 - Sikkerhet/trygghet versus usikkerhet/utrygghet
 - Andre psykologiske faktorer
- Læringshistorie -saksinnhold
- Behovet for kontroll
- Forebygging: samtaler, kartlegging, informasjon og medbestemmelse

Praktiske barrierer

- Motstandsfaktorer av mer konkret art.
- Eksempel på praktiske faktorer som har vist seg å være sentrale barrierer i innovasjonsarbeid:
 - Tid
 - Ressurser
 - Uklare mål
 - System
- Forebygging

Makt- og verdibarrierer

- Disse barrierene henger nøye sammen og betraktes av mange som de viktigste barrierene i innovasjonsarbeid
- Barrierene blir negative eller positive i forhold til hvilken verdiforankring de har
 - Verdibarrierer
 - Maktbarrierer
- Forebygging; psykologiske barrierer, allianser; informasjon, kommunikasjon, samarbeid og åpenhet

Motstand og barrierer

- Mobilisering av motstand er et komplekst og relativt fenomen.
- Behovskartlegginger, optimaliserer endringsviljen i skolekulturen, delt visjon, prosjektplan
- Tidligere erfaringer med endringer i organisasjonen er vesentlig i forhold til hvor mye motstand en møter
- Størrelsen på startvanskene og organisasjonens innovasjonstretthet vil også ha stor betydning.

Institusjonalisering/videreføring

- Hvordan man har ivaretatt de foregående fasene i innovasjonsarbeidet vil påvirke institusjonaliseringsarbeidet
- Ikke alle endringsprosjekter svarer til forventningene
- Behovskartlegginger, prosess- og målevalueringer

- Kompetanseutnyttelse – kompetanseressurser
- Rektors rolle- Synliggjøre arbeidets suksess, sette arbeidet inn i en mer helhetlig sammenheng, opprettholde trykket
- En prosjektplan for institusjonaliseringsarbeidet

Hvilke implikasjoner får dette for LP-arbeidet?

- En prosjektplan kan langt på veg forebygge motstand, samt ivareta:
 - Behovsanalyse
 - Påvirke skolekulturen
 - Enighet om målet
 - Eierforhold gjennom involvering
 - Langtidsbidrag
 - Flere og konsistente tiltak på en gang
 - Evaluering
 - Ekstern bistand
 - Institusjonaliseringsprosessen