

Skolelederkonferansen
Ledelse og kvalitet i skolen

9.-10. februar 2023, Scandic Hell



Kan innovasjoner i skolen planlegges?

Carl F. Dons, NTNU

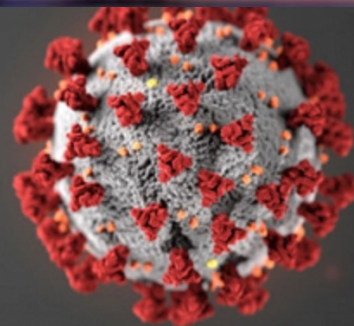
Innovasjon?



Utdanningsløpet | Læring og trivsel | Ek

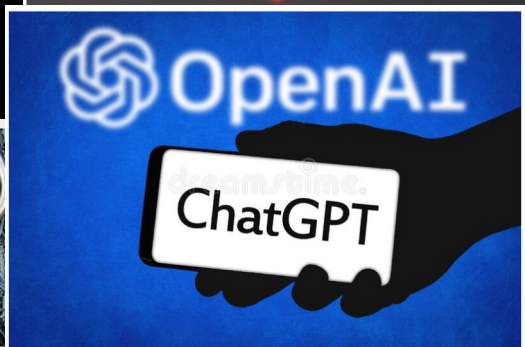
Du er her: [Forside](#) > [Læring og trivsel](#) > [Læreplanverket](#) > F

Fagfornyelsen



Rammeplan for barnehagen

Rammeplan for barnehagen er en forskrift til barnehageloven.



Innovasjon

Arven fra Schumpeter (1934)

- **Introduksjon** av et nytt produkt eller ny tjeneste
- **Introduksjon** av en ny produksjonsmetode
- **Inntreden** på et nytt marked
- **Utnytting** av en **ny** type råvare eller halvfabrikat
- **Ny** organisering av en næring

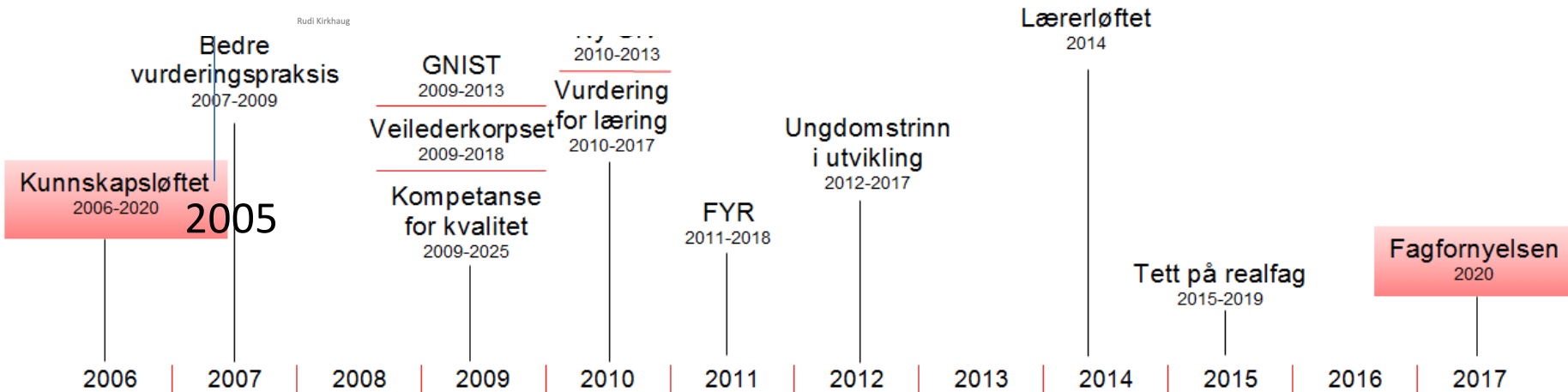
GJENNOMFØRE SKOLENS OPPDRAG:

§ 1-1. Formålet med opplæringa:

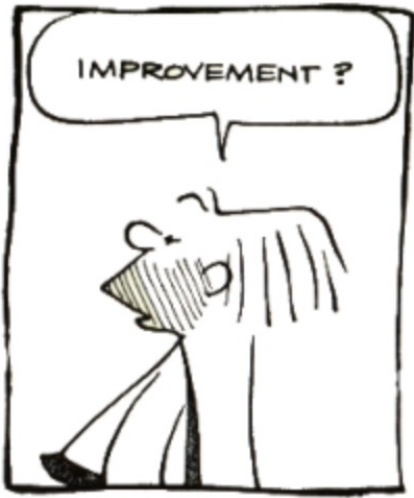
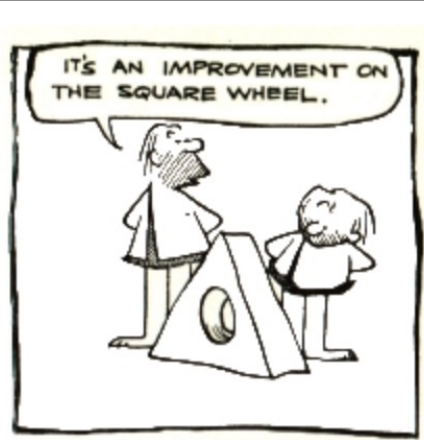
- Opplæringa i skole og lærebedrift skal, i samarbeid og forståing med heimen, opne dører mot verda og framtida og gi elevane og lærlingane **historisk og kulturell innsikt og forankring**.
- Opplæringa skal byggje på **grunnleggjande verdiar i kristen og humanistisk arv og tradisjon, slik som respekt for menneskeverdet og naturen, på åndsfridom, nestekjærleik, tilgjøving, likeverd og solidaritet**, verdiar som og kjem til uttrykk i ulike religionar og livssyn og som er forankra i menneskerettane.
- Opplæringa skal bidra til å utvide kjennskapen til og forståinga av den **nasjonale kulturarven og vår felles internasjonale kulturtradisjon**.
- Opplæringa skal gi innsikt i kulturelt mangfald og vise respekt for den einskilde si overtyding. Ho skal fremje **demokrati, likestilling og vitenskapleg tenkjemåte**.
- Elevane og lærlingane skal utvikle **kunnskap, dugleik og holdningar** for å kunne meistre liva sine og for å kunne delta i arbeid og fellesskap i samfunnet. Dei skal få utfalde **skaparglede, engasjement og utforskartrøng**.
- Elevane og lærlingane skal lære å **tenkje kritisk og handle etisk og miljøbevisst**. Dei skal ha medansvar og rett til medverknad.
- Skolen og lærebedrifta skal møte elevane og lærlingane med tillit, respekt og krav og gi dei utfordringar som fremjar **danning og lærelyst**. Alle former for diskriminering skal motarbeidast.

Hva kan vi lære av planlagte innovasjoner i skolen?

Rudi Kirkhaug



Radikal eller
inkrementell
innovasjon?





Teknologiske innovasjoner

- steintavler
- runestaver
- papyrus
- pergament
- kritt tavle
- trykkekunsten
- datamaskinen.
- mobiltelefonen
- fra bokstav til tegn: bilde, lyd, film etc.
- "estetisk kompetanse" (visuelle, auditive og motoriske uttrykk)
- **AI – ChatGPT ?**

Innovasjon – siste par tiår

Johan P. Olsens (2004) definisjon:

Innovasjon kan defineres som «kreativitet i form av nye ideer, produkter, tjenester, policies, og institusjoner, samt at denne kunnskapen blir akseptert, spredt og iverksatt»

Oppsummert:

Enighet om at innovasjon må inneholde to sammenknyttede aktiviteter:

- gjøre noe nytt, og
- dette nye må implementeres slik at det fungerer i en gitt kontekst

Vi kan ikke løse problemene med
samme tenkemåte som vi brukte
da vi skapte dem
A. Einstein

Erfaring

Lærer oss at noe er slik
eller slik, men ikke at det
kan være annerledes
I. Kant

Innovasjon offentlig sektor

«**The common good**» (Hartley, 2005):

Innovasjon i offentlig sektor skal skape verdier for og tilføre goder for fellesskapet. Innovasjon i offentlig sektor er unik, og forskjellig fra et kommersielt marked.

Co-creation (Bason, 2010)

Samskaping kan føre til radikale løsninger som overvinner siloene, dogmene og gruppetenkningen som fanger mye av vår nåværende tenkning, og kan gi oss flere og bedre resultater til lavere kostnad

Samhandling og samskaping



Samhandling (Inter-action) er: Samspill eller vekselvirkning mellom to eller flere aktører som er i aktivitet med hverandre.



Samskaping (Co-creation) er: Når to eller flere aktører inngår i et likeverdig samarbeid, med hensikt å definere problemer og designe og implementere nye og bedre løsninger.

Innovasjon – oppvekst

*Innovasjon er menneskeskapte endringer som fører til en merverdi gjennom å sikre menneskers livslange **læring*** (Serdyukov, 2017)

*Innovasjon i oppvekstsektoren er å navigere effektivt sammen med andre i **komplekse sammenhenger***

Oppvekst foregår i et veikryss

her møtes arealplanlegging, samferdsel, familie-, helse-, skole-, kultur-, trygde- og arbeids inkluderingspolitikken. Noen tiltak rettes direkte mot barna, andre er indirekte og skal påvirke foreldrenes levekår og lokalsamfunnets kvaliteter. Noen tiltak rettes mot særlig utsatte barn og risikogrupper, andre er av universell karakter. Noen tiltak skal påvirke det fysiske rommet, andre tiltak skal påvirke barn og ungdoms aktiviteter

(Hagen, 2017: 173)

Utdanning og oppvekst

– gjenstridige utfordringer «Wicked problems» (Ulfrstad 2011)

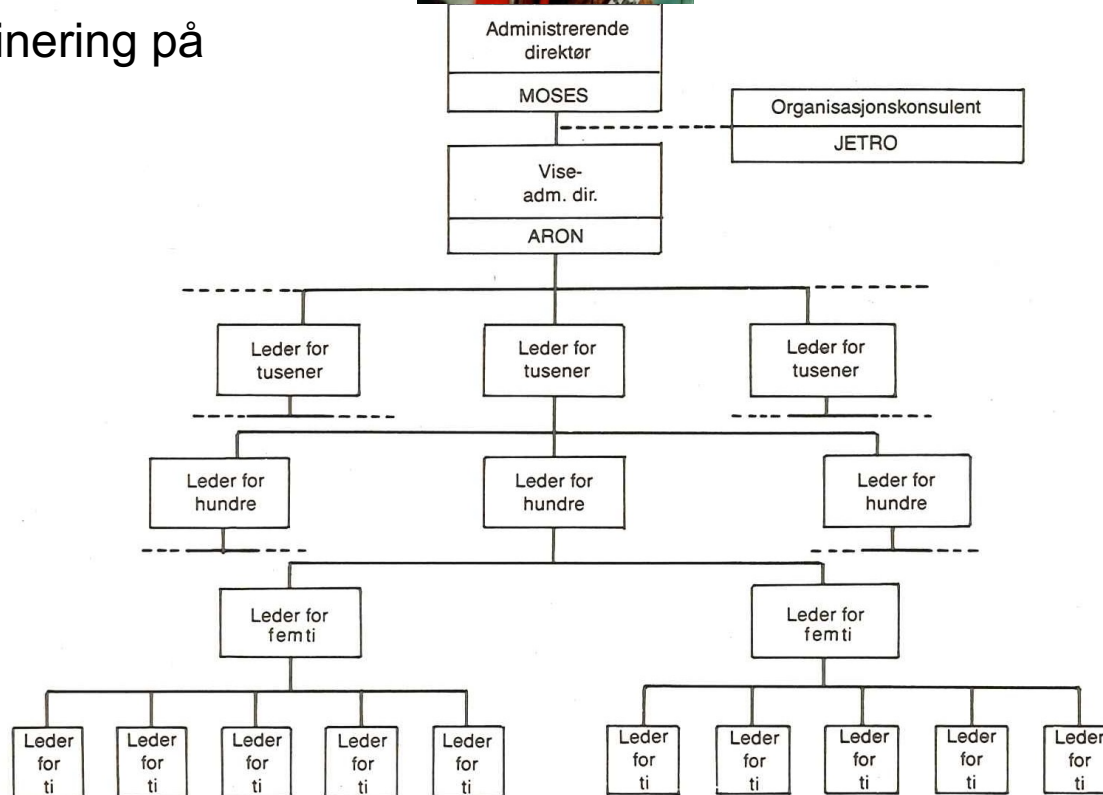
- involverer flere sektorer
- vanskelig å dele opp problemene i avgrensede ansvarsområder
- tilgang til ulike typer virkemidler
- årsaksforholdene uklare og til dels ukjente
- hvert fagområde ser og lager løsningsforsøk basert på basis av sin egen fortolkning
- Sammensatte løsninger
 - i skjæringspunktet mellom politikk, administrasjon og tjenesteutøvelse

Vertikal Styring

Entydige mål

Klare "svar"

Lite koordinering på tvers

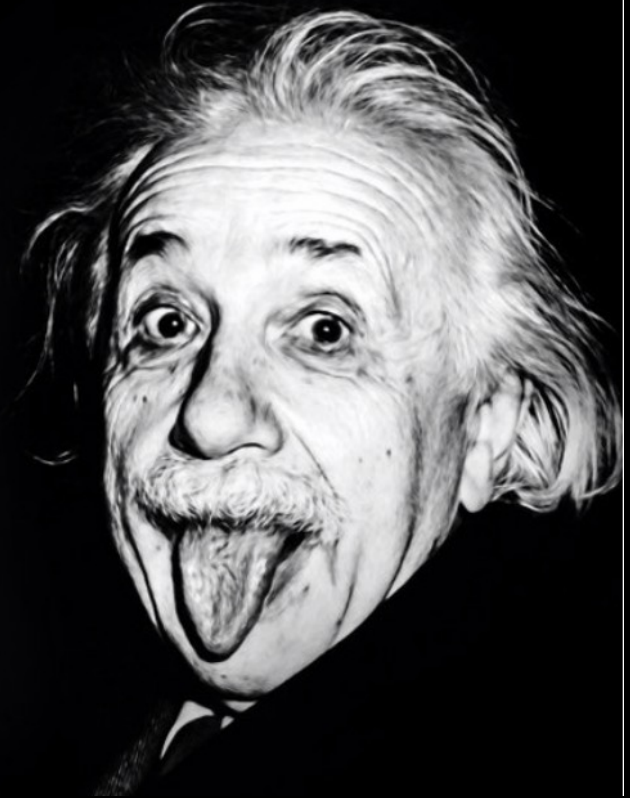


Gjenstridige utfordringer krever

- horisontal handling støttet av gode, fungerende nettverk.
- avklarte oppgaver og løpende dialog for å gripe kompleksiteten og den dynamiske utviklingen i utfordringene.
- beredskap i forhold til at det uventede kan skje (jfr Covid - 19).
- en sømløst vev av aktører, der autonome organisasjoner og etater må jobbe sammen i forpliktende samarbeidsnettverk på tvers av fag, nivåer og etater og tjeneste områder

Imagination is more important
than knowledge. **Imagination**
is the language of the soul.
Pay attention to your imagination
and you will **discover**
all you need to be **fulfilled.**

– *Albert Einstein*



*Kompetanse er å kunne **tilegne seg og anvende** kunnskaper og ferdigheter til å **mestre** utfordringer og **løse** oppgaver i kjente og ukjente sammenhenger og situasjoner. Kompetanse innebærer forståelse og evne til refleksjon og kritisk tenkning.*

Overordnet del – verdier og prinsipper for grunnopplæringen (2017)

2.2 Kompetanse i fagene

Trond H. Buland, Carl F. Dons og Mette Meidell

Absolutt: Lokaldemokratiets ansvar for barn og unges læring, utvikling, trivsel og tilhørighet

Rapport

Sluttrapport fra følgestudien for ABSOLUTT-programmet
Trondheim, 25. mars 2022

Oppvekstnettverk Nordmøre

- Sammen skaper vi fremtiden
Region Nordmøre 2040



NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og lærerutdanning
NTNU
NTNU
NTNU

Planlagte innovasjoner er resultat av troen på forutsetninger om forutsigbarhet, en forutsigbarhet som ikke alltid er til stede.

- koronakrisen som innovasjon i norsk skole

»» Av Carl F. Dons, Eirik J. Igens og Kristin Norum Skoglund

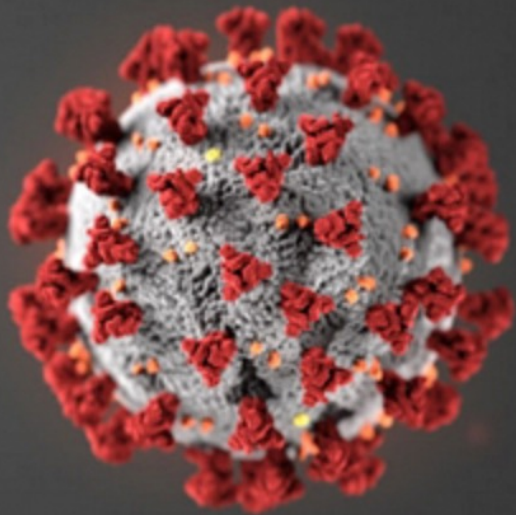
Skoleledere har under koronapandemien fått erfaring med å lede en skole i en periode med brå og uforutsigbare endringer. Dette kan man trekke vekstler på når skolen etter hvert skal tilbake til normal drift.



Koronaperioden er oftest omtalt som en krisetid, men hvordan skoleledere og lærere har valgt å håndtere utfordringer som skole- og lærerarbeid, undervisningsplanlegging, tilpasset opplæring og oppfølging av elever og ansatte digitalt, kan også forstås som innovasjon. Innovasjon er menneskeskapte endringer som gir mer verdi gjennom å sikre elevens livslange læring, og er derfor nødvendig for at skolen som organisasjon skal kunne utvikle seg (Seydoux, 2017). Endring av det etablerte gjennom å innføre noe nytt kan være både planlagt og uforutsigbart (Seydoux, 2017). Endring av det etablerte gjennom å innføre innovasjoner er et resultat av uplanlagte hendelser, slik som uforutsatte problemer som dukket opp eller plutselige glimt av inspirasjon (O'Sullivan & Dooly, 2009 s. 53). I koronastien har det vært lite tid til å planlegge fordringer, men de erfaringene som er gjort når det gjelder for eksempel samarbeids- og ledelsesformer så vel som undervisning, kan likevel føre til forbedringer i praksis. Et innovasjonsperspektiv på skolens krisehåndtering under korona kan nå gi oss verdifull kunnskap om videre forbedringsprosesser i norsk skole.

Et tilbakeblikk på skolens «koronatid» kan fremstilles som følger i en fællesfortelling: 12. mars kom nedstengningsplaner, og norske lærere ble på kort varsel satt til å iverksette undervisning i de tusen hjem. I løpet av en hektisk periode med stengte skoler ble elever, lærere og foresatte involvert i hjemmeundervisning preget av variasjonsbredde, aksesser og nederygging. Etter fem- seks uker åpnet skolene gradvis

Uplanlagte innovasjoner er et resultat av uforutsatte hendelser som plutselig dukker opp, eller som øyeblikkets glimt av inspirasjon.



Skolenes Koronatid – fortellingen om en ikke planlagt innovasjon?

- Utbruddet
- I de tusen hjem
- Tilbakekomst

Ny skolehverdag?

Utbruddet



«På skolen gikk IKT-ansvarlig gjennom bruk av Teams med alle lærerne i fellestiden onsdag 11.3. Alle hadde med egen PC og det elementære i bruk av Teams ble gjennomgått samtidig som lærerne testet det ut. Torsdag 12.3 midt på dagen ble det bestemt at skolene skulle stenges, og fredag 13. mars var både elever og lærere i gang med undervisning på Teams og It's Learning»

Kriseledelse?

«Det er forventet at jeg som leder har kontroll over situasjonen så langt det lar seg gjøre. Det er viktig å framstå som enn trygg leder med oversikt over situasjonen.»

«Behov for å være langt tydeligere/bestemmende i avgjørelser, mindre rom for medbestemmelse - mer autoritær...»



Mer de fleste hjemmeskolekommunikerte bare en tredjedel av elevene på andrermet med læreren en gang i uka eller sjeldnere, viser en undersøkelse. (Foto: Arntsen Uggel, Kinn/Sorip)

De minste elevene hadde minst kontakt med læreren i tiden med hjemmeskole

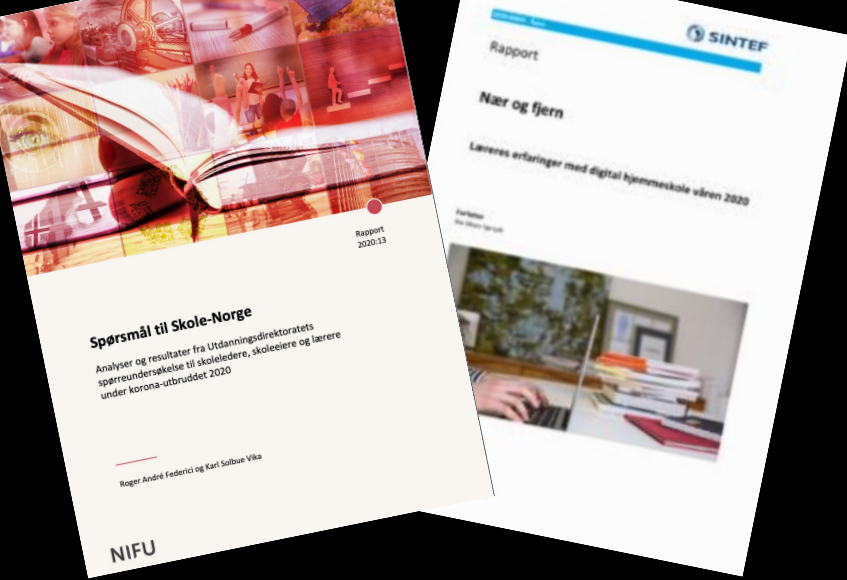
- mer individuelt arbeid og mindre faglig dialog/samarbeid
- mange skriftlige innleveringer
- noen bruker læreboka mer, andre bruker mer digitale ressurser
- elevene bruker mindre tid til læringsarbeid enn vanlig
- lærerne bruker mer tid

I de tusen hjem

fra «Kriseledelse» til ?

«I skolen er det mange formelle og uformelle arenaer for samskapt læring. I forhold til eget lederskap, ønsker jeg å videreutvikle egen rolle i møte med andre der en snakker om og deler erfaringer/utfordringer. Disse formelle og uformelle arenaene bidrar til bevisste og ubevisste læringsprosesser i samspill med andre mennesker.»

«Ledelse tettere på det som foregår på «gulvet»



Tilbakekomst

«Vi opplevde at økt arbeidspress gjorde det vanskelig å fokusere på noe annet enn planlegging, gjennomføring og evaluering av undervisningen her og nå. Når det er sagt, har lærerne hatt en helt formidabel digital kompetanseheving. Dette merker vi at læreren er motivert til å ta med videre, noe som er helt i tråd med fagfornyelsen»

«Å skulle lære seg å bruke digitale hjelpemidler under krisen er som å gå seg vill midt oppe på fjellet også skulle lære seg å bruke GPS for første gang.»

Nye skolehverdag

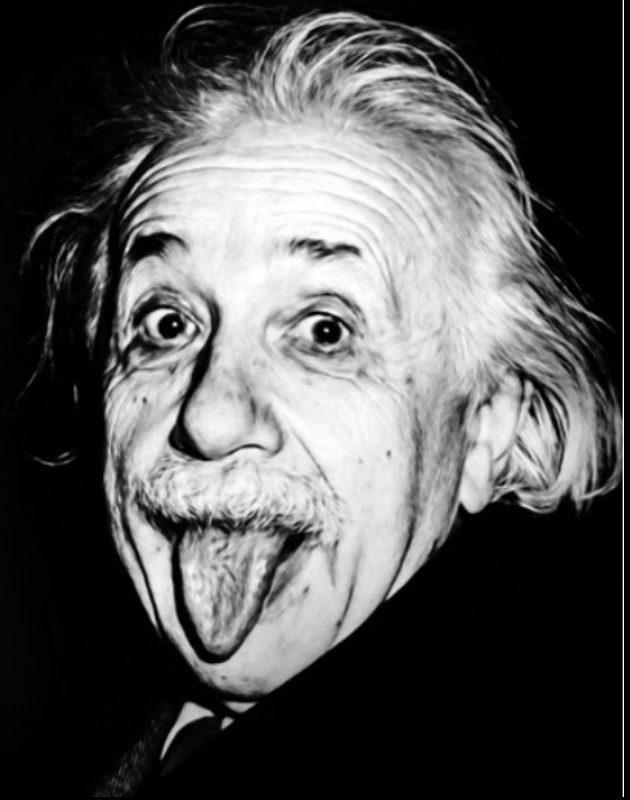
- Klangbunn for innovasjon?

- Lærere har utviklet sitt digitale repertoar
- Skoleledere og lærere har fått nye erfaringer
- Økt beredskap for å møte ikke planlagt endring
- Økt grunnlag for refleksjon og ettertanke om målet for opplæringen og organisering av undervisning

«Vi har avviket alt av utviklingsplaner i denne perioden, men har aldri utviklet oss mer sammen - i riktig retning. Medskapning, reflekterende møter, lærende nettverk, engasjement og motivasjon med et skremmende bakteppe (Covid-19) som katalysator, har gjort at vi i fellesskap har oppnådd større profesjonalitet og mer kunnskap - helt i tråd med ny fagplan.»

Imagination is more important
than knowledge. **Imagination**
is the language of the soul.
Pay attention to your imagination
and you will **discover**
all you need to be **fulfilled.**

– *Albert Einstein*



Oppvekstnettverk Nordmøre

- Sammen skaper vi fremtiden

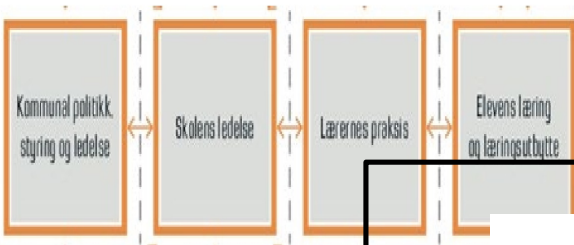
Region Nordmøre 2040



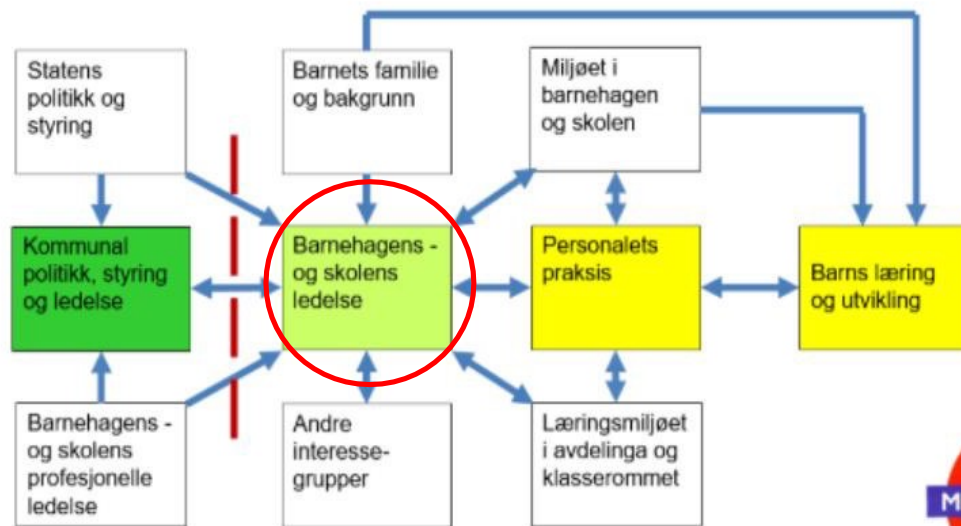
Innovasjon?

«»Vi tror på at 9 kommuner på Nordmøre, et oppvekstnettverk som samarbeider, kan drive strategisk utviklingsarbeid på en mer rasjonell måte enn en liten kommune kan alene».

«Ansatte og ledere kan utfylle hverandres kompetanse og erfaringer, og sette generelt og fagspesifikt utviklingsarbeid på agendaen.»

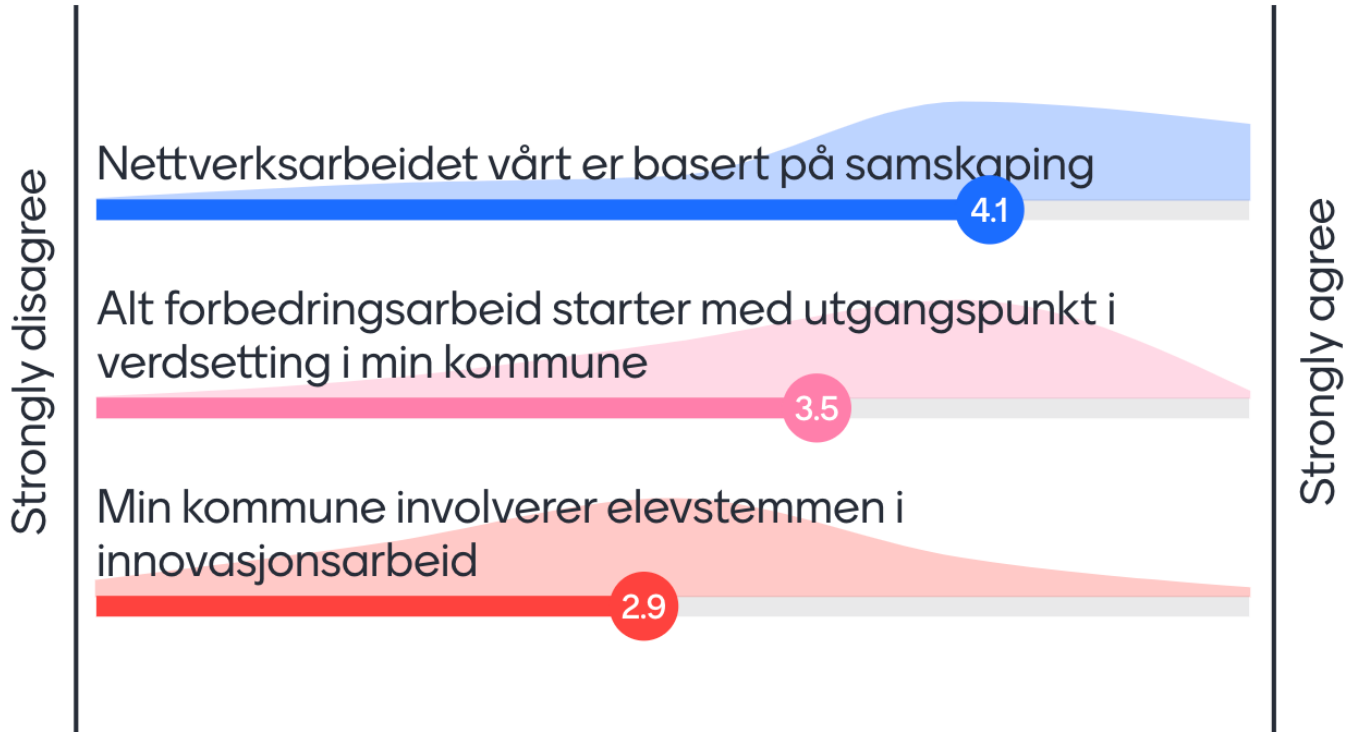


Oppveksteierskapets verdikjede



Fritt etter Karen Seashore Lois, 2012





Spor av innovasjon?

«...når klassen har starta på temaet Demokrati og ein anna lærar enn den som har starta opp temaet i klassen startar ein seinare time med å seie at «I denne økta har eg tenkt at de sjølv skal få bestemme litt kva de vil gjere», og ein elev utbryt: «Ja, det er det som er demokrati!»

Elever på småskoletrinnet som arbeider med undersøkelser i naturfag skriver svært flotte naturfagrapporter, og selv de yngste klarer å skrive fullt leselige og fagspesifikke rapporter. Som en elev uttrykte det:

«Å skrive er jammen hardt arbeid, men det er artig når en får det til!»

Har du ein metode eller strategi for å lære best mulig? Og kven har i såfall lært deg denne/desse?

Elevene svarer:

«Hilde (norsklærer) var veldig oppslukt i BISON overblikk når vi øva til nasjonale prøve.»

«Når læreren blir meir bevisst på læringsfremmande og språkstimulerande samtalar, ser ein også at elevane raskt blir med på denne måten å samtale på, at dei blir meir opptekne av språket som verktøy for formidling av oppfatningar og meiningar, og dei blir også meir interesserte til å lytte til kvarandre. Det er altså eit nyttig verkty for å sikte ei større forståing for nye ord og omgrep, både for dei etniske norske og for dei fleirspråklege elevane..

Forts.

Det er heller ikke noko i vegen for at denne måten å samtale på blir med inn i kollegasamtalane. Det er ikke sikkert vi vaksne alltid forstår kva dei vi samtalar med meiner, ved å bruke delar av denne samtaleteknikken kan vi vere betre skodd for å rydde bort eventuelle misforståingar. Slik kan det eg har jobba med i klasserommet også bli med inn i ledarrolla mi i personalgruppa»

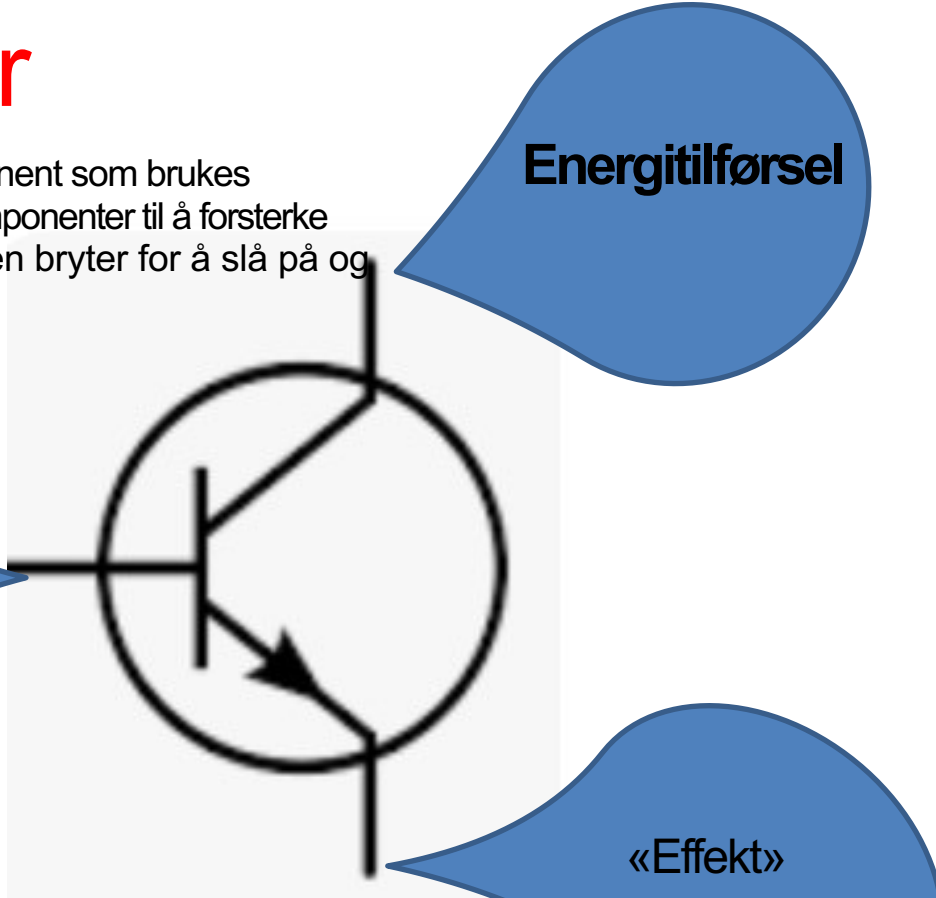
Ikke styring, men klangbunn for innovasjon?

- **Blikket på barnet, eleven og den voksne som unike mennesker med styrker og utfordringer**
- **Alt forbedringsarbeid starter med utgangspunkt i verdsetting**
 - **det som allerede er der av verdi for barn, elever og voksne**
- **Felles fokus på verdien av blikket på barn og elever som unike**
- **Felles forståelse av medvirkning som verdi for både barn og voksne**
- **Læringsfremmende samtaler og medvirkning som grunnlag for samskaping**
- **Metaperspektiv på læring i fag både på elev og lærernivå**
- **Nettverksarbeid basert på samskaping**

Transistor

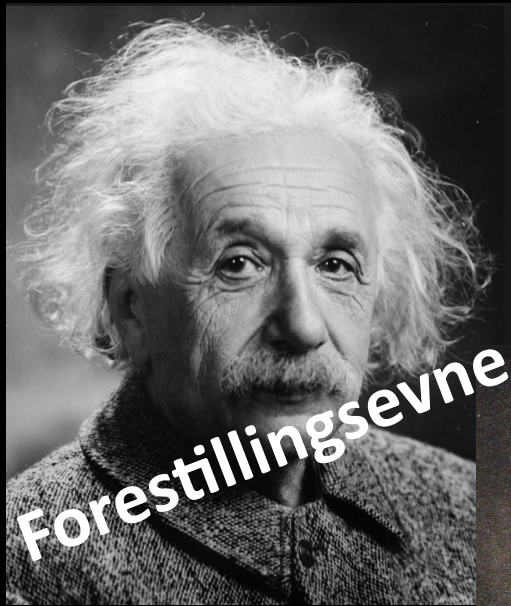
En **transistor** er en elektronisk komponent som brukes sammen med andre elektroniske komponenter til å forsterke eller generere signaler, eller som en bryter for å slå på og av signaler eller energitransport

**Klokt lederskap:
Det «lille» som
bidrar til økt
energi**



Energitilførsel

«Effekt»



Forestillingsevne



Praktisk klokskap



Erfaringens begrensninger