



UiO : Universitetet i Oslo

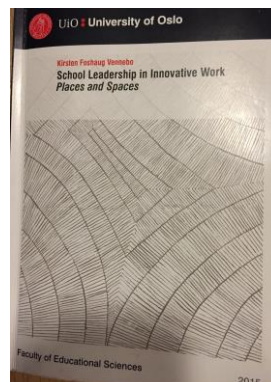
## Skoleledelse i innovativt arbeid: Hva handler det om?

Skolen i digital utvikling, 2015

Kirsten Foshaug Vennebo

k.f.vennebo@ils.uio.no





## School leadership in innovative work. *Places and spaces*

- Begrepene **ledelse og innovasjon**
- **Sammenhenger mellom ledelse og innovasjon**
- Min forståelse av begrepene og forskningstilnærming
- Utviklingsarbeid med IKT, to skoleprosjekter
- Hva studien undersøker og viser
  - ✓ hvordan utviklingsarbeid blir innovativt
  - ✓ hvordan ledelse konstitueres og utøves i innovativt arbeid
    - betydning for arbeidets utfall og retning
  - ✓ utfordringer knyttet til ledelse i innovativt arbeid og implikasjoner for ledelse.

# Innovasjon og ledelse

Ulike posisjoner  
og syn - 'school  
improvement  
tradition' gjennom  
40 år

## Innovation – realisere nyskaping

- Som adopsjon (opptak)
- Som implementering og gjensidig tilpasning
- Som gjensidig tilpasning og samproduksjon

## Ledelse – influere og skape retning

- Som individuelle handlinger
- Som roller gjennom handlinger
- Som praksis – roller og funksjoner

(Vennebo, 2015)

# Sammenhenger mellom innovasjon og ledelse

Kommer an på!

	“eksister”	“vokser fram”
<b>Anvendelse og publikum/ Forskningsdesign?</b>	Sentrale veiledende spørsmål: Hvorfor og hvordan utvikler vi kunnskap, og for hvem? Hva er funnene og deres generaliseringsbarhet? <b>Quantitative design</b>	Sentrale veiledende spørsmål: Hvorfor og hvordan utvikler vi kunnskap, og for hvem? Hva er funnene og deres implikasjoner for praksis? <b>Qualitative design</b>
<b>Analyser?</b>	Statistiske, årsaksforklaringer	Tekster, strukturelle/tolkende forklaringer
<b>Posisjon?</b>	Frakoblet forskningsfeltet	Deltaker i forskningsfeltet
<b>Metoder for datainnsamling</b>	Spørreundersøkelser, intervjuer, dokumenter.....	Intervjuer, dokumenter, logg, observasjoner, bilder, lyd- og videodata.....
<b>Kunnskapsformer?</b>	Instrumentell	Refleksiv
<b>For hva.....?</b>	Å <b>oppdage</b> sammenhenger for å kunne generere kunnskap om ledelsesstrategier som bidrar til å gjøre innovasjoner mer effektive.	Å <b>forstå</b> sammenhenger og reflektere over ledelse som “kunst” relatert til å styrke produktivitet i innovasjoner
<b>Informerer “publikum”, hvordan rapportere?</b>	Rapporterer funn basert på “målinger”	Rapporterer funn basert på “strukturelle/tolkende forklaringer”

# Forskning (1970 – 2013)



## Forhold som fremmer innovasjon

- Analyser
- Nettverk
- Kommunikasjon
- Kulturer
- Temporære grupper
- Ekstern støtte
- **Ledelse**

- Skolers autonomi
- Felles visjoner
- Fokus på klasseromsaktiviteter – undervisning og læring
- Sterke læringsfellesskap
- Samarbeidsorienterte kulturer
- Beslutninger
- Finansiering

Fokus på hva formelle ledere gjør – «interactional and relational blind»

Et teoretisk problem!

# Min forståelse og forskningstilnærming

## Innovasjon – aktualisere og realisere nyskaping

Innovasjon defineres som "Small scale changes" initiert og konstruert i små grupper som eksperimenterer med nye idéer (jf. Sannino & Nocon, 2008), med potensiale til å kunne utvikle seg til organisasjonslæring

**Innovativt arbeid** defineres som samhandlingsprosesser der nyvinninger blir aktualisert og realisert som skrittvis endringer.

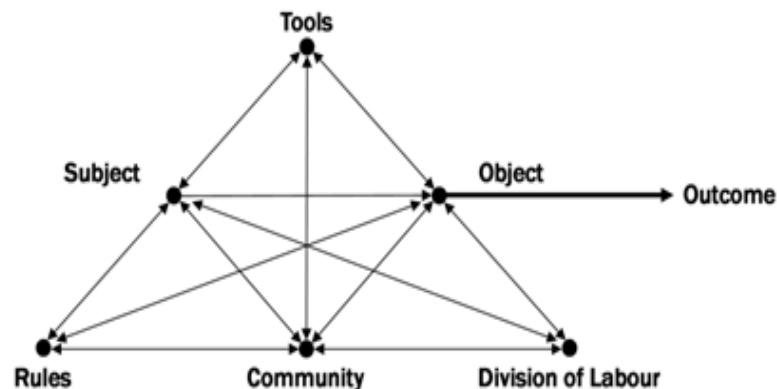
## **Ledelse i innovativt arbeid – influere og skape retning**

Ledelse defineres som den regulering og koordinering som kommer til uttrykk i sosiale samhandlende arbeidsprosesser og som influerer på og gir arbeidet retning (Vennebo, 2015)

## **Ledere – personer i formelle lederposisjoner**

Ledere er definert som myndiggjorte personer som bekler formelle lederposisjoner (Gronn, 2003) tillagt visse rettigheter, plikter og ressurser, også med en antatt rett til å bestemme retning

# Forskningstilnærming

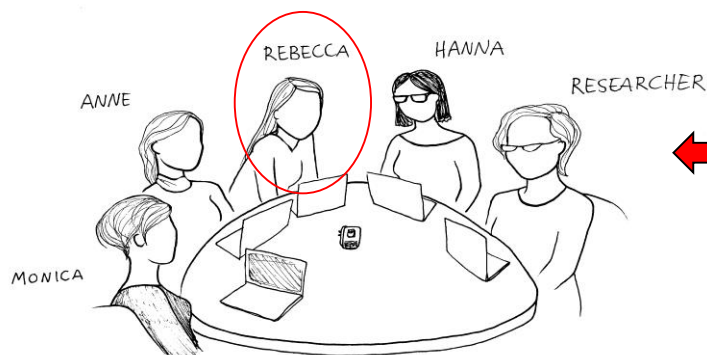


- **Teoretisk tilnærming:** Aktivitetsteori
- **Etnografisk design:** En kvalitativ studie over tre år, dypdykk i to skoleutviklingsprosjekter med IKT, følger prosjektteam som leder utviklingsarbeid
- **Fokus:** Innovativt arbeid, ledelse og ledelse i innovativt arbeid
- **Interaksjonsanalyse:** diskursive handlinger i møter (lydopptak og observasjon)
- **Andre datakilder:** Intervjuer, observasjon (klasserom), dokumenter (planer, analyser, møteagendaer og –referater)



# Utviklingsarbeid med IKT: To skoleprosjekter

Pinewood prosjektet →  
(2009-2010)



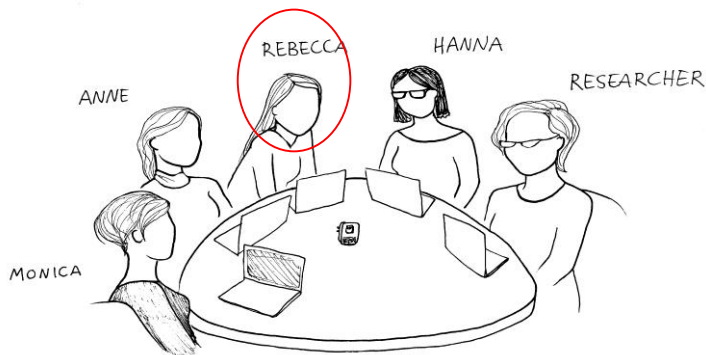
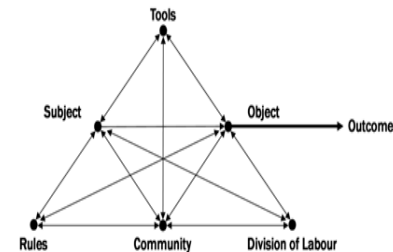
← Riverside prosjektet  
(2007-2009)

# Hva studien viser - hovedfunn

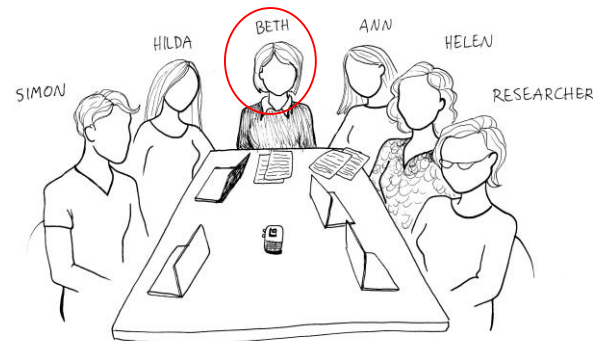


**Utviklingsarbeid blir innovativt** når et mangfold av perspektiver kommer til uttrykk i teamdiskusjoner rundt utfordringer teamene støter på i arbeidet. En viktig betingelse for å skape nyvinninger er imidlertid at deltakerne initierer idéer og perspektiver som bryter med kollektivets etablerte måter å handle på, og at slike perspektiver fanges opp, støttes, utforskes og utvides.

**Ledelse i innovativt arbeid** dannes i et samspill mellom hierarkiske og distribuerte former for handlekraft og autoritet. Ledelse oppstår i nettverk av relasjoner som skapes og endres gjennom samhandling i teamene, og drives fram i mangfoldet av motiver og spenninger.



**Riverside**



**Pinewood**

## Utøvelse av ledelse i innovativt arbeid: noen kjennetegn

- Relatert til komplekse problemstillinger
- Spenningsfylt – et mangfold av motiver og interesser knyttet til problemområder og problemstillinger
- Strever med å anerkjenne, regulere og forene spenningsfylte interesser i spill
- Utvekslinger og forhandlinger av ustrukturert karakter – uforutsigbare vekslinger mellom problemdefinisjon og problemløsningssekvenser. Primært fokus på problemløsning der bruk av kjente ressurser dominerer – utfall “pragmatic directions” and “open-ended directions”

# To sentrale utfordringer

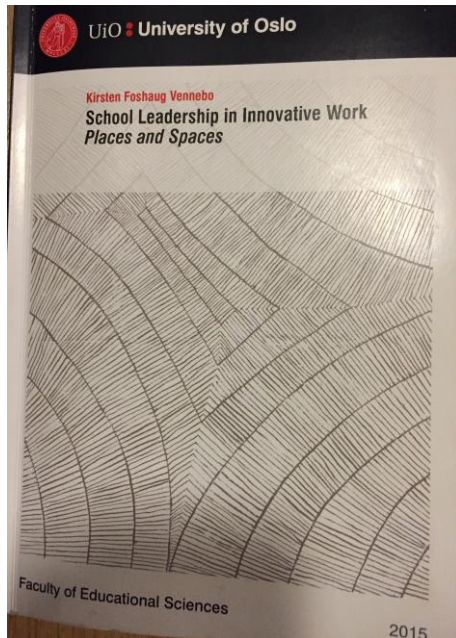
- Håndtere komplekse problem
- Skape vilkår for innovativt arbeid
- Krever ledelse som skaper rom der potensielt nye måter å handle på kan eksperimenteres med og utvikles gjennom strukturerte arbeidsformer



Unngå å havne i «aktivitetssnaren», det vil si legge analyser til grunn for utforming og design av nytt opplegg (praksiser, produkter)

(Ekspanziv lærings sirkel etter Engestrøm, 2001)

## Takk!



Vennebo, K.F.(2015) School leadership in innovative work: Places and Spaces (Doctoral dissertation). University of Oslo, Oslo

### Artikler

Vennebo, K.F. (accepted for publication). Innovative work in school development: Exploring leadership enactment. Educational Management Administration & Leadership.

Vennebo, K. F., & Ottesen, E. (2014). The emergence of innovative work in school development. Journal of Educational Change, DOI 10.1007/s10833-014-9234-0.

Vennebo, K. F., & Ottesen, E. (2011). School leadership: constitution and distribution. International Journal of Leadership in Education, 15 (3), 255– 270.