



Ledelse av innovasjon og samarbeid

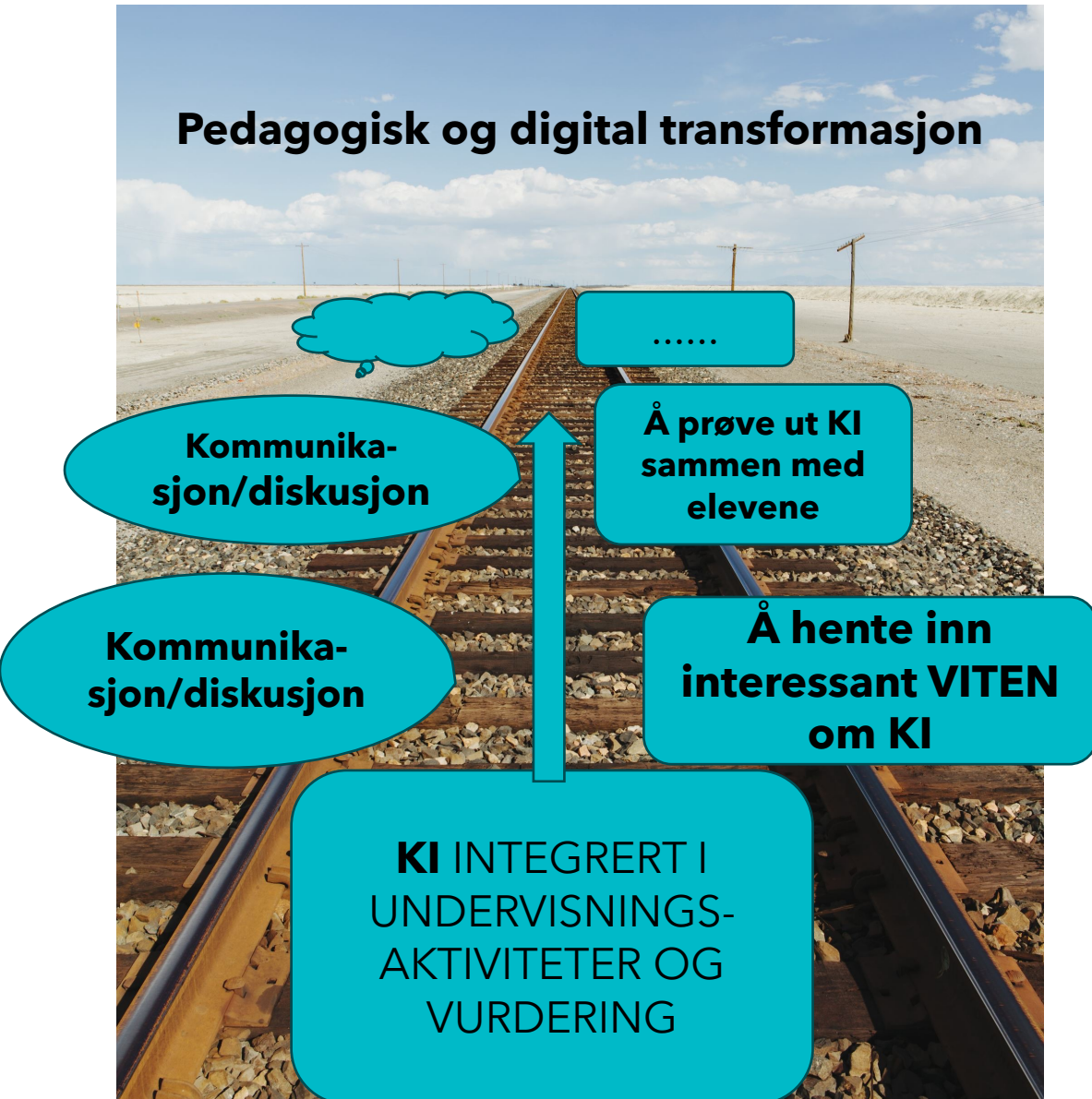
Dosent Nils Ole Nilsen

NTNU og Nord

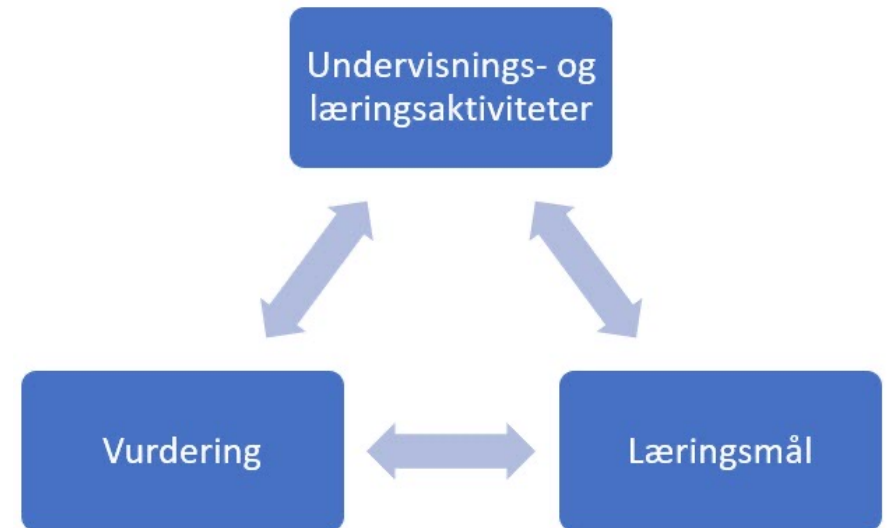
Innovasjon

- Latinsk **inovare** - kan oversettes med fornyelse - **å skape** noe nytt (Aasen & Amundsen, 2011)
 - Krever bevissthet om faglig retning og refleksjon (Skogen, 2004)
 - Å kunne skape noe nytt gjennom kollektive prosesser
 - Å komme på offensiven når det gjelder forbedring av praksis på egne arenaer
 - Sosial innovasjon er en brukerdrevet innovasjon (Aasen og Amundsen, 2015, s.129 og Darsø ,2013)
 - En forutsetning er at organisasjonen må være lærende (Aasen & Amundsen, 2011)

Pedagogisk og digital transformasjon



KI som mulig innovasjonsagent?



Analyse av eksamenstekster



Tekstenes beskrivelse av ledelse (basert på gjennomført 360-analyse)

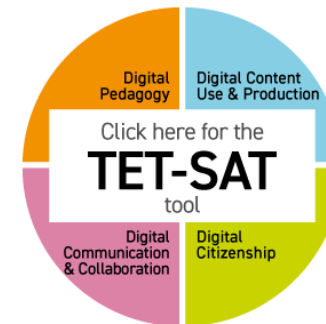
- Tekstanalyse av det studentene skriver om om ledelse og digitalisering
-gjennom samarbeid, kommunikasjon og lærende fellesskap (PLF)

...og beskrivelse egen skoles digitale tilstand(TET-SAT)

- Analyseprosess i flere steg



SELF ASSESSMENT TOOL: TET-SAT



<http://mentep-sat-runner.eun.org/dashboard.html>

Spørsmål i intervjuguiden som studentene kunne velge fra:

- **Hva mener du er de viktigste lederoppgavene mine når det gjelder digitalisering?**
- På hvilke områder innenfor digitalisering forventer du at jeg skal drive tydelig ledelse?
- På hvilke områder skal jeg vise stor sensitivitet når jeg utøver ledelse i utviklingen av en digitalt moden skole?
- **Hvordan tenker du jeg bruker ansatte på skolen som «hjelpere» for å utvikle hele skolens digitale modenhet?**
- Hvordan mener du at jeg så langt som leder har håndtert styringssignaler fra stat og/eller kommune?
- Hva mener du er de viktigste målene for skolen når det gjelder digitalisering?
- **Hvilke oppgaver synes du jeg skal bruke mye/ lite tid på mht. digitalisering?**
- Hva forventer du av meg i tiden fremover i arbeidet med å utvikle skolens digitale modenhet?
- Har du noen tips til meg hva jeg bør endre meg på eller legge av meg?

Hjelp til analyse av svarene som studentene fikk:

- Hva forventes av deg i lederrollen når det gjelder digitalisering?
- Hvilke forventninger er tydelige?
- Hvilke forventninger er diffuse?
- Opplevde du i noen samtaler at forventningene ble tydeligere?
- Hvilke oppfatninger av deg i lederrollen ble kommunisert?
- Hva stemte godt med hvordan du ser på deg selv, og hvilke oppfatninger var overraskende å høre?



Læreres kompetanse til å bruke og tilpasse nettbaserte vurderingsverktøy for å gi ulike type av vurdering (formativ, summativ)

Jeg bruker IKT-basert vurdering systematisk gjennom hele året, fordi jeg er kjent med ulike IKT-verktøy som passer til ulike metoder for vurdering (både summative og formative).

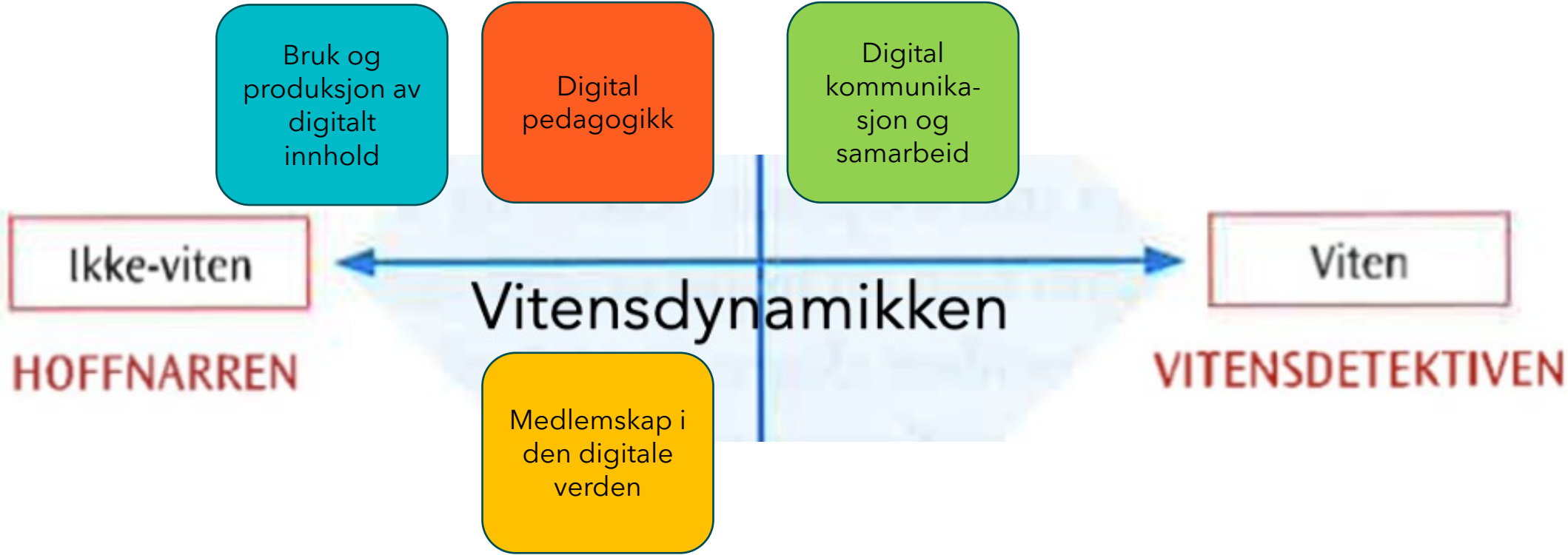
Jeg bruker noen IKT verktøy (for eksempel datamaskin-baserte spørre-konkurranser, spill, prøver eller e mapper) til vurdering. Disse verktøyene dekker ikke hele prosessen med vurdering som jeg gjerne vil bruke. Jeg ville måtte utvide min kunnskap og ferdigheter på dette feltet.

Jeg bruker IKT-baserte verktøy til vurdering, men foreløpig ikke strategisk, hovedsakelig for å supplere mine strategier for vurdering som ikke er basert på IKT.

Jeg bruker sjelden eller aldri IKT (for eksempel datamaskin-baserte spørre-konkurranser, spill, prøver eller e mapper) i mine timer for å vurdere hva elevene har lært.

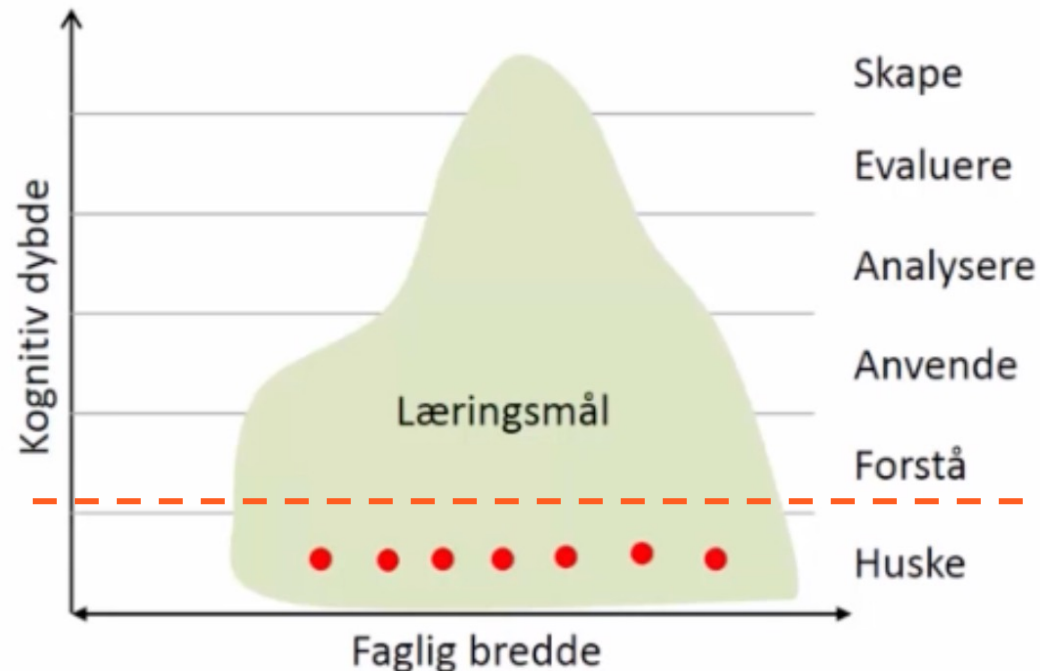
Jeg bruker og tilpasser IKT-baserte verktøy for vurdering med tanke på elevenes behov og den spesifikke konteksten i læringssituasjonen og målene. Disse IKT-baserte verktøyene dekker summative og formative metoder og lar meg også følge individuell læring for hver enkelt elev (for eksempel gjennom kartlegging av læringsprogresjon, e mapper eller læringsanalyse.)

Den største utfordringen ut fra analyse skolens digitale modenhet

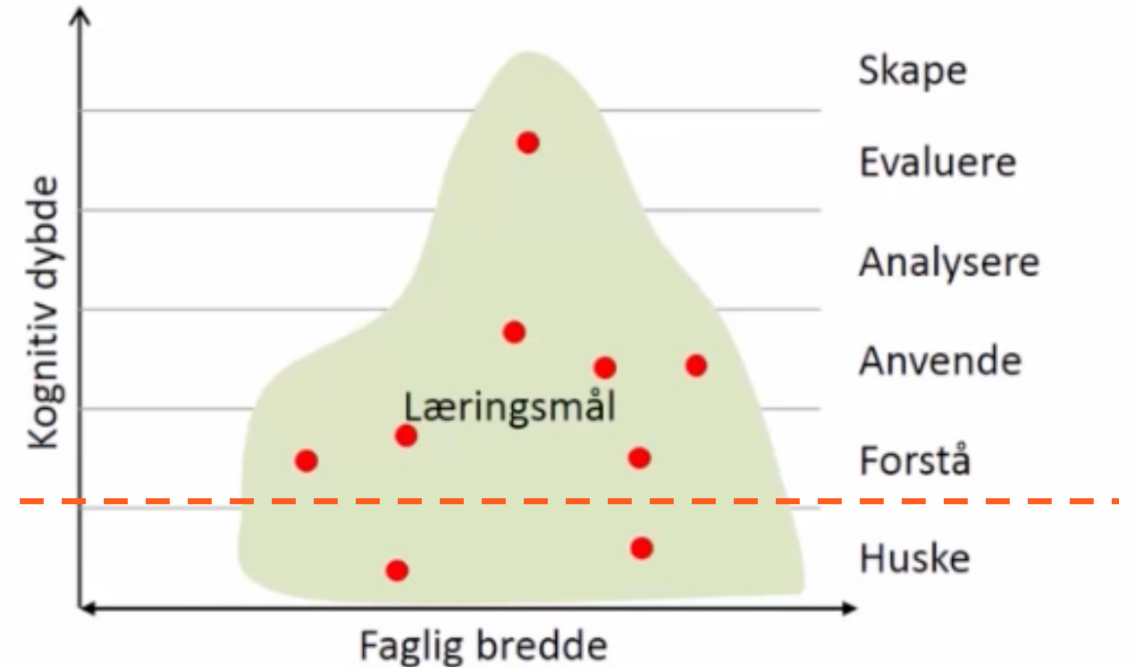


Noen eksempler på muligheter ved bruk av ChatGPT?

Oppgaver med stor grad av reproduksjon gjennom å huske og å gjengi



Problembaserte oppgaver med både faglig bredde og kognitiv dybde



OPPGAVE: Spør ChatGPT om de viktigste hendelser under andre verdenskrig

+ New Chat

Today

Hendelser i andre verd

August

Inn & Dig: Transforming Future

Upgrade

N Nils Ole Nilsen

De Viktigste Hendelsene Under Andre Verdenskrig

Andre verdenskrig, som strakte seg fra 1939 til 1945, var en global konflikt preget av en serie avgjørende hendelser som revolusjonerte politiske, økonomiske og sosiale strukturer på verdensbasis. Her undersøker vi nøkkeldatoer og hendelser som var avgjørende for krigens utfall og innflytelse på etterkrigstidens geopolitiske landskap.

Custom instructions ⓘ

What would you like ChatGPT to know about you to provide better responses?

lærer i videregående skole

26/1500 Hide tips

How would you like ChatGPT to respond?

faglig tekst

12/1500

Enable for new chats

Cancel Save

Hendelser og utbruddet av konflikten:

1939 - Tysklands invasjon av Polen: Starten på krigen, da Nazi-Tyskland erklærte krig mot Storbritannia og Frankrike, som utløste Storbritannias og Frankrikes erklæring om krig mot Tyskland.

1940 - Den raske erobringen av Europa: Tysklands lynkrigstaktikk (Blitzkrieg) resulterte i raske erobringer av europeiske land, inkludert Danmark, Norge, Frankrike og Benelux-landene.

Retningen av krigens retning:

1940 - Slaget om Storbritannia (1940-1941): Luftkamper mellom Royal Air Force og Luftwaffe, hvor Storbritannia svarte seg mot tyske angrep og avverget en invasjon.

1942 - Slaget om Stalingrad (1942-1943): En vendepunktet for Østfronten da Sovjetunionen beseiret tyske styrker, noe som svekket Nazi-Tysklands fremmarsj.

USA og krigen:

1941 - Angrepet på Pearl Harbor: Japan angrep den amerikanske marinebasen Pearl Harbor, noe som førte til USAs involvering i krigen.

1941 - Pearl Harbor: USA erklærte krig mot Japan, og deretter erklærte Tyskland og Italia krig mot USA, og dermed trådte USA fullt inn i verdenskrigen.

Krigens menneskelige tragedie:

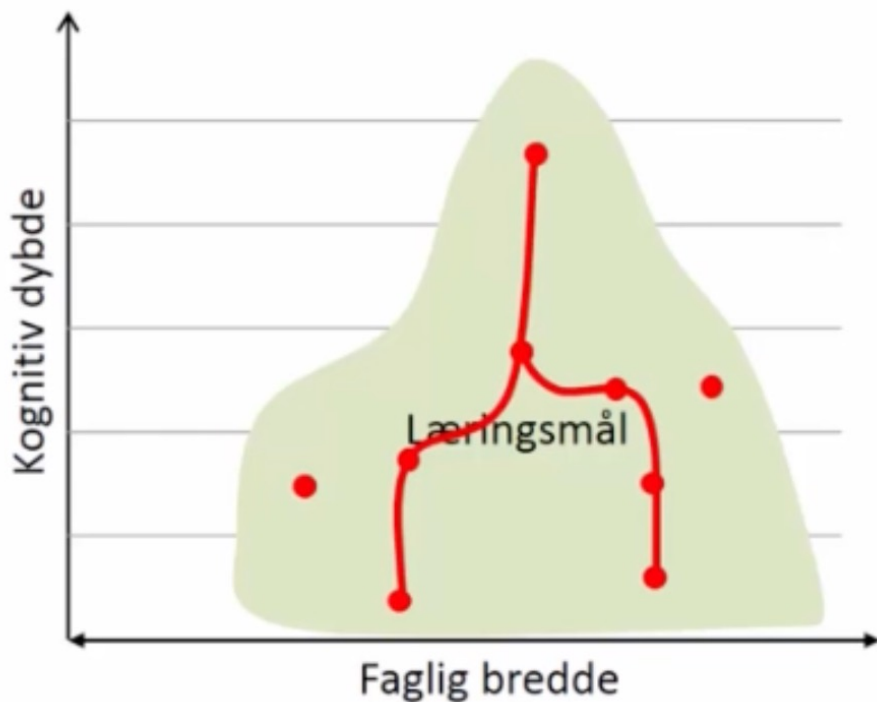
1941 - Kristallnatt og nazistenes folkemord: Systematisk massedrap på seks millioner jøder og andre etniske grupper.

Regenerate

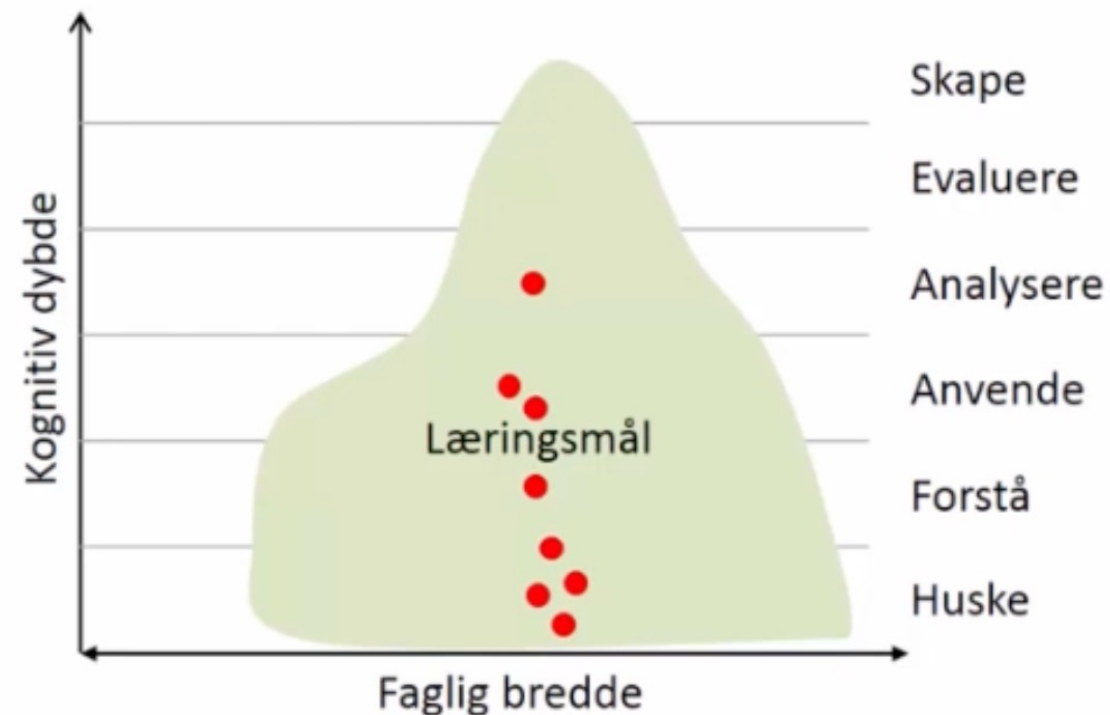
ChatGPT can make mistakes. Consider checking important information.

Prosjektarbeid og bruk av Chat GPT

Problembaserte oppgaver med «stier» og sekvenser



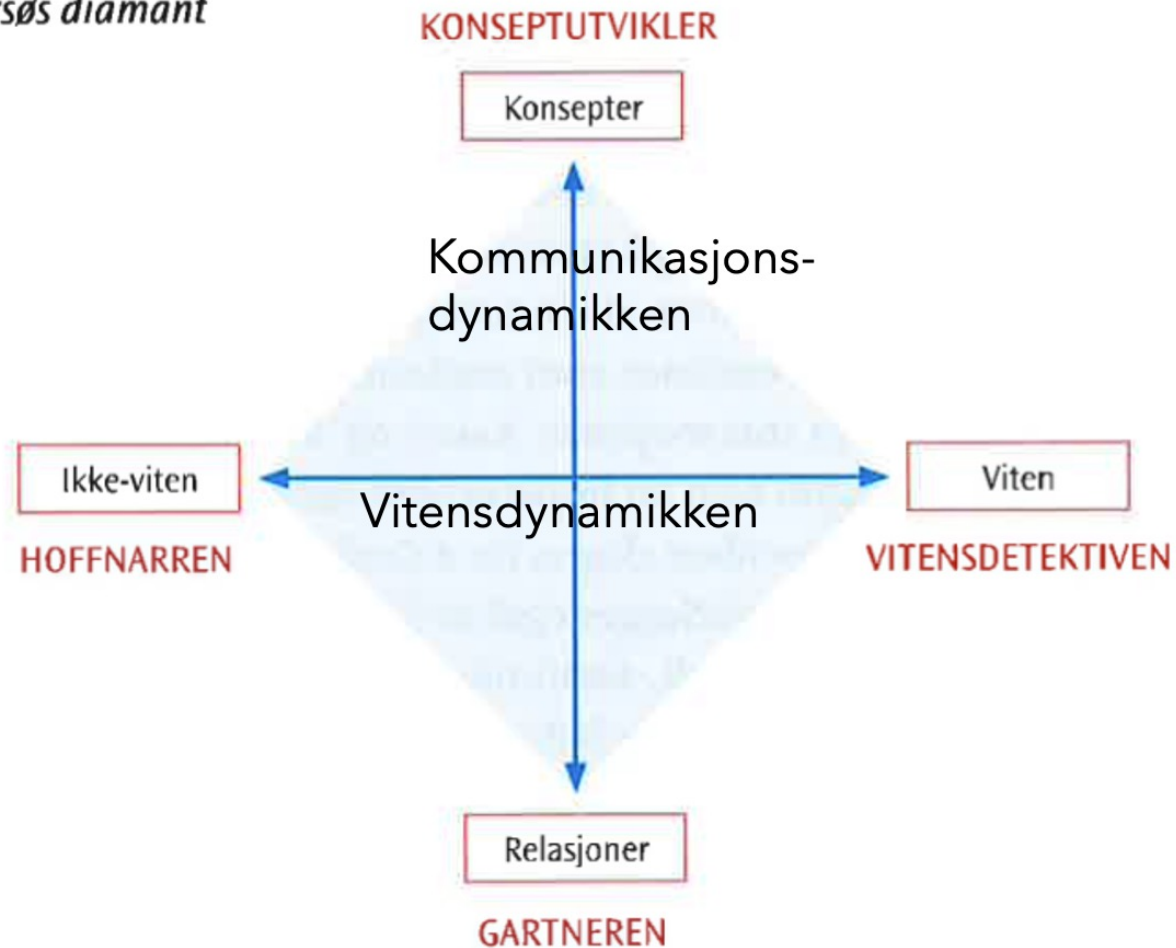
Utfordring: kan begrense faglig bredde



Om jødeforfølgelsene under andre verdenskrig og den videre historien dette har skapt

Hvordan lede innovasjonen (Darsø, 2013)

Darsøs diamant



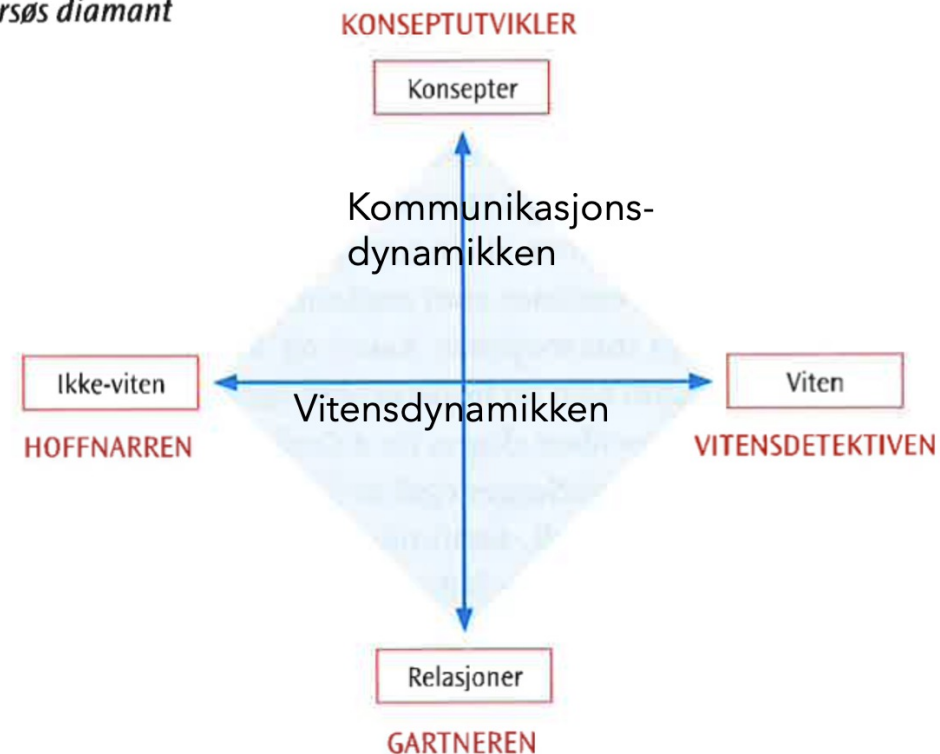
Vitensdynamikken

Hoffnarren tar utgangspunkt i hva vil vi vite mer om? Det er en fordel at dette er en leder som **ikke aksepterer kommentarer** som : «sånn har vi alltid gjort det» og «det har jeg prøvd-det virker ikke».

Det å tørre å stille alle slags spørsmål i *ikke viten* og relasjonsområdet er fundamentet for innovasjonskraften (Darsø, 2013).

Vitensdetektiven: Hva er det vi ikke vet, eller hva vil vi vite mer om? Hun **samarbeider med personer som har posisjoner på vitensaksen** slik at de utfyller hverandre.

Darsøs diamant



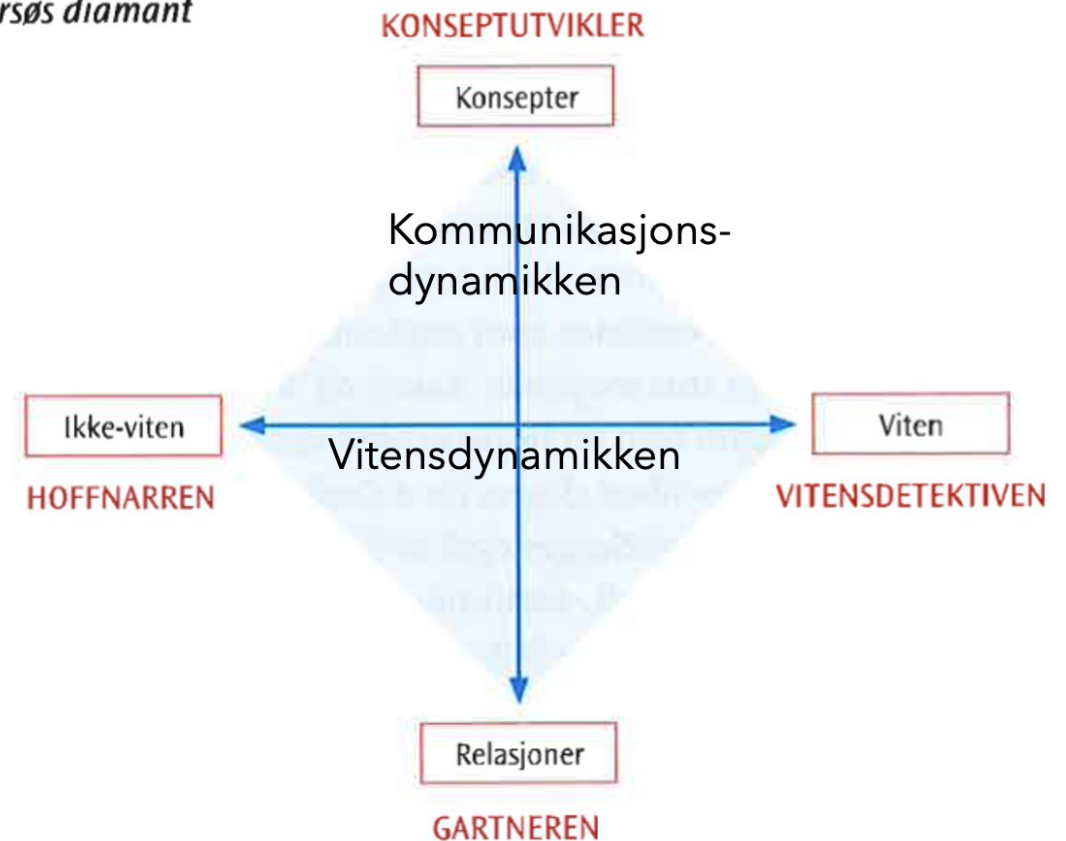
Kommunikasjonsdynamikken

Parameterene **konsepter** og **relasjoner** kan se ut som motsetninger, men Darsø (2013) peker på viktigheten at de eksisterer samtidig - de må hele tiden speiles mot hverandre.

Samarbeid og kommunikasjon skal fremme innovasjonsprosessen

Gartneren er den første faktoren som sier noe om **de menneskelige relasjonene**. Gartneren skal ta vare på menneskene og er god på å bygge sosiale relasjoner. Framsnakking av hverandre.

Darsøs diamant



Jeg har også prøvd **å bli bedre i å bruke ledelsesteorier inn i disse prosessene.** Jeg er av den oppfatning at **både jeg og resten av personalet har fått et større eierskap til utviklingsprosessene ved skolen.** Min egen forståelse for at prosesser tar tid har økt og skolen har utviklet en forståelse for at vi må øve over tid for å få ønsket resultat.

Når de to ressurspedagogene, ledergruppen og jeg drøfter veien videre ut fra de målene skolen har satt seg, opplever jeg å kunne være mer involvert enn tidligere (...). Vi har også gjennom dette teoretiske bakteppet **analysert undervisningen på nye måter,** blant annet ved hjelp av SAMR-modellen, og **arbeidet med erfaringsdeling er blitt mer systematisert.** Arbeidet har ført til en økt forpliktelse hos lærerne til å prøve ut mer sammen med elevene..

Jeg har erfart at det er **viktigere å stille de riktige spørsmålene enn å sitte med svarene,** at man gjennom felles refleksjon ofte kommer frem til bedre løsninger. At det å virkelig kunne gå inn i en prosess, krever at man som leder må sette av tid, og at man ikke alltid får de svarene man ønsket, men at det er læring også i det. Jeg har lært nye handlingsteorier innen endringsledelse, at endring alltid bør føre til forbedring og at man alltid skal jobbe med å forbedre praksis.

KONSEPTUTVIKLER

Konsepter

Kommunikasjonsdynamikken

Vitensdynamikken

Relasjoner

GARTNEREN

Funn i tekstenes drøftingsdel om hva som gir innovasjonskraft

Lærerne måtte jobbe mer induktivt og med utgangspunkt i elevene når de planla gjennomføringen av faget. Lærerne måtte i dette arbeidet ta en ny rolle, og vi så hvor viktig tid til samarbeid var for å skape trygghet i denne omstillingen.

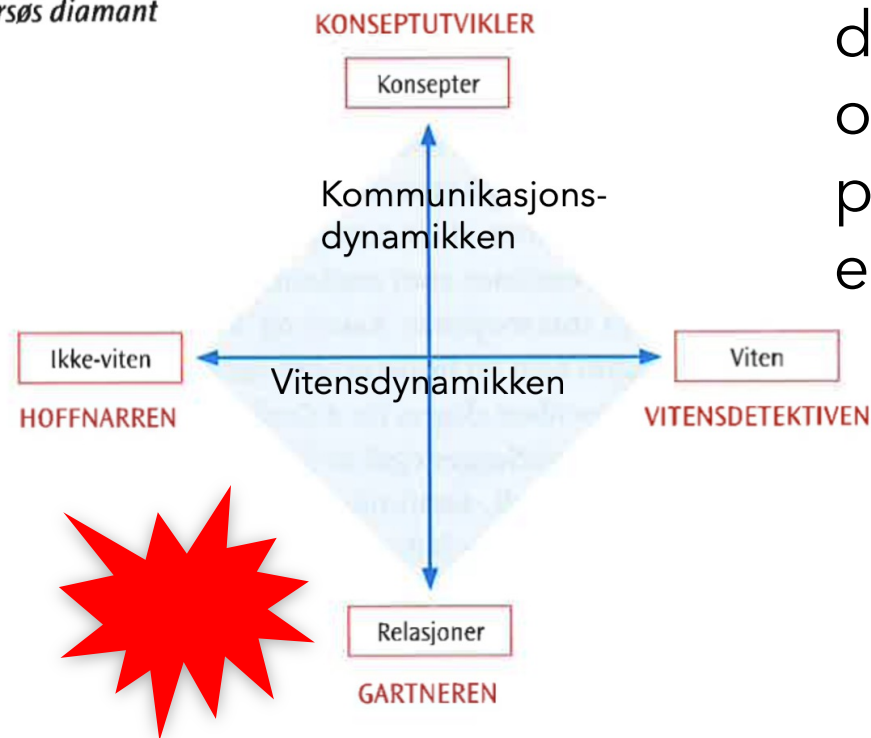
Å stille spørsmål og å analysere situasjonen før de finner et nytt handlingsalternativ som skal undersøkes, prøves ut og konseptualiseres:

Proessen så langt har vært et godt eksempel på den ekspansive læringssirkelen, der vi først stiller spørsmål, analyserer situasjonen, finner en ny modell, eller et nytt handlingsalternativ som vi undersøker, prøver ut og implementerer. Vi må reflektere over det vi gjør, og konsolidere den nye praksisen, før vi stiller nye spørsmål. Vi er hele tiden i en prosess. For meg er det viktig at vi bruker tid på felles drøftinger og refleksjoner slik at vi i fellesskap utvikler ny kunnskap og nye handlingsalternativ. Det er en måte å sikre at alle er med på utviklingen.

Oppsummert

....kraften
ligger sjelden i
de store
omfattende
prosjektene
eller kursene

Darsøs diamant



Innovasjons-
kraften ligger i
de små
inkrementelle
prosjektene -
de små steg



↓ [Last ned høyopløselig versjon av bildet](#)

Kompetanse for profesjonalitet og skoleutvikling

[Bente Forsbakk](#), [Trond Lekang](#), [Nils Ole Nilsen](#)

Forskningen vi presenterer i denne boken vektlegger kompetanse og profesjonsutvikling som forutsetning for skoleutvikling. Gjennom 14 kapitler begrunner vi hvordan kollektiv læring og profesjonsutvikling står sentralt i utviklingsarbeid. Med bokens tittel Kompetanse for profesjonalitet og skoleutvikling presenterer vi en sammenheng og progresjon i arbeidet med å utvikle skolen innenfra. Det å utvikle kompetanse kollektivt utgjør kjernen i skolens profesjonelle læringsfellesskap, og inngår i en verdikjede som strekker seg fra nasjonal utdanningspolitikk til ledernivå, via avdelinger og team, og helt inn i klasserommet.

Temaene i bokens tre deler belyser både lærernes og skoleledernes ansvar og roller i organisasjonslæring.

Intensjonen er at boken skal kunne brukes som et forskningsbasert inspirasjonsgrunnlag for skolers kvalitetsutvikling. Målgrupper for boken er lærerstudenter, lærere, skoleledere og skoleeiere.

Kapitlene er skrevet av ansatte i det pedagogiske fagmiljøet ved Nord Universitet. Forfatterne har tilknytning til grunnskolelærerutdanning, barnehagelærerutdanning, praktisk-pedagogisk utdanning (PPU), den nasjonale rektorutdanningen og ulike masteremner. Redaktører for boken er førstelektor Bente Forsbakk, dosent Trond Lekang og dosent Nils Ole Nilsen.

Velg format

Heftet (kr 439)

Allvit ebok (kr 359)

✓ På lager

kr 359

Kjøp eller lei boken på **allvit**

> [Bestill vurderingseksemplar](#)

Hvorfor handle hos oss?

✓ **Gratis frakt over kr 500**

✓ **Bestill bøker på vegne av din bedrift**

✓ **Betal med Vipps**

Referanser

Darsø, L. (2013). *Innovationspædagogik, kunsten at fremelske innovationkompetence*. Samfundslitteratur.

Nilsen, 2023: Ledelse av innovasjon og samarbeidd i digitalisering I B. Forsbakk, T. Lekang og N.O. Nilsen (red) *Kompetanse for profesjonalitet og skoleutvikling* (s. 153 -174). Universitetsforlaget

Robinson, V. (2018). *Færre endringer – Mer utvikling*. Cappelen Akademisk Forlag.

Skogen, K. (2004). *Innovasjon i skolen*. Universitetsforlaget.

Aasen, T. M. og Amundsen, O. (2011) *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Gyldendal Akademisk.

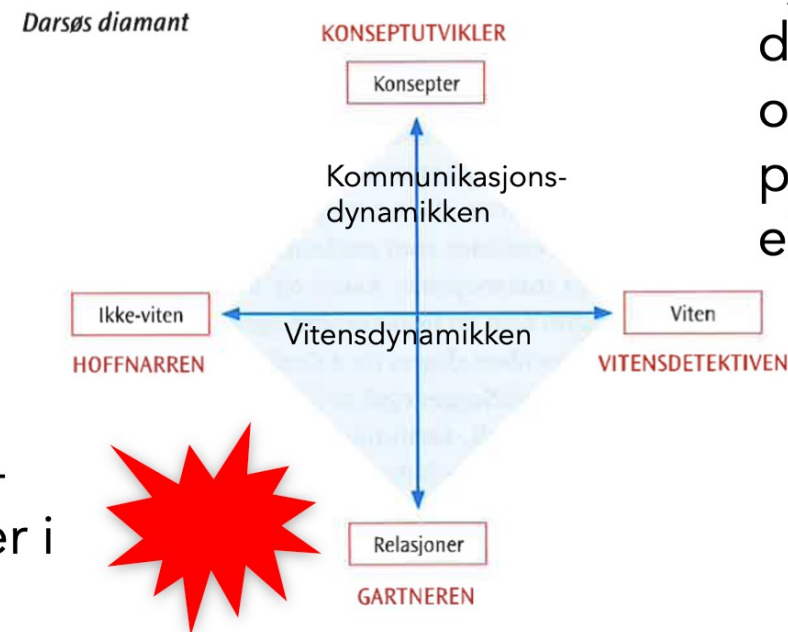
Aasen, T. M. og Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid. Organisasjon, kultur og ledelse*. Gyldendal Akademisk.

Diskusjon med modellen som utgangspunkt

Hvordan kan det å lede en innovasjon med KI som endringsagent skape nye muligheter for læring i skolen?

Stikkord: «kritisk tenkning og etisk bevissthet» - «Å lære å lære»-aktiviteter, undervisningsplanlegging.
..

Innovasjonskraften ligger i de små inkrementelle prosjektene



....kraften ligger sjelden i de store omfattende prosjektene eller kursene