

TRØNDELAGSKONFERANSEN 2022

Laget til rektor - Når gode intensjoner møter praksis

20. - 21. oktober 2022
Scandic Hell Hotel, Stjørdal

Innovasjonsledelse og innovasjonskultur i kommuner/fylkeskommuner og skoler

Carl F. Dons, NTNU

Hva er innovasjon?



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

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) på norsk: **Samskaping.**

Co-creation can thus lead to radical solutions that overcome the silos, dogmas and groupthink that trap much of our current thinking, and can give us more and better outcomes at lower cost

Innovasjon – oppvekst

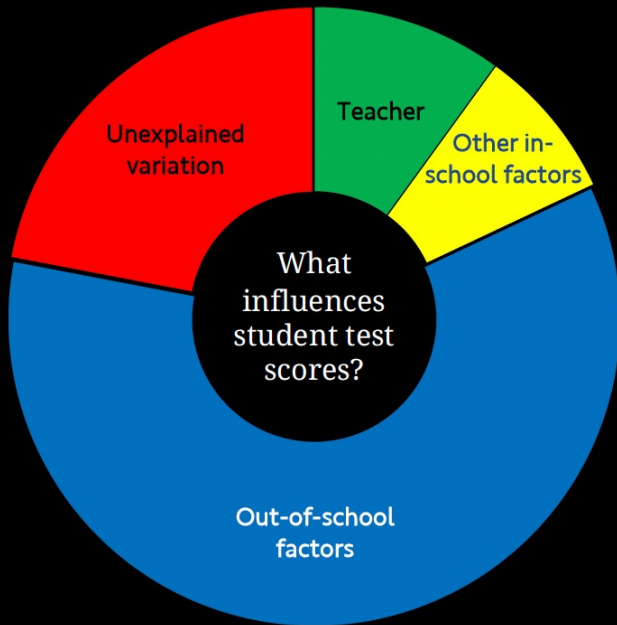
*Innovasjon er menneskeskapte endringer som fører til en merverdi gjennom å sikre menneskers livslange **læring*** (Serdyukov, 2017)

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

Skole er preget av kompleksitet

- **Samfunnsoppdraget** (Biesta, 2009)
 - Sertifisering (målstyrt)
 - Sosialisering (dannes til fellesskapet)
 - Subjektivering (livsmestring)
- **Aktører**
- **Livsverden**
- **Organisasjon**
- **Globalisering**

KOMPLEKSITET



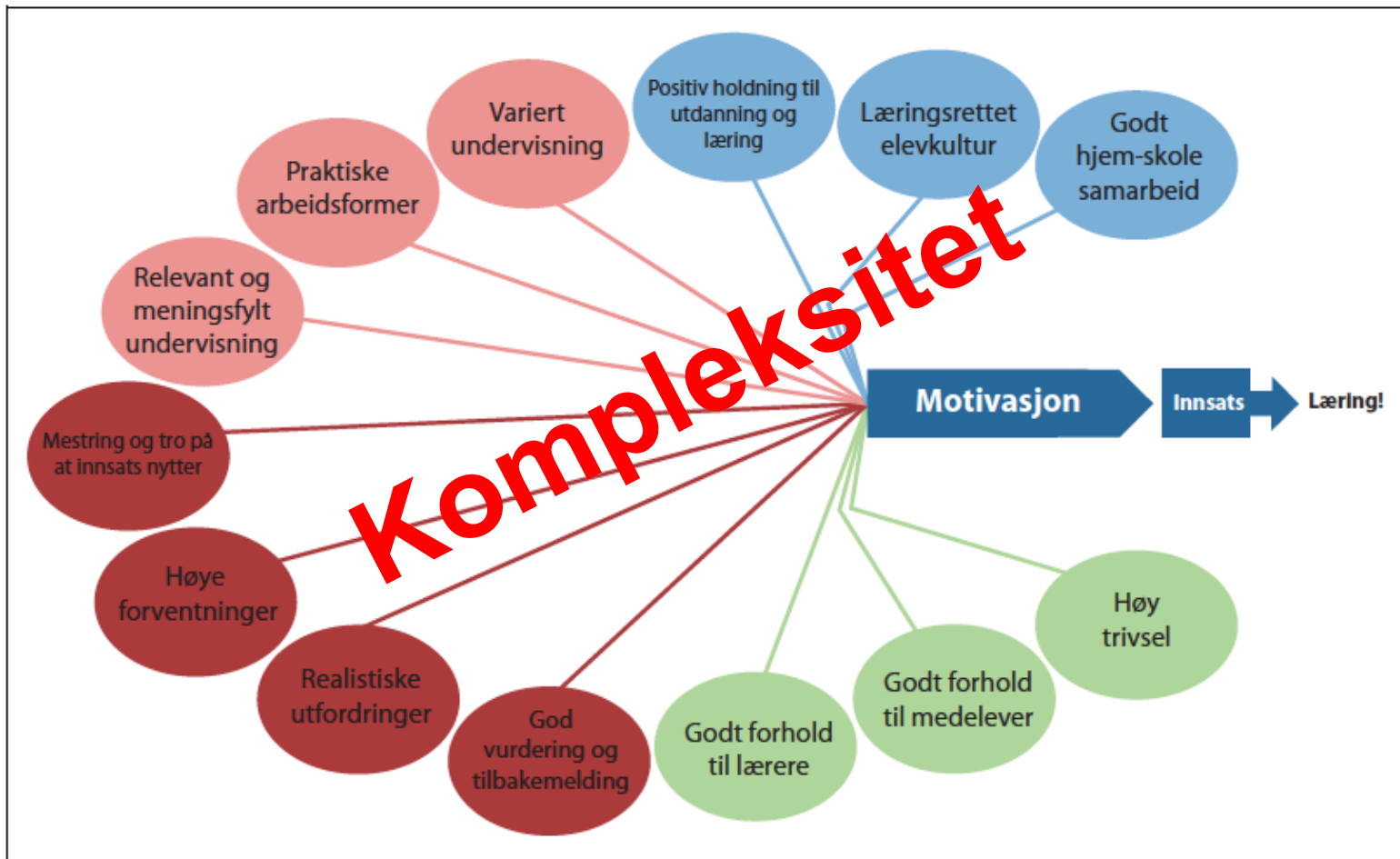
Source: Haertel (2013)

Hva påvirker elevenes læring mest?

Indikator på læring:
Resultater basert på kartlegginger og tester

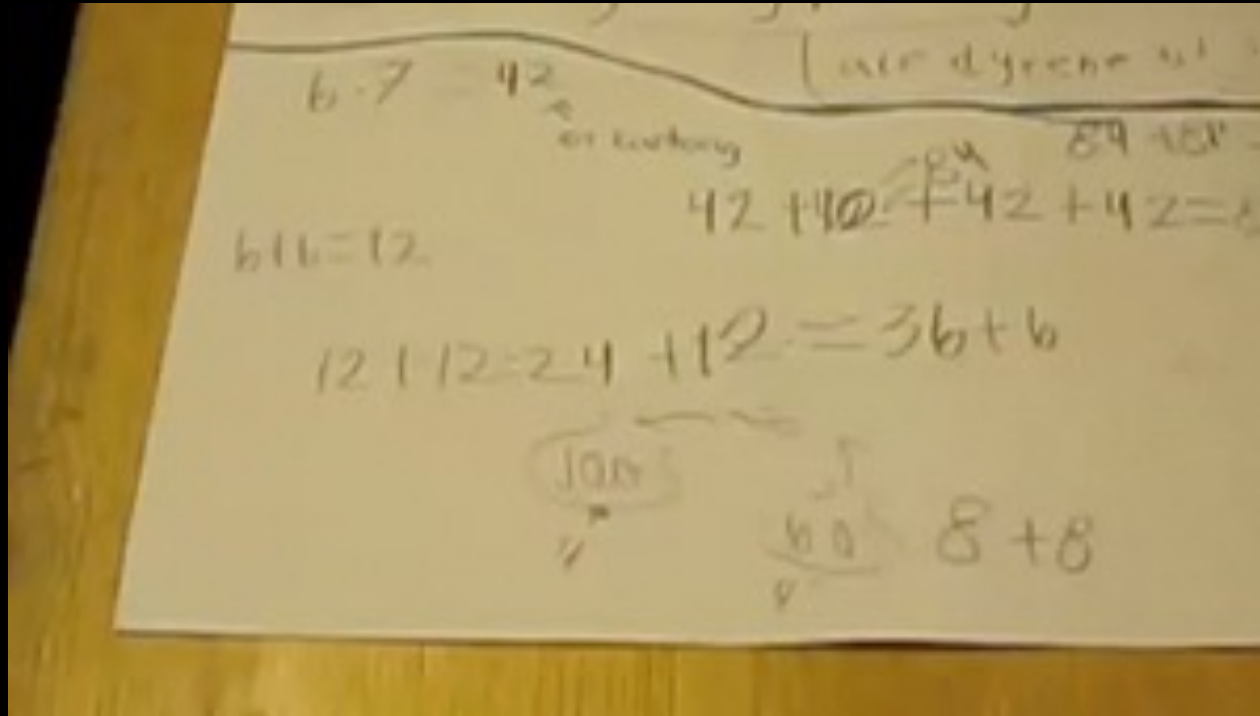
Ivaretar

- sertifiseringsmandatet men ikke
- Sosialisering – danning til fellesskapet
- Subjektivering - livsmestring



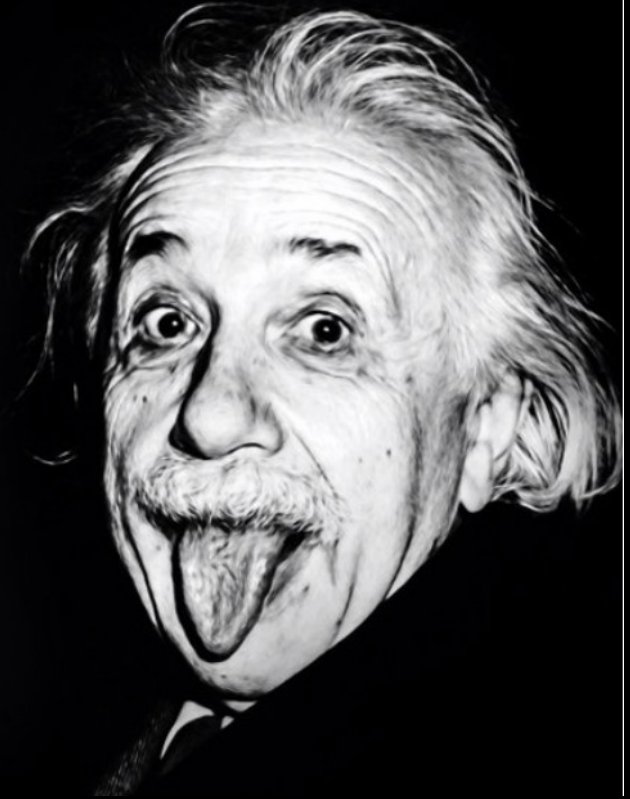
Figur 3.3 Forhold som fremmer motivasjon

KOMPLEKSITET



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)

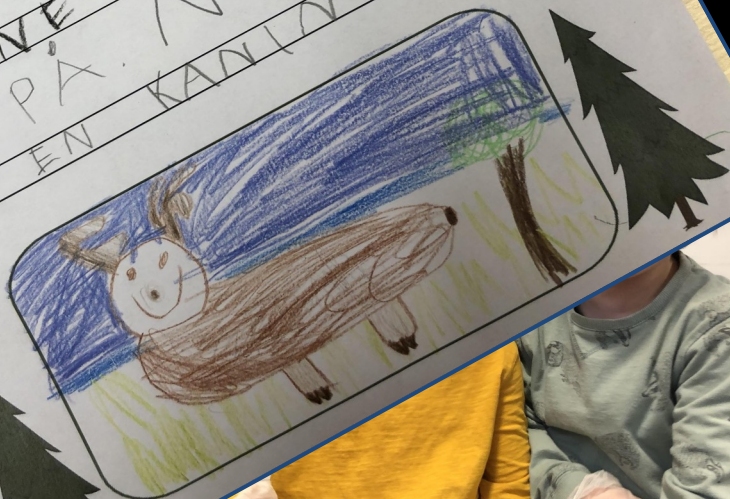
2.2 Kompetanse i fagene

Utforskning Stavset skole Trondheim

Halvparten av elevene på trinnet er samlet i en krok, ca 24 stk. Midt på gulvet står det et bord. Det som er på bordet er dekket til, så spenningen stiger idet elevene kommer inn fra friminuttet. Lærer sitter i kroken når elevene kommer inn for å holde ro, samtidig som at spenning skal bygges opp. Hva kan dette være? Når alle er samlet er det avdukning. På bordet er det en elgfot, samt to elgører.



Navn: ANDR
Hva heter dyret vi forsker på?
ELG
Hvordan ser foten ut? Lukt, føles, størrelse?
FOTEN VÆR EKKE
~~ELG~~
Hvordan ser ørene ut? Lukt, føles, størrelse?
ØRENE VÆR MYKE
Hvor bor elgen?
SOM EN MYRA
KANNA



ABSOLUTT

Utviklingsprogrammet ABSOLUTT skal gi kommunene og fylkeskommunene økt forståelse og kunnskap om deres ansvar for barnehage, skole og oppvekst. Det skal også gi innsikt i hva som virker inn på barn og unges læring, utvikling, trivsel og tilhørighet.



Kunnskapsgrunnlag og kvalitet - Hvor er vi?

For at lokale og regionale folkevalgte skal kunne utøve sitt ansvar for barnehage og skole på en god måte, må de ha kunnskap om styrker og svakheter ved sine tjenester. Det lokale kunnskapsgrunnlaget må sees i lys av nasjonal og internasjonal kontekst.



Framtidsbilder - Hvor vil vi?

Framtidsbilder er et verktøy i arbeidet med å identifisere og utvikle nye løsninger eller tjenester.

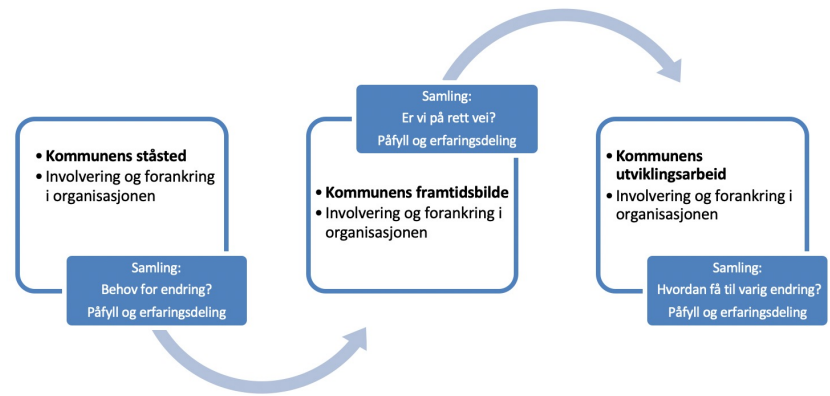
→



Utviklingsprosessen - Hvordan kommer vi dit vi vil?

På bakgrunn av kunnskapsgrunnlaget og framtidsbildene som er utviklet, er neste fase i programmet å jobbe med iverksettelse.

→



- Rolleforståelse for hva som ligger i de folkevalgtes ansvar og myndighet for å sikre barn og unge gode oppvekstvilkår og et helhetlig utdanningsløp.
- Innsikt i hva som virker inn på barn og unges læring, utvikling, trivsel og tilhørighet.
- Handlingskapasitet gjennom styringsdokumenter som utvikles i lærende prosesser med medarbeidere, barn og unge, foreldre og andre aktuelle aktører.
- Forståelse for de ulike aktørers muligheter og roller i et helhetlig oppvekstmiljø.

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

ABSOLUTT - måloppnåelse

- tydelige endringer som har konsekvenser for samarbeidet i kommunen og for oppvekstsektoren.
- bedre samarbeid og samhandlingsprosesser på tvers (mellom organer og etater)
- godt samarbeidet har bidratt til felles målsettinger og helhetstenking i oppvekstsektoren.
- nytten av felles analyse som bidrar til at tiltakene treffer bedre.

Måloppnåelse (forts.)

- analyse og kartlegging har også avdekket et stort forbedringspotensial.
- bedre samarbeid med mellom politikere og ungdommer og spesielt samarbeid og involvering fra ungdomsrådet.
- deltagelse i programmet har i stor grad vært positivt for deltagerne og ført til god innsikt i hverandres tjenester og forståelse for ansvarsområder.

Relasjoner mellom politikere, administrasjon og andre aktører

- en av programmets målsettinger er å bidra til gode relasjoner mellom kommunens politiske og administrative nivå og (iflg survey) mener 59,6 % at programmet greier dette i stor grad.
- deltagere beskriver at samhandlingen har vært en suksess og uttrykker at det har skjedd endring i hvordan politikere, tillitsvalgte, barn, unge og foresatte blir involvert som bidragsytere

Handlingsrom, rolleforståelse, og ansvar for barn og unges utdanning og oppvekst

- 74,5% er (iflg survey) i stor grad omforent i forhold til Absoluttprogrammets intensjon om økt felles ansvar for barn og unges utdanning og oppvekst
- 41,3% mener at programmet i stor grad har bidratt til troen på det å mestre utfordringer knyttet til arbeid med barn og unges oppvekst.
- Absolutt har skapt fokus, økt skolefaglighet og konsentrasjon.

Noen forklaringsfaktorer

- definerte roller og ansvar i samarbeidsgrupper en premiss for å få til samarbeidet.
- bredt sammensatte grupper og forankring i alle ledd settes i sammenheng med engasjement og prioritering.
- god og åpen dialog og at arbeidet er forankret i kommunens planer er en forutsetning.
- programmet utfordrer dagens praksis i kommunen i forhold til hvordan kommunene i dag jobber med medvirkning.
- en viktig faktor i arbeidet med fremtidsbilder har vært «å skynde seg langsomt». I alle regioner er det brukt svært mye tid på å etablere en forståelse for kunnskapsgrunnlaget knyttet til barn og unges oppvekst vilkår

Noen forklaringsfaktorer forts.

- Felles refleksjon og undring over et bredt kunnskapsgrunnlag satt sammen av tall og fakta fra mange tjenester og kilder har skapt robuste utgangspunkt for videre arbeid.
- Det faglige innholdet på fellessamlinger har bidratt til økt forståelse for ansvarsområder og mandat. Dette har blitt ytterligere styrket gjennom det lokale mellomarbeidet som har tatt utgangspunkt i kommunenes egne planer og behov for endring og utvikling.
- Kombinasjonen av kunnskapsgenererende arbeidsmåter på fellessamlinger og mellomarbeid basert på lokale utfordringer ser ut til å være en viktig driver i arbeidet

Fremtidsbilder

- et design med scenariopreg hvor det legges vekt på å utvikle nye praksiser basert på fremtidsbilder forankret i omforente ståstedsanalyser.
- gir rom for lokal forankring med definering av aktørenes roller og fordeling av disse rollene som grunnlag for utvikling av den tilstand man blir enige om å nå.
- programdesignet bidrar til utvikling av lokalt kunnskapsgrunnlaget for beslutninger om tiltak knyttet til barn og unges oppvekst vilkår.

Nettverk

I alle nettverksnivåer viser våre data viktig nettverkskvalitet som:

- Engasjement basert på sammenfallende interesser
- Opplevelse av likeverd
- uformelle interaksjoner
 - aktører blir sett og bekreftet
 - de deler ideer, informasjon og kunnskap
 - de bygger felles språk, begreper og metaforer

På sitt beste bærer nettverkene også preg av tillit, gjensidige ytelser mellom aktørene, delt beslutningstaking og en koordinering av handlinger

Nettverk

En systematisk nettverksstrategi som innebærer samskaping som grunnverdi. Dette operasjonaliseres gjennom flere nivå: nettverksorganisasjon

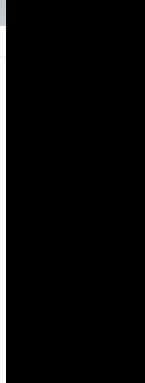
- Nettverk innenfor den enkelte kommune (med egne koordinatører).
- Nettverk på tvers av kommuner – koordinatorsamlinger
- Nasjonalt nettverk – samlinger for regionale KS koordinatører

Oppsummert

- etablerer system for samskapt læring med samlinger som arena for felles læring
- felles læring operasjonaliseres gjennom lokalt mellomarbeid
- fokus på helhetsforståelse av barn og unges utdanning og oppvekst gjennom aktiv medvirkning
- bygd ned noen barrierer
 - mellom ansatte, skoler, etater, profesjoner og kommuner
- skapt økt konsentrasjon om faglighet
- **et regionalt nettverk som støtte til lokal innovasjon!**

Programmet ABSOLUTT

- opererer i spenningsfeltet mellom program og innovasjonsnettverk i og på tvers av ulike kommuner.
- de horisontale nettverksbaserte endringsprosesser
Absolutt -programmet har utviklet representere alternative innsikter i forhold til kunnskap om innovasjoner basert på lineære og hierarkiske utviklingsprogrammer.



ABSOLUTT suksess!

Utviklingsprogrammet ABSOLUTT i Trøndelag gikk inn for landing med en avslutningskonferanse 29.-30. september. Alle de 12 kommunene i Trøndelag som har vært med i programmet delte sine erfaringer på samlingen.



Stillingsannonse «Ungdomsinfluenser»

Melhus kommune ønsker å bli bedre på å promotere og få ut informasjon om de tilbudene vi har for ungdom direkte til ungdommen. Derfor ønsker vi å ansette en ungdomsinfluenser som vil få ansvar for å dele informasjon i form av videoer i sosiale medier.

Søknadsfrist: 12.06.2022

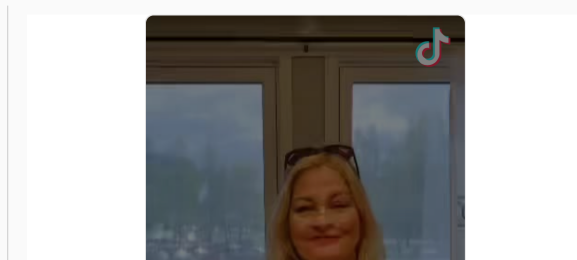
Arbeidsgiver: Melhus kommune

Sted: Melhus kommune

Stillingstittel: Ungdomsinfluenser

Ansettelsesform: Midlertidig ut 2022, med mulighet for forlengelse

Stillingsprosent: 10 (4 timer i uken)



Postlister

Intranett

Jobbe hos oss?

Skjema

Kontakt

Slutter
30. sep kl: 00:00

Publisert 11. oktober 2022 , Oppdatert 17. oktober 2022

🔊 Lytt til teksten

Atomkraftverk, vindmølle, skyskraper og brann drone. Slik blir Børsa i 2060 – hvis elevene på Skaun ungdomsskole får viljen sin.

I arbeidet med vår nye kommuneplan, har vi lett både høyt, lavt, analogt og digitalt etter gode innspill. I den forbindelse utfordret vi skoleelevene våre til å lage framtidens Skaun i spillet Minecraft.

– Bestillingen vi fikk var at vi skulle lage et samfunn som hindret fraflytting og at folk «bare kjører forbi». Så elevene har tatt utgangspunkt i Børsa, og hvis det blir slik elevene ser for seg, så kommer iallfall ikke jeg til å kjøre forbi, sier lærer på Skaun ungdomsskole, Thomas Kristiansen.

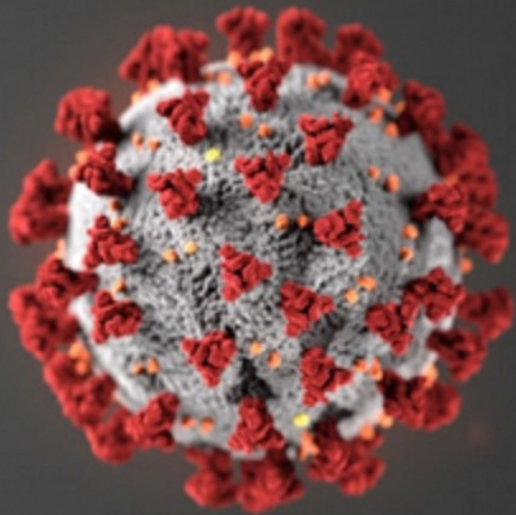




Forsvarte doktorgraden på video: Siri Wieberg Klausen disputerte 27.mars, i det som var den første heldigitale disputasen på Høgskolen i Innlandet. I tillegg til doktoranden ses disputasleder Morten Ørbeck og opponentene Marte Blikstad-Balas, Steinar Engelsen og Jørgen Klein. (Foto: Skjermdump fra Zoom/HINN)

– Krisen kommer til å endre skolen

At alle lærere i landet nå må bruke digitale læremidler kan føre til store endringer i skolen – også på lengre sikt.



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...»



Minst de fleste hjemmeskole, kommuniserte bare en tredjedel av elevene på andrerivnet med læreren en gang i uka eller sjeldnere, viser en undersøkelse. (Foto: Arntsen Uggel, Kinn/Soripass)

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

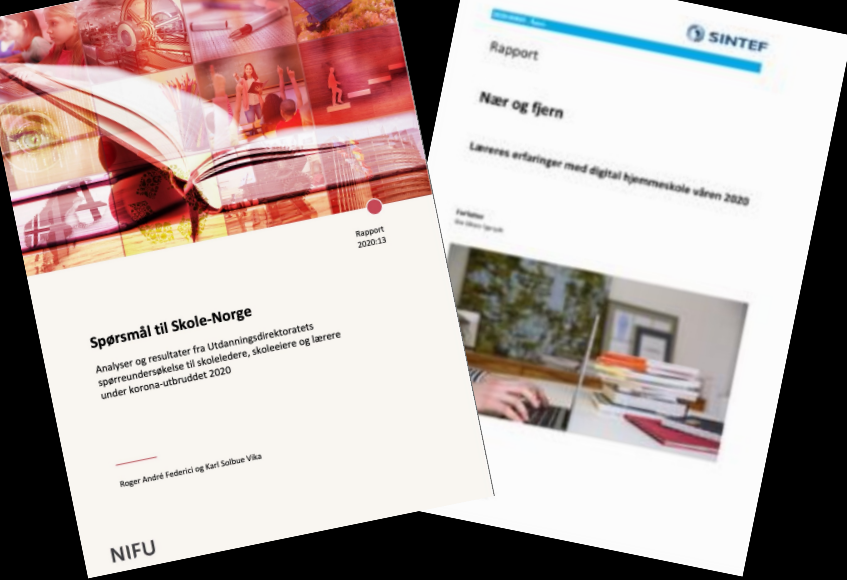
- mer individuelt arbeid og mindre faglig dialog/...
- m...
- Nödundervisning på distans är inte detsamma som distansundervisning
- €... bruker mindre tid til læringsarbeid enn vanlig
- lærerne bruker mer tid

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?

- kjennetegn på 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.»



Teknologiske innovasjoner

- opprinnelig om skrivekunsten (littera=bokstav)
- skiftet innhold i takt med teknologi utvikling
 - steintavler
 - runetstaver
 - papyrus
 - pergament
 - kritt tavle
 - trykkekunsten
 - datamaskinen.
 - mobiltelefonen
- fra bokstav til tegn: bilde, lyd, film etc.
- "estetisk kompetanse": (visuelle, auditive og motoriske uttrykk)
- tekst, språk og motorikk

Innovasjon!



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) på norsk: **Samskaping.**

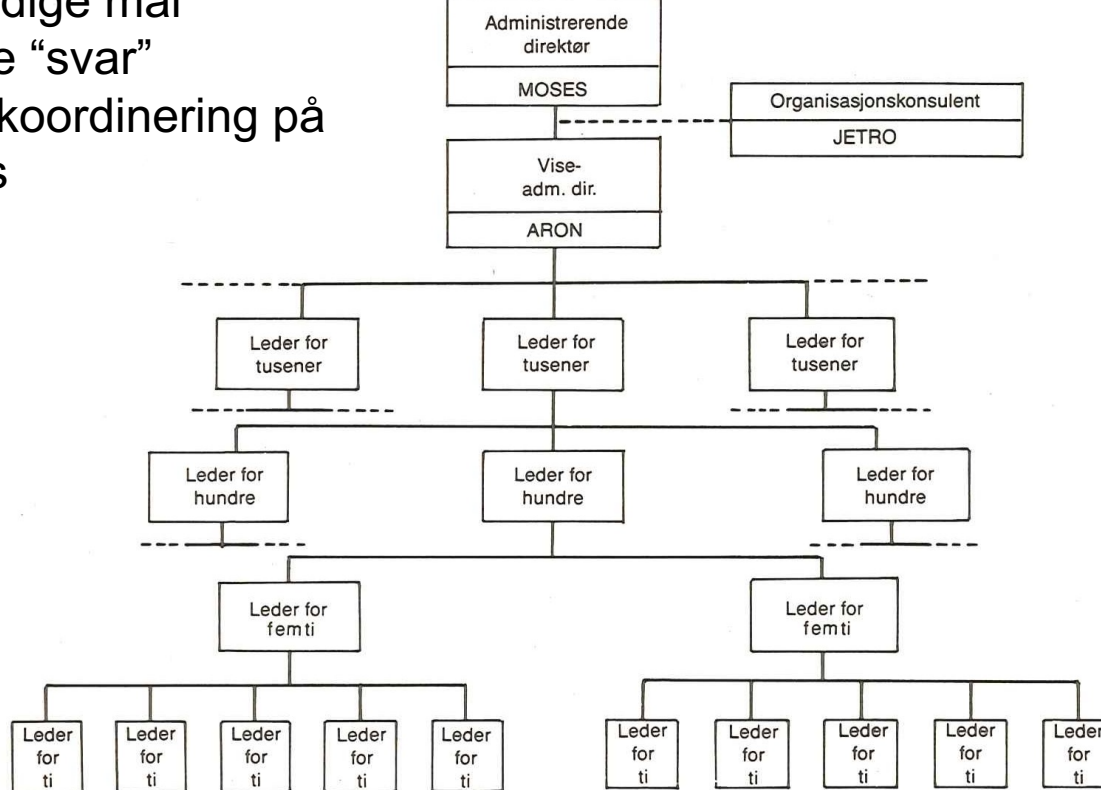
Co-creation can thus lead to radical solutions that overcome the silos, dogmas and groupthink that trap much of our current thinking, and can give us more and better outcomes at lower cost

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

Ut av ørkenen!

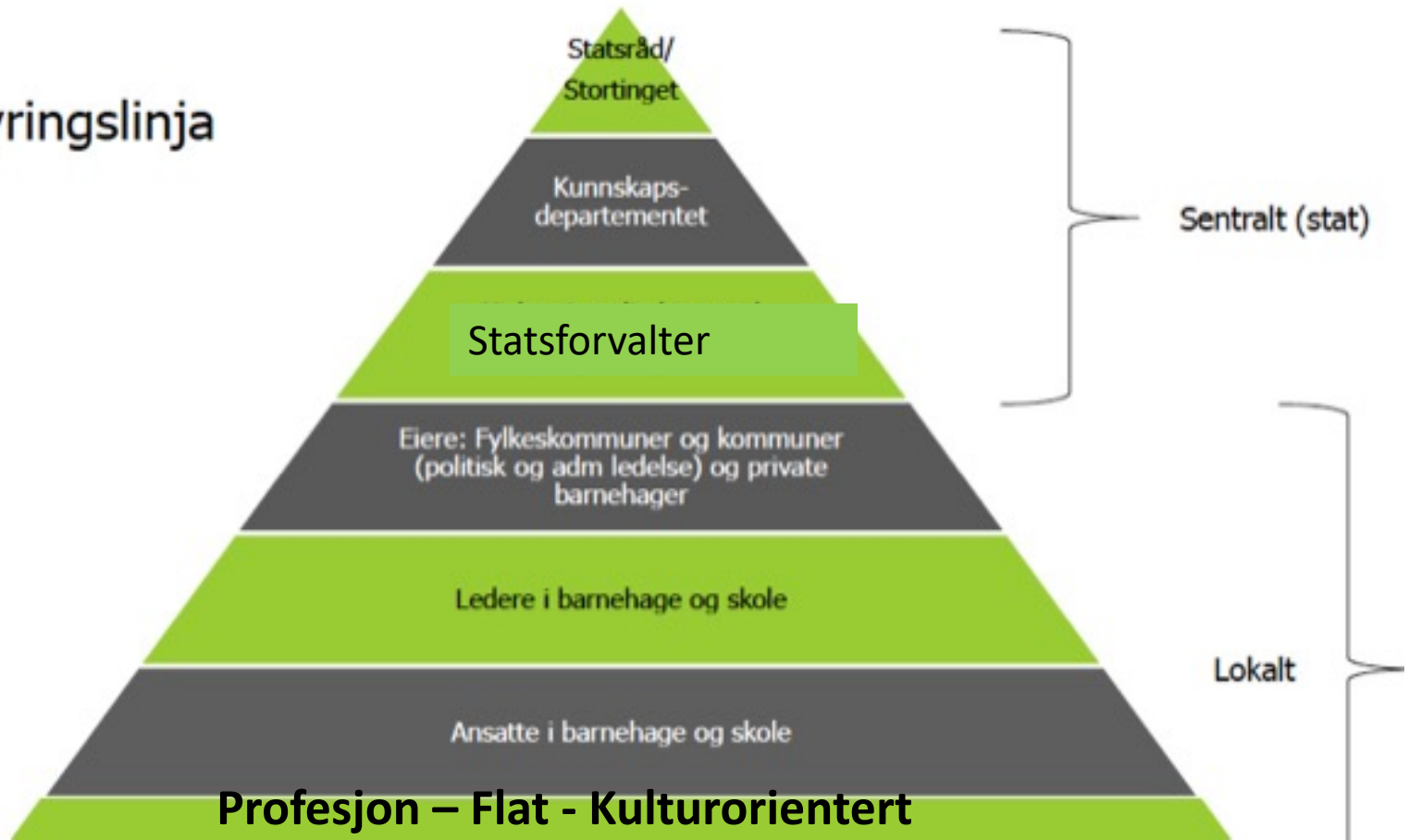
Entydige mål
Klare "svar"
Lite koordinering på
tvers



Mellomleder (Google søk)

En mellomleder er en samlebetegnelse for: alle ledere som rapporterer til toppleren. ... Det vil si en leder som leder en gruppe mennesker som rapporterer til dem, mens de selv rapporterer videre til toppledelsen eller en mellomleder, avhengig av om vi er en mellomleder eller førstelinje leder.

Styringslinja



Fire typer ledere:

- De som får ting til å skje
- De som gjerne vil at ting skal skje
- De som ikke tror at noe vil skje
- *De som lurer på hva som skjedde...*

Sjef

Distribuere
lederskap
Legitim makt

Struktur
Ressurser
Regelsystem
Mål
Arbeidsmetoder
Organisasjon

Formell (synlig) del
av organisasjonen

Praksis
Holdninger
Normer
Verdier
Usynlig regelsystem
Kollektivt forsvar
Fortellinger, myter
Ritualer, Språk
Helter, helgener

Uformell (usynlig) del
av organisasjonen

Leder

(Groth, 2010)

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**

