
Uddannelseseksperimenter under program 3: Den eksperimenterende organisation

UDVIKLINGSLABORATORIET FOR LEDELSE OG STYRING

Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium
Oktober 2014



Uddannelseseksperimenter under program 3:
Den eksperimenterende organisation

Udviklingslaboratoriet for Ledelse og styring

Udarbejdet af Det erhvervsrettede
uddannelseslaboratorium oktober 2014.
Projektet er bevilliget af Den Europæiske
Socialfond og Region Hovedstaden.

For information on obtaining additional
copies and all other correspondence, please
contact:

Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium
/v Teknisk Erhvervsskole Center og
Professionshøjskolen Metropol.



TEC

Nordre Fasanvej 27
2000 Frederiksberg C

Metropol

Tagensvej 18
2200 København N

Projektchef Dorrit Sørensen,
doso@phmetropol.dk
+45 72 48 70 09

Copyright 2014
Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium

Indholdsfortegnelse

Program 3: Den eksperimenterende organisation	4
Delindsats 1: Innovationsbaserede ledelsesformer	5
Videndelingsplatform.....	6
Fra driftsteam til fag- og kompetencegrupper	7
Innovationsledelse og Design Thinking.....	8
Teamløse.....	10
Fra faktaark til implementering.....	11
Delindsats 2: Relationsbaserede ledelsesformer	12
Shared reflections	13
Videndeling – tværoorganisatorisk praksisfællesskab.....	14
Lede på viden – faglige fællesskaber	15
Ambassadører som oversættere	16
Videndeling gennem portal	17
Faglige fællesskaber.....	18
Strategisk ledelse	19
Delindsats 3: Udforskende ledelsesformer	21
Netværksledelse.....	22
Projekt Bazar – et koncept for videndeling, forankring og udvikling af eksperimenter i organisationen.....	24
Antropologisk ledelse	25
Ledelse på kerneydelsen	26
Nyeste viden ind i undervisningen	27

Program 3: Den eksperimenterende organisation

Overordnet er målet med Uddannelseslaboratoriet at udvikle og udbrede en ny eksperimenterende tilgang til de erhvervsrettede skolers ledelse, organisering og udviklingsarbejde. Herunder at udvikle et nyt organisations- og ledelseskoncept til uddannelsesorganisationer, som gentænker styring, kvalitet og udvikling på en måde, så det i højere grad understøtter en eksperimenterende tilgang.

Program 3 *Den eksperimenterende organisation* er rettet mod at understøtte og styrke den strategiske bevidsthed om fremtidens ledelsesudfordringer og de kompetencer det kræver.

Dette katalog indeholder eksperimenter igangsat i Uddannelseslaboratoriet 2012-2014 under program 3. De fleste eksperimenter er færdige, mens enkelte stadig er i proces. Dette fremgår af eksperimentets ID nederst på hver eksperimentbeskrivelse. Programmet har arbejdet indenfor for tre delindsatser, som dækker over forskellige perspektiver og mulige tilgange til nye ledelsesformer, som kan åbne op for større attraktivitet og gennemsigtighed i uddannelsessystemet. Eksperimenterne er delt ind i tre kapitler svarende til de tre delindsatser de bidrager til:

Indsats: Nye ledelsesformer og samarbejdsrelationer

- Delindsats 1: Innovationsbaserede ledelsesformer
- Delindsats 2: Relationsbaserede ledelsesformer
- Delindsats 3: Udforskende ledelsesformer

Til sammen bidrager eksperimenterne med en stor mængde viden og erfaringer, som man som læser af kataloget kan lade sig inspirere af.

God fornøjelse med læsningen!

Dorrit Sørensen, projektchef i Uddannelseslaboratoriet

Eksperimenter, der udfordrer og nytænker praksis

Et uddannelseseksperiment er første skridt i et uopdyrket land, hvor nye praksisser afprøves, og hvor man undersøger, hvordan de nye praksisser virker og kan være med til at skabe værdi. Eksperimenterne tager afsæt i et formuleret, udviklingsstrategisk behov, som aktuelt præger uddannelsen. De er innovative og drevet af en nysgerrighed til at afprøve nye veje, og udfordre det man 'plejer' at gøre.

Et uddannelseseksperiment giver mulighed for at få hurtig viden i forhold til både at løse mindre udfordringer og til at virke som vidensbidrag, der – sammen med andre eksperimenter og aktiviteter – kan fungere som små skridt på vejen mod en udvikling, der kan svare på større og mere komplekse forandringsbehov. Eksperimenterne gennemføres ud fra den eksperimenterende metode – Eksperimenthjulet, som er udviklet af Uddannelseslaboratoriet. Her gennemgår eksperimentet seks faser.

Eksperimenterne er udført hos Uddannelseslaboratoriets partnere – af eksperimentteams bestående af for eksempel lærere, vejledere og ledere.

Delindsats 1 – Innovationsbaserede ledelsesformer

NYE LEDELSESFORMER

Denne delindsats sætter fokus på, at der udvikles nye innovationsbaserede ledelsesformer. Der arbejdes med nye ledelsesformer, som tager udgangspunkt i visionen om ny forbedret praksis og derfra designer udviklingsstrategien baglæns. Der udvikles modeller for, hvordan institutioner omsætter forandringer til nye praksisformer, herunder udvikling af nye organisatoriske strukturer, implementeringsstrategier samt mødeformer, som bidrager til at skabe sammenhæng mellem organisationens udviklingsstrategier og erfaringer fra eksperimenterende praksis.

Ønske om ny forbedret praksis

Ledelsespraksis er kendetegnet ved at udfordre traditionelle organisationsstrukturer og tankemønstre. Ledelsespraksis fokuserer på at udvikle fælles meningsforståelser på tværs af organisationen med henblik på at skabe sammenhænge mellem organisationens udviklingsstrategier og eksperimenterende praksisinitiativer.

Lederen er i stand til at navigere i dilemmaet mellem driftsstyring og potentialestyring, og ledelsesrollen er kendetegnet ved at udvise mod, dele tvivl og rum for mulige løsninger i fællesskab. Ledelsespraksis er med andre ord inviterende og dyrker uformelle og løse netværk for at lade sig inspirere og give plads til initiativer. Ledelsen er således nytænkende sammen med uddannelsesinstitutionens aktører og aftagere om at udvikle nye løsningsmodeller for fremtidens udfordringer.

Når ledelsespraksis arbejder med udgangspunkt i nye innovationsbaserede ledelsesformer understøttes det eksperimenterende arbejde på alle niveauer i uddannelsesinstitutionen. Der skabes en tværgående sammenhængskraft i forhold til institutionens eksperimenterende udviklingsarbejde til gavn for uddannelsernes kvalitet.

Videndelingsplatform

Udfordring

Som en del af KEA's fremadrettede strategi er et af målene at udvikle en mere eksperimenterende organisation. På baggrund af dette, er det nødvendigt at udvikle værktøjer til at dokumentere de involverede processer. Forsøget har til formål at erstatte en række ikke-interaktive dokumenter, der er placeret en række steder inden for KEA it-miljø. Et af formålene er at etablere et sæt oplysninger, der vil gøre det muligt at identificere tendenser, mønstre og sammenhænge.

Transformativ hypotese

Hvis vi udvikler et værktøj til at dokumentere den studerende/rådgiver-dialog, der finder sted i løbet af MMD 4. semester praktik periode, vil det fremme videndeling mellem studerende og fagvejleder, og som et resultat forbedre 'kapacitetsudvikling' af fagvejledere i forhold til deres fremtidige arbejde på KEA.

Fund

- Videndelingsplatformen kan opfattes som både en 'proces' og en 'web-applikation'.
- Deltagerne har indikeret, at der er flere udfordringer i forbindelse med administration af information, relateret til den studerendes praktik.
- Dette kan skyldes, at det nuværende CRM-system ikke er direkte tilgængeligt for fagvejleder.
- Videndelingsplatformen kan have en supplerende rolle i forhold til den eksisterende CRM løsning.
- Fremrettet, vil det være vigtigt at undersøge, hvordan kulturen i organisationen kan udvikles på en sådan måde, at der skabes et miljø, hvor eksperimenter og initiativer på alle niveauer kan forankres på en meningsfuld måde i den enkelte medarbejders arbejdsopgaver.

Aktioner

En hjemmeside til at indsamle oplysninger i et struktureret format.

- Der er to typer af brugere: Fagvejleder og studerende.
- Sitet er beskyttet med adgangskode.
- Hver student har en 'student-praktikplads-logbog'.
- En del af den studerendes 'praktik-logbog' er kun synlig for fagvejlederen.
- Efter den afsluttende eksamen kan fagvejleder give deres svar på en række evalueringsspørgsmål for hver studerende.

Programindsats

Nye ledelsesformer og samarbejde
Udviklingslaboratorium for Ledelse og Styring

Gennemføres i perioden

November 2012 – Februar 2013

Fase

Implementeringsfase

Institution

KEA

Fra driftsteam til fag- og kompetencegrupper

Udfordring

At gå fra at tænke fag til at tænke i uddannelser – fra faggrupper til faglige miljøer. At opbygge udviklingskapaciteten ved at styrke medarbejdernes kompetencer til at deltage i udviklingsprojekter. At få afprøvet om et fagligt og udviklingsorienteret miljø kan opbygges ved at organisere lærerne på tværs af teams, afdelinger og uddannelsesområder. At få afprøvet, hvordan udviklingskapaciteten kan opbygges i en afdeling/uddannelsesområde.

Transformativ hypotese

Vi antager, at når vi med udgangspunkt i vores lærerteams organiserer lærerne på tværs af teams, afdelinger og uddannelsesområder, vil vi kunne bryde med 'driftsteam', der ofte udelukkende har fokus på daglig drift, til at vi får etableret grupper på tværs, der har fokus på det faglige og pædagogiske miljø, og som kan være med til at understøtte den eksperimenterende organisation, og dermed får skabt ny kultur og praksis for forandring.

Fund

- Faggrupperne er organiseret med deltagelse/repræsentanter fra 3 TEC adresser og 6 datateams. Hver faggruppe har udpeget en tovholder. Der har været afholdt tovholdermøder og faggruppemøder.
- Lærerne har peget på, at deres undervisningsmoduler skal tematiseres/opdeles, således der kan skabes større fælles fodslag og platform for faglige og pædagogiske drøftelser – og driftsmæssigt en ensartethed, der gør det nemmere med flere lærere på samme modul, ved vikardækning, m.v.
- Faggrupperne har udarbejdet en rammebeskrivelse, med bl.a. et værkstøj – drejebog/lektionsplan – der skal anvendes til planlægning, opfølgning og kommunikation omkring undervisningen.
- I den kommende periode afprøves værkstøjet.

Aktioner

Det faglige miljø opbygges og organiseres i:

- Driftsteam: Planlægning af opgaver, fokus på eleven, fokus på teamudvikling, udvikling af faglighed og drift.
- Faggrupper: Fokus på undervisningsplan, elevplan, teknisk indhold, materialer og udstyr, Its's learning, undervisningsmaterialer, pædagogisk drejebog, faglig pædagogisk udvikling, eksperimenter, udviklingsprojekter og innovation.

Kompetencegrupper: Fokus på det eksterne, interessegrupper, innovation, kontakt til faglige udvalg, videndeling, ambassadør for skolen, tænke nyt og fremadrettet. Der eksperimenteres med, hvordan teams og grupper 'forenes'

Programindsats

Nye ledelsesformer og samarbejde
Udviklingslaboratorium for Ledelse og Styring

Gennemføres i perioden

Maj 2013 – september 2013

Fase

Implementeringsfase

Institution

TEC

Innovationsledelse og Design Thinking

Udfordring

I en innovativ tværorganisatorisk afdeling, der udbyder og aftager efterspurgt efteruddannelse, er samarbejdsdrevet innovation afgørende, da denne bottom-up innovatortilgang har behov for indflydelse gennem uformelle kanaler for at bære innovationsprojekter videre i skolens organisatoriske hierarkier og på tværs af organisationen.

Transformativ hypotese

Vi antager, at netværksorganisering er et fremtidigt organisationsdesign på erhvervsskolen, der passer bedst til en innovativ tværorganisatorisk afdeling. Udgangspunktet er, at ledelsen løser opgaverne på tværs i tæt dialog med aftagerne. De eksternt tilknyttede undervisere skal undervise og udvikle tværfaglighed ud fra princippet "åbne innovationsprincipper", da vi i denne afdeling har erkendt, at vi ikke har de medarbejdere på TEC, der kan løse de opgaver som afdelingen har.

Fund

- Læringsspillet CO CREATOR er i eksperimentet blevet brugt som procesværktøj. Det simulerer et projekt, hvor deltagerne erfarer, hvordan det er at arbejde med samarbejdsdrevet innovation.
- I eksperimentet bruges eksperimentdeltagernes erfaringer og nye viden fra spillet i en konkret case: Udvikling af tværfaglige 'bløde' kurser som en del af kompetencepakkerne på AMU området. Og desuden bruges de med det sigte at udvikle den tværgående afdeling, så den kan varetage de nye tværgående kurser, som er en del af de nye kompetencepakker.
- Eksperimentdeltagerne har spillet for at få en fælles forståelse af samarbejdsdrevet innovation og for at kunne tilrettelægge eksperimentet vedrørende udvikling af kompetencepakker med deltagelse på tværs af EI, VVS og Maler.
- Herefter har eksperimentdeltagerne afholdt møder, hvor de med spillet som udgangspunkt, har udviklet prototyper på disse kompetencepakker. Prototyperne er fremlagt på flere virksomhedsbesøg hos aftagerne, bl.a. Bravida med henblik på yderligere kvalificering af kompetencepakkerne.
- I eksperimentets kommende fase vil der i samarbejde med brancherne, el, vvs og maler, være yderligere afprøvelse og kvalificering af prototyperne.

Resultater:

I eksperimentet har man planlagt at evaluere den samarbejdsdrevne innovationsproces som er foregået. Man tager udgangspunkt i fokusgruppeinterviews med eksperimentdeltagerne. Desuden er der foretaget observationer som vil blive analyseret.

Fortsættes



Aktioner

- Intern workshop med repræsentanter fra alle involverede afdelinger med det mål at få etableret kompetencepakker i hver afdeling. Kompetencepakker, der består af egne faglige AMU mål, kombineret med fælles TEC AMU mål fra fælleskompetence kataloget.
- Eksterne aftagere arbejder videre med prototyperne for at sikre sig, at de bliver til nye AMU kompetencepakker, der vil blive efterspurgt af deres branche.
- Interne planlæggere på TEC skal implementere de nye AMU.

Programindsats

Nye ledelsesformer og samarbejde
Udviklingslaboratorium for Ledelse
og Styring

Gennemføres i perioden

Maj 2013 – december 2013

Fase

Implementeringsfase

Institution

TEC

Teamledelse

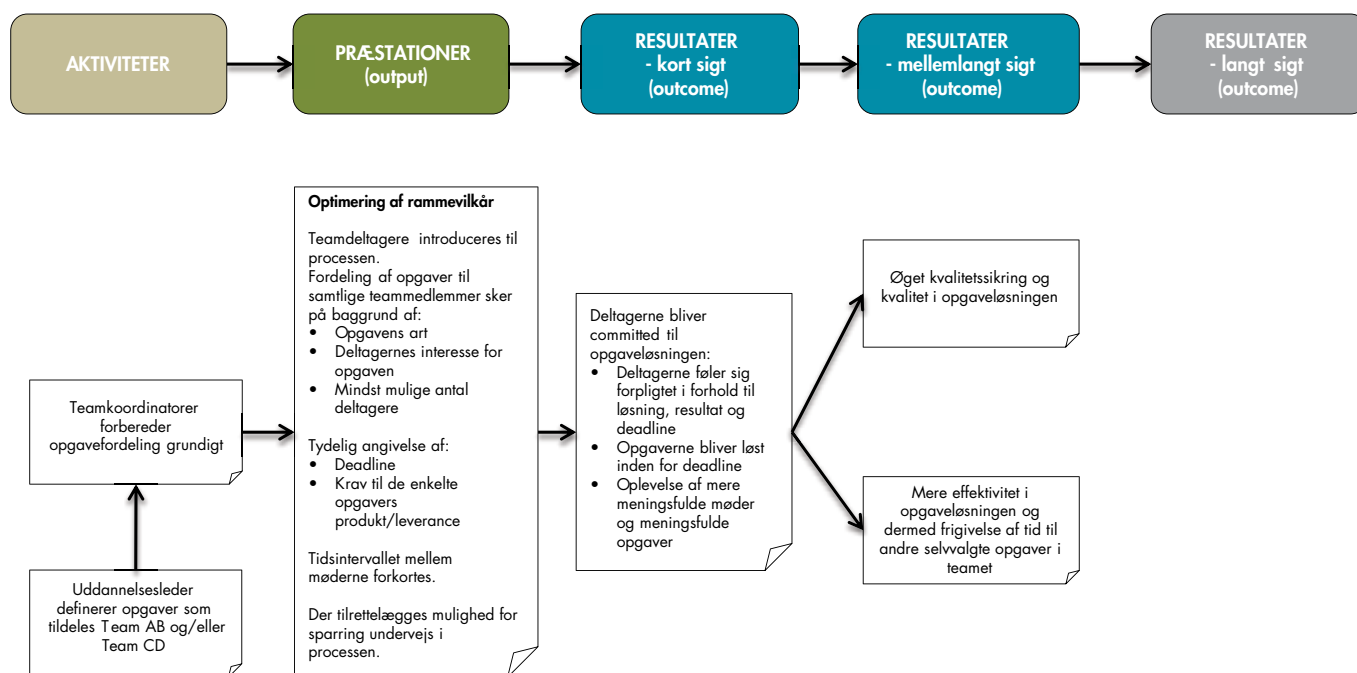
Udfordring

De involverede medarbejdere og ledere vurderer, at teamsamarbejdet de sidste par år ikke i tilstrækkelig grad fremmer møde- og samarbejdskulturen og dermed kvalitetsudviklingen i kerneydelsen. Eksperimentet skal således have fokus på, hvordan team AB og CD kan finde anderledes måder at samarbejde på i.f.t. de teamopgaver de to teams har ansvar for, således at teammøderne bliver produktive i.f.t. hvad der gør nytte og giver mening i det organisatoriske arbejdsfællesskab.

Transformativ hypotese

Hvis teamkoordinatorer forbereder opgavefordelingen grundigt – og fordeling af opgaver til samtlige teammedlemmer sker på baggrund af opgavens art, deltageres interesse for opgaven, samt mindst mulige antal deltagere – og hvis der er tydelig angivelse af deadline og krav til de enkelte opgavens produkt/leverance, samt tilrettelægges mulighed for sparring undervejs i processen, så vil teamdeltagerne blive 'committed' til opgaveløsningen, hvilket vil føre til øget kvalitetssikring og kvalitet i opgaveløsningen, samt mere effektivitet i opgaveløsningen – og dermed frigivelse af tid til andre selvvalgte opgaver i teamet.

Eksperimentdesign for Eksperiment 3.16 Teamorganisering og -koordinering på Fysioterapeutuddannelsen



Programindsats

Nye ledelsesformer og samarbejde
Udviklingslaboratorium for Ledelse og Styring

Gennemføres i perioden

September 2013 – september 2014

Fase

Analyse- og evalueringsfase

Institution

PH Metropol

Fra faktaark til implementering

Udfordring

Det har vist sig at det ift. nogle eksperimenter og udviklingsprojekter kræver en ny udviklingsproces lokalt på de uddannelser, der vil hjemtage og implementere eksperimenter. For at sikre et eksperiment der på en sammenhængende og meningsfuld måde indgår og supplerer den lokale struktur, kultur og værdigrundlaget i uddannelsen.

Transformativ hypotese

Hvordan kan en styret udviklingsproces, der fokuserer på redidaktisering af eksperimenter i en ny lokal kontekst, sikre implementering og samtidig sikre ejerskab blandt undervisere og sikre eksperimentets (aktivitetens) sammenhæng og relevans ift. studiets struktur, værdier og læringssyn?

Fund

1. Stor interesse og velvilje ift. hjemtagelse, når eksperimentet opleves relevant for udfordringer i egen kontekst
2. Et eksperiment udefra, kan bidrage til at nå hurtigere til handling ift. en problematik
3. Arenamodellen giver struktur og fælles reference ift. det der arbejdes med, interessentperspektiverne sikrer en bred dialog der inddrager alle elementer.
4. Arbejdet med kortlægning af egen arena og formulering af værdiord har været essentielt for kvaliteten og sammenhængen i redesignet af eksperimentet.
5. Som væsentligst fremhæves en styret (eksternt) faciliteret og gensidigt forpligtigende udviklingsproces
6. Arbejdet med arenamodellen og redesign af eksperiment, har også bidraget med struktur til andre studieaktiviteter og opgaver.
7. Alle oplever at være klar til opgaven og har stor bevidsthed om, hvad formålet er, og der er fælles fodslag.
8. Processen har givet en oplevelse af teamspirit og samarbejde – og en fælles standard for eksperimentet
9. Essentielt med faciliteret proces, ekstern styring, support og viden om eksperimentet

Eksperimentet/aktioner

Eksperimentets aktioner består af to halvdags workshop (på hver af de deltagende uddannelser)

Workshop 1:

- arbejder med afdækning af Arena (arenamodellen se vedhæftning), formulering af værdiord/kodex, arbejde med re-design og egen struktur, formulering af "elevatortale" for initiativet – hvordan hænger det sammen med værdiord/kodex?

Workshop 2:

- genopfriske/cementere værdiord/kodex og afklare om det er "rette spor",
- elevatortale/præsentation af initiativ.
- Endeligt design (praktisk planlægning og rollefordeling) af initiativet

Programindsats

Nye ledelsesformer og samarbejde
Udviklingslaboratorium for Ledelse og Styring

Gennemføres i perioden

Maj 2014 – okt 2014

Fase

Aktionsfase

Institution

KEA

Delindsats 2

– Relationsbaserede ledelsesformer

NYE LEDELSESFORMER

Denne delindsats sætter fokus på udviklingen af relationsbaserede ledelsesformer, der kan lede på kvaliteten og fremdriften af udviklingsstrategiske indsatser på tværs af organisation. Der eksperimenteres med organiseringen af forskellige former for tværorganisatorisk arbejdsfællesskaber, ligesom delindsatsen udforsker medledende ledelsesroller og samarbejde på tværs af funktioner og afdelinger.

Ønske om ny forbedret praksis

Ledelsespraksis er kendetegnet ved ledelsesformer, der går på tværs af etablerede organisatoriske enheder, niveauer og forskellige fagligheder. Ledelsespraksis er "medledende", og der er hyppig dialog med organisationens øvrige medarbejdere samt aftagere omkring uddannelsesudvikling og -afvikling, som er et fælles anliggende.

Ledelsespraksis arbejder aktivt i interne og eksterne samt formelle og uformelle netværk for at sikre brobygning mellem uddannelsesinstitutionens eksperimenterende udviklingsinitiativer samt de erfaringer og den viden, som udvikles i andre fora. Ledelsespraksis bringer alle ressourcer i spil og fastholder og faciliterer ligeværdige og forpligtende relationer.

Når ledelsespraksis indtager skiftende roller og positioner afhængigt af opgaven, udvikles mere relevante løsninger på aktuelle uddannelsesudfordringer.

Shared reflections

Udfordring

I forbindelse med implementering af ny uddannelsesordning, og nye fag på social- og sundhedshjælperuddannelsen, skal undervisningen tilrettelægges og effektueres med et praksisnært fokus. Mødestrukturen og -aktiviteten i undervisergruppen lægger ikke op til sammenhæng på tværs af faglige kompetencer og pædagogiske og didaktiske overvejelser. Eleverne har svært ved at se sammenhæng på tværs af fagområder, samt koblingen til praksis i skoleperioderne.

Transformativ hypotese

Struktureret og tværfaglig shared reflection om pædagogiske og didaktiske tiltag fremmer den praksisnære undervisning.

Fund

- Højere trivsel blandt eksperimentdeltagerne i forhold til skolens overordnede værdigrundlag.
- Optimering af samarbejdet på tværs af faggrupper.
- Større indsigt i de kollegiale fagområder.
- Deling af undervisningsmateriale på tværs af faggrupper.
- Overblik over de enkle temaer undervejs i skoleforløbet (fælles sprog og tryghed).
- Undervisningen har vedvarende haft praksisnært fokus, samt været tilrettelagt og gennemført i henhold til elevprofiler og kompetencer.
- Undervisningslektionerne har underbygget hinanden i forhold til indhold og tiltag.
- Forudsætningen for gode processer og et godt resultat er stabilitet og kontinuitet i lærergruppen omkring det enkelte hold.

Aktioner

- Eksperimentet afprøves af kontaktlærerne og dansklærere på to hold med opstart 24. januar 2013. Hypotesen gennemføres via strukturerede teammøder med fast dagsorden, referent og ordstyrer. De resterende 3 hold fungerer som kontrolgruppe.
- En shared reflection kræver tværfaglig overvejelse, italesættelse, sprogliggørelse, planlægning, evaluering og viderejustering. Dette kan organisatorisk gøres ved at oprette dynamiske holdteams, hvorved det tværfaglige og praksisnære indhold kan løftes innovativt.

Programindsats

Talent og motivation
Udviklingslaboratorium for
pædagogisk praksis

Gennemføres i perioden

September 2012 – februar
2013

Fase

Implementeringsfase

Institution

SOSU C

Videndeling – tværorganisatorisk praksisfællesskab

Udfordring

Omstillingsparathed i forhold til aftagernes efterspørgsel. Nye ledelsesformer og samarbejdsrelationer på nye måder. Organisationsudvikling og ledelse på nye måder.

Transformativ hypotese

Hvis vi videndeler i et tværfagligt praksisfællesskab, hvor viden håndteres socialt på tværs af organisationen (og i netværk med interessenter udenfor organisationen), så kvalificerer vi resultatet (spørgeskema til markedsundersøgelse af luftfartsbranchen) og får delt erfaringer fra de opgaver som praksisfællesskabets medlemmer konstant får på deres respektive faglige område.

Fund

- Uddannelseskonsulenterne på TEC tilkendegiver, at det giver mening at etablere praksisfællesskaber på tværs.
- Virksomhederne tilkendegiver, at det er en meget god ide med et årligt spørgeskema vedr. deres uddannelsesbehov.

Aktioner

- Hvert møde indledes med et fokusgruppeinterview og afsluttes med et forskergruppeinterview (se vedhæftede skitse).
- Selve mødet mellem fokusgruppeinterviewene skal handle om at få jer som professionelle konsulenter til at bidrage med at få udarbejdet et kvalificeret spørgeskema, få kvalitetssikret det inden det sendes ud til interessenterne og endelig bidrage med at analysere resultatet af undersøgelsen.

Programindsats

Nye ledelsesformer og samarbejde
Udviklingslaboratorium for Ledelse og Styring

Gennemføres i perioden

Februar 2013 – august 2014

Fase

Analyse- og evalueringsfase

Institution

TEC

Lede på viden – faglige fællesskaber

Udfordring

Faglig identitet og stærk faggruppekultur kan være en begrænsende faktor i institutionens bestræbelser på at imødekomme brugen af ny viden og anvendelse af de erfaringer og 'best practice', der allerede er skabt i organisationen.

Transformativ hypotese

Ved at lede og udvikle undervisningen i faglige fællesskaber, frem for faggrupper, brydes fagmonopolet, og der åbnes op for, at udvikling på TEC bygger på ny viden, og at denne viden har gode betingelser for at blive spredt på TEC.

Fund

Eksperimentet er ikke endeligt evalueret. Midtvejsevalueringen gav følgende fund:

- Ideen om tværorganisatorisk samarbejde har fået fodfæste, men målet er ikke nået.
- Sammenhæng mellem strategi og de faglige fællesskaber har været uklar.
- Sammensætningen af kvalifikationerne i det faglige fællesskab er alfa og omega for udbyttet.
- Arbejdsform i FF skal vurderes og evt. nytænkes.
- Eksperimentambassadører skal mere i spil, og deres rolle skal defineres skarpere.
- Stor forskel på, hvordan de forskellige FF er kommet fra start.

Aktioner

- Der er oprettet 6 faglige fællesskaber på TEC: FF Innovation, FF Talent og motivation, FF Fag- og faglighed, FF Praksislæring og samarbejde med virksomheder, FF Nye ledelsesformer og FF Nye vejledningsformer.
- TEC's uddannelseschefer har haft ansvar for et fagligt fællesskab, som er bemandet med ressourcepersoner tværgående fra TEC's afdelinger. Enkelte har inddraget eksterne videnspersoner.
- De faglige fællesskaber har mødtes løbende over eksperimentperioden og har haft ansvar for igangsættelse, opfølgning, implementering og vidensspredning af indsatsens eksperimenter.

Programindsats

Nye ledelsesformer og samarbejde
Udviklingslaboratorium for Ledelse
og Styring

Gennemføres i perioden

September 2013 – august
2014

Fase

Implementeringsfase

TEC

Ambassadører som oversættere

Udfordring

Direktionen på TEC vil forankre og understøtte arbejdet med uddannelseseksperimenter i organisationen.

Transformativ hypotese

Indførelsen af eksperimentambassadører vil understøtte arbejdet med de nye metoder og arbejdsformer, øge udviklingskapaciteten og sikre vidensspredning på tværs af TEC.

Fund

- Indtil videre har eksperimentet vist, at nogle ambassadører har været usikre på deres rolle, og hvilke opgaver de skulle løfte. Nogle har kunnet gå i gang med funktionen umiddelbart, mens andre slet ikke har fungeret som ambassadører.
- Det har ligeledes haft en betydning, hvilke roller og opgaver ambassadørerne i øvrigt har haft i organisationen, samt hvor forankret Uddannelseslaboratoriet har været i netop deres område.

Aktioner

- Der etableres et korps af eksperimentambassadører.
- Synliggørelse på portal på Intranettet.
- Ambassadørerne kompetenceudvikles i fællesskab med øvrige partneres ambassadører.
- Der afholdes månedlige, løbende møder for ambassadørerne på TEC (med direktion og repræsentanter for Uddannelseslaboratoriet).
- Eksperimentambassadørerne vil løbende blive kompetenceudviklet for bedst muligt at kunne indgå i og understøtte TEC's udviklingsproces, bl.a. ift. evaluering, implementering m.v.
- Udarbejdelse af kompetenceoversigt.
- Det tilstræbes, at der indgår ambassadører i alle Faglige fællesskaber.
- Revision af ambassadørliste.
- Artikler og yderligere synliggørelse omkring ambassadørernes arbejde i organisationen.

Programindsats

Nye ledelsesformer og samarbejde
Udviklingslaboratorium for Ledelse
og Styring

Gennemføres i perioden

September 2013 – september
2014

Fase

Implementeringsfase

Institution

TEC

Videndeling gennem portal

Udfordring

Et nyt mindset omkring den eksperimenterende metode og tværgående videndeling er en udfordring i en stor organisation. Hvordan sikres, at alle har relevant information eller at informationen er tilgængelig og meningsfulde, således at organisationen udviklingskapacitet understøttet og mindsettet udvikles.

Strategisk kobling af udvikling og faglig ledelse, overblik og strategisk projekt-mapping

Transformativ hypotese

Vi antager, at når al relevant information og relevante oplysninger er tilgængelige på en digital portal, så vil TEC's deltagere i Uddannelseslaboratoriet til enhver tid føle sig opdateret og kunne finde nødvendig viden. Samtidig antager vi, at det eksperimenterende mindset spredes og underbygges løbende og kontinuerligt og at der skabes en naturlig sammenhæng mellem udvikling og strategi.

Fund

- Tilgængelighed er et must. Midt i perioden skiftede vi intranet-interface. Uddannelseslaboratoriets portal lå ikke længere på forsiden og var dermed sværere at finde. Den manglende genkendelighed fik konsekvenser for brugernes søgeadfærd og oplevelse af portalens anvendelighed.
- Italesættelsen af portalen i daglig tale er afgørende for at skabe genkendelighed hos målgruppen.
- Hurtigt overblik på selve portalen er alfa omega. Sortering af information og tydelige strukturer er vigtig. For mange klik kan blive fatalt.
- Nyheder og strategisk information skal offentliggøres på nyhedssites med link til portalen.
- Der skal være tydelig ansvarsfordeling ift. hvem der bestyrer portalen, samt allokeret (nok) ressourcer til arbejdet

Aktioner

- Opbygning af digital portal på erfaringerne fra tidligere portal (fremtidsportalen)
- Løbende udvikling og brug af portalen. Vigtige sider: Tidsregistrering, Ambassadører, Information om eksperimenter (eksperiment-mapping), Kompetenceudvikling, m.v.
- Deling af relevante artikler og nyheder, som er med til at underbygger dels skolens udviklingsstrategi og dels den eksperimenterende tænkning og det eksperimenterende mindset.

Programindsats

Nye ledelsesformer og samarbejde
Udviklingslaboratorium for Ledelse og Styring

Gennemføres i perioden

2012 – 2014

Fase

Implementeringsfase

Institution

TEC

Faglige fællesskaber

Udfordring

Strategiske indsatser, der går på tværs af organisatoriske enheder og forskellige fagligheder, kan være udfordrende at iværksætte og gennemføre. Særligt indsatser, der er innovative og som sådan skal udfordre etablerede organiseringer og fagligheder, har brug for særligt fokus, hvis de skal lykkes og omsættes i ny praksis. Derfor er der brug for at eksperimentere med nye organiseringer, der kan understøtte dette.

Transformativ hypotese

Ved at arbejde i ad hoc nedsatte teams, der går på tværs af organisatoriske enheder, ledelsesniveauer og fagligheder, kan der arbejdes mere tværfaglig og innovativt, hvorved der kan udvikles mere relevante løsninger på aktuelle uddannelsesudfordringer, som også bedre implementeres og omsættes i drift.

Fund

- Tab af viden ned gennem organisationen.
- Fælles meningsskabelse (co-creation) tager tid og kræver bevidste handlinger og gentagelser. Proces tager tid.
- Fælles meningsskabelse og informationsplatform (evaluering + skriftligt kommissorium).
- Mandatet i forhold til handlekompetencer uafklaret – lede ind i andres ledelsesrum.
- Faciliterede møder – parkering af de personlige dagsordener – kæphestene udenfor.
- Fokus på 'det tredje' – sagen.
- Opøve det strategiske øje.
- Prioritering /merværdiskabelse af indsats i forhold til Metropols overordnede strategimål.

Aktioner

- Indledningsvist introduceres deltagerne i det faglige fællesskab til hensigten og formål med organiseringen – og til deres rolle og ansvar.
- Der etableredes en møderække over perioden.
- Midtvejsevaluering og ny struktur.
- Ny mødestruktur med facilitator.
- Ny møderække.
- Ny evaluering.

Programindsats

Nye ledelsesformer og samarbejde
Udviklingslaboratorium for Ledelse
og Styring

Gennemføres i perioden

Marts 2013 – september
2014

Fase

Aktionsfase

Institution

PH Metropol

Strategisk ledelse

– Ny organisering af samarbejdsrelationer med aftagerfelt

Udfordring

Hvordan kan det strategiske samarbejde med aftagerfeltet nytænkes, udvikles og udvidelse, så det fremmer omstillingsparathed i forhold til aftagernes efterspørgsel og dermed understøtte uddannelserne, så de i fremtiden matcher arbejdsmarkedets kompetencekrav. Eksperimentet imødegår dette ved at afprøve et tættere og mere eksperimenterende samarbejde mellem de to samarbejdspartnere, der i højere grad skal sætte organisationerne i stand til at inkorporere hinandens behov.

Transformativ hypotese

Forpligtende strategisk samarbejde i åbne rum med en antropologisk tilgang fremmer aftagerinddragelse.

Definitioner:

- Deltagere i det forpligtende strategiske samarbejde: Ledere fra Bioanalytikeruddannelsen fra Diagnostisk Center, RH og ledere på Bioanalytikeruddannelsen og Metropol udgør det forpligtende strategiske samarbejde.
- Åbne rum: Mødestruktur og deltagerinddragelse afhænger af formål og tema. Det vil sige: Dynamiske møder/ad hoc temaer Andre kan inddrages på møder (inspirations-videndeltagere)
- Strategisk aftagerinddragelse: Samarbejdskulturen og organiseringen fremmer en mere uddannelseseksperimenterende og fleksibel tilgang til uddannelse i form af en højere grad af omstillingsparathed i forhold til aftagernes efterspørgsel. Inddragelse i fortsat udvikling af uddannelsen, så den matcher arbejdsmarkedskompetencekrav.
- Antropologisk tilgang: En nysgerrig, åben og undersøgende tilgang i det strategiske samarbejde.

Fund

- Fast mødefrekvens fremmer relationen.
- Kreativ workshop omkring fordomme, fællesværdier og fremtid skabte fælles værdiplatform og grobund for uformel relationsdannelse.
- Antropologisk tilgang i mødestrukturen skaber mere uformel kommunikation.

Fortsættes



Aktioner

- Drømmescenariet for samarbejdet Workshop – sep. 2013
- Møde mellem RHs og PHMs ledelse, hvor der arbejdes med "fremtidens bioanalytiker" 11.11.13
- Antropologisk observation på Pædagogisk stormøde mellem kliniske samarbejdspartnere.
- Møde mellem RH og PHM ift. graden af strategisk inddragelse på pædagogisk stormøde 12.12.13 samt evalueringdesign.
- Fælles Styregruppemøde.
- Møde mellem RH og PHM.
- Genbesøg hypotesen.

Programindsats

Nye ledelsesformer og samarbejde
Udviklingslaboratorium for Ledelse
og Styring

Gennemføres i perioden

Marts 2013 – august 2014

Fase

Analyse- og evalueringsfase

Institution

PH Metropol og Rigshospitalet

Delindsats 3

– Udforskende ledelsesformer

NYE LEDELSESFORMER

Denne delindsats fokuserer på udviklingen af udforskende ledelsesformer, hvor lederen gennem en undersøgende og åben tilgang går tæt på og aflæser praksis i organisationens forskellige niveauer, og som i fællesskab med andre skaber udvikling og kvalitet af kerneydelsen.

Ønske om ny forbedret praksis

Ledelsespraksis er kendetegnet ved en undersøgende og nysgerrig tilgang, der aflæser og udfordrer praksis. Lederen samarbejder strategisk med alle niveauer i organisationen og er i stand til at forstå de mange kompleksiteter, nuancer og perspektiver, der eksisterer på hvert enkelt niveau.

Lederrollen er dynamisk, og som "udforsker i egen praksis" evner lederen at analysere og forstå praksis og derigennem skabe nye sammenhænge til løbende udvikling og forbedring af kerneydelsen.

Når lederrollen er udforskende, skaber det grobund for forbedring, forandring og øget kvalitet i institutionernes uddannelser.

Netværksledelse

Udfordring

Vejledningen skal løbende opkvalificeres. UU-vejledere skal bringes sammen i mindre teams ud fra antagelsen om, at det vil genere merværdi til gavn for vejledere og samarbejdspartnere samt unge og deres forældre.

Det skal stå klart, hvorfor tiltag sættes i gang, frem for at styre og måle, hvad der sættes i gang. Ledelse skal vide, hvilke tiltag der virker. Ledelsen skal tætte på den faglige vejledningspraksis. Ledelsen skal lede på kerneydelser og udfordre medarbejderne med solid (tvær-) faglighed.

Ledelsen skal opnå større ledelsesmæssig opmærksomhed på de udfordringer, som besværliggør eller direkte modarbejder organisationens mål.

Transformativ hypotese

Hvis vi bringer flere vejledere sammen i mindre teams, vil det genere merværdi til gavn for vejledere og samarbejdspartnere, unge og deres forældre, bl.a.:

- øget kvalitet i opgaveløsningen.
- øget kompetenceudvikling og selvrealisering.
- styrkelse af innovative processer.
- kollegialt fællesskab – undgå medarbejderisolering.
- oplevelse af at være nærmere beslutnings-arenaen.

Hvis ledelsen kommer tættere på praksis (indblik i tiltag og metoder) og er hyppigere i dialog med medarbejdere, vil vilkår for strategisk ledelse og målstyring optimeres. Hvis ledelsen opnår større viden om ledelse, kan "synsninger" blive til viden, som kan udfordre og sætte retning.

Fund

- Praktiske erfaringer blandt eksperimentdeltagerne har vist, at der er en del gevinster ved at samarbejde om konkrete vejledningsaktiviteter, bl.a. afholdelse af en fælles uddannelsesaften i et lokalområde. Fælles planlægning og gennemførelse af uddannelsesaften har generet større viden, variation og inspiration, end hver enkelt kunne levere alene.
- Eksperimentet udspringer af erfaringer med og refleksioner over ledelsestilgangen med selvstyrende teams.
- Ideen med at medarbejdere i større omfang har ansvar for at løse opgaver og selv styre mod organisationens mål.
- Selvstyrende teams kræver en ikke-hierarkisk ledelsestilgang og man fungerer i højere grad som sparringspartner.
- Vejlederne har været positive stemt overfor ændringerne i organisations-/mødeform ift. selvstyrende teams og ledelses-sparring. Vigtigt med struktureret mødeplan for netværket.
- Planlægning og gennemførelse af fælles vejledningsaktiviteter har givet merværdi i form af bredere syn på opgaverne og drøftelse af perspektiver.
- Både medarbejdere og ledelse er positive overfor tilstedeværelse/medvirken af ledelse i planlægningsmøder.
- Ledelsen har haft mulighed for at observere, hvordan dialogen kører blandt medarbejderne – nogen fungerer bedre sammen end andre – dermed mulighed for bedst mulig sammensætning af teams.
- Udfordringerne har været, at der skal tages flere hensyn, som kan forsinke og besværliggøre opgaven.
- Eksperimenterne har bekræftet at samarbejde og medvirken af ledelse tættere på praksis er vigtige.

Fortsættes



Aktioner

- Vejlederne udfører flere vejledningsopgaver i mindre netværk (5 kolleger) – selvstyrende teams
- Ny organisationsform/mødekultur, hvor vejledere mødes i mindre netværk (5 kolleger) regelmæssigt sammen med nærmeste leder om sparring i forhold til vejledningsopgaver, faglige problemstillinger, cases, samarbejdsrelationer.
- Vejlederteams har gennemført vejledningsopgaver i fællesskab
- Store ændringer i organisation, opgaveprioriteringer og på ledelsesplan i UU-København har vanskeliggjort gennemførelse af de sidste faser i projektperioden og har skabt usikkerhed om mulighederne for at erfaringerne fra projektet umiddelbart vil blive implementeret i vejledernes praksis.

Programindsats

Nye ledelsesformer og samarbejde
Udviklingslaboratorium for Ledelse
og Styring

Gennemføres i perioden

September 2013 – marts
2014

Fase

Analyse- og evalueringsfase

Institution

UU KBH

Projekt Bazar – et koncept for videndeling, forankring og udvikling af eksperimenter i organisationen

Udfordring

Hvordan skabe en implementeringsmodel med henblik på at dele, udvikle og forankre viden og erfaringer opnået i uddannelseseksperimenter på tværs af uddannelsesinstitutionen? Hvordan motivere undervisere og uddannelseschefer til hjemtagelse af eksperimenter med henblik på at sprede erfaringer og resultater og motivere til nye eksperimenter?

Transformativ hypotese

En ny praksis – "Projekt Bazar" – designet til at arbejde med implementering og forankring af eksperimenter – vil gøre ledere og undervisere bedre rustet til sammen at kunne træffe beslutninger om hjemtagelse af eksperimenter eller udvikling af nye eksperimenter. Et nyt format for videndeling 'Projekt Bazar' vil øge motivationen og forbedre videngrundlaget for at hjemtage og forankre eksperimenter lokalt på uddannelserne.

Fund

- Faciliteringen af selve eventen blev oplevet meningsfuld og inspirerende af deltagere og bazar-holdere (eksperimentansvarlige)
- Alle niveauer af organisationen har oplevet at konceptet imødekommer et stort behov for faglig videndeling på tværs
- Et klart ønske om at gentage eventen igen med mindre justeringer
- Kortlægning af effekterne 3 mdr efter viser at, 8 eksperimenter implementeres/videreudvikles eller har initieret nye aktiviteter som direkte/indirekte følge af Projekt Bazar.
- Konceptualiserede eksperimenter er mest omsættelige
- Forankring og udvikling lokalt opnår skal hjælpes på vej med facilitering og rådgivning af eksperimentansvarlige

Aktioner

- En event Projekt Bazar afholdt 12.3.2014
- En digital platform (en blog) som giver et hurtigt overblik over uddannelseseksperimenter og øvrige udviklingsprojekter, som præsenteres på eventen
- En kommunikationsplan
- Evaluering, før, under, efter eventen mhp. at forberede og engagere deltagerne i eventen, at skabe nysgerrighed, afdække og opnå commitment til at igangsætte eksperimenter/projekter på uddannelserne samt kortlægge effekter
- Opfølgende workshops lokalt: eksperimentansvarlige hjælper i gang / rådgiver

Programindsats

Nye ledelsesformer og samarbejde
Udviklingslaboratorium for Ledelse og Styring

Gennemføres i perioden

December 2013 – Juni 2014

Fase

Evalueringsfase

Institution

KEA

Antropologisk ledelse

Udfordring

Vi vil gerne sikre, at den nyeste viden kommer ind i undervisningen og til de studerende.

Transformativ hypotese

Underviserne benytter i mindre omfang den nyeste forskning i udviklingen af undervisningsmaterialer, da det er for tidskrævende. Bliver man introduceret til artikeldatabaser mv. med den nyeste viden og får en indføring i, hvorledes dette omsættes/indarbejdes i undervisningsmaterialet, forventes det, at underviseren opnår et kvalitetsløft.

Fund

- Underviseren bruger i udgangspunktet mere tid på metoden, men fagligheden højnes, da eksisterende viden udfordres.
- Studerende føler større progression i det faglige niveau ved metoden (ca 75 %).
- Undervisningen er blevet bedre af dette.

Aktioner

- Inddrage videnskabelige artikler fra bibliotekets databaser – eksempelvis "business source complete".
- Gøre sig erfaringer med, hvor let/vanskeligt dette er, set i forhold til nuværende praksis og forventet output.

Programindsats

Nye ledelsesformer og samarbejde
Udviklingslaboratorium for Ledelse
og Styring

Gennemføres i perioden

Marts 2013 – september 2013

Fase

Implementeringsfase

Institution

KEA

Ledelse på kerneydelsen

Udfordring

Det har været en udfordring at skabe en systematisk pædagogisk udvikling, der møder elevernes krav og forventninger (bevidste som ubevidste) til en undervisning, der faktisk medfører læring og udvikling hos den enkelte. Det har været en ledelsesmæssig udfordring ikke at være tæt nok på undervisningen til at kunne identificere den gode, og den knapt så gode, undervisning.

Transformativ hypotese

Elevernes læring og adfærd påvirkes positivt ved at etablere hensigtsmæssige læringsmiljøer med fokus på strukturerede og differentierede læringsforløb.

Temahypotese:

Mere ledelse på kerneydelsen vil sætte lederne i stand til at kunne inddrage og udfordre underviserne positivt.

Fund

Brugerundersøgelsen knyttet til eksperimentet viser, at den systematiske anvendelse af systemiske værktøjer, og organiseringen af det målrettede pædagogiske arbejde på skolen, skaber de forventede resultater i forhold til et struktureret og differentieret læringsforløb. Derudover har systematikken påvirket relationsarbejdet i en positiv retning. Det har været muligt for ledelsen at komme tættere på kerneydelsen – forstået som både klasserummet og værkstederne.

Aktioner

- Udvælgelse af projektkoordinator og tovholdere (tværgående).
- Dannelse af pædagogiske grupper.
- Uddannelse af tovholdere og af lærerne.
- Møder i de pædagogiske grupper, samt møder med tovholdere og ledelse.
- Ledelsesdeltagelse i de pædagogiske grupper.
- Temadage for henholdsvis tovholdere, vejledere, ledere og deltagere i de pædagogiske grupper.
- Gennemførelse af pædagogiske projekter og en brugerundersøgelse.
- Analyse af brugerundersøgelse og identificering af nye indsatsområder.

Programindsats

Nye ledelsesformer og samarbejde
Udviklingslaboratorium for Ledelse
og Styring

Gennemføres i perioden

September 2013 – juni 2014

Fase

Implementeringsfase

Institution

CPH WEST

Nyeste viden ind i undervisningen

Udfordring

Med udgangspunkt i det tidligere eksperiment "antropologisk ledelse" om at få den nyeste viden ind i undervisningen, er udfordringen, hvordan man skal organisere og udvælge den relevante nyeste viden på de forskellige uddannelser, samt hvordan man får den nyeste viden ind, i forhold til de mere praktiske elementer af en uddannelse.

Transformativ hypotese

Hvis vi sammensætter et team af vidensmedarbejdere og undervisere, kan disse sammen inden semesterstart identificere og udvælge den relevante nyeste viden. Og sammen med et team af didaktikere og undervisere kan de sammen planlægge, vurdere og analysere, hvordan man får den nyeste viden ind i de mere praktiske uddannelseselementer.

Programindsats

Nye ledelsesformer og samarbejde
Udviklingslaboratorium for Ledelse og Styring

Gennemføres i perioden

Marts 2014 – september 2014

Fase

Designfase

Institution

KEA



Partnerne i Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium:



PROFESSIONSHØJSKOLEN

