

HÅNDBOG TIL EKSPERIMENTHJULET

– SÅDAN ARBEJDER DU MED UDDANNELSESEKSPERIMENTER I PRAKSIS

Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium



Håndbog til eksperimenthjulet
– sådan arbejder du med
uddannelseseksperimenter i praksis.

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

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

For information on obtaining additional
copies, permission to reprint or translate this
work, 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

Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium
er bevilliget af Den europæiske socialfond og
Region Hovedstaden.

Serieredaktion:

Dorrit Sørensen, lektor, NCE, projektchef ved
Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium
Mathilde Jensen, udviklingskonsulent ved Det
erhvervsrettede uddannelseslaboratorium

Temaredaktion:

Dorrit Sørensen, lektor, NCE, projektchef ved
Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium
Camilla Hutter, lektor, souschef ved Center
for Ungdomsforskning, Aalborg Universitet
Mathilde Jensen, udviklingskonsulent ved Det
erhvervsrettede uddannelseslaboratorium
Merete Hende, konsulent, NCE,
projektleder ved Det erhvervsrettede
uddannelseslaboratorium
Tove Christensen, projektleder ved Det
erhvervsrettede uddannelseslaboratorium

Copyright 2015, Det erhvervsrettede
uddannelseslaboratorium

ISBN nr.: 978-87-7548-192-7

INDHOLD

FORORD	4
INTRODUKTION TIL HÅNDBOGEN	5
Baggrund i Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium	5
Læsevejledning	5
Supplerende udgivelser i metodeserie	5
OM UDDANNELSESEKSPERIMENTER	7
ORGANISERING I UDVIKLINGSLABORATORIER	8
INDFØRING I EKSPERIMENTHJULET	9
PRÆFASEN	11
Afdække behov og identificere udfordring	11
Kortlægge baseline: Hvad ved vi?	12
Etablere forsøgszone	12
Udarbejde forandringsteori for ønsket praksis	13
Planlægge og organisere afsæt for eksperimenter - Hjulet rundt 360°	14
DESIGNFASEN	15
Generere og vurdere idéer til eksperimenter	15
Formulere transformativ hypotese	16
Udarbejde prototype for ønsket praksis	16
Fra prototype til aktioner	17
Planlægge aktioner, dataindsamling, analyse og evaluering	18
AKTIONSFASEN	20
Forberede aktioner	20
Udføre aktioner	20
Løbende justere aktioner	21
Udforske praksis og indsamle data	21
Reflektere over data i forhold til ønsket praksis	22
ANALYSE- OG EVALUERINGSFASEN	23
Bearbejde og analysere data	23
Fremdrage fund og mønstre	23
Evaluere og vurdere forandringskraft med henblik på konceptualisering: Stop, juster eller fortsæt?	24
Planlægge konceptualisering	25
KONCEPTUALISERINGSFASEN	26
Konkretisere resultater fra analysen med henblik på udvikling af generaliserbar viden	27
Fremdrage konceptualiserbare elementer/koncept (værktøjer, metoder, modeller)	27
Relatere konceptualisering til ønsket praksis	28
Udarbejde koncept = prototype for ny praksis	28
IMPLEMENTERINGS- OG SPREDNINGSFASEN	30
Vurdere værdi af konceptualisering og tage beslutning om ibrugtagning	31
Spredte og formidle resultater og koncepter	31
Identificere spredningszone	31
Organisere og realisere implementering af ny praksis	32
REFERENCER OG NOTER	33

FORORD

Projektet Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium (herefter Uddannelseslaboratoriet) har i perioden 2012 – 2014 dannet ramme om et eksperimenterende vidensmiljø, hvor 14 af Region Hovedstadens uddannelsesinstitutioner og centrale uddannelsesaktører har eksperimenteret med nye måder at bedrive uddannelse på. Fokus for uddannelseseksperimenterne har været at udvikle innovative løsninger på de behov og udfordringer, der aktuelt knytter sig til de erhvervs- og professionsrettede uddannelser.

Partnerinstitutionerne i Uddannelseslaboratoriet dækker det erhvervs- og professionsrettede uddannelsesspor: Erhvervsuddannelser, erhvervsakademiuddannelser og professionsuddannelser repræsenteret ved TEC, Metropol, DTU Diplom, SOSU C, KEA, KTS, UU København og CPH WEST. Fælles for partnerinstitutionernes uddannelser er, at de alle retter sig mod at kunne varetage et konkret erhverv eller profession. Samtidig er de alle karakteriseret ved at være vekseluddannelser, der gennemføres i et samspil mellem skole/uddannelse og praktik. Den fælles betegnelse 'Erhvervsrettede uddannelser' bliver derfor brugt for de uddannelser, der har deltaget Uddannelseslaboratoriet.

Et uddannelseseksperiment er et systematisk afprøvet forsøg, der har til formål at udvikle en ny og forbedret pædagogisk praksis. Når vi eksperimenterer, udvikler og afprøver vi nye ideer og metoder i en konkret uddannelseskontekst, der sætter retning for ny praksis. Derigennem er uddannelseseksperimenter et bud på en ny ramme for, hvordan uddannelsesinstitutioner fremadrettet kan arbejde med forsøgs- og udviklingsarbejde. Det treårige arbejde med uddannelseseksperimenter i praksis har ført til udviklingen af et Eksperimenthjul, som uddannelseseksperimentet bliver struktureret omkring. Vi har desuden udviklet en Forandringsteori til uddannelseseksperimenter, som er en model til at designe og evaluere på nye måder. Bidragene i håndbogen er udarbejdet i samarbejde med Uddannelseslaboratoriets udviklingsgruppe.

Tak til partnerinstitutionerne, Region Hovedstaden og Den Europæiske Socialfond.

Rigtig god læselyst.

INTRODUKTION TIL HÅNDBOGEN

Hensigten med denne håndbog er først og fremmest, at den skal fungere som et opslagsværk for undervisere, vejledere og ledere, der har mod på at arbejde med uddannelseseksperimenter i egen praksis. Dette ved at tage Eksperimenthjulet i brug, som en model til at arbejde med udvikling af uddannelser på en ny måde.

Baggrund i Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium

Med afsæt i erfaringer fra projektet Det Erhvervsrettede Uddannelseslaboratorium (2012-14), udfolder vi i denne håndbog Eksperimenthjulet. Eksperimenthjulet er en model, der er blevet skabt i et samspil mellem udviklingsarbejdere og praktikere og som peger fremad mod at igangsætte nye uddannelseseksperimenter.

Læsevejledning

Håndbogen indledes med en introduktion til uddannelseseksperimenter, Eksperimenthjulet og organisering af uddannelseseksperimenter i udviklingslaboratorier. Herefter følger en uddybende gennemgang af Eksperimenthjulets seks faser, hvor hver fase har sit eget kapitel. I hvert kapitel vil der først være en beskrivelse af fasens fokusområder. Efterfølgende vil der være en uddybning af de enkelte arbejdsprocesser, som fasen indeholder. I processerne vil du møde tre forskellige typer af bokse: 1) *Erfaring* bygger på samtaler med eksperimentdeltagere, der deler viden om, hvordan procesarbejdet har udmøntet sig i praksis. 2) *Tip* er vores anbefalinger til, hvordan arbejdet i fasen imødekommes på bedst vis. 3) *Oplysning* er supplerende viden, der underbygger de øvrige pointer, for eksempel kilder til dataindsamling. Når du går i gang med dit uddannelseseksperiment, kan faserne læses og anvendes hver for sig.

Supplerende udgivelser i metodeserie

Denne håndbog indgår i metodeserien *Uddannelseseksperimenter – hvad, hvordan, hvorfor*, der består af fire publikationer, der på forskellig vis

introducerer og vejleder læseren til det metodiske arbejde med uddannelseseksperimenter i praksis. Publikationerne er:

1. *Uddannelseseksperimenter – metode, teori og praksis* (2015) er en introduktion til, hvordan uddannelser kan arbejde systematisk og innovativt med at gennemføre uddannelseseksperimenter som et alternativ til traditionelle udviklingsprojekter. Introduktionen bygger på en kombination af teoretisk viden om uddannelsesfeltet og erfaringer fra undervisere, ledere, projektkoordinatorer, studerende og elever i praksis. Herfra præsenteres læseren for den tænkning, der ligger indlejret i Eksperimenthjulet, de principper, der sætter retning for det fremadrettede arbejde med uddannelseseksperimenter, såvel som selve tilbblivelsen af heraf.
2. *Håndbog til Eksperimenthjulet – sådan arbejder du med uddannelseseksperimenter i praksis* (2015) er et opslagsværk for undervisere, vejledere, projektkoordinatorer og ledere, der ønsker at få udfoldet det konkrete arbejde med Eksperimenthjulet i forbindelse med at gennemføre uddannelseseksperimenter i egen praksis. Håndbogen er struktureret omkring Eksperimenthjulets seks faser. I hvert kapitel er der en beskrivelse af fasens fokusområder, efterfulgt af en uddybning af de enkelte arbejdsprocesser, som fasen indeholder. Til håndbogen om Eksperimenthjulet hører en *værktøjskasse*, hvor der er værktøjer til arbejdsprocesserne i Eksperimenthjulets seks faser.
3. *Håndbog til evaluering og forandringsteori for uddannelseseksperimenter* (2015) er et opslagsværk for undervisere, vejledere, projektkoordinatorer og ledere, der ønsker at få indgående viden om, hvordan man udarbejder en forandringsteori og hvordan man arbejder med evaluering i forhold til uddannelseseksperimenter. I håndbogen til *evaluering og forandringsteori* er der *værktøjer* i form af skabeloner til udarbejdelse af forandringsteorier, såvel til design som til evaluering af uddannelseseksperimenter.

4. *Håndbog til organisation og styring – udviklingslaboratorier og uddannelseseksperimenter* (2015) er et opslagsværk til organisationer, konsulenter, projektledere og udviklingsmedarbejder der arbejder udviklingsstrategisk med uddannelseseksperimenter. I håndbogen til organisation og styring er der værktøjer i form af skabeloner til for eksempel udarbejdelse af eksperimentplaner og implementeringsplaner

De enkelte publikationer kan anvendes til udvikling af uddannelsespraksis og har til formål på udforskende såvel som systematisk vis at sætte retning for, hvordan vi på uddannelsesinstitutioner skaber ny forbedret praksis. Metodeseriens mål er at sprede viden om uddannelseseksperimentet og metoderne hertil, herunder Eksperimenthjulet og Forandringsteori til uddannelseseksperimenter.

OM UDDANNELSESEKSPERIMENTER

I dette afsnit introducerer vi arbejdet med uddannelseseksperimenter i et eksperimenthjul. Et uddannelseseksperiment definerer vi som *et systematisk gennemført forsøg, der har til formål at afprøve for eksempel nye metoder i en konkret uddannelseskontekst*. Ved at eksperimentere kan vi arbejde sammen om at forny og forbedre den daglige praksis på uddannelserne.

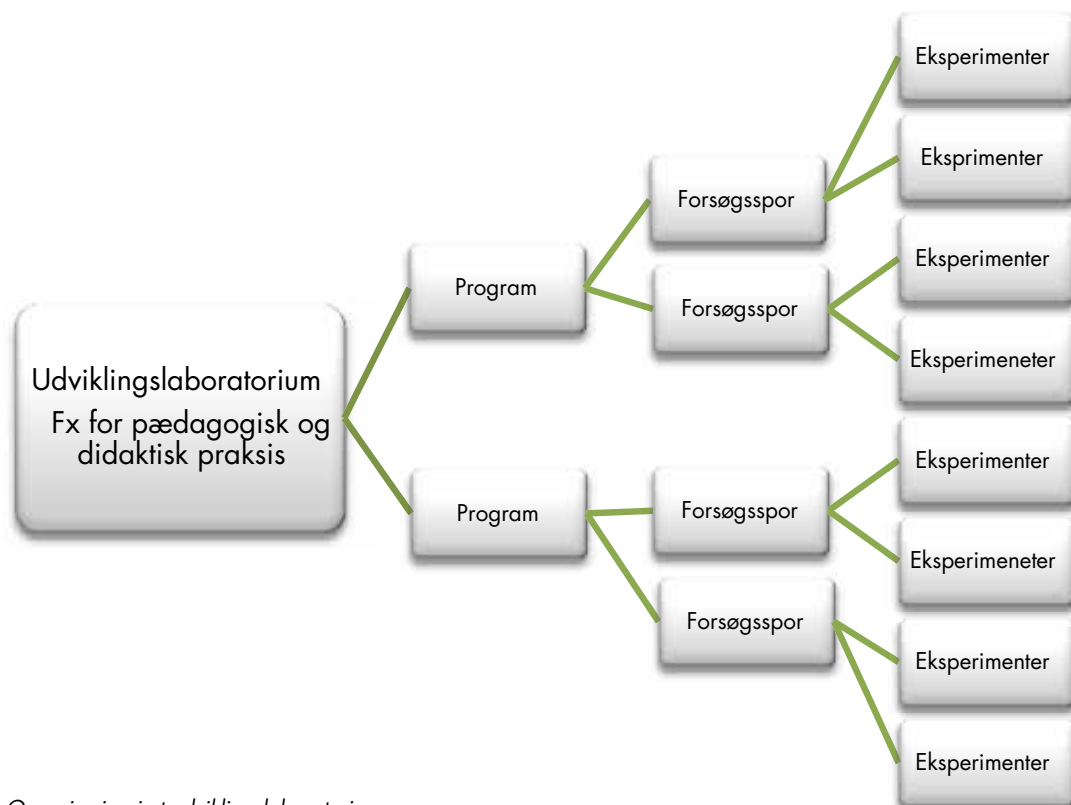
Uddannelseseksperimenter er kendetegnet ved at være:

- *Fokuserede på at forandre praksis*. Uddannelseseksperimenter tager afsæt i et formuleret behov for at forandre den nuværende praksis og arbejder målrettet med at skabe den ønskede forandring. Alle eksperimenter har en indbygget forandringsteori, det vil sige en teori om, hvad der kan skabe den ønskede forandring fra behov til ny forbedret praksis.
- *Hurtige og afgrænsede*. Uddannelseseksperimenter gør det muligt at afprøve noget nyt i en afgrænset periode – både tidsmæssigt og organisatorisk. Derved bliver det muligt at studere eksperimentets resultater, inden der tages stilling til hvordan, og om det skal udbredes til resten af organisationen.
- *Systematiske og vidensbaserede*. Uddannelseseksperimenter tager afsæt i nyeste viden om, hvilke udfordringer, der aktuelt præger uddannelserne og arbejder systematisk med at få viden om, hvad der giver værdi.
- *Innovative og nyskabende*. Uddannelseseksperimenter sigter mod at skabe nye løsninger og metoder, som giver svar på konkrete udfordringer og har værdi for praksis. Derfor er forudsætningen for at eksperimentere også, at man som uddannelsesinstitution tør *tænke om* og udvikle nye visioner for sin uddannelse.

ORGANISERING I UDVIKLINGSLABORATORIER

Arbejdet med uddannelseseksperimenter kan ske på forskellige organisatoriske niveauer. Som figur 1 viser, kan arbejdet ske på *et* udviklingsstrategisk niveau, hvor en uddannelsesinstitution arbejder med den eksperimenterende metode og tænkning på hele institutionen og etablerer fælles tværgående udviklingslaboratorier i forhold til centrale udfordringer, som uddannelsen står overfor. Udviklingslaboratorier kan omhandle temaer som: Et udviklingslaboratorium for *pædagogisk og didaktisk praksis, ledelse, styring og kvalitet, vekseluddannelse eller karriere og vejledning*. Udviklingslaboratorierne kan danne ramme om programmer og forsøgsspor, hvor man på tværs af organisationen afprøver forskellige nye initiativer. Man kan også arbejde med den eksperimenterende metode i mindre skala. Det kan for eksempel være i et uddannelsesområde, en afdeling eller i et institut. Tilsvarende kan et lærer- eller ledelsesteam eller enkelte medarbejdere gennemføre eksperimenter i forbindelse med for

eksempel grund- og efteruddannelse eller som en del af det daglige arbejde med at udvikle hverdagspraksis med afsæt i forskellige udfordringer.

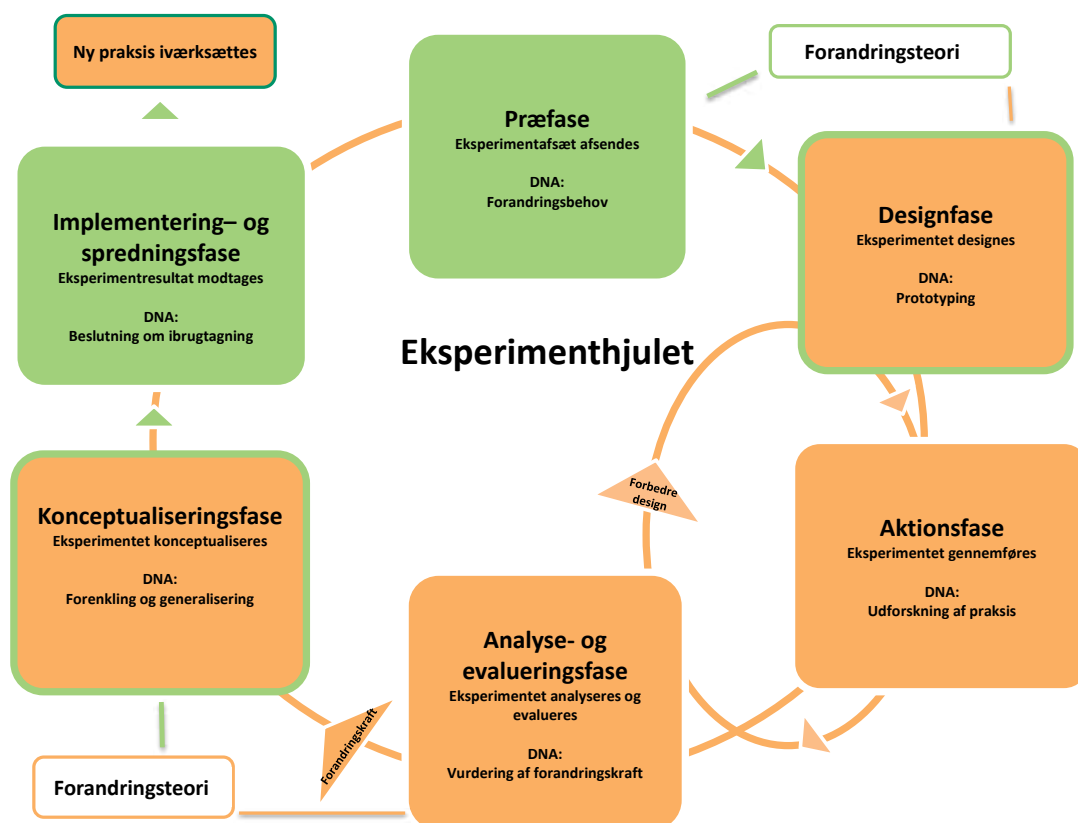


Figur 1: Organisering i et udviklingslaboratorium

INDFØRING I EKSPERIMENTHJULET

I dette afsnit introducerer vi Eksperimenthjulet, som er vores bud på en systematisk model til at strukturere arbejdet med uddannelseseksperimenter, se figur 2 og 3. Eksperimenthjulet bliver herved omdrejningspunkt for den forandringsproces, der

skal skabes i de enkelte uddannelseseksperimenter. I udviklingen af modellen har vi løbende justeret Eksperimenthjulet som følge af tilbagemeldinger fra lærere og ledere om løbende erfaringer, der er fulgt med det enkelte eksperiment.



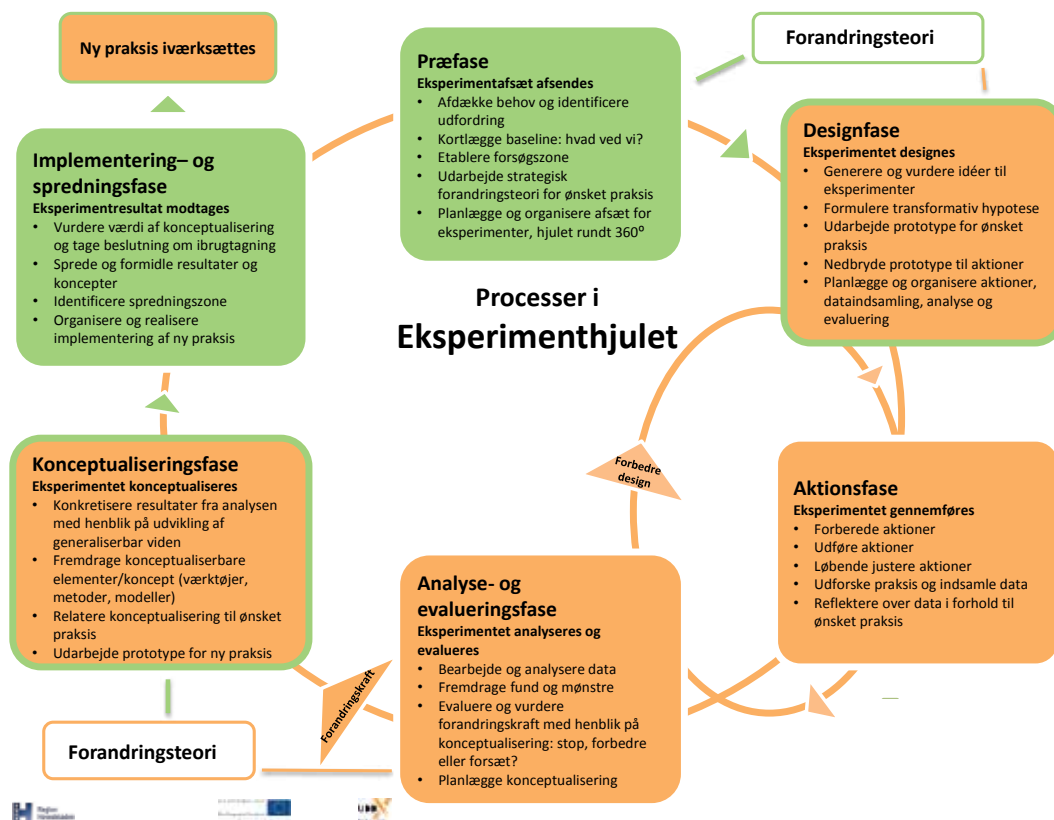
Figur 2: Uddannelseslaboratoriets Eksperimenthjul - DNA

Eksperimenthjulet består af seks faser: Præfasen, designfasen, aktionsfasen, analyse- og evalueringsfasen, konceptualiseringsfasen og endelig implementerings- og spredningsfasen. Af figur 1 fremgår det centrale dna i hver fase: Forandringsbehov – Prototyping – Udforskning – Vurdering – Forenkling – Ibrugtagning. Den sidste pil i Eksperimenthjulet peger på 'Ny praksis iværksættes'. Hjulet illustrerer på den ene side det flow, som bliver skabt i eksperimentet, hvor faserne bygger ovenpå hinanden. På den anden side bliver faserne holdt adskilt, så der er sikret en systematik i den måde, eksperimentet bliver gennemført på.

Eksperimenthjulet har to farver. Den grønne farve er knyttet til 1) det arbejde, der skal danne afsæt for de enkelte uddannelseseksperimenter og 2) det arbejde, der har at gøre med forankring og implementering af de forandringer, som eksperimenterne har afstedkommet.

Den orange farve er knyttet til det udførende arbejde med de enkelte eksperimenter. Det er i disse faser, man konkret arbejder med at designe, afprøve og evaluere nye måder at gøre uddannelse på. Den gensidige afhængighed illustreres i overgangen mellem præfase og designfase og konceptualise-

ringsfase og implementerings- og spredningsfase ved, at farven grøn omkredser den orange fase. Et eksperiment har til formål at skabe en forandring i praksis. I hvert eksperiment er der indlejret en forandringsteori. Denne teori om forandring bliver bragt i spil i Eksperimenthjulets faser, hvilket fremgår af modellen. Nedenstående figur 2 viser de specifikke processer i de seks faser:



Figur 3: Uddannelseslaboratoriets Eksperimenthjul – Processer

Følgende opmærksomhedspunkter er indlejret i Eksperimenthjulet:

- Ledelse sker på viden fremfor på 'synsninger'
- Udvikling og drift hænger sammen
- Et eksperiment er første skridt i at udvikle en ny og forbedret praksis
- Klarhed over hvilke dele af ens praksis, det giver mening at eksperimentere med
- Indsamling af relevant og aktuel viden spiller en central rolle

PRÆFASEN

I dette afsnit udfolder vi præfasen, som er den første fase i eksperimenthjulet. Præ henviser til, at fasen går forud for selve gennemførelsen af eksperimentet. Det er her, afsættet for eksperimentet forberedes, og der skabes et fælles grundlag for at eksperimenter. Dette arbejde kalder vi herefter det *strategiske afsæt* for den forandring, der skal igangsættes. Vi forstår strategisk som et fælles begreb, der vedrører alle involverede, der arbejder med uddannelseseksperimenter. Alle eksperimenter er strategiske, fordi de svarer på en udfordring og alle aktører, der arbejder med uddannelseseksperimenter i praksis tænker og arbejder strategisk. Efter præfasen skal det strategiske afsæt for eksperimenter danne grundlag for formulering af eksperimenter i designfasen.

Fase/DNA	Tidsspektiv	Aktører	Kompetencer
Præfase/ Forandringsbehov identificeres	Det arbejde, der skal foretages i denne fase, kan gennemføres i en kort og afgrænset periode på et par måneder	Udviklings- og projektkonsulenter, ambassadører og beslutningstagere	Har analytiske – udviklingsstrategiske - og beslutningskompetencer

I det følgende konkretiserer vi præfasens arbejdsprocesser, som går ud på at:

- *afdække behov og identificere udfordring*
- *kortlægge baseline: Hvad ved vi?*
- *etablere forsøgszone*
- *udarbejde forandringsteori for ønsket praksis*
- *planlægge og organisere afsæt for eksperimenter, hjulet rundt 360°*

Tip

Hent inspiration til Præfasens processer i værktøjskassen

Afdække behov og identificere udfordring

Behovet for forandring i institutionen vil ofte udspringe af noget, der ikke fungerer i den nuværende praksis. Det kan for eksempel være, at den pædagogiske didaktiske praksis ikke i høj grad nok understøtter det aktuelle kompetence- og læringsbehov hos studerende og elever. I forbindelse med at afdække behovet skal udfordringen identificeres, for eksempel udfordringen i at få understøttet alle elever og studerendes læring.

Eksperimenter bliver på denne måde mulige svar på de udfordringer, som man som uddannelse står overfor. Fælles for udfordringerne er, at de stiller krav om, at man som uddannelse er nødt til at forny og forbedre sin praksis. Det er tid til at eksperimenter, når man som uddannelse oplever, at man ikke har svarene på en udfordring, eller at de svar, man har, ikke længere holder.

Behovet for at eksperimenter skal formuleres. Et forandringsbehov skal besluttes og gøres til del af en strategisk indsats. Det kan bedst lade sig gøre at skabe den fornødne forandring, hvis medarbejdere, studerende, afdelingsledere med flere inviteres med til at skabe forandringerne, sådan at der etableres et bredt ejerskab til eksperimentet. Strategi og praksisforandring skal på den måde spille sammen.

Det afgørende for eksperiments forandringspotentiale er, at der er tale om en udfordring – at der er en *brændende platform* – der giver anledning til at forandre og nytænke praksis.

Oplysning

Hvor kommer udfordringerne fra?

Udfordringer i praksis kan komme mange steder fra. De kan komme udefra for eksempel fra nye politiske reformer eller nye kompetencebehov på arbejdsmarkedet. De kan komme indefra, som følge af nye strategiske indsatser og målsætninger, som man som organisation beslutter sig for at forfølge. Derudover kan de komme fra medarbejdere, studerende og lokale ledere, der oplever problemer i den daglige praksis.

Kortlægge baseline: Hvad ved vi?

Eksperimentets baseline består af en afdækning af den nyeste og mest relevante viden indenfor det konkrete område samt de erfaringer, som for eksempel undervisere, ledere, elever og aftagere har gjort sig. En baseline er på denne måde en forundersøgelse, der beskriver det, vi allerede ved på området. Formålet med baseline er at fungere som et udgangspunkt, hvor allerede udviklet praksis afdækkes, så vi ikke eksperimenterer med udfordringer, der allerede findes brugbare løsninger på. At kortlægge baseline er på denne måde centralt, når vi er interesserede i at finde nye og bedre løsninger på de uddannelses- og undervisningsmæssige udfordringer.

Vigtige spørgsmål er her:

- Hvad ved vi allerede?
- Hvad er det for en praksis, vi ønsker?
- Hvad er næste skridt?

Baseline bygges på flere typer af data- og vidensdokumenter, så der opnås et bredt indblik i praksis.

Erfaring

En uddannelsesinstitution havde en udfordring omkring selve ledelsen af udviklingstiltag. Uddannelsesinstitutionen lavede her et baseline-studie, hvor de blandt andre spurgte en række undervisere om, hvordan de oplever, at udviklingstiltag ledes her og nu.

Oplysning

Relevante kilder til data- og vidensdokumenter

- Nøgletal, for eksempel frafaldstal og praktiktal. Viden fra tidligere udviklingsprojekter på området.
- Undersøgelser af aftagernes behov. For eksempel aftagerundersøgelser, studentertilfredshedsundersøgelser, dimittendundersøgelser
- Forskningsbaseret viden. For eksempel aktuel forskningslitteratur og undersøgelser
- Interview med eksperter om, hvad de vigtigste tendenser på området er.
- Fortællinger om hverdagspraksis på den konkrete uddannelse.
- Policydokumenter, for eksempel aktuelle politiske redegørelser, lovdudspil og handlingsplaner.

Erfaring

Baseline er blevet noget, vi bruger i mange sammenhænge: Hvad står vi på? Hvad er kendt viden? Det er en metode til at samle viden ind, som vi helt klart bærer videre. Det er noget, vi bærer videre i ledergruppen og i andre sammenhænge. Det med at tillade os at stå på kanten af opgaven og udfordringen."

(Projektkoordinator, maj 2014)

Etablere forsøgszone

En forsøgszone er den rumlige, tidslige og mentale ramme, der er om et eksperiment – det er her, uddannelseseksperimentet foregår. Forsøgszonen visualiserer og konkretiserer, hvor i organisationen et uddannelseseksperiment skal foregå. Er det for eksempel i et bestemt modul, i en forsøgsklasse, i et bestemt virksomhedssamarbejde eller et bestemt mødeforum? Zonen fortæller samtidig hvilke aktører, der bliver involveret i eksperimenterne. Herudover skal zonen illustrere eksperimentets tidsforløb. Det er i forsøgszonen, at eksperimentet udvikles og afvikles, inden der senere i Eksperimenthjulet tages beslutning om, hvorvidt en ny praksis kan konceptualiseres og spredes til resten af organisationen.

Endelig bruges forsøgszone også som betegnelse for det mentale frirum, som er helt nødvendigt, hvis det skal lade sig gøre at eksperimenter. Netop fordi uddannelseseksperimenter handler om at skabe

noget nyt, så er det vigtigt, at der i organisationen er plads til at afprøve, fejle og lære nyt.

Erfaring

Indenfor den zone, der hedder forsøgszonen, der er alting muligt faktisk, hvis man ellers kan få det til at spille sammen med det, der ellers foregår i organisationen. (...) Det er et rum, hvor man har mulighed for at afprøve, hvad sker der, hvis jeg gør sådan her?

(Projektkoordinator, maj 2014)

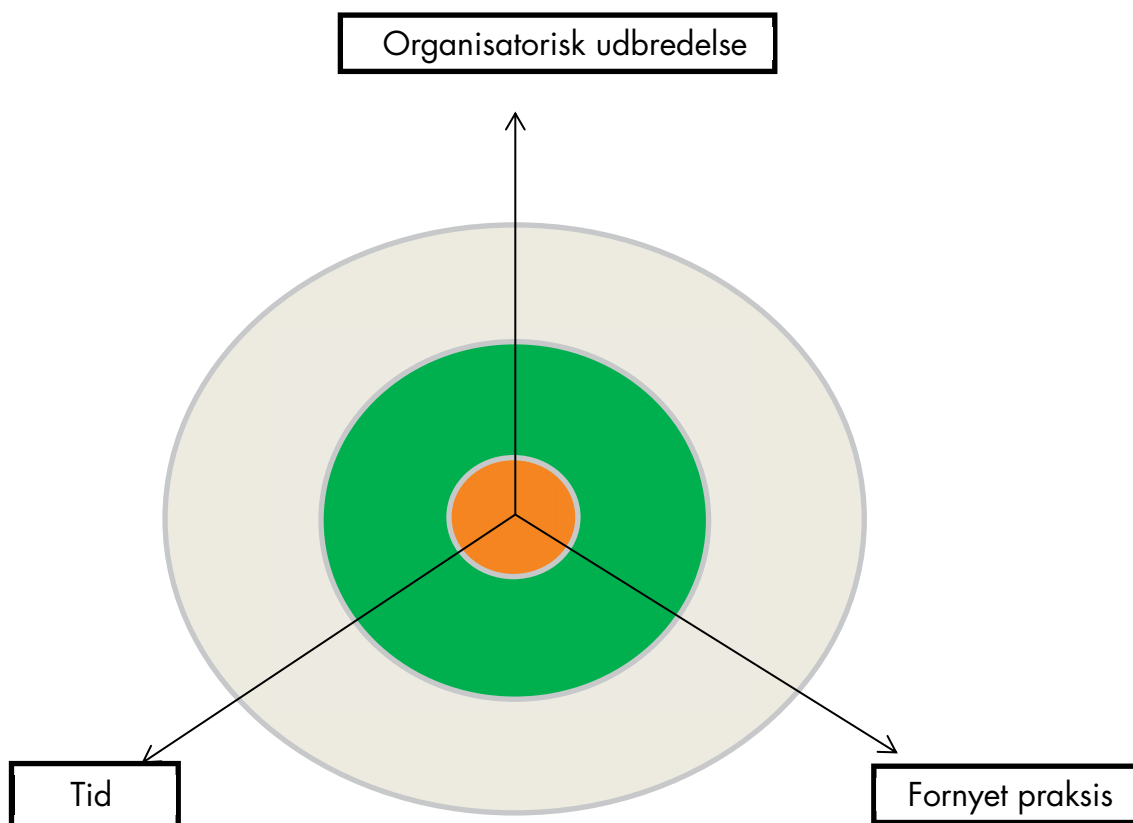
ri. En forandringsteori til uddannelseseksperimenter sætter retning for at skabe ny praksis ud fra et visionsperspektiv. Med andre ord en teori om, hvad det er for en forandring, man ønsker at skabe gennem eksperimentet. Mere specifikt forklarer vi Forandringsteori for uddannelseseksperimenter som:

En måde at opstille en sammenhængende kæde for, hvordan en ønsket praksis nås, hvilke tegn, der går forud, hvilke eksperimenter, der skal til for at opnå disse tegn, og hvilke aktioner og ressourcer disse eksperimenter kræver.

Udarbejde forandringsteori for ønsket praksis

Eksperimenter kan ses som *driver* til at igangsætte en forandringsproces på uddannelsen. Fælles fokus sikres gennem udarbejdelsen af en forandringsteo-

Forandringsteorien tager udgangspunkt i en given udfordring. Herefter designer man baglæns fra det ønske om ny praksis (vision), som man forestiller sig. Forandringsteori er altså en teori om, hvordan eksperimenter skaber den tilstræbte forandring.



Figur 4: Bevægelse fra forsøgszone til spredningszone

Inderst i cirkel: Forsøgszone: Eksperimentet som 1st driver i skabelsen af ny praksis

Midterst i cirkel: Forbedrings- og kvalificeringszone: Vurdering

og konceptualisering af eksperimentets resultater

Yderst i cirkel: Spredningszone: Spredning af eksperimentets resultater i resten af organisationen

Oplysning

Forandringsteoriens fem trin

- Trin 1: Definer strategiens udfordring
- Trin 2: Beskriv den transformativ hypotese
- Trin 3: Beskriv den ønskede praksis
- Trin 4: Illustrer aktiviteter
- Trin 5: Ønskede tegn på forbedret praksis
- Trin 6: Beskriv effekter på kort sigt og langt sigt (kultur)

Forandringsteorier kan give overblik over organisationens samlede udviklingsstrategi, men kan også anvendes i andre områder i organisationen, for eksempel i en afdeling eller i et team. På det tværgående niveau kan forandringsteorier bruges til at skabe en overordnet ramme for en uddannelses samlede udviklingsstrategiske indsats. Forandringsteorien kan her bruges til at designe programmer og forsøgsspor, som rammesætter det eksperimenterende arbejde. Ved hjælp af forandringsteorier, kan det strategiske ønske om ny praksis følges fra en udfordring i organisationen til det enkelte eksperiments bidrag. På den ene side illustrerer forandringsteorien den ønskede praksis og et design, der viser vejen dertil. På den anden side kan forandringsteorien bruges til at forme, analysere og evaluere det enkelte eksperiments resultater i forhold til det samlede program¹. En forandringsteori bliver eksperimentteamets udgangspunkt for at designe eksperimenter i Eksperimenthjulets næste fase.

Erfaring

En uddannelsesinstitution ønsker at styrke elever og studerendes innovationskompetencer. Det er ikke nok at have et mål om, at de studerende skal være innovative og igangsætte indsatser, der handler om at styrke undervisningen i innovation. Man må også have en forestilling om, hvad det er for en ændret praksis, man ønsker, hvilket udtrykkes gennem forandringsteorien. Hvad vil det sige at arbejde med innovation? Hvad skal være anderledes end i dag? Tilsvarende må man have en forståelse for, hvordan man i praksis skal arbejde med at styrke elevernes innovationskompetencer.

Planlægge og organisere afsæt for eksperimenter - Hjulet rundt 360°

Planlægning og organisering af afsæt for eksperimenter indebærer, at alle forhold vedrørende uddannelseseksperimenter tænkes igennem. Det kan blandt andet være, at der skal etableres eksperimentteam, igangsættes aktiviteter eller afsættes tid og ressourcer til at kunne gennemføre hele det udviklingsstrategiske arbejde fra aktivitet i udviklingslaboratorierne til hvor mange programmer og forsøgsspor, der er brug for, for at få dækket hele det tema som I gerne vil gennemføre uddannelseseksperimenter indenfor. Herudover skal der reflekteres over gennemførelse af de enkelte faser i eksperimenthjulet samt allerede nu skitseres en implementeringsplan. Det er vigtigt, at arbejdet med uddannelseseksperimenter bliver organiseret godt.

I *Håndbog til organisation og styring – udviklingslaboratorier og uddannelseseksperimenter* er der værktøjer som der kan bruges til dette arbejde.

Erfaring

Det kræver mod at sende et afsæt til at igangsætte eksperimenter ud. Herudover kræver det strategisk overskud at tage vare på de processer, som eksperimenterne efterfølgende sætter i gang i organisationen. Eksperimenthjulet må altså i præfasen tænkes hele vejen rundt, således at det afsendte også kan modtages.

(Leder, juni 2014)

Erfaring

Der skal skabes en kultur for at støtte op om uddannelseseksperimenter. Dette kræver nogle steder en kulturforandring, hvor ledelsen "tænker med" og agerer som aktive modtagere af den udviklede praksis.

(Underviser, maj 2014)

DESIGNFASEN

I dette afsnit udfolder vi Designfasen, som er den anden fase i Eksperimenthjulet. At designe eksperimentet henviser til den 'formgivningsproces', det er at forestille sig, udvikle og planlægge aktioner med henblik på gennemførelse af det konkrete eksperiment – helt fra brainstorm på mulige idéer til udtænkning og udformning af de konkrete aktioner og forløb. Når vi eksperimenterer, har vi ikke svarene – de skal skabes, og et vigtigt element er her at kunne designe nye bud på, hvordan fremtidig praksis skal se ud. At designe 'baglæns' er et centralt princip, da et godt design må tage udgangspunkt i det ønskede resultat. Design skal i denne sammenhæng forstås bredt og kan både omhandle design af et nyt undervisningsforløb, en ny mødeform eller en ny måde at organisere uddannelser på. Designfasen er på den måde en kreativ og visionær proces, hvor det handler om at kunne omforme ideer til konkrete aktioner. For eksempel ved at kunne forestille sig og konkretisere fremtiden gennem et billede om ønsket praksis, der formuleres som en prototype. Prototypen skal gøre det muligt at se den ønskede praksis for sig og dermed også, hvad de ønskede forandringer skal føre til.²

Fase/DNA	Tidsperspektiv	Deltagere	Kompetencer
Designfase/Prototyping	De processer, der beskrives i denne fase, kan gennemføres i et samlet værkstedsforløb af 1-2 dages varighed.	Praktikere, der eksperimenterer i deres daglige arbejde og er erfarne i egen praksis (undervisere, vejledere og ledere).	Har en god forestillings-evne og har mod til at turde prøve nyt og også turde af begå fejl. Har en god samarbejdsevne og har mod på at udforske egen praksis

I det følgende konkretiserer vi Designfasens arbejdsprocesser, som går ud på at:

- generere og vurdere idéer til eksperimenter
- formulere transformativ hypotese
- udarbejde prototype for ønsket praksis
- nedbryde prototype til aktioner
- planlægge og organisere aktioner, dataindsamling, analyse og evaluering

Tip

Hent inspiration til Designfasens processer i værktøjskassen

Generere og vurdere idéer til eksperimenter

Udvikling og udvælgelse af gode ideer er kernen i ethvert design. Med fokus på samskabelse arbejder eksperimentteamet med at designe nye løsninger. Processen kan udfoldes i et enkelt eksperimentteam eller af flere forskellige eksperimentteams, der sammen finder frem til en række idéer til eksperimenter indenfor samme forsøgsspor. Når de har fundet gode idéer og til sidst fordeler sig, så hvert eksperimentteam fortsætter med hver sin idé til et eksperiment.

En måde at få kvalificeret sine ideer på er ved at invitere involverede aktører ind i processen og hermed sikre, at forskellige aktører er med til at skabe idéer til eksperimenter. Med andre ord må det tilstræbes at designe med brugerne og ikke for brugerne, for eksempel elever og studerende.³

Det er vigtigt at sikre, at alle kvalificerede ideer og løsninger kommer på bordet. For eksempel ved at arbejde systematisk med brainstorming. Det er centralt ikke blot at vælge "de første, de bedste" idéer. Ofte vil de første indskydelser nemlig være en videreførelse af den eksisterende praksis og vil derfor ikke kunne føre til den ønskede forandring⁴. Derfor er det nødvendigt med en udvælgelsesproces, hvor eksperimentteamet vurderer, hvilken eksperimen-

tidé, de ønsker at arbejde videre med. Kriterier for dette er, at idéen svarer bedst på forandringsteoriens ønskede praksis, samt at idéen er realiserbar.

Erfaring

Et eksperimentteam skal arbejde med differentiering i undervisningen. Teamet vælger at invitere elever med ind i en idegenereringsproces, hvor eleverne byder ind med egne erfaringer og forslag til gode måder at tænke differentiering ind i den daglige undervisning.

Erfaring

Vi startede egentlig med at lave en brainstorm... hvad for nogle personlighedstræk og faglige evner, man skulle have, for at man kunne blive udvalgt som talent. I det hele taget startede vi med at definere begrebet talent... læste en del bøger artikler og forskellige ting og sager.

(Projektkoordinator, juni 2014)

Erfaring

Eksperimentet startede med, at jeg kom til at sige til et pædagogisk møde, at jeg kunne godt tænke mig, hvis elevernes projektfremleggelse kom til at se anderledes ud. Og det knyttede sig til nogle andre pædagogiske diskussioner,, som vi havde af elevernes projektarbejde. Og så hørte min leder det og kom hen til mig og siger: Kunne du ikke tænke dig at lave noget eksperiment med det? Jo, selvfølgelig kunne jeg det. Og jeg fik selv lov til at vælge mit eksperimentteam, så jeg valgte to af mine kollegaer, som jeg tænkte dels var rigtig fagligt dygtige og velkonsoliderede, men som også kunne være forstyrrende, altså stille de trælse spørgsmål og vende tingene på hovedet.

(Projektkoordinator, juni 2014)

Formulere transformativ hypotese

Efter at en eksperimentidé er blevet udvalgt, formulerer eksperimentteamet en transformativ hypotese. En transformativ hypotese er en begrundet antagelse om, hvad og hvordan man kan skabe den

ønskede forandring. Den synliggør, hvad eksperimentteamet vil forandre gennem eksperimentet. Årsagen, til at der arbejdes med den transformativ hypotese⁵, er, at der ikke blot er et ønske om at beskrive eller forklare tingenes tilstand. Det er et ønske om at bruge hypotesen til at pege på forandringen, det *transformativ*. Det vil sige, hvordan vi kan forbedre praksis.

Tip

Se eksempler på transformativ hypoteser i Inspirationshæfterne

Tip

Kriterier for den transformativ hypotese

- En transformativ hypotese skal beskrive den antagelse om ny praksis, der skal undersøges.
- En transformativ hypotese skal vise, hvad man vil og ønsker at forandre med eksperimentet.
- Hypotesen er 'transformativ', fordi den peger på en handling i praksis, der formodes at kunne skabe de forandringer og forbedringer, der ønskes.
- En transformativ hypotese skal kunne operationaliseres, så den kan afprøves i praksis, og evt. revideres og forbedres i lyset af den praktiske afprøvning.
- En transformativ hypotese bygger på faglige begrundelser for, hvordan det, der undersøges i uddannelseseksperimentet, forventes at kunne udvikle og forny den nuværende praksis.

Udarbejde prototype for ønsket praksis

En vigtig forudsætning for at kunne designe eksperimenter er at konkretisere og visualisere fremtiden. Hvordan ser den forandring, vi ønsker os ud? Det kræver erfaring og fantasi, at kunne forestille sig en ny praksis. De konkrete billeder der opstår i drømmen om ny praksis, kalder vi *prototype for ønsket praksis*. Selve gennemførelsen af eksperimentet handler om at afprøve en prototype for ønsket praksis og undersøge, hvad der sker. Prototypen for ønsket praksis går på denne måde forud for en afprøvet prototype for ny praksis, som der arbejdes med at udvikle i konceptualiseringsfasen. Processen om udarbejdelse af en prototype for ønsket praksis,

kaldes i andre sammenhænge prototyping⁶. Denne før-prototype henviser i uddannelseseksperimentet til den første skitsering af en ny praksis. Midlet til ønsket praksis kender vi ikke endnu, men i stedet kan vi drømme den adfærd og selve situationen, der er en del af den ønskede praksis, der kan svare på udfordringen. Det kan eksempelvis være et nyt undervisningskoncept, en ny mødeform eller en model for at anvende digitaliseringsværkøjer på nye måde. Prototypen skal formuleres så konkret som muligt. Dette for at eksperimentteamet løbende kan anvende prototypen til at se sammenhæng mellem den ønskede praksis og eksperimentet og på denne måde sætte retning for handlinger i eksperimentet.

Tip

Hent inspiration i håndbog til evaluering og forandringsteori for uddannelseseksperimenter for udarbejdelse af prototype på ny ønsket praksis.

se figur 4. De designede aktioner udgør eksperimentets kerne. Man designer så at sige baglæns ved at tage udgangspunkt i den helhed, der er defineret i prototypen for ønsket praksis, og bryder denne ned, så delene står klart som aktioner – de konkrete handlinger man vil gøre anderledes i sin praksis.

Oplysning

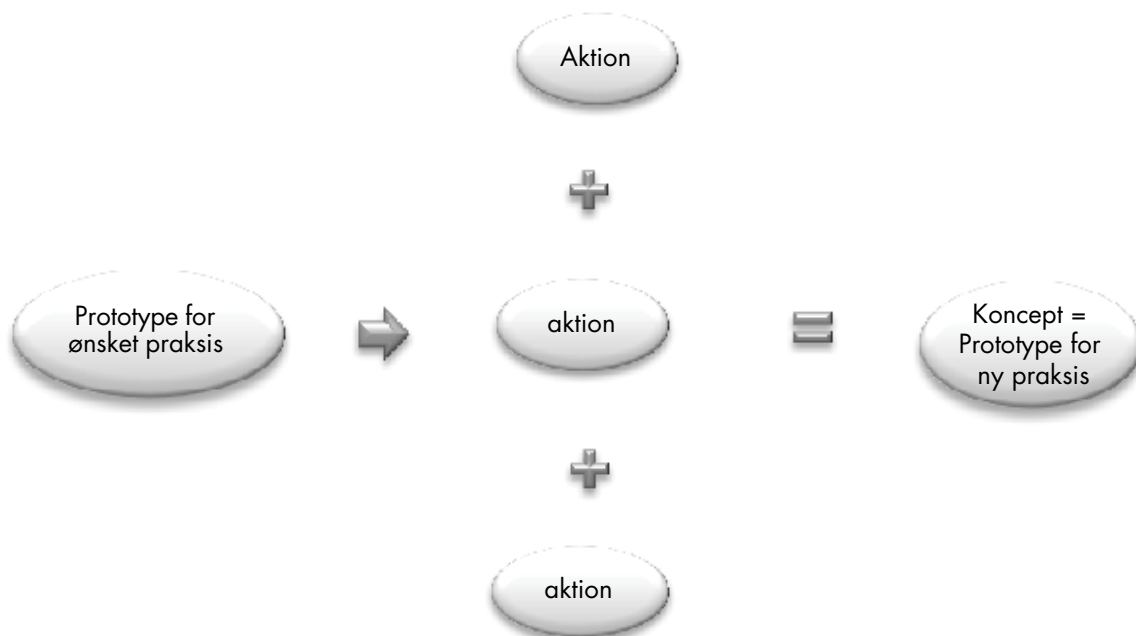
Hvad er en aktion?

En aktion er de handlinger, der skal skabe den ønskede praksis. Aktionerne tager udgangspunkt i udfordringen, den transformative hypotese og ønskede forbedrede praksis. En aktion kan altid observeres i praksis. I kan konkretisere en aktion gennem følgende hjælpspørgsmål:

- Hvordan og hvornår skal de gennemføres?"
- Hvilket omfang har de?
- Hvem deltager og hvordan?
- Hvilke forudsætninger skal være til stede?
- Hvori adskiller aktionerne sig fra den gængse praksis?

Fra prototype til aktioner

Eksperimentets prototype for ønsket praksis skal designes til et uddannelseseksperiment. Dette ved at forestille sig, hvilke konkrete dele den ønskede praksis skal bestå af. Disse dele skal designes som aktioner⁷, der kan føre til de ønskede forandringer,



Figur 5: Fra prototype for ønsket praksis til aktioner til prototype for ny praksis

Planlægge aktioner, dataindsamling, analyse og evaluering

Inden I går over i selve aktionsfasen, skal planlægning være på plads. Dette afsnit er inddelt i tre kategorier: 1) at planlægge aktioner, 2) at planlægge dataindsamling og 3) at planlægge analyse og evaluering.

1) Planlægge aktioner

I planlægningen af aktioner anbefaler vi, at I udarbejder en eksperimentplan, der konkretiserer, hvad de forskellige aktioner handler om. Vigtige fokusområder handler om, hvem der er involveret i aktionerne, hvor og hvornår, de forskellige aktioner foregår, og hvordan de gennemføres.

Tip

Hjælpe spørgsmål til planlægning af aktioner

- Hvem gør hvad?
- Hvem står for at gennemføre aktionerne?
- Hvad skal vi se efter?
- Hvordan får vi viden om det vi undersøger?
- Hvem observerer og samler data ind?
- Hvornår vil det være godt at mødes og reflektere over de erfaringer og fund, der viser sig i eksperimentet

Tip

Forsøgsklasser kan give et sammenligningsgrundlag og dermed et styrket belæg for at antage, at der sammenhæng mellem eksperimentets aktioner og fund.

2) Planlægge dataindsamling

Til at planlægge den dataindsamling, der finder sted i forbindelse med aktionerne, må der spørges til: *Hvordan får vi viden om aktionernes værdi i praksis?* For at kunne svare på dette spørgsmål skal der gøres nogle overvejelser om, hvordan I ved at samle data ind i eksperimentteamet kan få den viden, I har brug for. Dette planlægningsarbejde indebærer, at I taler om hvilke tegn på forandring, I vil kigge efter under aktionerne og dermed også tænke i hvilke kvalitative -som kvantitative undersøgelsesmeto-

der, der på bedste vis giver svar på de spørgsmål, der stilles.

Der kan ikke opstilles regler for, hvordan dataindsamlingen skal gribes an. Kreativitet og fleksibilitet er nøgleord i dataindsamlingsprocessen. Når man skal indsamle data fra praksis vil det ofte være kvalitative metoder som for eksempel interview og observation, der giver mest mening. Det giver nogen gange mening at følge op med kvantitative data så som simple spørgeskemaer. De kvantitative data kan sjældent stå alene, når man skal undersøge effekten af aktioner.

Det er vigtigt at vælge metoder til indsamling af data, der belyser forskellige aktørers oplevelser, holdninger og vurderinger af aktionerne samt beskriver, hvad der rent faktisk er sket undervejs ved at indsamle tegn og indikatorer, der kan belyse dette.

Oplysning

Tegn vil i eksperimenter hyppigst være kvalitative indikatorer på, at den ønskede forandring har fundet sted. Kvalitative indikatorer fremgår af for eksempel interviews og observationer. For eksempel, at "Elever og studerende kan tænke ud af boksen og udvikle innovationsbaserede løsningsforslag på praksisnære udfordringer". Tegn kan også være kvantitative indikatorer fra for eksempel målinger gennem før- og efter spørgeskemaer. Tegnene formuleres med udgangspunkt i den ønskede praksis.

3) Planlægge analyse og evaluering

Den sidste ting, der skal planlægges i designfasen er sætte retning for, hvordan aktionerne skal analyseres og evalueres i analyse- og evalueringsfasen. I analyse- og evalueringsfase udarbejder eksperimentteamet en mere grundig analyse af data, som eksperimentet har afstedkommet.

Erfaring

En ting, der har været rigtig vigtig, det er, at man skal have sin evaluering med i tanken fra starten af. Fordi hele det med at sige 'hvad er det faktisk, vi går ud og kigger efter'? Hvis man virkelig har det ærligt med fra starten af, så ved man hvad man skal samle ind, så man får det gjort. Men også det her med at så har man skruet øjne og ører på, når man er rundt at gøre ting. Så er der er noget, som man bare sensitivt lægger mærke til. Så det er den her bevidstgørelse af sig selv ved at have evalueringen med i designet fra starten

(Underviser, juni 2014)

AKTIONSFASEN

I dette afsnit udfolder vi aktionsfasen, som er den tredje fase i Eksperimenthjulet. Det er her, eksperimentteamet gennemfører aktionerne i praksis. Aktioner er konkrete tiltag, der kan observeres, analyseres og evalueres med henblik på at vurdere, om tiltagene giver brugbare svar på udfordringen. En aktion adskiller sig radikalt fra hverdagspraksis. Aktionerne kan for eksempel være afprøvning af nye didaktiske modeller, nye eksamensformer, nye vejledningsformer eller nye ledelsesformer. Under afprøvning af aktioner skal der indsamles data om, hvilken forandring de nye metoder, værktøjer og modeller skaber i praksis. Eksperimenter intervernerer på denne måde i praksis – forstået på den måde, at man gør noget andet end det, der normalt foregår. Intervention i praksis kan levere forståelse såvel som forbedring af den pågældende praksis.⁸

Fase/DNA	Tidsperspektiv	Deltagere	Kompetencer
Aktionsfase	De aktioner der skal gennemføres kan have en varighed på op til 3 mdr.	Praktikere i eksperimentteamet som sammen gennemfører og indsamler data i praksis. Ambassadører der understøtter eksperimentteamets arbejde	Erfarne praktikere med stort kendskab til egen kontekst og nysgerrighed og åbenhed for at afprøve nyt, f.eks. undervisningsformer eller ledelsesformer

I det følgende konkretiserer vi aktionsfasens arbejdsprocesser, som går ud på at:

- forberede aktioner
- udføre aktioner
- løbende justere aktioner

- udforske praksis og indsamle data
- reflektere over data i forhold til ønsket praksis

Tip

Hent inspiration til Aktionsfasens processer i værktøjskassen

Forberede aktioner

Inden aktionerne kan gennemføres, må de forberedes. Dette indebærer, at der indgås aftaler med de involverede, at der er styr på lokale med mere. Forberedelsen afhænger af det design, der er fastlagt og beskrevet i eksperimentets designfase. Eksperimentteamet udarbejder beskrivelser og illustrationer af de aktioner, der skal gennemføres i *en aktionslog*. Eksperimentteamet sørger for, at alle er klar på at gennemføre eksperimentets aktioner for eksempel ved hjælp af udarbejdelse af en drejebog for eksperimentet.

Oplysning

Hvad er en aktion? Aktioner er designede tiltag, der kan observeres, analyseres og evalueres med henblik på at vurdere, om tiltagene giver brugbare svar på udfordringen. Det kan også være, at der skal sættes flere, justerede eller nye aktioner i værk for at forstærke muligheden for at nærme sig den ønskede praksis.

Aktionerne er på denne måde de nye mulige implementeringer, som adskiller sig fra den eksisterende praksis.

Udføre aktioner

Udførelse af aktioner sker på baggrund af det planlagte design. Det er i aktionerne, at eksperimentteamet afprøver og afsøger forskellige nye mulige løsninger på de udfordringer, der er identificeret i deres praksis. En vigtig pointe er, at nogle fra eksperimentteamet gennemfører aktionerne, mens

andre samler data ind. De eksperimentdeltagere, der udfører aktioner, intervenserer i praksis ved for eksempel at udføre et undervisningsforløb, hvor de studerende som noget nyt skal præsentere et projekt for virksomheder. At udføre aktioner kræver et særligt kendskab til konteksten. Samtidig vil der være deltagere i eksperimentteamet, der udforsker praksis og samler data ind. Ofte vil det i denne sammenhæng være nødvendigt at lære sig nye metoder eller kompetencer i forhold til at kunne udføre aktionerne.

Erfaring

I en aktion omkring inddragelse af teknikker fra problembaseret læring (PBL) har de involverede undervisere forinden deltaget i en workshop om PBL.

Oplysning

Eksperimentteamet beskriver og dokumenterer udførelsen af aktioner i aktionsloggen. I loggen beskrives altså, hvilke handlinger eksperimentteamet afprøver, og hvad der sker i den praksis, som eksperimentet søger at forbedre.

Løbende justere aktioner

Når eksperimentteamet har udført en aktion, kan refleksion over oplevelsen og den umiddelbare betragtning af data give en idé om, hvorvidt der er behov for allerede nu at justere aktionerne, for eksempel hvis det ikke er lykkedes at involvere virksomheder på ønsket vis. Justering og forbedring af aktionerne kan foregå ved, at eksperimentteamet afholder reflekterende møder, hvor det kan være en god idé at føre en refleksionslog. Styrken ved at eksperimentteamet reflekterer over aktionerne er muligheden for at stoppe aktioner, som ikke har de forventede tegn på ønsket praksis. Det er dog her vigtigt også at være åben overfor for, at der være uforudsete tegn, som bidrager til ønsket praksis.

I denne forbindelse er den åbne tilgang vigtig. For eksempel kan der opstå nye ideer til mulige gode løsninger, efterhånden som aktionerne bliver gennemført. En åben tilgang kan bevirke, at eksperimentteamet fremfor at låse sig fast på den ene mulige løsning, som de starter med at afprøve, løbende

samarbejder om at sammenligne, reflektere og vurdere, hvilke veje, der er mest virkningsfulde i forhold til at finde svar på den udfordring, de arbejder med.

Udforske praksis og indsamle data

Praksis skal udforskes og data indsamles, imens aktionerne udføres. Udforskning af egen praksis giver eksperimentteamet mulighed for at arbejde systematisk med at undersøge og udvikle ny viden indenfor områder, hvor der endnu ikke eksisterer viden og erfaringer. Karakteriserende for arbejdet er, at deltagerne i eksperimentteamet har en åben, nysgerrig, refleksiv og undersøgende tilgang til det, der sker undervejs i eksperimentet – hvad ser vi, hvad hører vi, hvad mærker vi?

Som antropologen på sit feltarbejde må underviseren, lederen, vejlederen eller øvrige uddannelsesaktører komme tæt på hverdagspraksis og stille spørgsmålstejn ved det selvfølgelig - det gøres ved at tage plads i de aktioner, der undersøges⁹. Gennem metoder, som deltagerobservation og interview, kan der rettes opmærksomhed mod hvad virker, hvad virker ikke i den konkrete praksis – herfra kan det blive muligt at handle på det, der virker fremfor på 'synsninger' eller egne forforståelser.

I sammenhæng med at udforske praksis skal der foretages en systematisk *dataindsamling*, der viser og dokumenterer, hvad der sker i praksis omkring aktionerne, hvordan det sker, og hvorfor det sker. Systematisk indsamling af data forudsætter et metodesign, hvor valg af metoder harmonerer med den praksis, der ønskes undersøgt og forandret. Dataene kan med fordel noteres i aktionsloggen. Indsamling af data i aktionsfasen udgør grundlaget for den efterfølgende analyse og evaluering af, hvordan aktionerne virker i praksis. Det er vigtigt at vælge metoder til indsamling af data, der belyser forskellige aktørers oplevelser, holdninger og vurderinger af aktionerne samt beskriver, hvad der rent faktisk er sket undervejs ved at indsamle tegn og indikatorer, der kan belyse dette. Dataindsamlingen skal sikre gennemsigtighed omkring tilblivelsen af resultaterne, som er nødvendig for senere at kunne analysere, evaluere og vurdere – hvad virker, hvordan virker det, hvad virker mindre godt og hvordan. Herfra kan der træffes vidensbaserede og kvalificerede beslutninger om, hvordan aktionerne bidrager til den

ønskede praksis¹⁰.

Tip

Hvornår indsamles der data? Data kan indsamles før, under og efter, at aktionerne bliver gennemført. Hvis målet er at dokumentere en forandring, kan det være en idé at samle data ind, der kan sammenlignes med hinanden. Det kan for eksempel være en før-og-efter-måling på den gruppe, som afprøver aktionerne, eller det kan være at have en kontrolgruppe, der ikke afprøver aktionerne (for eksempel en parallelklasse), og som resultaterne i forsøgsholdet kan sammenlignes med.

Erfaring

Vi sidder to personer og så den ene har skriveapparatet og den anden spørger og hjælper til med spørgsmål. Det synes jeg er meget interessant og nogle gange er jeg enig og nogle gange er uenig med der spørger. Det kan man jo godt være undervejs, men man kan jo ikke gøre noget ved det – Der må man jo bare sige 'nå, jamen nu gør vi det sådan her'. og andre gange så tænker jeg 'Nå, det var en god pointe. Det havde jeg ikke set'. Så der kommer mange sider af den samme sag på den måde. Og jeg synes, der må selvfølgelig ikke være 18 elever, men der skal helt klart være flere elever end dem, der spørger for de skal være i overtal. De skal føle, at de er på sikker grund, og man skal være meget åben i sine spørgsmål, sådan så de buldrer ud med det, de har lyst til. ... Jeg synes, at det [interview] er rigtig godt ... man får nogle ting at vide, som man nok ellers ikke ville få at vide.

(Underviser, maj 2014)

Reflektere over data i forhold til ønsket praksis

I refleksionen over data sammenholder eksperimentteamet det indsamlede datamateriale fra aktionerne med forandringsteorien for ønsket praksis. Hvordan har aktionerne virket i forhold til forandringsteoriens tegn? Det kan være en god ide, at få ekstern sparring fra andre personer i din organisation, der kan være med til at kvalificere eksperimentet.

ANALYSE- OG EVALUERINGSFASEN

I dette afsnit udfolder vi analyse- og evalueringsfasen, som er den fjerde fase i Eksperimenthjulet. Det er her data om eksperimentet bearbejdes, analyseres, evalueres og vurderes. Fasen er inddelt i to delprocesser. I den første del analyserer teamet eksperimentets resultater og de processer, der har medvirket til at skabe resultaterne. I dette forløb fremhæves de data, der i særlig grad repræsenterer vigtige indsigter, erkendelser eller opdagelser som fund. Flere entydige fund danner et mønster. Har I for eksempel gennemført en række interviews, kan kodning være en strategi til at identificere fund og mønstre. Når teamet har fået overblik over data, kan I gå ind i den anden del af fasen, evalueringen. I evalueringen afdækker teamet i hvilken grad, aktionerne har medvirket til at skabe den ønskede praksis. Det handler om at vurdere eksperimentets forandringskraft og værdi - om eksperimentet har ført til bæredygtige forandringer, der giver svar på de opstillede udfordringer, og som kan videreføres i institutionernes praksis efter eksperimentets afslutning. Eksperimentteamet vurderer herfra, om eksperimentet bør re-designes, forbedres eller stoppes.

Fase/DNA	Tidsperspektiv	Deltagere	Kompetencer
Analyse- og evalueringsfase	De evalueringer og analyser, der skal foretages i denne fase, kan vare op til 1 måned.	Praktikere i eksperimentteamet og ambassadører der understøtter eksperimentteamets arbejde	Analytiske kompetencer som kan sættes i spil i forhold til at identificere fund og udlede mønstre. Indgående kendskab til praksis og kontekst

I det følgende konkretiserer vi analyse- og evalueringsfasens arbejdsprocesser, som går ud på at:

- bearbejde og analysere data
- fremdrage fund og mønstre
- evaluere og vurdere forandringskraft med henblik på konceptualisering: Stop, forbedre eller fortsæt?
planlægge konceptualisering

Tip

Hent inspiration til Analyse- og evalueringsfasens processer i værktøjskassen

Bearbejde og analysere data

Eksperimentteamet udforsker, hvad eksperimentet har frembragt af (ny) viden om ny praksis. Det empiriske materiale bearbejdes og analyseres med henblik på at finde og fremhæve de data, der i særlig grad repræsenterer vigtige indsigter, nye erkendelser eller overraskende opdagelser. I bund og grund handler analysedelen om, at vi gerne vil blive kloge på noget – og det kan vi ud fra en bearbejdning af den data der er indsamlet. Disse data kan for eksempel være udsagn, besvarelser og iagttagelser. I et analysearbejde tilstræber vi altså, at finde og fremhæve de data, der i særlig grad repræsenterer vigtige indsigter, nye erkendelser eller overraskende opdagelser. Med andre ord at identificere fund i vores data.

Fremdrage fund og mønstre

Når aktionerne er gennemført skal datamaterialet analyseres. Første skridt er at gennemgå datamaterialet og organisere data i fund og mønstre med afsæt i de tegn, der er skitseret i forandringsteorien. Fund er de resultater af aktioner, som kan give mulige svar på hvordan teamet kan forbedre en eksisterende praksis. Det kan for eksempel være et udsagn fra et interview, eller en gennemgående tematik der er fundet i data ved hjælp af *kodning* eller anden form for systematisering. Kodning er en proces, hvor teamet finder tematikker i datamaterialet. Herudover kan I arbejde med at systematisere jeres fund i *mønstre*. Mønstre er flere fund,

som teamet vurderer tilsammen angiver retningen for de typer af tiltag, der kan fremme målsætningen med eksperimentet. Når I lytter, læser, og/eller ser jeres data igennem vil det blive tydeligt, at I kan 'gruppere' jeres data i temaer. Dette kan man også kalde at kategorisere eller at 'kode' dataene. Kodning betyder, at du går åbent ind og læser dine data og grupperer dem efter, hvilke fund og tegn der er i forhold til den ønskede forandring. Det handler om, at finde en eller flere røde tråde som kan grupperes i kategorier, temaer eller 'koder'. I kodningsprocessen søger man efter markeringer eller udsagn, der relaterer sig til eksperimentets transformative hypotese, den ønskede praksis og effekter på kort og lang sigt. Det er vigtigt at have et blik for, at materialet kan rumme fund og mønstre, der ikke direkte relaterer sig til hypotesen eller forandringsteorien. Dette er fordi, at forandringer i sociale kontekster ikke altid følger en kausal logik. Kodning efter specifikke fund må derfor suppleres med et blik for de "utilsigtede hændelser", der kan overraske og skabe nye indsigter – på tværs af forventninger til resultater og forestillinger om, hvordan de kan iagttages.

Oplysning

Fund er resultaterne fra de aktioner, der har givet svar på en praksis, der kan svare på udfordringen (hvad fremmer elevernes kompetencer i verdensklasse?). Mængden af fund afhænger af det enkelte eksperiment. Fundene findes gennem analyse af de data, eksperimentteamet har indsamlet. Det kan for eksempel være fund fra en observation, hvor eleven/den studerende viser tegn på at have erhvervet kompetencer, der understøtter dannelse og kompetencer i verdensklasse. Det kan også være et udsagn under et interview, hvor eleven/den studerende for eksempel giver udtryk for, at han/hun har en oplevelse af at mestre en kompetence eller har mod på at udfordre sig selv.

Mønstre er flere fund, der tilsammen peger på mere overordnede resultater af eksperimentet – som rækker ud over den enkelte observation og aktion

Erfaring

Der tegner sig et mønster i hvert fald i forhold til, at det i hvert fald sætter nogle faglige kompetencer i spil og noget dialog og noget kommunikation... Og så fandt vi noget i forhold til underviserens forvaltning af sin rolle som facilitator i forbindelse med anvendelse af demokratiske læreprocesser. Altså den måde, man forvalter det på, er afgørende. Der fik vi øjnene op for, at underviseren skal have blik for, hvordan man vejleder eleverne, når de kommer og henvender sig til underviseren med nogle spørgsmål eller noget, man skal have blik for at facilitere.

(Projektkoordinator, maj 2014)

Evaluere og vurdere forandringskraft med henblik på konceptualisering: Stop, juster eller fortsæt?

Når datamaterialet er analyseret og evalueret, skal eksperimentteamet beslutte, om eksperimentet skal afsluttes, om det skal justeres, og dermed tage en runde mere i eksperimenthjulet, eller om det skal forsætte til konceptualiseringsfasen. Denne vurdering hviler blandt andet på en iagttagelse af i hvilken grad, de identificerede fund og mønstre vil kunne implementeres i en anden kontekst. Her er det centralt at holde datamaterialet op i mod den tidligere udarbejdede forandringsteori for at sikre, at eksperimentet svarer på den ønskede forandring: Har eksperimentet medført den ønskede forandring, og i hvilket omfang bekræftes eller afkræftes den transformative hypotese? I forlængelse heraf vurderer eksperimenttemaet om eksperimentets resultater rummer en værdi, der kan overføres til andre kontekster. Det kan være, at eksperimentet har skabt en ny praksis, som ikke ligner den ønskede. I dette tilfælde skal eksperimentteamet, og efterfølgende det strategiske niveau, vurdere, om eksperimentet alligevel har forandringskraft, og om den nye praksis, som eksperimentet medvirker til at udvikle, også er ønsket praksis. Det kan ske, at et eksperiment stopper, fordi evalueringen viser, at den praksis, teamet har udviklet, ikke skaber de ønskede resultater, som er opstillet i forandringsteorien. Selvom eksperimentet ikke har affødt resultater, der implementeres i organisationen, er det vigtigt, at eksperimentet dokumenteres. Dels for at den producerede viden som eksperimentet har udviklet kan blive spredt,

og dels for at andre eksperimentteam kan anvende dokumentationen som afsæt til nye eksperimenter.

Oplysning

Med værdi menes den betydning, som eksperimenterne kan få for fremtidig praksis med henblik på at fremme kompetencer, der matcher 21. Century skills. Mere bredt forstået handler værdi om at vurdere, om eksperimentet har ført til bæredygtige forandringer. Ved bæredygtige forandringer forstås forandringer, der giver svar på de opstillede udfordringer, og som videreføres i institutionernes praksis efter eksperimentets afslutning.

Planlægge konceptualisering

Hvis eksperimentteamet vurderer, at eksperimentets fund og mønstre har forandringskraft til at blive konceptualiseret, skal den næste fase planlægges. En del af at planlægge konceptualisering kan være at organisere et værksted, hvor der gøres plads til at kunne arbejde med at generalisere fund og mønstre.

KONCEPTUALISERINGSFASEN

I dette afsnit udfolder vi Konceptualiseringsfasen, som er den femte fase i Eksperimenthjulet. Det er her eksperimentets resultater forenkles og konkretiseres med henblik på at udvikle koncepter, der kan blive anvendt og eller arbejdes videre med i andre uddannelsespraksisser og kontekster. Som et skridt på vejen til at udvikle koncepter fremdrages *konceptualiserbare* elementer, som er vores betegnelse for værktøjer, metoder og/eller modeller, der er blevet konkretiseret som viden eller praksis, der kan anvendes generelt og ikke blot i den lokale kontekst. Når vi udarbejder et koncept, er det på baggrund af prototypen for ønsket praksis. Det er centralt, at konceptualiseringen er af en åben karakter, der kan oversættes ind i andre kontekster.

I arbejdet med at udarbejde et koncept, skal eksperimentteamet gøre konceptet 'overførbart' og generaliserbart ved at bevæge sig fra det specifikke fra uddannelseseksperimentets kontekst. Konceptet skal nemlig gøres anvendeligt for andre. Konceptualiseringen af eksperimentets fund og resultater handler derfor om, at gøre det indsamlede materiale klar til en overlevering uden for den lokale kontekst. I udarbejdelsen af konceptet skal der reflekteres over, hvordan konceptet skal formidles. Formidlingen skal muliggøre, at konceptets design og funktion kan blive modtaget på rette vis. Konceptualiseringsfasen peger derfor på de praktiske konsekvenser, eksperimentet vil få udenfor dets lokale kontekst.

Fase/DNA	Tidsperspektiv	Deltagere	Kompetencer
Konceptualiseringsfasen	Konceptualisering skal ske i direkte forenkling og generalisering	Praktikere i eksperimentteamet evt. med hjælp fra ambassadører og andre ressourcer (forskere og/eller udviklingskonsulenter)	Eksperimentteamet skal kunne omsætte kontekstbestemt praksis til generel praksis. Man skal besidde evner til at se på egen praksis "udefra" og tænke ind i andres praksisser.
	Arbejdet bør foregå i længere koncentrerede forløb inden for en ramme af max 1 måned.	Eksperimentteamet er hovedaktør i fasen, men at der er en tæt forbindelse og samarbejde med aktørerne i implementeringsfasen (fagligt fællesskab/programgruppe) strategisk niveau.	

I det følgende konkretiserer vi Konceptualiseringsfasens arbejdsprocesser, som går ud på at:

- konkretisere resultater fra analysen med henblik på udvikling af generaliserbar viden
- fremdrage konceptualiserbare elementer/koncept (værktøjer, metoder, modeller)
- relatere konceptualisering til ønsket praksis
- udarbejde prototype for ny praksis = koncept

Tip

Hent inspiration til Konceptualiseringsfasens processer i værktøjskassen

Konkretisere resultater fra analysen med henblik på udvikling af generaliserbar viden

I denne proces arbejder eksperimentteamet med at konkretisere resultater fra analysen med henblik på at udvikle et koncept. Koncept betragtes i denne sammenhæng som en løsningsorienteret helhed, der sammenfatter og formidler en bærende idé, der tager udgangspunkt i brugerens behov. Resultaterne udgøres af de fund og mønstre, der er trådt frem i analyse- og evalueringsfasen. Relevante øvrige data, der ikke er kategoriseret som fund og mønstre, medtages som resultater. Øvrige data kan eksempelvis være observationer om de studerendes reaktioner på at deltage i et uddannelseseksperiment, som altså ikke har noget specifikt at gøre med eksperimentets tematiske indhold, men som stadig er viden, der kan være relevant at medtage. Formålet er at oversætte eksperimentets lokale resultater til ny viden, som kan anvendes i andre uddannelseskontekster.

Oplysning

Når metoder (forstået som *hvordan man gør*), modeller (forstået som en systematik) og værktøjer (forstået som en hjælpeforanstaltning til at arbejde med metoder og modeller) har været testet i en helhed, og når det vurderes, at der herigennem er skabt ny forbedret praksis, kan de tilsammen udgøre et *koncept*.

Fremdrage konceptualiserbare elementer/koncept (værktøjer, metoder, modeller)

I denne proces arbejder eksperimentteamet videre med konkretiseringen af resultater. Her skal der arbejdes med at fremdrage konceptualiserbare elemente. Et konceptualiserbart element kan være et værktøj, en metode og/eller en model (se erfaringsboks). Herudover skal det vurderes, om de konceptualiserbare elementer tilsammen kan udgøre

et koncept. Et koncept bliver herved den helhed, som består af forskellige elementer, som tilsammen skaber rammer og indhold omkring en bærende idé om praksis, og som kan oversættes ind i andre praksisser. Det samlede arbejde i denne proces kalder vi konceptualiseringen. Det er vigtigt her at skelne mellem et koncept, der udvikles med afsæt i et eksperiment og et koncept, der er udviklet på baggrund af flere eksperimenter. I kan hente inspiration til koncepter og konceptualiserbare elementer i inspirationshæfter for programmer.

Erfaring

Konceptualiserbart element

Metoden 'elevundervisning' kan anvendes både i forhold til et innovationsforløb, som vi har gjort, men det kan også anvendes i forhold til fagfaglig undervisning. Det vil skabe den motivation, som vi synes, at det også gør, i fysikundervisningen også, hvis det er fysikfagligt indhold, hvis der kommer nogle der skal undervises i et eller andet fysik, at der står nogle gymnasieelever og underviser i det. Så kan man tænke forskellige mennesker ind i det her i forhold til at øge formidlingskompetence.

(Underviser, juni 2014)

Tip

Eksempel på et konceptualiserbart element
Se for eksemplet inspirationshæfte Erhvervsrettet innovation

Tip*Koncept - Hvordan?*

Lave tværblik over de konceptualiserbare elementer. Hvis du har flere eksperimenter kan du lave tværblik over dem. Se om metoder, modeller, værktøjer til sammen kan danne et koncept.

Benspænd til koncept:

- Skal svare på udfordringen
- Skal have en nyhedsværdi
- Skal være generaliserbart

Elementer i konceptet

- Rammeskriv
- Modeller
- Værktøjer
- Metoder

Oplysning*Eksempel koncept*

Koncept for et innovationsmanifest – består af et rammeskriv, en model for processen, et værktøj med et konkrete manifest og en identificering af metoder, der kan skabe værdi i konceptet. Se inspirationshæfte for erhvervsrettet innovation

Relatere konceptualisering til ønsket praksis

Eksperimentteamet anvender forandringsteorien til at vurdere konceptualiseringens værdi. Forandringsteorien bidrager til at sætte retning for konceptualiseringen, således at arbejdet understøtter programmets udfordringer og behov om forandring. Eksperimentets forsøgsspor bidrager yderligere til at sikre retning. Det er samtidig vigtigt at kende og italesætte den organisatoriske ramme, som konceptualiseringen til ny praksis skal bruges i. Dette for at sikre, at konceptualiseringen udformes sådan, at det kan tages i brug i institutionen og organisationen.

Udarbejde koncept = prototype for ny praksis

Med afsæt i det indledende konceptualiseringsarbejde udarbejder eksperimentteamet et koncept for

ny praksis. At udarbejde et koncept kan betragtes som et forsøg på at tegne visionen eller ideen gennem for eksempel tegning, billeder og eksempler¹¹. Som del af at udarbejde et koncept for ny praksis skal der skabes et billede af, hvem der kan være i stand til at handle og arbejde videre med jeres koncept – hvordan og til hvem skal konceptet formidles? Kunsten er at få konceptet tilpasset en form, som der kan arbejdes videre med. Udarbejdelsen af konceptet til ny praksis sker med afsæt i gennemførelsen af eksperimentet, der blev igangsat på baggrund af en prototype for ønsket praksis. Denne proces kan betragtes som færdiggørelsen, der besvarer spørgsmålet: hvordan tilfredsstiller vores konceptualiseringsarbejde, det vi drømte om?

Konceptet er således en skriftlig eller visuel sammenfatning af de elementer, der har skabt værdi i eksperimentet. Et vigtigt element er at overveje hvilken kommunikationsform, man vil kommunikere gennem, så man når ud til sin målgruppe. At skrive en artikel, lave en videnskabelig plakat eller en anden form for præsentation af data kræver en proces, hvor man trækker pointer og mening ud af data. Med andre ord skal viden kondenseres og forenkles under formidlingsprocessen. Dette er brugbart for overlevering af konceptualiseringen, da man her vil stå med koncentreret viden, som andre kan modtage og handle på baggrund af. Der er blevet skabt et koncept for ny praksis.

Konceptet fremstilles således forud for at iværksætte den nye praksis som reel hverdagspraksis. Det er først, når konceptet er iværksat og taget i brug i praksis, at det bliver et egentligt hverdagskoncept.

Oplysning*Prototype for ny praksis - Hvordan?*

Til at få konkretiseret sit koncept med afsæt i arbejdet med konceptualisering kan der arbejdes med følgende:

- Skitsere en model, der viser, hvordan de forskellige dele af prototypen hænger sammen
- Skrive et rammeskriv
- Skrive en kort artikel om prototypen, der kan formidles til andre

Erfaring

... Derfor har vi lavet en "simulator", som består i, at vi prøver at lave et brætspil. Det er faktisk mere primitivt end det, det vi har nået at lave, men man får nogle spilleplader og nogle spørgsmål og arbejder sig så igennem nogle problemstillinger og dilemmaer, som modsvarer dem, du kan opleve i organisationen. Det blev testet her i marts måned og har også fået noget positiv feedback. Det har haft sine fordele og ulemper, at det var i undervisningssituationen, vi gjorde det. Der ville jeg hellere tale om noget andet, men der har vi ligesom prøvet på to forskellige måder at få noget feedback. Det er dér, vi er lige nu.

(Underviser, juni 2014)

IMPLEMENTERINGS- OG SPREDNINGSFASEN

I dette afsnit udfolder vi Implementerings- og spredningsfasen, som er den sjette og sidste fase i Eksperimenthjulet. Det er her, resultaterne af eksperimentet modtages, og der lægges en plan for, hvordan og i hvilket omfang erfaringerne og konceptet for ny praksis kan spredes og implementeres mere bredt på uddannelsen. Spredning handler med andre ord om at udbrede forbedringerne til andre. Oversættelse og fælles meningsskabelse på alle niveauer i organisationen er en vigtig del af den samlede implementeringsproces. I processen gættænkes værdien af det eksperimenterende arbejde, så det kan implementeres i en hverdagspraksis og tage form af et færdigudviklet koncept.

Fase/DNA	Tidsperspektiv	Deltagere	Kompetencer
Beslutning om ibrugtagning	Vurdering om ibrugtagning der skal ske i denne fase, bør være en relativ kort og afgrænset periode på max en måned.	Udviklings- og projektkonsulenter, Ambassadører og beslutningstagere som alle er repræsenteret i den gruppe, der skal modtage eksperimentets resultater og koncept.	Faglig videnskapacitet om praksis og om organisationens strategi, samt beslutningskompetence. Deltagerne skal kunne tænke i helheder og se sammenhænge i organisationen. Kunne oversætte ny viden ind i egen såvel som andre organisationer.

I det følgende konkretiserer vi Implementerings- og spredningsfasens arbejdsprocesser, som går ud på at:

- vurdere værdi af konceptualisering og tage beslutning om ibrugtagning
- sprede og formidle resultater og koncepter
- identificere spredningszone
- organisere og realisere implementering af ny praksis

Tip

Hent inspiration til Implementerings- og spredningsfasens processer i værktøjskassen

Vurdere værdi af konceptualisering og tage beslutning om ibrugtagning

I denne proces modtager det strategiske niveau konceptualiseringen af eksperimentet. Hvordan tæller den nye praksis ind i institutionen som en helhed, hvornår og hvor vil det give mening, og hvilke personer vil kunne oversætte konceptet ind i øvrige praksisser? Når sådanne spørgsmål er blevet besvaret, kan der tages en beslutning om ibrugtagning.

Konceptualiseringens værdi vurderes endnu en gang ved hjælp af Forandringsteorien til uddannelseseksperimenter – denne gang med en konkret implementering for øje. En vigtig forudsætning er her, at de aktører, der i første omgang har afsendt og efterspurgt eksperimentet, også modtager eksperimentets resultater. I forhold til at tage beslutning om ibrugtagning skal der udarbejdes en strategi for, hvordan og hvor implementeringsprocessen tænkes udført, herunder hvilket forandringsbehov implementeringen skal imødegå. Planlægning og gennemførelse af implementering skal forholde sig til, hvilke aktiviteter der skal gennemføres, for at opnå for eksempel organisatorisk parathed, men også hvilke og hvor mange ressourcer, der skal bruges i implementeringen, hvornår den skal være færdig.

Tip

Erfaringer viser, at følgende karakteristika ved spredning og forankring kan være fremmende for en succesfuld implementering:

- Konceptet tilføjer værdi
- Konceptet kan generaliseres
- Konceptet kan tilpasses modtagerens forandringsbehov
- Konceptet er enkel at ibrugtage

Sprede og formidle resultater og koncepter

Processen her handler om at sprede og formidle eksperimentets resultater til relevante modtagere. Budskab, behov og målgruppe er nøglebegreber. Med afsæt i en eventuel målgruppeanalyse over, hvem der kan have interesse i og behov for at modtage den nye viden, skal der foretages valg af format for formidling – hvordan vil vi gerne dele vores viden med andre? Her skal der blandt andet tages stilling til kommunikationskanal, genre/format og sprog. Konceptet kan underbygges af artikler, billeder eller lignende. Formålet er, at viden herfra kan spredes, kommunikeres og implementeres og dermed bringes ind i nye sociale kontekster. Spredning sker også i løbet af eksperimentet, for eksempel under konceptualiseringsfasen.

Tip

Eksempler på spredningsaktiviteter (se kompetence-katalog)

- ERFA-akademier
- Eksperimentbazarer
- Præsentation på personalemøder
- Interne konsulenter/superbrugere som spredningsambassadører: Fx PBL-konsulent der integrerer resultater og koncept i pædagogisk efteruddannelse.

Identificere spredningszone

Denne proces handler om at oversætte præfasens forsøgszone til en spredningszone. Hvor forsøgszonen udgjorde det mentale såvel som fysiske rum, som eksperimentet udspillede sig i, vil spredningszonen være det rum, hvori det udviklede koncept til ny praksis kan iværksættes. Skal der for eksempel ske en fuld implementering på samme tid i hele organisationen? Eller skal implementering ske på forskellige tidspunkter i forskellige afdelinger? Eller deles op i mindre dele hen over en periode? Skal den nye praksis udbredes til flere undervisningssituationer, til moduler, hele afdelinger, hele institutionen eller til andre institutioner? Der skal her tages højde for målgruppe og kompetencer – hvem skaber konceptet værdi for, og hvem har forudsætninger for at kunne iværksætte den nye praksis?

Organisere og realisere implementering af ny praksis

I en given organisering og realisering af ny praksis skal der tages der stilling til, hvilke aktiviteter der skal gennemføres, hvor mange ressourcer der skal medregnes, samt hvornår processen skal afsluttes. Implementeringsprocessen kan desuden med fordel evalueres med henblik på, at organisationen og dens medarbejdere kan lære af forløbet. Her handler det om at få indsamlet og beskrevet erfaringer, så de kan bruges i andre implementeringer.

Organisationens hverdagspraksis har betydning for, hvordan implementeringsprocesser spænder af. Det kan for eksempel være, hvilken kultur der er i en organisation i forhold til deling af viden med hinanden, eller hvordan ledere og medarbejdere forholder sig til forandringer: Er der kultur for nysgerrighed og åbenhed, risikovillighed, forandringsparathed og forandringsrobusthed? Er der vilje til at arbejde på nye måder i sine praksisser? Eller er der kultur for at bevare status quo?¹²

Ved implementering af ny praksis vil der være en periode, hvor modtagerne endnu ikke har så meget kendskab til det nye, at de er blevet rigtig gode til det. Erfaringer viser, at en væsentligt udfordring ved implementeringsprocesser er at italesætte, at der er en 'indkøringsperiode' og at gøre denne periode kort.¹³

Erfaring

Konceptet sommerhøjskole er blevet afholdt som et eksperiment i sommeren 2013 og er blevet implementeret til at køre i 2014 og i 2015. Herudover skal konceptet "Simuleret praksis" skal i 2015 præsenteres for andre undervisere med hensigt på at få koncept og resultater spredt på institutionen.

(Underviser, september 2014)

Erfaring

En underviser udtrykker en interesse i at dele erfaringer fra eksperimenter med andre, men at der er udfordringer forbundet hermed: "Institutionen mangler at nedbryde siloer. Der er en manglende tradition for videndeling og for strukturering af sociale relationer. Der er kun de sociale relationer, man selv etablerer. Overordnet et manglende ledelsestryk på videndeling."

(Underviser, juni 2014)

Erfaring

Bazaren skal implementeres nu som projekt. Så kan det være, at der er nogle justeringer og sådan i forhold til, hvordan valgkort skal være, eller skal de sættes på skema på en bestemt møde. Men det kommer til at være en event, der sker hvert semester.

(Leder, september 2014)

Erfaring

Hvis man har en erfaring, der viser at dette virker på denne skole - så kunne man udpege tre andre og sige,

så prøver I at gøre det samme. Så man bare sørge for at have nogle deltagere, som er klar til det.

(Underviser, juni 2014)

REFERENCER OG NOTER

- Bason, C. (2010): *Leading Public Innovation Sector. Co-creating for a better society*. Polity Press.
- Brinkmann, S.(2006): *John Dewey: En introduktion*. Hans Reitzels forlag.
- Bundgaard, H. (2010): *Lærlingen. Den formative erfaring. I: Ind i verden: En grundbog i antropologisk metode*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Clark, J. (2012): *What is prototyping?* http://www.managementexchange.com/sites/default/files/media/posts/documents/what_is_prototyping.pdf
- Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium og Damvad (2012): *Baselinestudie*. Udarbejdet af Damvad for Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium – UddX. <http://uddannelseslaboratoriet.dk>.
- Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium og Damvad (2013): *Aftagerundersøgelse*. Udarbejdet af Damvad for Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium. <http://uddannelseslaboratoriet.dk>
- Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium (2014): *Kompetencekatalog*. Tilgængeligt på <http://uddannelseslaboratoriet.dk>.
- Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium (2015): *Antologi*. Tilgængelig på <http://uddannelseslaboratoriet.dk>.
- Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium (2015): *Eksperimenthjulet, Forandringsteori til uddannelseseksperimenter og øvrige materialer udvikling i Uddannelseslaboratoriet*. <http://uddannelseslaboratoriet.dk>.
- Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium (2015): *Inspirationshæfter*. Tilgængelige på <http://uddannelseslaboratoriet.dk>.
- Duus, G.; Husted, M.; Kildedal, K.; Laursen, E. & Tofteng, D. (2012): *Aktionsforskning. En grundbog*. Samfundslitteratur.
- Hastrup, K. (red.) (2003): *Ind i verden. En grundbog til antropologisk metode*. Hans Reitzels Forlag.
- Hastrup, Kirsten. (2010): *Sproget. Den praktiske forståelse. I: Ind i verden. En grundbog i antropologisk metode*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Hedegaard Jørgensen, S. (2003): *Brugercentreret design*. Konsortiet for brugercentreret design. Erhvervsstyrelsen.
- Hutters, C. & Sørensen, D. red. (2013): *Metodeguide. En forandringsteori til uddannelsessektoren. Den eksperimenterende tilgang – fra tænkning til konkrete metoder*. Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium i Region Hovedstaden.
- Illeris, K. (2013): *Transformativ læring og identitet*. Samfundslitteratur.
- Lawrence, C. (2003): *Right-Rapid-Rough*. NASA Techdocs, nr. 07. Special Feature: The IDEO Way. http://archive.org/details/nasa_techdoc_20030067682
- Plaugborg, H.; Vinter Andersen, J.; Bayer, M. (2007): *Aktionslæring. Læring i og af praksis*. Hans Reitzels Forlag.
- Ravn, I. (2010): *Transformativ forskningsmetode – belyst gennem et projekt om mødefacilitering*. In: *Tidsskrift for arbejdsliv*, 12 årg. nr. 1.
- Røvik, K. A. (2007): *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Scharmer, C. O. (2011): *Teori U. Lederskab der åbner fremtiden. Mod en ny social teknologi – presencing*. Ankerhus Forlag.
- Udviklingsgruppen i Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium (2012): *Prototypeeksperimenter i Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium*. 15. april 2012. <http://uddannelseslaboratoriet.dk>.

Østergaard Andersen, P. (2008): *Pædagogik, udvikling og evaluering. Om pædagogiske udviklingsprojekter*. Socialpædagogisk Bibliotek. Hans Reitzels Forlag.

- 1 Håndbogtil evaluering og forandringsteori for uddannelseseksperimenter (2015)
- 2 Læs mere om design i *Uddannelseseksperimenter - metode, teori og praksis* (2015)
- 3 Inspiration fra Christian Bason (2010)
- 4 Inspiration fra Plaugborg et al. (2007)
- 5 Forståelsen af transformativ hypoteser stammer fra Ib Ravn (2010). Ravn forstår her hypotese som den formodning, vi har om, at når vi udfører en handling i en konkret situation, så vil vi også nærme os den forandring og forbedring, som vi ønsker.
- 6 Se blandt andre Clark (2012)
- 7 Læs om aktioner i næste afsnit
- 8 Christensen, Gynther og Petersen, 2012, s. 4.
- 9 Læs mere om inspiration fra antropologien i *Uddannelseseksperimenter - metode, teori og praksis* (2015)
- 10 Læs mere om gyldighed ved kvalitative data i *Uddannelseseksperimenter - metode, teori og praksis* (2015)
- 11 Her hentes der inspiration fra Lotte Darsøes Innovationspædagogik (2011, s. 62)
- 12 Socialstyrelsen: *Implementering – et spørgsmål om forandring og oversættelse*. Af Charlotte Holmer Kaufmanas, specialkonsulent, Socialstyrelsen. 18. marts 2014
- 13 Implement: Udfordringen: overvinde modstand. 2014



Partnerne i Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium:



PROFESSIONSHØJSKOLEN

