

HÅNDBOG TIL ORGANISATION OG STYRING – UDVIKLINGS- LABORATORIER OG UDDANNELSESEKSPERIMENTER

Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium



Håndbog til organisation og
styring – udviklingslaboratorier og
uddannelseseksperimenter.

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:

Merete Hende, projektleder ved Det
erhvervsrettede uddannelseslaboratorium
Tove Christensen, projektleder ved Det
erhvervsrettede uddannelseslaboratorium
Dorrit Sørensen, lektor, NCE, projektchef ved
Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium

Copyright 2015, Det erhvervsrettede
uddannelseslaboratorium

ISBN nr.: 978-87-7548-208-5

INDHOLD

FORORD	4
LÆSEVEJLEDNING	5
Supplerende udgivelser i metodeserie.....	5
INTRODUKTION TIL UDVIKLINGSLABORATORIER	7
Hvorfor arbejde med nye tilgange til udvikling af praksis?	7
Hvad er Udviklingslaboratorier?	7
Hvad kendetegner Udviklingslaboratorier?	8
Uddannelseseksperimenter som metode til at skabe forandring i praksis	8
Organisering af opgaverne i Udviklingslaboratorier	9
Hvordan er Udviklingslaboratorier blevet til?	10
KERNEPRINCIPPER FOR KULTUREN I UDVIKLINGSLABORATORIER	11
Princip #1. Praksis, udvikling og forskning bidrager til hinanden	12
Princip #2. Viden som grundlag for vurderinger og handlinger	12
Viden om udfordringer og forandringsbehov	12
Viden om hvad der skaber værdi	13
Viden der har bred anvendelsesværdi	13
Viden der fungerer som grundlag for forandring	13
Princip #3. Ledelse med udgangspunkt i udfordringer og forandringsbehov	13
Princip #4. Brug af forandringsteorier der viser sammenhænge mellem udfordring og udvikling af ny forbedret praksis.....	13
Princip #5. Systematisk indsamling af empiri og dokumentation af resultater.....	14
Princip #6. Fokus på spredning og implementering	15
Princip #7. Udvikling gennem motivation og tillid	15
KERNEPRINCIPPER FOR ORGANISERING OG STYRING AF UDVIKLINGSLABORATORIER	16
Princip #8. Faglige fællesskaber der arbejder på tværs af organisatoriske strukturer	17
Princip #9. Bemanding sker ud fra behovet for faglige kompetencer	17
Kompetencebehov i Faglige fællesskaber	17
Kompetencebehov i eksperimentteams	18
Princip #10. Strategisk afsæt og relevans	18
Princip #11. Forsøgszoner som spredningsmodel	20
Princip #12. Bæredygtig kapacitetsopbygning – Kompetencer 360° rundt.....	20
LITTERATUR OG NOTER	22

FORORD

Projektet Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium (herefter Uddannelseslaboratoriet) har i perioden 2012 – 2014 dannet rammen om et eksperimenterende vidensmiljø, hvor 14 af Region Hovedstadens uddannelsesinstitutioner og centrale uddannelsesaktører har eksperimenteret med nye måder at bedrive uddannelse på. Fokus for eksperimenterne 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 uddannelsespor: Erhvervsuddannelser, erhvervsakademiuddannelser og professionsuddannelser repræsenteret ved TEC, Metropol, DTU Diplom, SOSU C, KEA, KTS, UU København og CPH WEST samt Rigshospitalet og Center for HR og Uddannelse. 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 deltager i Uddannelseslaboratoriet.

Herudover har der været 4 videnspartnere som har bidraget med udviklings – og forskningsressourcer til projektet. Aalborg universitet, Tænketanken DEA, Nationalt Center for Erhvervspædagogik NCE og University College Capital UCC.

Uddannelseseksperimenterne er gennemført indenfor fire tematiske Udviklingslaboratorier med programmer og forsøgsspor. Udviklingslaboratorierne har hver især taget afsæt i én central udfordring i uddannelsesystemet, som eksperimenterne har arbejdet med at adressere og bidrage med nye løsninger i forhold til. Det treårige arbejde med uddannelseseksperimenter i praksis har blandt andet ført til udvikling og kvalificering af Eksperimenthjulet, som er en model til at strukturere arbejdet med uddannelseseksperimenter. Herudover til frembringelsen af en Forandringsteori til uddannelseseksperimenter, som er en model til at designe og evaluere på nye måder.

Tak til partnerinstitutionerne, Region Hovedstaden og Den Europæiske Socialfond.

Rigtig god læselyst.

LÆSEVEJLEDNING

Et centralt omdrejningspunkt i Udviklingslaboratorier er, at al forandring af pædagogisk og ledelsesmæssig praksis forudsætter, at der er centrale aktører, der kan formulere og håndtere de processer, der fører til de ønskede forandringer.

I uddannelsesinstitutioner handler organisering netop blandt andet om at aktørerne samordner udvikling og drift, så kvaliteten i uddannelserne bliver bedst muligt understøttet. Det er det, som denne håndbog handler om.

Formålet med denne håndbog er at præsentere de principper, som arbejdet med Udviklingslaboratorier bygger på. Derudover giver håndbogen også et bud på, hvordan uddannelsesinstitutioner kan organisere sig i Udviklingslaboratorier i praksis.

Håndbogen er bygget op omkring tre hovedtemaer

1. *Introduktion til Udviklingslaboratorier*

Udviklingslaboratorier er en organiserings- og styringsform der har fokus på at udvikle og forbedre praksisser ud fra afdækkede udfordringer og forandringsbehov.

2. *Principper for kulturen i Udviklingslaboratorier*

Tilgangen til arbejdet med forbedring af praksisser tager afsæt i nogle særlige principper. Håndbogen introducerer til det mindset og værdier, som er indlejret i Udviklingslaboratoriets udviklings- og forandringsarbejde.

3. *Principper for organiseringen af Udviklingslaboratorier*

Organiseringen af Udviklingslaboratorier tager ligeledes også afsæt i en række principper. Her præsenterer håndbogen de kerneprincipper, som organisering og styring af Udviklingslaboratorier bygger på.

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.

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.

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 tilblivelsen 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 opslags-

værk 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 udviklingsmedarbejdere, 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.

INTRODUKTION TIL UDVIKLINGSLABORATORIER

Hvorfor arbejde med nye tilgange til udvikling af praksis?

De erhvervsrettede uddannelser står i dag over for en række udfordringer, som har vist sig at være ganske svære at løse inden for rammerne af de typer af organiseringer, som bliver anvendt mange steder i dag. Frafald, mangel på praktikpladser samt fraværs- og trivselsproblemer blandt elever og studerende er blot nogle af de udfordringer som stadig består. Dette på trods af, at uddannelsesinstitutionerne har gennemført mange og store udviklingsindsatser, der netop har haft som formål at udvikle nye svar, der kunne løse disse. Udfordringer som disse er da også stadig aktuelle på såvel den politiske dagsorden som i uddannelsesinstitutionernes egne strategiske indsatsområder.

Samtidig med at uddannelsesinstitutionerne skal udvikle nye, værdiskabende løsninger på komplekse udfordringer, så fungerer de også i en verden der er i konstant forandring. Dette stiller blandt andet krav til en organisering af udviklingsopgaverne, der kan imødekomme og håndtere omskiftelige behov i en foranderlig omverden. For at uddannelsesinstitutionerne løbende skal kunne udvikle og levere nye løsninger på skiftende udfordringer, er der derfor brug for at de fungerer og handler som dynamiske og agile organisationer. Samtidig så skal uddannelsesinstitutionerne også kunne garantere og levere en høj kvalitet, i de uddannelser som de udbyder. Det betyder, at der også er brug for genkendelighed og robusthed i organiseringen af opgaver.

Samlet set peger dette på et behov for, at uddannelsesinstitutioner gentænker og udfordrer de måder som de traditionelt organiserer deres udviklingsarbejde på. De nye tilgange i organiseringen af udviklings- og forandringsarbejdet skal kunne bidrage til hurtig og smidig udvikling af nye praksisser, der leverer løsninger på aktuelle udfordringer og forandringsbehov. Hvis kvalitet i hverdagsydelse skal kunne gå hånd i hånd med løbende udvikling og forandring, er det nødvendigt, at de nye organiserings-

former og tilgange er såvel dynamiske og agile som stabile og robuste.

Givet de hidtidige erfaringer med udvikling af nye løsninger på de ganske komplekse udfordringer som uddannelsesinstitutionerne står med, så er der endvidere også behov for organiseringsformer der fremmer hurtig og solid udvikling af nye svar på disse. Med andre ord; der er behov for et højt niveau af forandringskraft og kvalitet i uddannelsesinstitutionernes udviklingstiltag.

Hvad er Udviklingslaboratorier?

Det overordnede formål med Udviklingslaboratorier er at udvikle og forbedre eksisterende undervisnings- og uddannelsespraksisser, samt at sprede og implementere nye praksisser, der skaber en ønsket værdi for både elever og studerende og for organisationen selv.

Udviklingslaboratorier er en model for, hvordan organisationer løbende kan organisere og styre dynamiske og innovative udviklingsprocesser, der tilfører værdi ved at kvaliteten af for eksempel deres uddannelser og undervisning bliver øget.

I praksis fungerer et Udviklingslaboratorium som et 'organisatorisk rum'¹ hvor deltagerne arbejder med uddannelseseksperimenter og andre typer af udviklingsaktiviteter. Deltagerne i Udviklingslaboratorier arbejder inden for rammerne af en særlig **struktur**, der bygger på en række principper for hvordan opgaverne med udvikling af nye praksisser er organiseret og styret. Derudover eksisterer der også en særlig tilgang til udviklingsaktiviteterne i Udviklingslaboratorier. Tilgangen er udtryk for en særlig **kultur** med tilhørende mindset og værdier. I håndbogen bliver disse præsenteret som kerneprincipper. Strukturen og kulturen udgør sammen rammerne for det organisatoriske rum, som deltagerne i et Udviklingslaboratorium arbejder i.

Hvad kendetegner Udviklingslaboratorier?

Udviklingslaboratorier tager afsæt i en innovativ tilgang til udvikling. For at lykkes med Udviklingslaboratorier er det derfor afgørende, at udviklings- og forandringsprocesserne bygger på eksisterende viden og erfaringer. Derudover er det også afgørende, at den ny viden og erfaringer, der bliver udviklet gennem uddannelseseksperimenter, bliver omsat til, og dermed også skaber værdi i, praksis (det kan for eksempel være undervisnings-, vejleder-, uddannelses- og ledelsespraksis).

Ønsket om **udvikling og forbedring af praksis** står helt centralt i den forandringstilgang, der bliver arbejdet med i Udviklingslaboratorier. Handleperspektivet er derfor også centralt. I et Udviklingslaboratorium stopper arbejdet ikke med at udvikle ny viden om og erfaring med praksis. Her tager deltagerne også det næste skridt med at udvikle koncepter for ny forbedret praksis, med at formidle og sprede gode praksisser, og – ikke mindst – med at implementere nye praksisser, der virker og kan skabe værdi. Vurdering, udvælgelse, anvendelse og nyttiggørelse af nye værdiskabende løsninger er således centrale aktiviteter i Udviklingslaboratorier. Denne præmis må være anerkendt såvel som accepteret.

Ud over at forbedre praksis, så er Udviklingslaboratorier også kendetegnet ved at deltagerne:

- Designer forandringsprocesserne ud fra et formuleret ønske om forandring
- Igangsætter og gennemfører indsatser og uddannelseseksperimenter ud fra erkendte udfordringer og forandringsbehov
- Igangsætter og gennemfører indsatser og uddannelseseksperimenter, der er afgrænsede, innovative og værdiskabende
- Formulerer indsatserne, så de kan evalueres
- Er optaget af at skabe værdi gennem fornyelse og forbedring af praksis

Ved at arbejde med Udviklingslaboratorier som organiseringsform og mindset kan der ske en udvikling af en innovationskultur i organisationen. Lige som handlingsperspektivet er læringsperspektivet derfor også vigtigt for, om der sker den ønskede udvikling i organisationen.

Etymologisk betyder laboratorium ”a place for labor or work” (Online Etymology Dictionary). Det er altså et sted, hvor der bliver arbejdet med at udvikle ny viden og teori. Metoden, der bliver anvendt til dette, er eksperimenter, hvori forskellige fænomener bliver gjort til genstand for systematiske undersøgelser og refleksioner (Ravn, 2014).

I tråd med udviklingen af Udviklingslaboratorier som forandringsmodel foregår der i dag også generelt set en udvikling, hvor organiseringen af laboratorier og eksperimenter i stigende grad bliver gentænkt og anvendt som platforme til at håndtere organisatoriske udfordringer på nye måder. Dette fordi det har vist sig, at denne form for organisering er velegnet til at skabe fornyelse og forbedringer inden for organisationer, professioner, arbejdspladser og menneskelig adfærd. Læringslaboratorier er ét eksempel på dette (Staunæs, 2014).

Uddannelseseksperimenter som metode til at skabe forandring i praksis

En forudsætning for at kunne sprede og implementere nye praksisser er, at de er udviklet på baggrund af en systematisk og dokumenteret indsats. Der skal med andre ord være en vis gennemsigtighed i tilblivelsen af en ny praksis og dens fundament skal være så robust, at den kan inspirere til ibrugtagning i andre kontekster, end der hvor den er udviklet.

I Udviklingslaboratorier er brugen af uddannelseseksperimenter og den eksperimenterende tilgang den metode og proces, som sikrer robustheden af resultaterne. Metoden er blandt andet med til at sikre systematiske afprøvninger, refleksion og vurdering af de konkrete handlinger, der bliver afprøvet. Derudover er den også med til at sikre, at arbejdet i uddannelseseksperimenterne bliver beskrevet og dokumenteret og derigennem transparens og mulighed for blandt andet læring.

Ved at arbejde med uddannelseseksperimenter sikres det endvidere også, at de forandringsprocesser, der bliver igangsat, har et strategisk afsæt. At have et strategisk afsæt betyder i denne sammenhæng, at deltagerne er optagede af og opmærksomme på, at relevansen af de udfordringer og forandringsbehov der bliver arbejdet med, rækker længere og strækker sig ud over den konkrete kontekst, som de nye praksisser bliver udviklet i. Det betyder, at de løs-

ninger der bliver udviklet i Udviklingslaboratorier, har et stort potentiale for forandringskraft og spredning og dermed også bæredygtighed.

I et Udviklingslaboratorium arbejder forskellige grupper af deltagere systematisk med mange forskellige opgaver; lige fra at afdække eksisterende udfordringer og forandringsbehov (strategisk afsæt for igangsættelse af eksperimenter) til at afprøve, evaluere og udvikle nye praksisser, til endeligt at sprede og implementere nye praksisser der skaber den ønskede værdi².

I et Udviklingslaboratorium er det praktikere, der udvikler nye værdiskabende og bæredygtige forandringer af praksis, i og med at arbejdet med at afprøve og udvikle nye praksisser er forankret i praktikernes hverdagspraksis. Dermed imødekommer Udviklingslaboratorier behovet for at integrere udviklingsaktiviteter med hverdagspraksis, og dermed også behovet for at sikre udvikling, kvalitet og stabilitet på een og samme tid, i den daglige undervisning og uddannelse, som elever/studerende modtager.

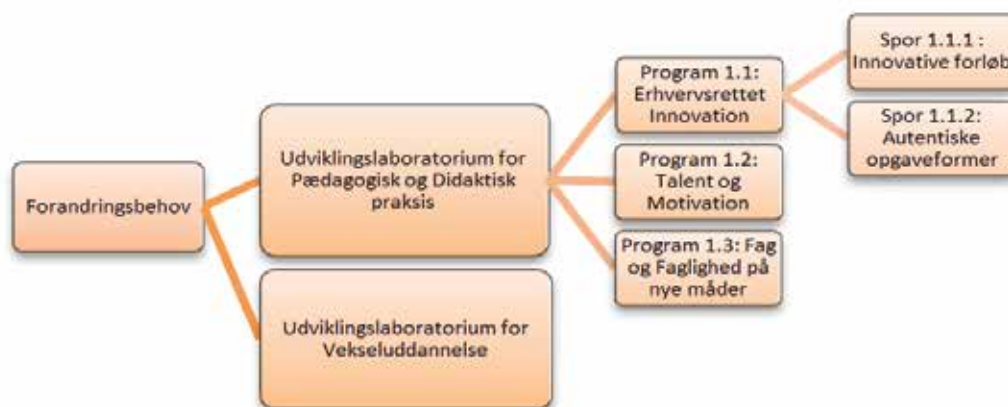
Skabelse af mening og motivation er væsentligt i den eksperimenterende tilgang, og dermed også i Udviklingslaboratorier. Involvering og samskabelse er meget vigtigt, på lige fod med lyst til og mod på at arbejde med nye visioner for nye forbedrede praksisser. Ligeledes er det også vigtigt at der er åbenhed over for at afprøve nye metoder og tilgange i praksis, som måske overskrider deltagernes eksisterende forforståelser og praksisadfærd. Derfor er det også centralt, at et Udviklingslaboratorium er et sted hvor nulfejlskulturen ikke eksisterer – men hvor fejl tvært imod anses som kilde til uvurderlig læring i udviklingsarbejdet.

sterende forforståelser og praksisadfærd. Derfor er det også centralt, at et Udviklingslaboratorium er et sted hvor nulfejlskulturen ikke eksisterer – men hvor fejl tvært imod anses som kilde til uvurderlig læring i udviklingsarbejdet.

Organisering af opgaverne i Udviklingslaboratorier

Udviklingslaboratorier arbejder i cykliske processer, hvor ønsket om forbedring er en central driver for forandring. Organiseringen bliver i det følgende beskrevet som en række niveauer, der hver skal løse forskellige opgaver i den samlede proces. Der er forskellige grupper og teams, som arbejder med og har ansvar for de forskellige dele af den samlede opgaveportefølje. Niveauerne må ikke forveksles med en hierarkisk organisering og beslutningssystem, hvor der er 'nogle' i organisationen der står over 'nogle andre'. I stedet skal niveauerne illustrere at der er 'noget' i den cykliske proces (for eksempel en udfordring), der danner afsæt for 'noget andet' (for eksempel formulering af et behov for forandring), der igen danner afsæt for 'noget tredje' (for eksempel etablering og igangsættelse af et Udviklingslaboratorium, der får til opgave at udvikle nye forbedrede praksisser, der kan løse den afdækkede udfordring) og så videre

Organisationen etablerer og organiserer udviklingsarbejdet i et eller flere **Udviklingslaboratorier**, der hver især arbejder med fokus på et særligt forandringsbehov. Hvilke og hvor mange Udviklings-



Figur 1. Eksempel på organisering af Udviklingslaboratorier i en uddannelsesinstitution.

laboratorier der er brug for, afhænger af hvilke udfordringer og forandringsbehov der eksisterer. Behovet for forandringer kan være igangsat af udfordringer uden for organisationen (det kan for eksempel være politikere der efterspørger elever og studerende med innovationskompetencer) og/eller det kan være igangsat af forhold internt i organisationen (for eksempel ”underviseres pædagogiske praksis inddrager ikke autentiske problemstillinger”).

Hvert Udviklingslaboratorium igangsætter **programmer** hvis temaer er relevante at arbejde med i forhold til de afdækkede udfordringer. I ”Udviklingslaboratoriet for Pædagogisk og Didaktisk Praksis” har et program for eksempel været ”Erhvervsrettet innovation”, der har haft til formål at øge elever og studerendes innovative kompetencer.

Inden for hvert program bliver der formuleret en række **forsøgsspor** (indsatser). Forsøgssporene bliver brugt til at opdele programtemaet i flere relevante del-temaer og derigennem gøre det nemmere at sætte indholdsmæssig retning for, hvilke uddannelseseksperimenter der er behov for at gennemføre i. I programmet Erhvervsrettet Innovation har et forsøgsspor eksempelvis været ”Innovationsfremmende undervisningsforløb”. I dette forsøgsspor har fokus i uddannelseseksperimenterne været at udvikle nye former for undervisningsforløb, -metoder og -modeller, der styrker elever og studerendes innovative kompetencer.

Der bliver igangsat og gennemført relevante **uddannelseseksperimenter** inden for hvert forsøgsspor. Et uddannelseseksperiment under Innovationsfremmende undervisningsforløb har for eksempel været: ”Innovationszoner”.

Hvordan er Udviklingslaboratorier blevet til?

Med udgangspunkt i blandt andet de udfordringer der tidligere er beskrevet for erhvervsrettede uddannelser, har projektet Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium (2012 – 2014) arbejdet med afprøvning og udvikling af nye tilgange og nye former for organisering af udviklingsaktiviteter i uddannelsessektoren. Ud over udviklingen af Udviklingslaboratorier, der fungerer som ramme for organisering og styring af udviklingsaktiviteter, er

der også udviklet Den eksperimenterende metode. Den eksperimenterende metode beskriver hvordan uddannelseseksperimenter kan bidrage til udvikling af nye værditilførende praksisser.

Projektet har arbejdet med Udviklingslaboratorier indenfor fire områder, der alle vil være relevante at etablere på erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner. De er:

- Udviklingslaboratorium for pædagogisk og didaktisk praksis
- Udviklingslaboratorium for vekseluddannelse
- Udviklingslaboratorium for ledelse og styring
- Udviklingslaboratorium for karriere

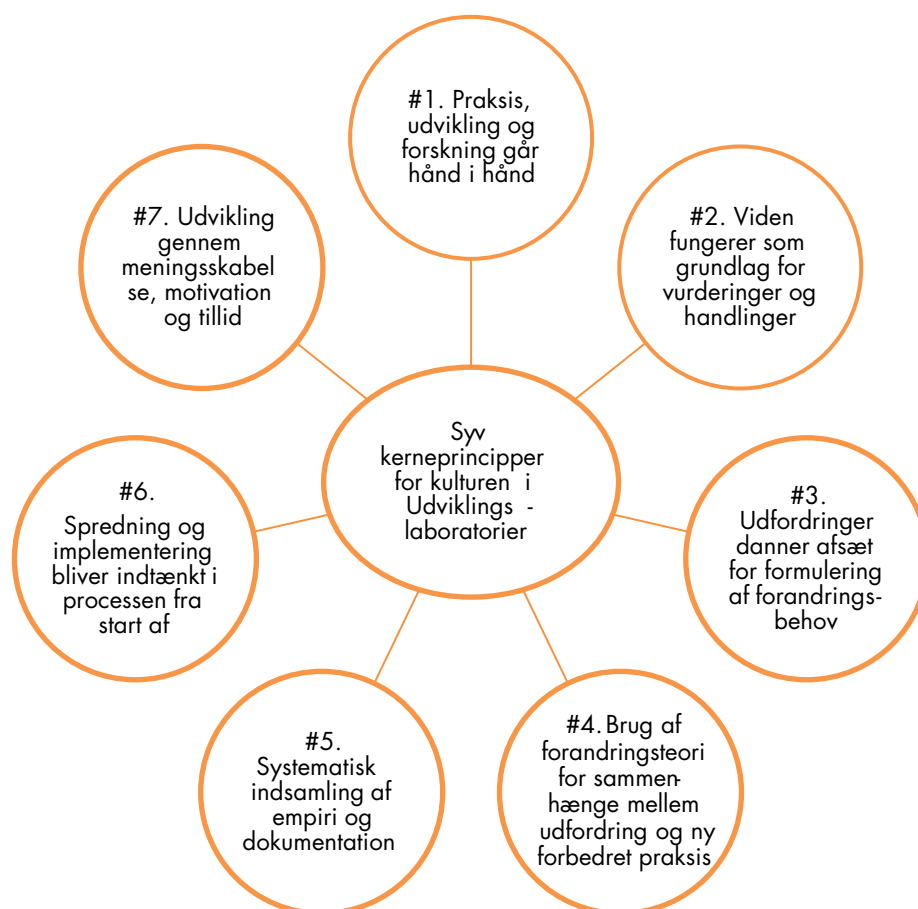
Udviklingslaboratorier og Den eksperimenterende metode er udviklet i en uddannelsesmæssig kontekst. Alligevel kan en organisering som Udviklingslaboratorier sagtens skabe værdi i organisationer i andre sektorer og brancher, hvor der er behov for udvikling og forandring af eksisterende praksisser.

KERNEPRINCIPPER FOR KULTUREN I UDVIKLINGSLABORATORIER

Dette afsnit præsenterer en række principper for den kultur og det mindset, der ligger i at arbejde med den eksperimenterende tænkning og tilgang i Udviklingslaboratoriernes udviklings- og forandringsprocesser. Principperne er udviklet på baggrund af viden og erfaringer med den eksperimenterende metode i Uddannelseslaboratoriet.

De kerneprincipper, der er for kulturen og mindsettet i Udviklingslaboratorier, er at deltagerne arbejder

1. I et felt mellem praksis, udvikling og forskning
2. På grundlag af viden
3. Med udgangspunkt i udfordringer og forandringsbehov
4. Med brug af forandringsteori til at skabe sammenhænge mellem udfordring og ny forbedret praksis
5. Med systematisk brug af den eksperimenterende metode herunder blandt andet dokumentation og udarbejdelse af koncepter for nye praksisser
6. Med fokus på formidling, spredning og implementering af nye værdiskabende praksisser
7. Med udvikling gennem meningskabelse og motivation for forandringerne



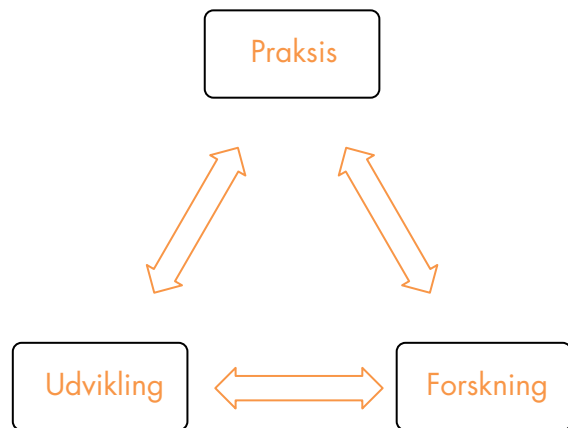
Princip #1. Praksis, udvikling og forskning bidrager til hinanden

Forskningsbaseret viden er ofte beskrivende, forklarende eller kritisk og kun meget sjældent udviklingsorienteret mod praksis. Det betyder, at der ofte opstår problemer med at anvende og implementere denne viden til at skabe de ønskede udviklinger i praksis (Ravn, s. 86).

I Udviklingslaboratorier er ambitionen at arbejde med at identificere behov for forandringer ud fra forskellige typer af viden – herunder både forskningsviden og viden der er udviklet af praktikere³. Med udgangspunkt i kendt viden om hvad der skaber værdi i praksis, arbejder praktikerne systematisk med at formulere, afprøve, justere, dokumentere og implementere nye forbedrede praksisser inden for deres eget praksisfelt. Ved at praktikerne arbejder udforskende i egen praksis skaber Udviklingslaboratorier en tæt sammenhæng mellem forskning, udvikling og praksis. Udviklingslaboratorier producerer således ny viden, der har sit afsæt i organisationens egen praksis og ikke fungerer adskilt fra denne.

Ved at sætte praksisviden og intern kapacitetsopbygning på dagsordenen insisterer Udviklingslaboratorier på, at uddannelsesfeltets egne praktikere skal arbejde udforskende i egen praksis. Organisatorisk set kræver dette, at praktikerne i fællesskab opbygger nye samarbejdsformer, hvor forskning, praksis og udvikling i samspil forandrer praksis⁴.

Denne måde at arbejde med udvikling og forandring bryder med den måde, som mange udviklingstiltag ofte bliver organiseret på i dag. Her er det ofte eksterne forskere og/eller konsulenter, der står for at indsamle, analysere og evaluere information om uddannelses-, undervisnings- og udviklingsaktiviteter, og resultaterne bliver ofte samlet og formidlet i diverse skriftlige rapporter, artikler, afhandlinger m.m. Ved at det er organisationens egne praktikere, der selv løser disse opgaver, er det langt nemmere for organisationerne at oversætte og implementere den nyudviklede viden og praksis, der så kan bidrage til at skabe værdi. En anden fordel ved at arbejde med dette princip er, at meget af den vigtige viden og kapacitetsopbygning, der kommer ud af at arbejde med disse opgaver, forbliver i organisationen, og ikke forsvinder sammen med forskeren eller konsulenten.



Figur 2. I Udviklingslaboratorier er der en tæt sammenhæng mellem udvikling, forskning og praksis. Sammenhængen kommer blandt andet til udtryk ved, at der bliver eksperimenteret med udfordringer der er afdækket i praksis og at praktikere arbejder med systematisk udforskning, afprøvning og udvikling af ny viden og nye svar på udfordringer med afsæt i eksisterende viden (forsknings- og udviklings-).

Princip #2. Viden som grundlag for vurderinger og handlinger

En af grundstenene i Udviklingslaboratorier er, at al udvikling begynder med at afdække 'hvad ved vi allerede'. Det vil sige viden om hvad der virker og hvad der ikke virker i praksis, hvordan det virker og hvorfor det virker. Anvendelsen af eksisterende viden og erfaring som afsæt og retningsgivende for, hvad der er relevant og aktuelt at udvikle, er dermed et grundlæggende element i den eksperimenterende tilgang.

Det, at anvende eksisterende viden som udgangspunkt for at formulere og skabe forandringer og forbedringer, stiller nogle særlige krav til de forskellige funktioner viden har i Udviklingslaboratorier. I organiseringen af forandringsprocesserne er det især følgende, der spiller en central rolle:

Viden om udfordringer og forandringsbehov

- Udviklingslaboratorier og eksperimenter bliver etableret ud fra viden om, hvilke udfordringer og forandringsbehov der er i eksisterende praksis.
- Udviklingslaboratoriernes programmer, forsøgspor og eksperimenter bliver formuleret og

igangsat ud fra et fagligt vidensgrundlag – hvad ved vi allerede, hvor mangler vi viden for at kunne forny praksis?

Viden om hvad der skaber værdi

- Eksperimenter bliver designet og igangsat med det formål at udvikle konceptualiserbare elementer/koncepter for nye praksisser, der tilføjer mere værdi end de eksisterende.
- Deltagerne arbejder iterativt i loops med udvikling af konceptualiserbare elementer for ny praksis indtil de vurderer, at den viden og erfaring der er udviklet i eksperimentet, er solid nok til at kunne skabe en fornyet praksis.

Viden der har bred anvendelsesværdi

- For at den viden og erfaring, der er udviklet i eksperimenterne, kan spredes og ibrugtages af så mange som muligt, skal den bearbejdes til konceptualiserbare elementer/koncepter for ny praksis.
- Konceptualiserbare elementer er handlingsorienterede og kan for eksempel være modeller, metoder eller værktøjer.
- Beskrivelserne af de konceptualiserbare elementer indeholder en åbenhed, der gør at andre har mulighed for at tilpasse dem deres egne lokale forhold, og eventuelt endda også udvikle videre på dem, før de ibrugtager dem.
- Den nye viden, der ligger i de udviklede koncepter, er dokumenteret.

Viden der fungerer som grundlag for forandring

- Den viden og erfaring, der er udviklet om hvad der virker i praksis dokumenteres
- Udviklingslaboratoriet arbejder videre med at sprede og implementere de udviklede konceptualiserbare elementer for nye praksisser i organisationen og eventuelt også eksternt.

Princip #3. Forandringer med udgangspunkt i udfordringer og behov

Prioriteringen af hvilke uddannelseseksperimenter der er relevante at arbejde med, sker på baggrund af de udfordringer der er afdækket og de forandringsbehov der er formuleret i forandringsteorien (se eventuelt Håndbog til evaluering og forandringsteori for uddannelseseksperimenter (2015) for mere information om formulering af forandringsteorier). Her er det ønsket om nye forbedrede praksisser der

er retningsgivende for hvilke eksperimenter der vurderes at bidrage mest.

Et Baseline studie kan udarbejdes og indkredse eksisterende viden og udfordringer indenfor det område som Udviklingslaboratoriet arbejder med. Der kan også være andre typer af analyser og erfaringer, der dokumenterer bestemte udfordringer og forandringsbehov.

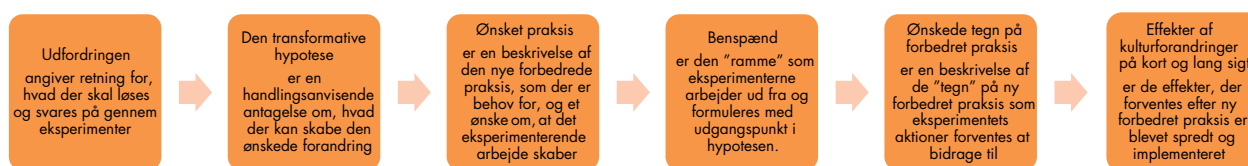
Princip #4. Brug af forandringsteorier der viser sammenhænge mellem udfordring og udvikling af ny forbedret praksis

Forandringsteorier er et redskab der bliver brugt til at designe og evaluere udviklingsstrategier. En central del af det eksperimenterende arbejde er derfor opstilling af forandringsteorier.

Uddannelseslaboratoriets forandringsteori adskiller sig fra klassisk programteori. Først og fremmest ved, at deltagerne formulerer og beskriver de nye praksisser som de ønsker. De nye ønskede praksisser er, som navnet antyder, en beskrivelse af den fremtidige praksis som organisationen ønsker det eksperimenterende arbejde skal føre til. Der bliver formuleret en ny ønsket fremtidig praksis i alle forandringsteoriens niveauer.

Formålet med forandringsteorier er at forandre og forbedre praksis. Gennem formulering af forandringsteorier kortlægger deltagerne i Udviklingslaboratorier sammenhænge mellem udfordringer, den transformative hypotese, ønsket praksis, bånd, indsats, tegn på forbedrede praksisser samt de effekter som indsatserne forventes at føre til på kort og længere sigt. Når forandringsteorien bliver udarbejdet er det vigtigt at deltagerne tager stilling til hvilke kriterier der er for at vurdere og prioritere hvilke udfordringer der skal arbejdes med.

Forandringsteorien kan desuden også bruges til at belyse vigtige sammenhænge mellem de strategiske mål, de aktioner der bliver afprøvet i et eksperiment og de faktiske resultater. Ved at følge hele kæden i forandringsteorien, kan deltagerne efterprøve, om der er sammenhæng mellem de resultater, som eksperimenterne giver og de forandringer der er ønsket i organisationen. I figuren nedenfor er forandringsteoriens elementer præsenteret. En nærmere beskrivelse af elementernes indhold er i "Håndbog til



Figur 3. Illustration af byggesten i forandringsteorien.

evaluering og forandringsteori for uddannelseseksperimenter (2015)”.

Som det fremgår af figuren for organisering af Udviklingslaboratorier i en uddannelsesinstitution (se kapitel 1, figur 1), så arbejder forskellige grupper i Udviklingslaboratorier med forskellige typer af opgaver. Tabellen nedenfor illustrerer sammenhænge mellem de organisatoriske niveauer i forandringsteorien og de grupper, der arbejder med de særlige opgaver, der ligger inden for hver af disse.

Niveauer i forandringsteorien	Arbejdsgruppe der formulerer forandringsteorien
Udfordringer som strategisk afsæt for etablering af Udviklingslaboratorier	Udviklingsstrategisk gruppe
Udviklingslaboratorier	Udviklingsstrategisk gruppe
Programmer	Programgruppe (faglige fællesskaber)
Forsøgsspor	Arbejdsgruppe på forsøgsspor (faglige fællesskaber)
Eksperiment	Eksperimentteam

Tabel 1. Sammenhænge mellem niveauer i forandringsteorien og arbejdsgrupper

Princip #5. Systematisk indsamling af empiri og dokumentation af resultater

De værdier og praksisser, der eksisterer i Udviklingslaboratorier, er på flere måder i overensstemmelse med de der eksisterer inden for forskning. For eksempel skal deltagerne i et eksperimentteam systematisk beskrive den forandringsteori, som giver eksperimentets dets ramme og retning. Dermed skal

teamet både formulere den forforståelse som de har af hvad og hvordan de kan forbedre deres praksis, og beskrive eksperimentets undersøgelsesdesign, herunder indsamling af empiri, valg af metode m.m.

Formålet med systematiske beskrivelser er at skabe synlighed og gennemsigtighed omkring tilblivelsen af eksperimentets resultater og dermed give modtagerne af resultaterne mulighed for at se, hvilken tilgang og perspektiv eksperimentteamet har anvendt i forhold til empiri og analyse og – ikke mindst – deres evaluering af dette. Beskrivelser og dokumentation af uddannelseseksperimenterne giver andre adgang til at se hvad der er arbejdet med, hvordan der er arbejdet med det og hvilke resultater der er udviklet.

Desuden vil dette materiale også gøre det muligt for eksperimentteamet at konceptualisere resultaterne, så det bliver muligt for andre at blive inspireret af og ibrugtage dem i andre kontekster.

Det er vigtigt at pointere, at formålet med uddannelseseksperimenter ikke er at udvikle viden der kan stå mål for forskningens ofte meget strenge krav om evidens, generaliserbarhed m.m. Evidensidealet bygger på den forudsætning, at de indsatser der bliver arbejdet med er standardiserede og kan isoleres fra den kontekst de foregår i. I tilfældet med for eksempel undervisning og ledelse vil de praktiske situationer være forskellige (Dahler-Larsen, 2014).

I stedet, så er det relevant at beskrive uddannelseseksperimenter og arbejdet med disse på en måde, så andre kan lære af dem. Dette kan gøres ved at identificere fund og mønstre og på den baggrund udarbejde mere generelle koncepter. Her er der tale om, at eksperimentets resultater og koncept skal kunne tilføre en læringsværdi og have en overføringsværdi til omverdenen.

Som al anden viden der skal implementeres og ibrugtages i en ny organisatorisk, kulturel og social

setting, så vil de koncepter der bliver udviklet i Udviklingslaboratorier også blive genstand for efterfølgende refleksion og oversættelse, i forhold til de særlige lokale forhold der eksisterer i de praksisser, hvor de skal ibrugtages.

Princip #6. Fokus på spredning og implementering

Fokus på spredning og implementering er en væsentlig del af den tankegang, der ligger i Udviklingslaboratorier, da det er gennem implementering af nye forbedrede praksisser, at uddannelseseksperimenterne skaber værdi. Spredning og implementering handler altså om at tilføje og skabe varig værdi for uddannelsens brugere, ved at gode resultater bliver tilført og forankret som nye, forbedrede handlinger i organisationernes hverdagspraksis.

Implementeringsfasen er den fase, hvor Udviklingslaboratoriet udbreder og ibrugtager nye konceptualiserbare elementer for værdiskabende praksisser.

Spredning og implementering er en integreret del af den eksperimenterende metode. Det vil sige, at metoden forudsætter at der er en organisering, hvor udvalgte medarbejdere har ansvar for at modtage de konceptualiserbare elementer og koncepter der er udviklet, samt vurdere og prioritere hvilke der skal implementeres samt hvordan, hvor og hvornår.

Spredning og implementering er

- De handlinger, som uddannelsesorganisationerne gennemfører for at ændre eksisterende praksisser og forankre nye, værdiskabende praksisser
- En proces, hvori der sker en oversættelse og anvendelse af nye koncepter, der kan bidrage til at løse de udfordringer, der er formuleret i forandringssteoriene.

Der er altid et forandringsselement i implementering – der er noget, der skal ske på nye måder. Udførelse af processer, der understøtter spredning og forankring af nye praksisser, er derfor et centralt omdrejningspunkt.

Princip #7. Udvikling gennem motivation og tillid

Et Udviklingslaboratorium ansporer til at udvikle og afprøve ideer og transformative hypoteser, som er formuleret ud fra strategiske forandringsbehov samt en forandringsteori og en baseline for de områder der skal udvikles. Da der ofte brydes med gamle vaner og forforståelser, er det vigtigt at deltagerne er motiverede for at arbejde eksperimenterende med udvikling af ny praksis, og forholder sig nysgerrigt, åbent og undersøgende til såvel omverdenen som til deres egen praksis.

Nyere forskning viser, at for at kunne skabe den dynamik der er nødvendig for at kunne udvikle nye praksisser, er det en forudsætning at relationerne mellem deltagerne er karakteriseret ved tillid og gensidig respekt. Det kræver mod at suspendere 'plejer' og udfordre de gældende grænser der kommer til udtryk i meninger, holdninger og forforståelser. Det kræver mod at turde drømme om nye bedre praksisser og beskrive hvilke antagelser der ligger i disse. Og ikke mindst, så kræver det også mod at overskride grænserne for hverdagsrutiner, normer og regler og bevæge sig ud i det åbne, og undersøge om disse antagelser holder i praksis. Alt dette er nødvendigt, for at udvikle nye innovative løsninger. Eksperimenterne skaber og fungerer som rum for eksplorativt arbejde i organisationen, hvor det er tilladt at tage fejl, og hvor det 'at ramme ved siden af' bliver brugt som et aktiv, som deltagerne og organisationen lærer af og bruger til at blive endnu dygtigere.

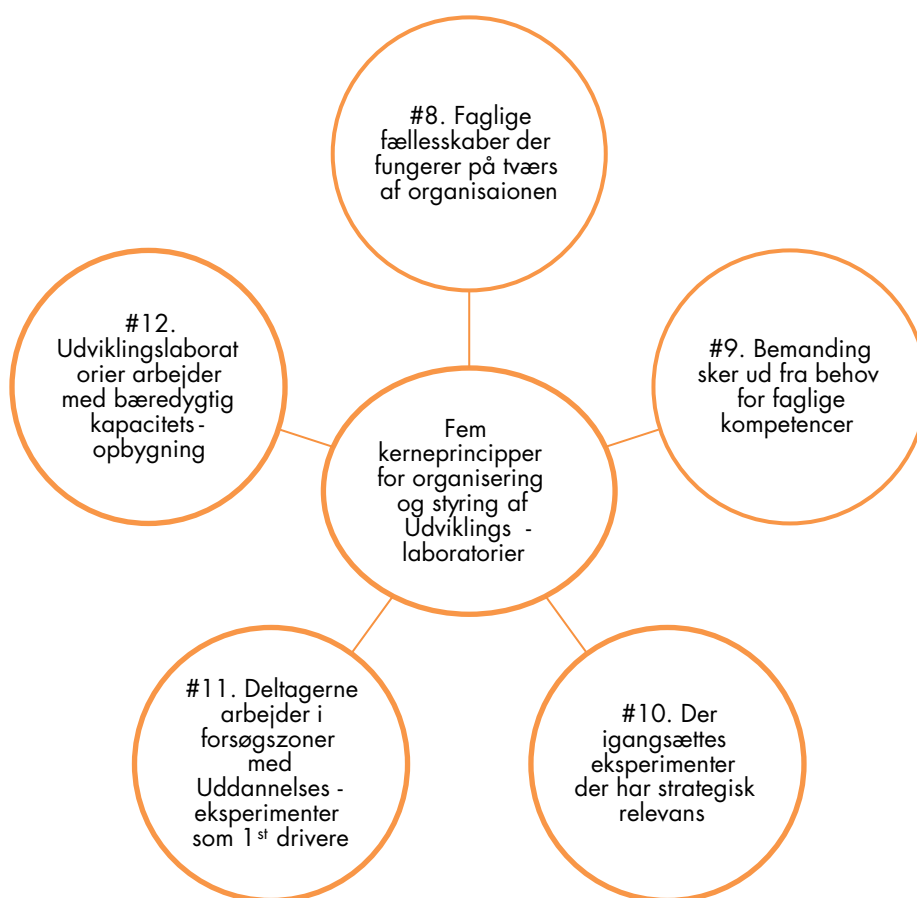
I processer, hvor deltagerne arbejder i det åbne, hvor der ikke på forhånd er formuleret givne svar eller løsninger, og hvor løsningerne kan antage uanede mange former og indhold, bliver deltagerens læring gennem det eksperimenterende arbejde, en vigtig del af ethvert Udviklingslaboratorium. Det er præcis gennem sådanne iterative læringsprocesser, at eksperimenterens fund bliver udviklet, justeret og kvalificeret, indtil deltagerne står med et resultat, som de vurderer, har den nødvendige soliditet, til at de kan formulere konceptualiserbare elementer eller koncepter for nye praksisser. I den sammenhæng er det vigtigt, at der er tillid til at deltagerne har de nødvendige kompetencer.

KERNEPRINCIPPER FOR ORGANISERING OG STYRING AF UDVIKLINGSLABORATORIER

Lige som principperne for kulturen i Udviklingslaboratorier, er der også identificeret principper for hvordan Udviklingslaboratorier kan organiseres og styres. Kerneprincipperne her er at:

8. Opgaverne bliver varetaget af tværorganisatoriske grupper, der arbejder som faglige fællesskaber
9. Bemandingen af grupperne prioriteres med udgangspunkt i behovet for faglige kompetencer
10. Igangsættelse af uddannelseseksperimenter sker ud fra et strategisk afsæt
11. Spredning og implementering af uddannelseseksperimenter sker i forsøgszoner
12. Der bliver arbejdet med bæredygtig kompetenceudvikling og stilladsering

Indholdet i principperne bliver uddybet i kapitlerne nedenfor.



Princip #8. Faglige fællesskaber der arbejder på tværs af organisatoriske strukturer

I mange uddannelsesinstitutioner foregår identifikation, formulering og igangsættelse af nye udviklings tiltag ofte decentralt og arbejdet med dette er ofte ukoordineret i forhold til det fælles organisatoriske behov. Erfaringer viser, at når der ikke er et fælles organisatorisk afsæt og samarbejde om at vurdere og prioritere hvilke udviklingstiltag der er brug for, så er der også efterfølgende en meget ringe grad af videns- og erfaringsdeling omkring resultaterne på tværs af organisatoriske strukturer. Det betyder, at frem for at flere dele af organisationen får gavn af de forskellige udviklingsarbejder der foregår, er det oftest kun det team, den afdeling, uddannelse eller lignende, der arbejder med tiltaget. I nogle tilfælde fører det ligefrem til, at der bliver lavet parallelle udviklinger, idet flere initiativer arbejder (ubekendte med hinanden) med at løse den samme udfordring inden for den samme organisation.

Faglige fællesskaber er en organiseringsform der tager højde for, at udviklingsaktiviteter bliver igangsat tværorganisatorisk og ud fra fagligt begrundede og strategiske behov for forbedring. Overordnet set er de faglige fællesskabers opgave at sikre faglig relevans og sammenhæng mellem de forskellige udviklingstiltag samt at sikre disses værdi, relevans og synergi ud fra et tværorganisatorisk perspektiv. I et Udviklingslaboratorium arbejder der flere faglige fællesskaber med at sikre tværorganisatorisk udvikling af praksis gennem uddannelseseksperimenter.

Et **Udviklingslaboratorium** er bemandet med en gruppe af medarbejdere, der har ansvaret for at der bliver udviklet værdiskabende resultater i dette. Derudover har gruppen beslutningskompetence i forhold til ressourcer og forbrug af disse (bemanding, timer m.m.) samt vurdering og valg af kriterier for implementering af ny praksis. Denne gruppe udarbejder en forandringsteori på det strategiske niveau.

Udviklingslaboratorier har mulighed for at iværksætte flere programmer. For hvert **program** bliver der nedsat et fagligt fællesskab. Det faglige fællesskab bliver bemandet dels ud fra et princip om, at deltagerne har en særlig interesse eller viden inden for programmets overordnede tema og forsøgsspor

og dels ud fra et tværorganisatorisk princip. Hvor det første princip skal sikre, at der er den nødvendige faglige viden og kompetence i det faglige fællesskab, skal det andet sikre at der adgang til lokal videndeling omkring programmets eksperimenter og resultater.

Det faglige fællesskab for et program udarbejder en forandringsteori på programniveau. Med udgangspunkt i forandringsteorien arbejder denne gruppe herefter med at vurdere og kvalificere hvilke eksperimenter der kunne give svar på de udfordringer der er identificeret. Ligeledes sikrer gruppen også, at eksperimentteams løbende har adgang til sparring og understøttelse af deres gennemførelse af eksperimenterne. Endelig modtager og vurderer det faglige fællesskab for et program eksperimenternes resultater med henblik på videre spredning og implementering.

Hvert program nedsætter et antal faglige fællesskaber for de **forsøgsspor**, der er formuleret i programmet. Forsøgssporene er faglige/pædagogiske del-temaer i programmet. Det faglige fællesskab for et forsøgsspor udarbejder en baseline hvorfra forsøgssporets indhold kan tage afsæt. Det udarbejder også en forandringsteori for forsøgssporet. På baggrund af denne udarbejder eksperimentteams i forsøgssporet en forandringsteori for deres eksperiment.

De faglige fællesskaber for forsøgsspor understøtter eksperimentteams så eksperimenterne kvalificeres og gennemføres. De faglige fællesskaber for forsøgsspor er i tæt og løbende kontakt med de eksperimentteams, der eksperimenterer indenfor forsøgssporet. Gennem tæt dialog og samarbejde kan de bidrage til at sikre fremdrift i eksperimenterne.

Ved at der bliver formuleret forandringsteorier på alle niveauer i Udviklingslaboratoriet, kan de faglige fællesskaber arbejde med udgangspunkt i en samlet forandringsteori og dermed sikre retning og kvalitet i eksperimenterne, der både har strategisk og faglig relevans.

Princip #9. Bemanding sker ud fra behovet for faglige kompetencer

Kompetencebehov i faglige fællesskaber

Grundlaget for ledelse og styring i de faglige fællesskaber er faglig viden og erfaring, motivation og en-

gagement. Derfor er det vigtigt, at deltagerne i de faglige fællesskaber har en betydelig faglig kompetence, viden og erfaring inden for det område, som programmet eller forsøgssporet er beskæftiget med. Ud over faglig viden og erfaring er lyst og motivation til at udvikle et fagligt vidensmiljø, der kan skabe innovationskraft til organisationen, ligeledes afgørende.

Deltagerne skal tilsammen skal have den faglige indsigt, der giver dem udsyn til at kunne se hvilke centrale udfordringer og behov for forandringer der eksisterer i såvel lokale praksisser som i en samfundsmæssig sammenhæng. Derfor er det også vigtigt, at de kan arbejde med besvarelse af følgende spørgsmål:

- Hvilken viden eksisterer om hvad der virker, og hvad der ikke virker?
- Hvad er de nyeste erfaringer og teorier inden for feltet?
- Hvilke nye strømninger er der i feltet?
- Hvilke nye praksisser bliver der talt om som potentielt værdiskabende?

Det er med andre ord vigtigt, at de Faglige fællesskaber bemannes med medarbejdere fra organisationen (og eventuelt med deltagere udefra), der kan og har lyst til at sætte det rette indhold, retning og niveau for eksperimenterne.

En anden vigtig kompetence er kompetencen til at tænke i helheder og 'se' sammenhænge. Det er vigtigt, at deltagerne er så godt forankret i organisationen, at de kan have viden om (og eventuelt erfaringer med) hvilke muligheder og barrierer der kan være for implementering. Overblik over og indsigt i organisationen skal altså være med til at sikre en succesfuld implementering.

Der skal også være kompetence til at kunne oversætte ny viden ind i organisationen. Det kan for eksempel være at arbejde med en oversættelse af konceptualiserbare elementer til den sociale, kulturelle og organisatoriske praksis, som de skal implementeres i.

Beslutningskompetence er yderligere en vigtig kompetence, der skal være til stede. Med beslutningskompetence menes dels at deltagerne skal have den nødvendige faglige og organisatoriske indsigt, der gør at de må træffe beslutninger om implementering af resultater i for eksempel uddannelserne og

i klasserummet. Og dels at deltagerne skal have det nødvendige organisatoriske mandat, der gør at de må træffe beslutning om hvilke nyudviklede praksisser der skal spredes, samt hvor og hvordan de skal spredes og implementeres i organisationen.

Kompetencebehov i eksperimentteams

Eksperimentteamet er de medarbejdere der arbejder med at planlægge, formulere, gennemføre, evaluere uddannelseseksperimenter i samarbejde med de Faglige fællesskaber. De opgaver og aktioner, der er i uddannelseseksperimenter, skal styres og gennemføres, så de kan danne grundlag for efterfølgende spredning og implementering af resultaterne. Dette fordrer en særlig bemanding i teamet.

Det er erfaringen, at det er afgørende at et eksperimentteam, tilsammen har de kompetencer det kræver at løfte den samlede opgave. Det betyder, at sammensætningen af eksperimentteamet skal tage højde for, at de fornødne pædagogiske, faglige, analytiske, evalueringsmæssige, kommunikative og styringsmæssige kompetencer er til stede.

Hvis et eksperimentteam skal udvikle ny undervisningspraksis i forhold til for eksempel innovationsundervisningen på en uddannelse, så forudsætter det, at teamet har den pædagogisk faglige og innovationsfaglige indsigt og erfaring, der gør at de kan formulere, afprøve og udvikle nye muligheder og veje i krydsfeltet mellem disse to fagområder. Hvis ikke teamet har de kompetencer, så kan det blive vanskeligt at få den kvalitet i eksperimentets resultater, der sikrer at det får den ønskede innovationskraft og dermed bliver relevant for andre at modtage og implementere.

Hvis et eksperimentteam ikke har de relevante kompetencer, så må det Faglige fællesskaber understøtte gennemførelsen og kvaliteten af eksperimentet ved at sikre, at kompetencerne bliver stillet til rådighed på anden vis. Det kan for eksempel være gennem brug af konsulentbidrag og/eller strategisk kompetenceudvikling af ressourcepersoner, der kan bruges bredt i organisationen.

Princip #10. Strategisk afsæt og relevans

Som beskrevet ovenfor, er Udviklingslaboratorer organiseret omkring udviklingstiltag der tager afsæt

i formulerede udfordringer og faglige og organisatoriske forandringsbehov. Det vil sige, at de Faglige fællesskaber er med til at formulere programmer og forsøgsspor i det Udviklingslaboratorium, som de deltager i.

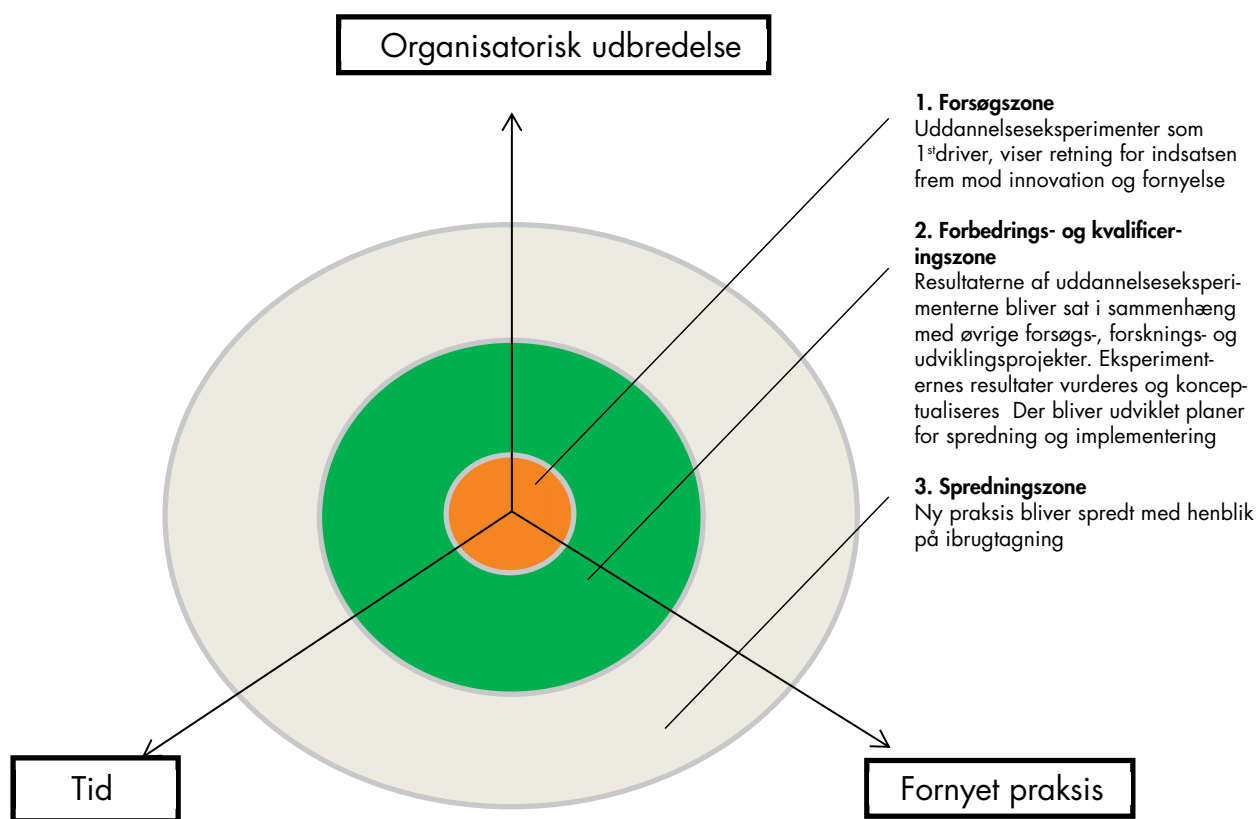
Det betyder, at uddannelseseksperimenternes resultater potentielt set både har stor faglig og stor organisatorisk relevans og værdi, og dermed også et stort sprednings- og implementeringspotentiale.

Der er som tidligere nævnt identificeret 4 typer af Udviklingslaboratorier, som alle er relevante for erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner, der ønsker at organisere deres arbejde med fortsat kvalitetsudvikling af deres ydelser, med udgangspunkt i denne model. Det drejer sig om:

Type	Er optaget af at udvikle og forbedre:
1. Udviklingslaboratorium for pædagogisk og didaktisk praksis	Pædagogisk og didaktisk praksis
2. Udviklingslaboratorium for vekselluddannelse	Praksisser omkring samspil mellem skole og arbejdsmarked, mellem teori og praksis
3. Udviklingslaboratorium for ledelse og styring	Ledelsespraksis
4. Udviklingslaboratorium for karriere	Vejledningspraksis

Princip #11. Forsøgszoner som spredningsmodel

Når det ligger fast, hvilke forandringsbehov uddannelseseksperimenter skal adressere, skal der findes nogle 'Forsøgszoner', hvori eksperimenterne skal gennemføres i praksis. Det er i Forsøgszonen, at eksperimentteamet arbejder med at udvikle og skabe ny forbedret hverdagspraksis. Forsøgszonen er en visualisering af et område i organisationen, som er udpeget til at der skal arbejdes med formulering, prioritering, gennemførelse og udbredelse af uddannelseseksperimenter.



Figur 4. Forsøgszonen er organisatoriske rum, hvori eksperimentteams arbejder med uddannelseseksperimenter. Arbejdet, med udvikle ny viden og praksis i uddannelseseksperimenter, foregår i den inderste cirkel. Herefter er der fokus på at udbrede den nyudviklede praksis til andre dele af organisationen.

En forsøgszone kan ses som et billede på et organisatorisk defineret rum, der præcist afgrænser de former for praksisser som uddannelseseksperimenterne ønsker at udvikle og derfor også foregår i. Forsøgszoner er med til at definere og tydeliggøre hvor uddannelseseksperimenterne bliver gennemført, hvad de er beskæftiget med samt hvornår der bliver arbejdet med hvilke opgaver, hvordan og med hvilke aktører. Forsøgszoner kan for eksempel være 'mødeaktiviteter', 'teamarbejde', 'ledelsesorganiseringer', 'forsøgsklasser' eller anden konkret uddannelsesaktivitet. Ved at formulere hvilke forsøgszoner der skal gennemføres uddannelseseksperimenter i, bliver det tydeligt for både eksperimentteamet og det Faglige fællesskab, hvordan uddannelseseksperimenterne skal gennemføres og med hvilke aktører.

Forsøgszonen er dermed med til at legitimere, at undervisere, ledere, vejledere m.fl. arbejder undersøgende i egen praksis.

Uddannelseseksperimenterne befinder sig i den inderste cirkel af forsøgszonen (1. Udviklingszonen). Erfaringer viser at det er vigtigt, at denne del af forsøgszonen bliver etableret i tilknytning til hverdagspraksis, da uddannelseseksperimenterne er optagede af udvikling og forbedring af praksis.

På baggrund af eksperimenternes resultater bliver der foretaget en vurdering og beslutning om, hvorvidt det vil tilføre organisationen værdi (og eventuelt andre organisationer) at udbrede uddannelseseksperimentet til yderligere kvalificering og justering i andre dele af forsøgszonen. Det vil sige enten arbejde videre med eksperimentet i den næste zone; 2. Forbedrings- og kvalificeringszonen, eller stoppe eksperimentet.

Hovedopgaven i den yderste zone (3. spredningszonen) er at vurdere og beslutte om resultatet af et uddannelseseksperiment skal udbredes og implementeres i en hverdagspraksis i hele eller dele af organisationen. Hvis der er andre aktører udenfor organisationen, som er optagede af at løse de samme udfordringer og behov som en selv, er det oplagt at dele viden om de konceptualiserbare elementer, som er udviklet.

Arbejdet med at sprede de nye praksisser, der er udviklet i uddannelseseksperimenter i forsøgszonen, må forholde sig til tre dimensioner; udvikling af nye

forbedrede praksisser, organisatorisk udbredelse og tid.

Det er Udviklingslaboratoriet der har ansvaret for at udvikle og lede indsatserne i en forsøgszone. Her er Forsøgszonen en model, som deltagerne kan bruge til at kortlægge, planlægge og organisere deres indsatser fra idé til implementering.

Princip #12. Bæredygtig kapacitetsopbygning – Kompetencer 360° rundt

Til at understøtte arbejdet i et Udviklingslaboratorium kan der være brug for kapacitetsopbygning. Dette kan for eksempel gøres gennem direkte kompetenceudviklingsaktiviteter og mere generel stilladsering. Bæredygtig kompetenceudvikling tager i denne sammenhæng udgangspunkt i hvad Udviklingslaboratoriet og organisationen har behov for af kapacitet til at løfte opgaven med at skabe nye forbedrede praksisser.

Kendetegnende for bæredygtig kompetenceudvikling er, at den tager udgangspunkt i konkret at den skal kunne tilføre værdi ind i praksisser der eksisterer her og nu, og at det er synligt for både deltagerne og planlæggerne hvordan den kan være med til at understøtte en forbedrings- og udviklingsproces af de selvsamme praksisser.

Formålet med bæredygtig kompetenceudvikling er at kvalificere personer eller teams, så de kan tilføre udførelsen af konkrete udviklingsaktiviteter og -opgaver kvalitet. Kompetenceudviklingen bliver altså tilrettelagt ud fra et identificeret behov og gives til de, der skal anvende de nye kompetencer. Da kompetencerne således kommer i direkte anvendelse gennem den praktiske løsning af en konkret opgave, så vil viden om denne også blive spredt til andre medarbejdere, der har berøring med opgaven.

Kompetenceudviklingen kan for eksempel bestå af inspirerende workshops, hvor f.eks. en evalueringsrapport eller en ny forskning, bliver oversat ind i kvalificering af konkrete eksperimenter, som på den måde kan sætte ny viden i spil eller udvikle helt nye eksperimenter med afsæt i den nye viden.

Eksempler på kategorier af bæredygtig kompetenceudvikling er:

- Workshops med fagligt indhold
- Workshops hvor praktikere og forskere mødes om faserne i hjulet (videnscirkler)
- Camps f.eks. om metoden
- Designworkshops med udgangspunkt i ny viden f.eks. en rapport
- Uddannelse for forandringsagenter, ambassadører m.fl. om bl.a. deres roller
- Akademier med udgangspunkt i forskellige temaer som vedrører eksperimenterne
- Erfaringsakademier hvor eksperimentdeltagere deler viden på tværs (BAZAR)
- Konferencer hvor den samlede udviklingsindsats sættes i perspektiv
- Studieture hvor eksperimentdeltagere går på feltarbejde i andres praksisser

LITTERATUR OG NOTER

Dahler-Larsen, Peter: *Effekt og evidens: Kan og bør kvalitativ metode bruges?* Oplæg på Metropol 29. oktober 2014.

Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium: *Uddannelseseksperimenter – metode, teori og praksis*. 2015.

Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium: *Håndbog til evaluering og forandringsteori for uddannelseseksperimenter*. 2015.

Online Etymology Dictionary.

Ravn, Ib (2014): *Læringslaboratoriets rolle i udviklingsorienteret forskning*. I Staunæs, Dorte: *Læringslaboratorier og -eksperimenter*. Aarhus Universitetsforlag.

Sundhedsstyrelsen 2010: *Implementeringsforskning om forebyggelse – en baggrundsrapport*. Version: 1.1. Versionsdato: 31.05.2010 Elektronisk ISBN: 978-87-7104-077-7.

1. Det organisatoriske rum kan være et helt konkret fysisk eksisterende område i organisationen, men det kan også eksistere som et mere abstrakt og 'mentalt' rum, som deltagerne 'går ind i' når de arbejder med opgaver der ligger i regi af Udviklingslaboratoriet.
2. Det mindset, der ligger i Udviklingslaboratorier, kan sagtens også anvendes i andre typer af organisationer end kun uddannelsesinstitutioner.
3. Med praktikere menes her alle, der har en særlig praksis, som de udøver. Det kan for eksempel være undervisere, vejledere eller ledere.
4. Når viden her beskrives som stående udenfor praksis, handler det om, at samspillet mellem forskning og uddannelsespraksis typisk har været silo opdelt. Forskningen har undersøgt og beskrevet praksis, men den har ikke ageret intervenserende og forandringsskabende i denne.



Partnerne i Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium:



PROFESSIONSHØJSKOLEN

