



Implementeringsprocessers "need-to-know" for ledere

**– forhold der kan fremme vejen fra politisk
beslutning til pædagogisk praksis**

Dansk ImplementeringsNetværks Årskonference

20.5.2014

V. Torsten Conrad, Ph.d.-stipendiat AAU/Hjørring Kommune

Program den kommende time

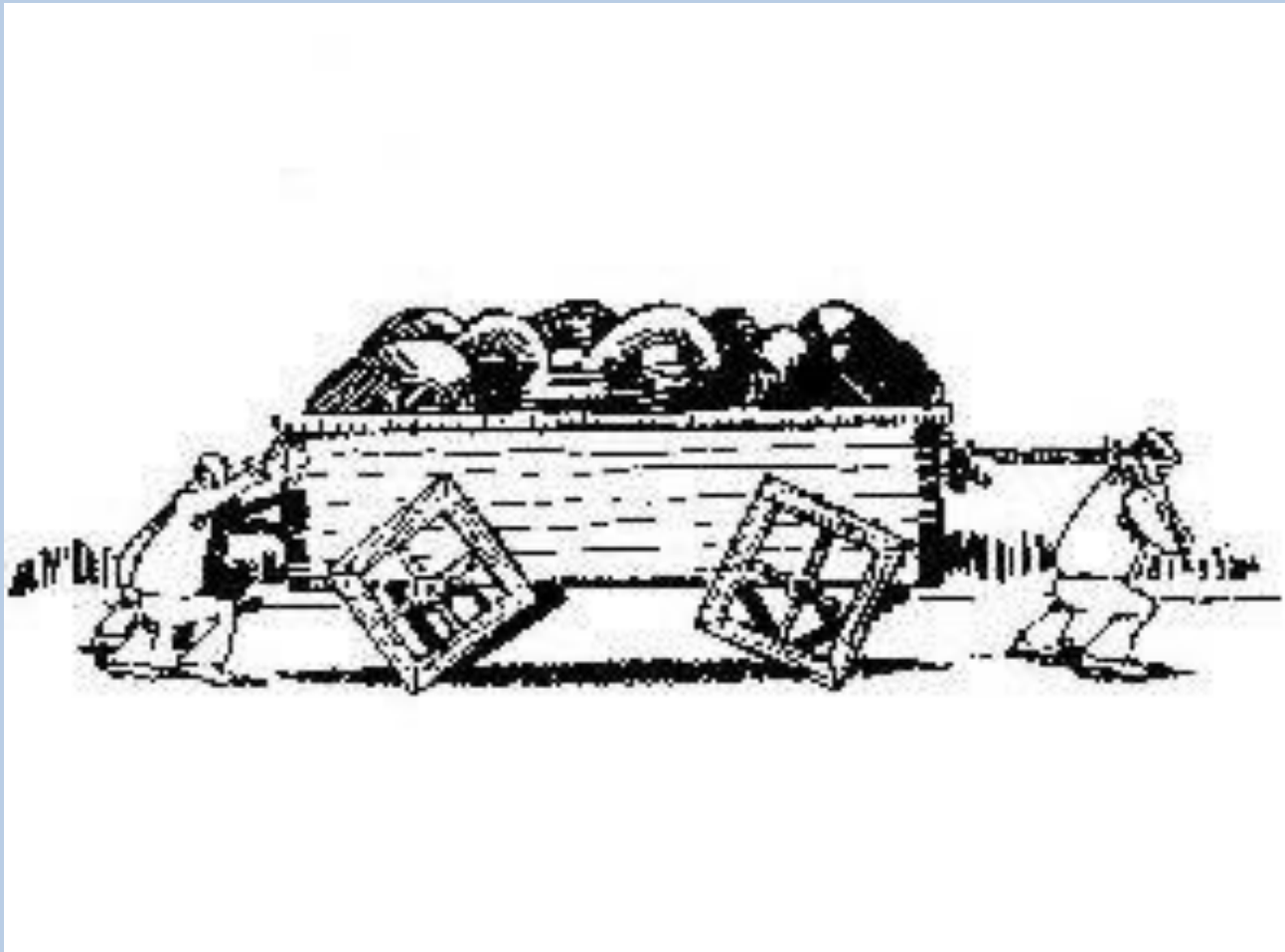
30 min. oplæg

- Hvad er implementering?
- Hvorfor overhovedet arbejde med implementering?
- Hvilke seks forhold kan fremme eller hæmme implementeringsprocesserne? Et overblik over de seks faktorer, der er afgørende på alle niveauer, hvis implementeringen skal lykkes.
- Ud fra disse præsenteres forslag til analytisk implementeringsmodel
- Typiske kommunale faldgrupper for implementeringsprocesserne – med udgangspunkt i konkrete historier og eksempler.

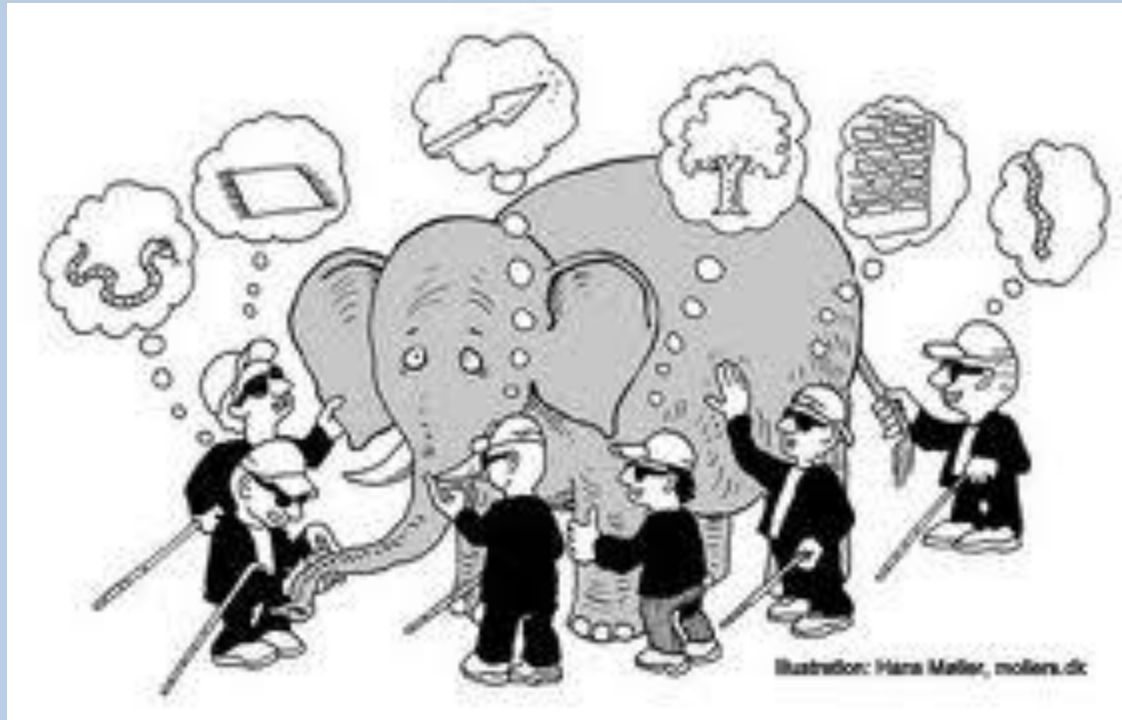
Dagens implementeringscase: Inklusion i Hjørring Kommune

30 min. dialog og diskussion

Implementeringens muligheder og udfordringer



Hvad er implementering?



Implementering

- Udførelse af en idé, plan, strategi i virkeligheden
- Vejen fra en vedtagelsen af en beslutning til dens gennemførelse
- A specified set of activities designed to put into practice an activity or program of known dimensions.

(Implementation Research: A Synthesis of the Literature, 2005)

- De handlinger, der gennemføres for at ændre en eksisterende praksis – fra beslutningen er taget til daglig praksis er vedvarende ændret

(Implementeringsforskning om forebyggelse – en baggrundsrapport, 2010)

Generelt i definitionerne

- det handler om tiltag/handlinger af mere end mindre systematisk karakter, som iværksættes hen i mod at gennemføre noget planlagt.

Implementering set som...

komplekse læreprocesser bestående af intentionelle iterative handlinger mod intenderede mål.

Med andre ord, læreprocesser indeholdende mere eller mindre bevidste handlinger rettet mod ønskede mål og handlinger, som gentages igen og igen. Implementering indeholder dermed et eksplicit fokus på både proces- og handlingsdele.

Hvorfor fokusere på implementering?



- God intervention/viden/intervention X dårlig implementering = dårlig effekt (Fixsen 2005).
- 90 % af alle resourcer bruges på skabelsen af interventioner, politikker, programmer – blot 10 % bruges implementering (Ogden, 2010; Levin, 2011).
- Blot 5 % af alle kommunalt iværksatte projekter i Danmark – har tildelt økonomi til implementeringen, og få projekter følges op med strategier og handleplaner for implementering = derfor ender mange projekter på de kommunale skriveborde (Nielsen & Poulsen:2011).

Hvor skal vi hen?



Hvordan kommer vi derhen?

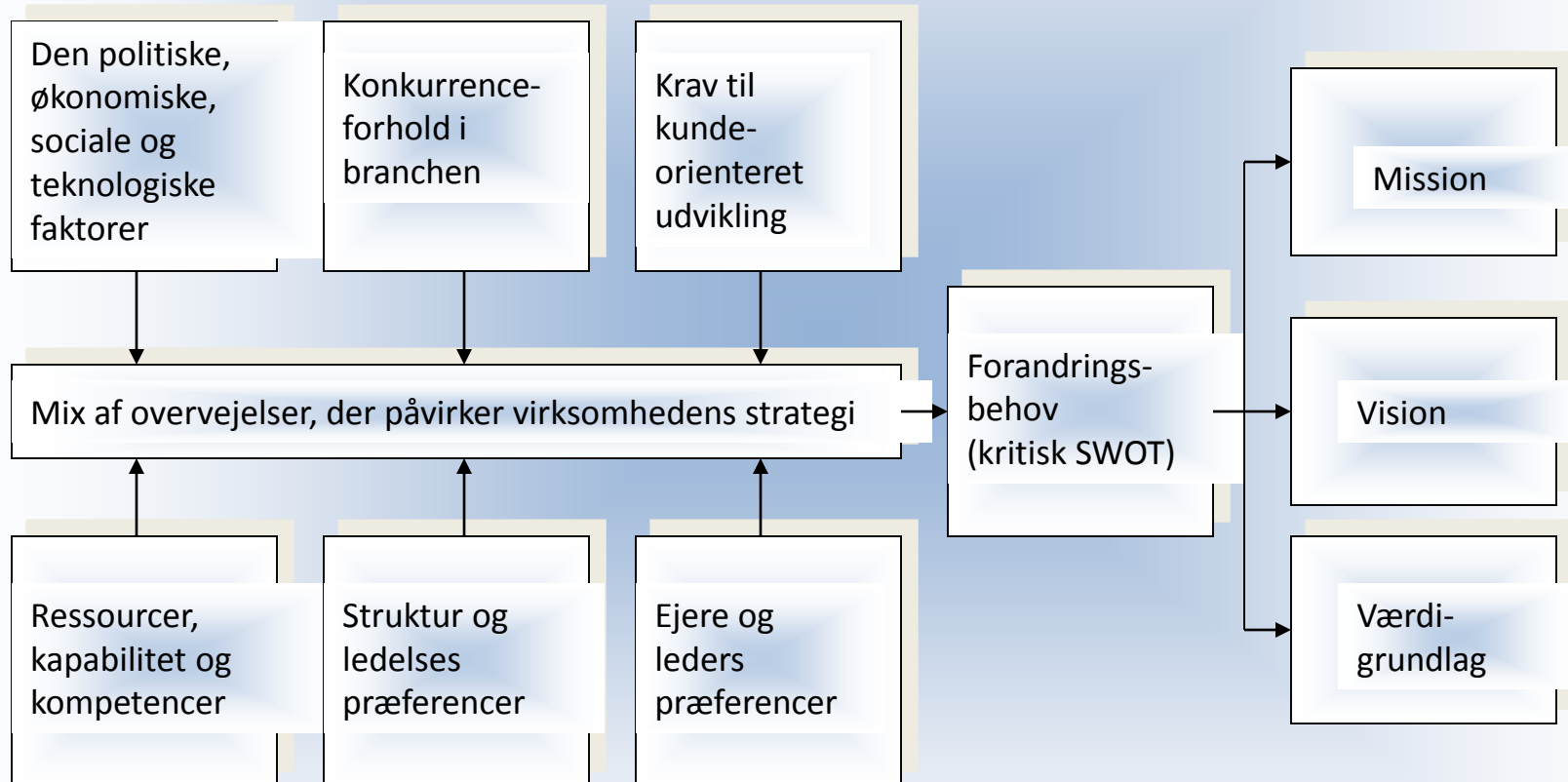


Hvor er vi?



Strategi implementering.

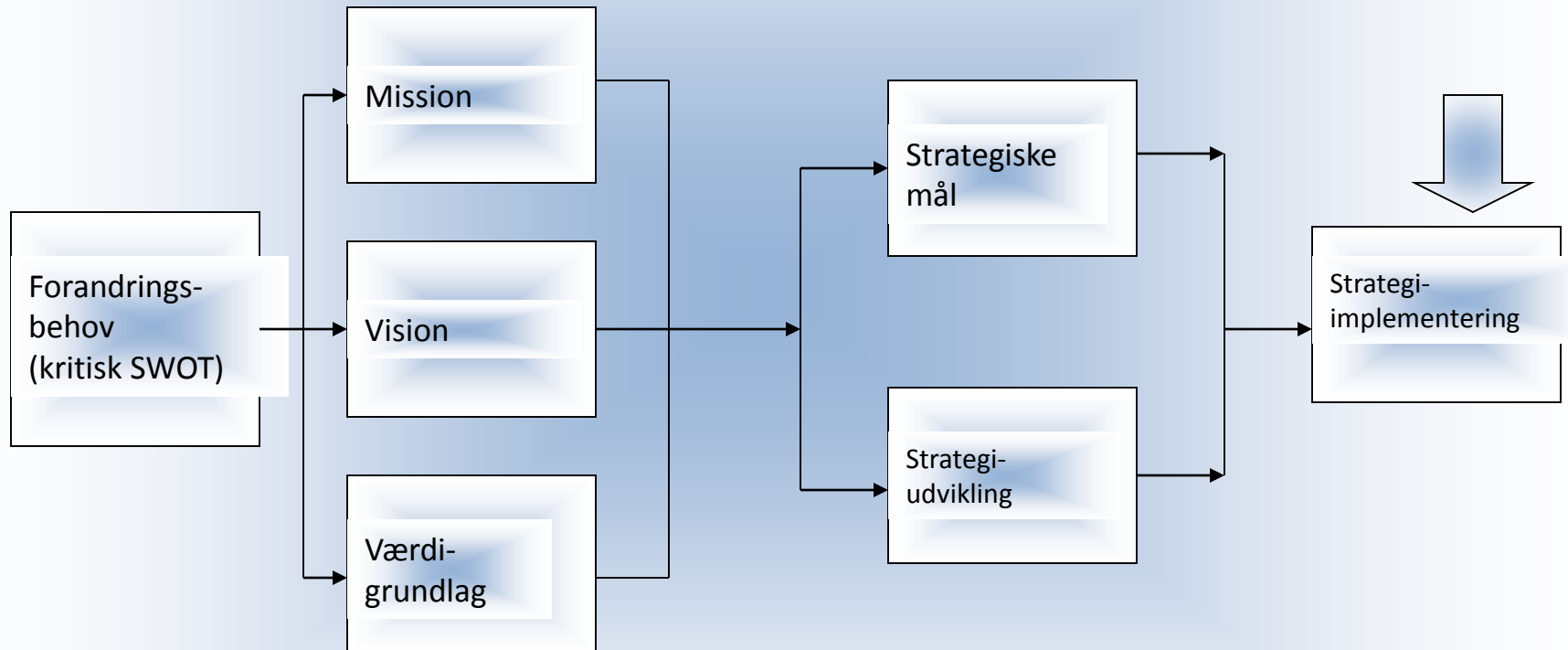
Eksterne strategifaktorer



Interne strategifaktorer

COX

Strategi implementering.



Strategisk analyse

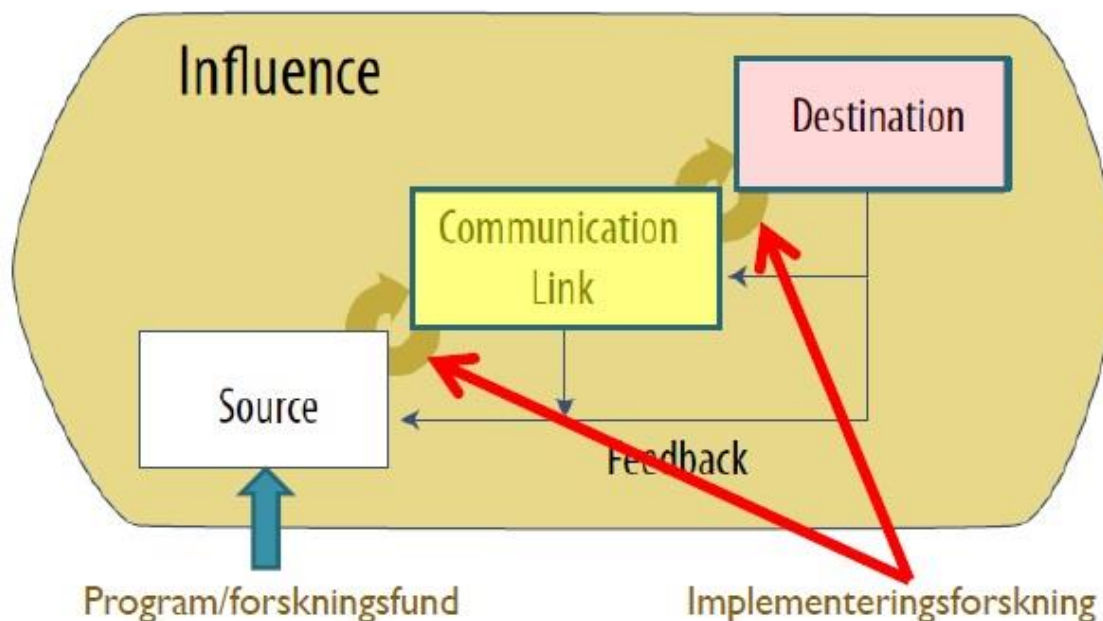
intention.

Strategisk handlekraft

COX

Hvad er implementering?

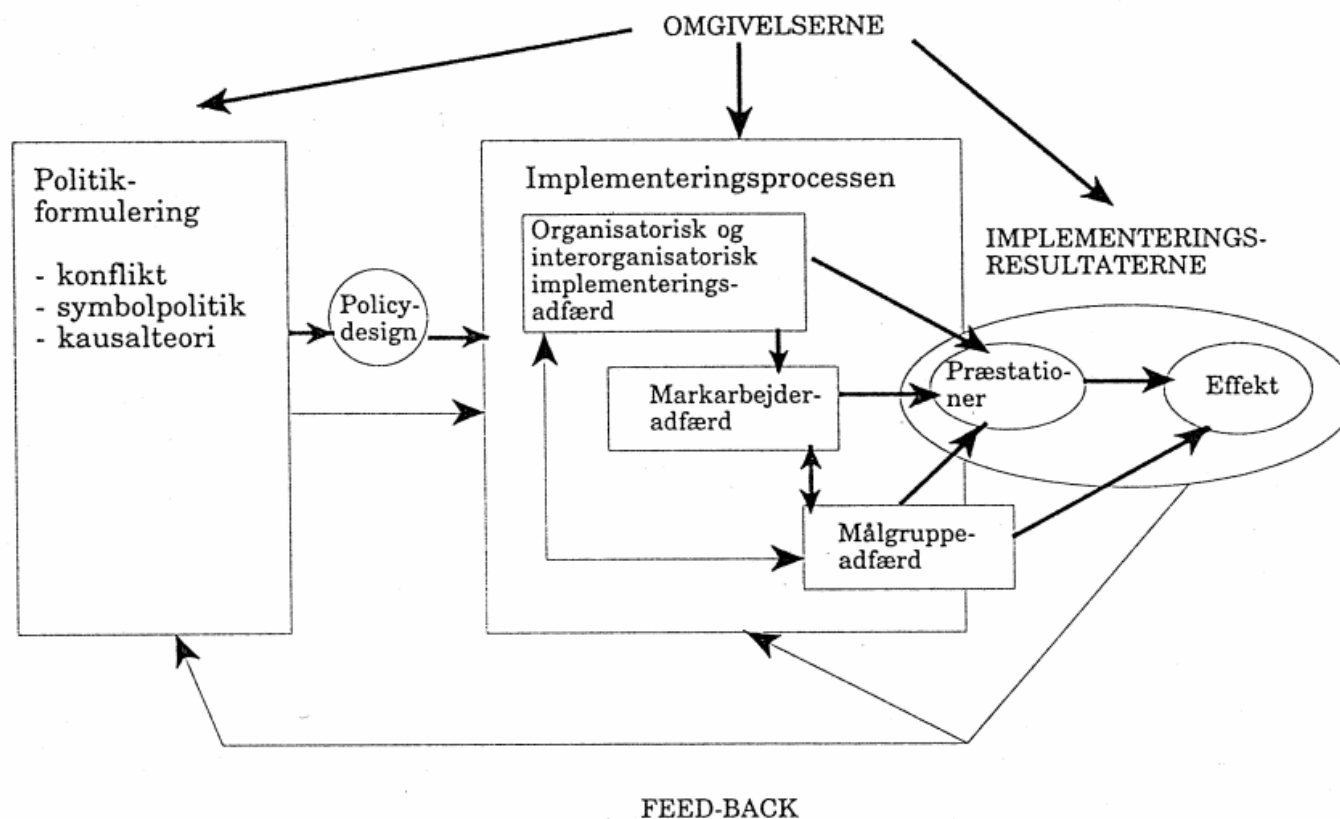
Figure 2
A Conceptual Framework for Implementation of Defined Practices and Programs



Kilde: Dean L. Fixsen et al., 2005

Implementeringsmodeller

Den integrative implementeringsmodel



Winter 2005

De fem implementeringsniveauer



- Policy design (forvaltning)

- Organisatorisk/interorganisatorisk

- Ledelse af organisationer

- Street-level

- Target-group

Positivt outcome



Evaluering af "performance"
(Fidelity)

Coaching

System
interventioner

Træning

Faciliterende
administration

Rekruttering

Beslutningsstøtte
data system

Ledelse

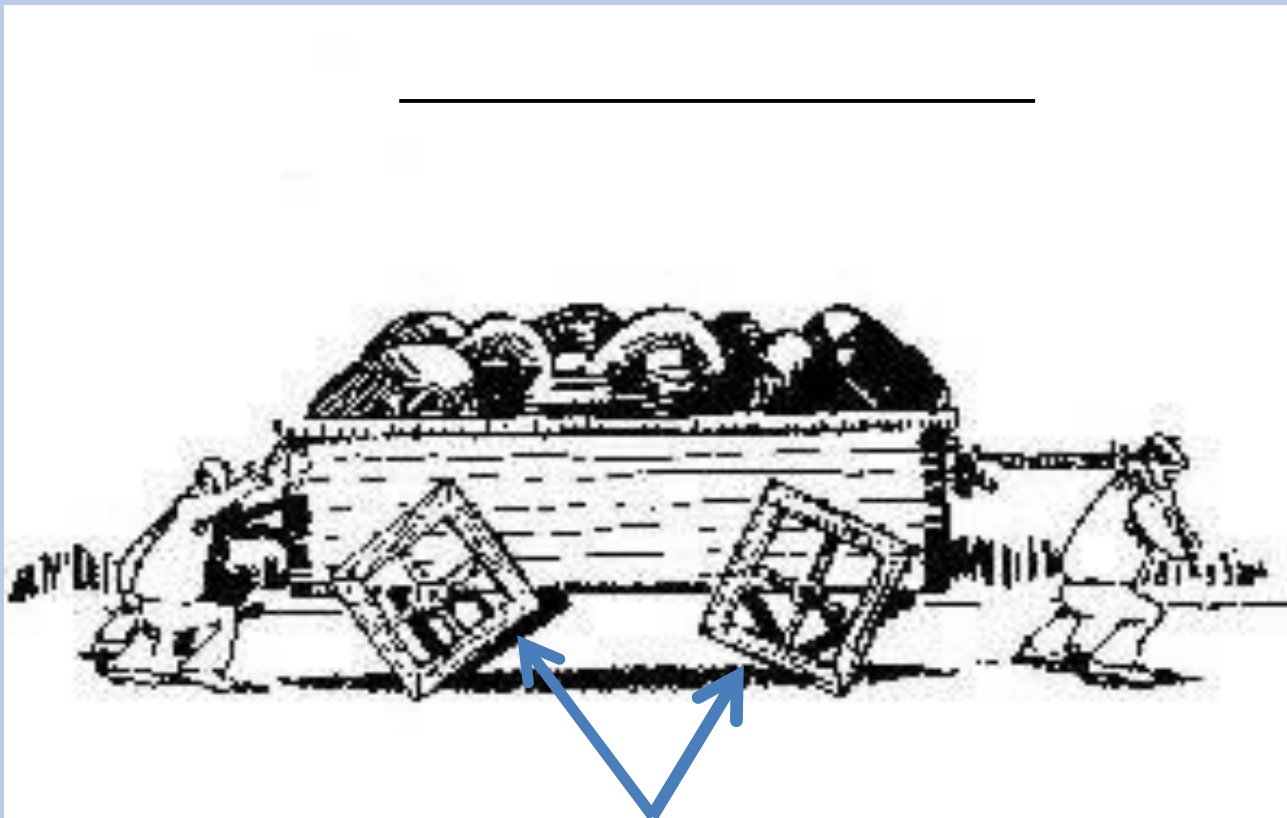
Kompetencer

Organisatoriske

Grundlæggende forudsætninger for god implementering



Forhold der præger implementeringen



Selvom vi ved, hvor vi skal hen, så bliver
vejen mod målet (implementeringen)
svær eller umulig, hvis ikke rette forhold
adresseres.

Conrad, 2014

Forhold der hæmmer og fremme implementeringen på alle niveauer

Eksterne	Organisatoriske	Individuelle & Relationelle	Procesuelle	Kommunikation
Politiske	Administration & Struktur	Motiverende forhold	Tid & Timing	Formidling af mål, strategier og handleplaner
Økonomiske	Kultur	Viden og kompetence (uddannelse & træning)	Opfølgning og evaluering af programmer og aktører	Dialog
Socio-økonomiske vilkår	Ressourcer (menneskelige & økonomiske)	Relationelle forhold	Tilpasning vs. Nøjagtighed	Feedback (på baggrund af evalueringer)
Ledelse der målrettet understøtter ovenstående forhold				

Grundlæggende forudsætninger for god implementering



Forvaltningsledelse og skoleledelse

- Ledelsen er ansvarlig for elevernes læringsudbytte
- Hvilken ledelsesform virker på eleverne læringsudbytte?

Effekt

- Ambition og udfordring: at der skal kunne måles effekt hos alle elever uanset, race, etnicitet og socioøkonomisk baggrund.
- Effekt er defineret, som noget der kan måles eksternt ved hjælp af redskaber, som kan måle, det som defineres som tegn på læring – og hvilken grad den opnås.

Hvilke former for skoleledelse virker?

Med baggrund i den internationale forskningslitteratur:

Oplæg om tre ledelsesformer:

- Instruerende ledelse
- Transformativ ledelse
- Distributiv ledelse

Bæredygtig implementering



En god leder forstår sine
medarbejderes behov



Ethvert effektivt ledelsesteam indeholder

- Eksekverende ledelse (Management)
- Strategisk ledelse
- Relationel ledelse
- Indflydelse-ledelse

Ledelse der giver mening:

- At holde fokus på kerneydelsen (faglighed): undervisning og læring midt i forandringsprocesserne.
- At lede og skabe mening i forhold til eksterne forhold gennem omverdensledelse.
- At sikre faciliterende organisatoriske forhold, som understøtter motiverende individuelle og relationelle forhold.
- At stimulere processuelle forhold frem mod mål.
- At skabe og kommunikere tydelige mål og mening til, med og mellem alle aktører.

Implementeringsledelse

kræver kompleksitetsledelse, der kan meningslede, således at alle aktører kan se sig selv, sin og interventionernes rolle i forhold til de overordnede intentioner. Ledelse gennem **tydelige og klare mål**, der skaber **handlerum** for læreren, kan stimulere til **refleksion** og skabe **forståelse** og **ejerskab** for interventionen samt **motivation** og **vilje** til at praktisere forandringerne.

Faldgrupper og muligheder



Opsamling

