

Ulike perspektiver på implementering

Fullan (2007: 84) definerer implementering som: *Implementation consists of the process of putting into practice an idea, program, or set of activities and structures new to the people attempting or expecting to change.* Fullan bruker begrepet prosess, og vektlegger å omsette ideer, program, aktiviteter og strukturer inn til praksisfeltet. Han påpeker også at det skal være noe nytt for de som mottar endringen.

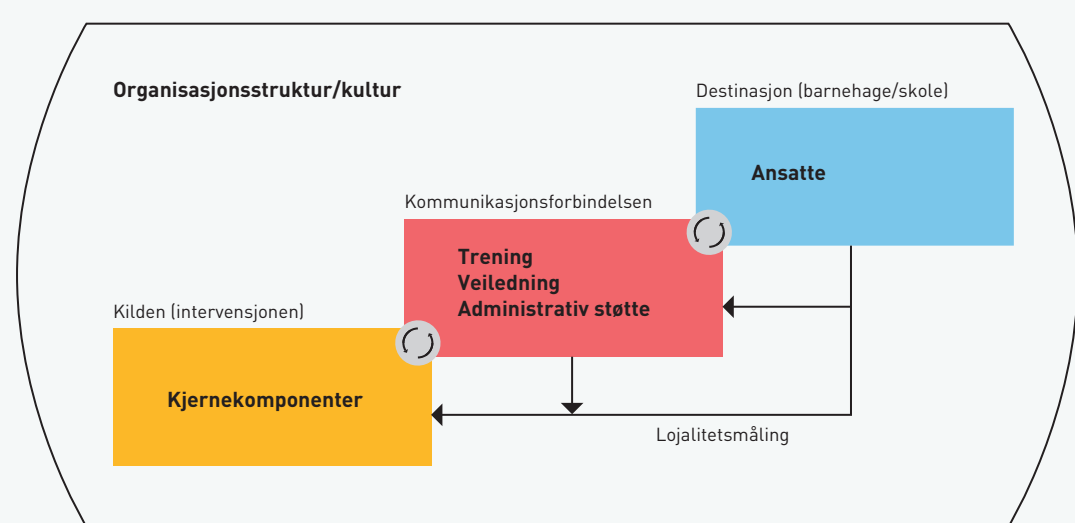
Her presenteres fire modeller/modeller som gir ulike perspektiver på implementering:

En oversiktsmodell for implementering

Fixsen m.fl. (2005) har utviklet en modell som gir en god forståelsesramme av hva som skjer i selve implementeringsprosessen. Kilden refererer til den bestemte endringen som skal implementeres, med beskrevne kjernekomponenter (det sentrale innholdet i endringen). Det kan være mange ulike former for aktiviteter eller program med et på forhånd kjent innhold. Destinasjonen er organisasjonen som har besluttet å gjennomføre et endringsforsøk, både på individ og kollektivt nivå (f.eks. skole eller barnehage). For å kunne overføre og omsette den aktuelle kilden (endringen) til destinasjonen er det avgjørende å skape en kommunikasjonsforbindelse.

Hovedelementene i kommunikasjonsforbindelsen er trening, veiledning og administrativ støtte. Trening handler om hvordan de ulike kjernekomponentene innlæres og omsettes til praksis. Veiledning kan dreie seg om innspill og korreksjoner i treningsaktivitetene. Administrativ støtte kan for eksempel gå på ledelsens tilsyn, tildeling av ressurser og motivasjon. God ledelse (jf. kap. 7 og 8) er en sentral faktor her, noe som vil spille en avgjørende rolle i implementeringsprosessen (jf. Greenberg m.fl., 2005, Fullan 2007, Leithwood & Beatty, 2008).

Fig.1 Rammeverk for implementering. (Fixsen m.fl. 2005).

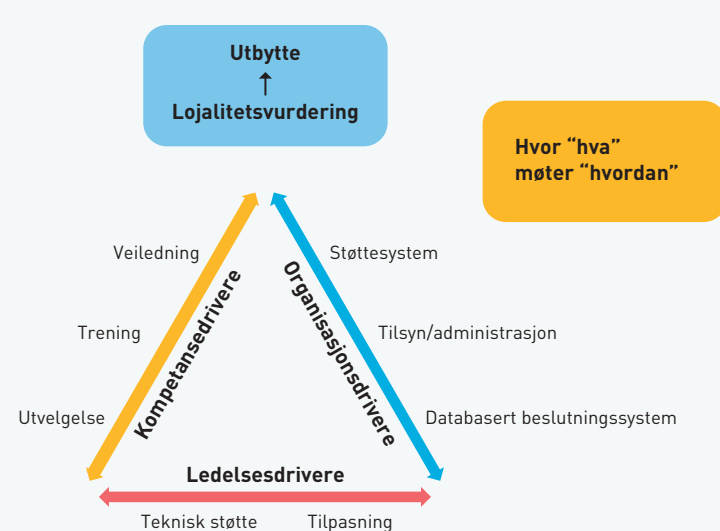


Implementeringsdrivere

Blase mfl (2012) har utviklet en modell som beskriver implementeringsdrivere. Disse driverne beskriver ulike prosesser som er avgjørende for å oppnå implementering. Implementeringsdriverne kan kategoriseres i tre grupper: Kompetanse, ledelse, organisasjon og kompetanse-driverer er mekanismer som hjelper til å utvikle, forbedre og opprettholde evnen og troen på å implementere intervensjoner med lojalitet, slik at det gir positiv effekt på elevnivå (Blase m.fl. 2012: 22). Driverne påvirker hverandre, og må ses i sammenheng.

Kompetansedriver begrepet handler om hvordan en velger ut personal til arbeidet, og hvordan trening, veiledning og evaluering gjennomføres. Ledelsesdriverne dreier seg om å utøve gode beslutninger, og å gjennomføre tilpasning til organisasjonen. Organisasjonsdriverne går for eksempel på hvordan en bygger gode strukturer som skaper forutsetninger for endring i hele organisasjonen. Dette innebærer også tilsyn med tanke på å oppnå organisasjonens mål.

Figur 2. Implementeringsdrivere. (Blase m.fl. 2012).



REFERANSER:

Blase, K. A., Van Dyke, M., Fixsen, D. L., & Bailay, F. W. (2012). Implementation science: Key concepts, themes, and evidence for practitioners in educational psychology. I B. Kelly & D. Perkins (red.), *Implementation science for psychology in education*. Cambridge University press. N.Y.

Domitrovich, C.E., Bradshaw, C.P., Poduska, J.M., Hoagwood, K., Buckley, J.A., Olin, S., & Jalongo, N.S., 2008. Maximizing the Implementation Quality of Evidence-Based Preventive Interventions in Schools: A Conceptual Framework. *Advances in School Mental Health Promotion*, 1(3), 6–28.

Ertesvåg, S. K. & Roland, P. (2013). Ledelse av endringsarbeid i barnehagen. Gyldendal akademisk.

Fixsen, D.L., Naoom, S.F., Blase, K.A., Friedman, R.M. & Wallace, F. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. Tampa, Florida: University of South Florida.

Fixsen, D.L., Blase, K.A., Naoom, S.F. & Wallace, F. (2009). Core Implementation Components. *Research on Social Work Practice*, 19(5), 531–540.

Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change* (4. utg.). London: Routledge. Kelly, B. & Perkins, D. B. (2012). *Handbook of implementation science for psychology in education*. Cambridge university press. N.Y.

Leithwood, K.A. & Beatty, B. (2008). *Leading with Teacher Emotions in Mind*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.

Mulford, W., Silins, H., og Leithwood, K., (2004). *Educational leadership for organisational learning and improved student outcomes*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Roland, P. & Westergård, E. (2015). In press. *Implementering. Hvordan omsette ideer, visjoner, teorier og aktiviteter til praksis*. Universitetsforlaget.

Implementeringskvalitet

Greenberg m.fl. (2005) og Domitrovich m.fl. (2008) skiller mellom selve **intervensjonen** som skal implementeres (øverste sirkel til venstre) og **støttesystemet** (nederst til venstre) for dette arbeidet.

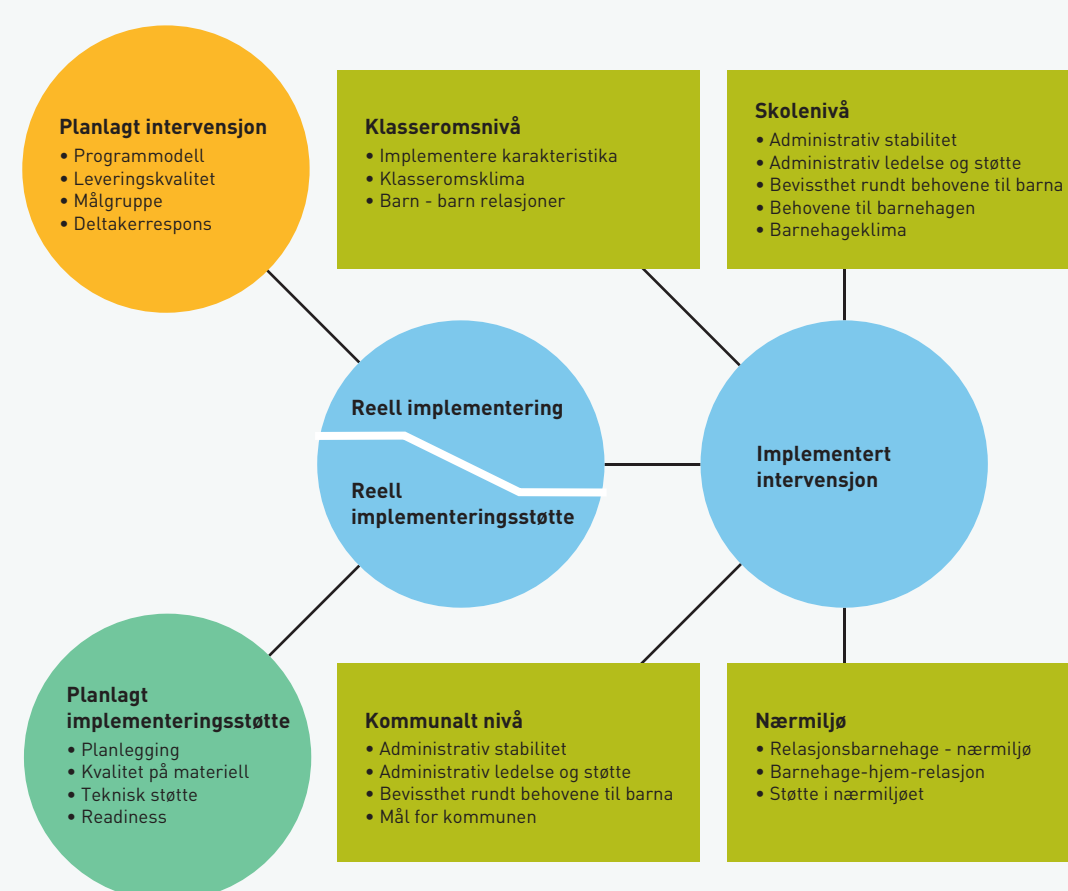
Intervensjonen kan beskrives gjennom 4 hovedfaktorer: programmodellen, levering, målgruppe og deltakernes respons. Programmodellen til intervensjonen inneholder de teoretiske hovedperspektivene og det særpregede som danner rammen for endringen. Leveringen handler om måten kjernekomponentene blir formidlet på til deltakerne i endringen, men også hvordan disse doseres ut innenfor et tidsperspektiv. Målgruppen dreier seg om hvem intervensjonen er rettet inn mot. Det kan for eksempel være alle elevene, eller bestemte grupper elever. Deltakernes respons går på hvor åpne de ansatte er for å inngå i intervensjonen, og i hvilken grad de gir uttrykk for at de liker opplegget. Ord som forpliktelse, entusiasme og motivasjon kan relateres til god deltakerrespons.

Støttesystemet kan beskrives gjennom planlegging, kvalitet på materiell, teknisk støtte og klarhet (readiness) til implementering. Planlegging foregår i tiden før implementeringsfasen, og handler om å forberede de ansatte på intervensjonen. Dette kan innebære for eksempel kartlegging av behov i organisasjonen, vurdere egen kapasitet for endringen og utarbeide en plan for implementeringsfasen. Materialet i en intervensjon kan forsterke de ansattes læring av kjernekomponentene. Eksempler på dette kan være artikler, hefter, bøker, felles nettside eller filmer om de aktuelle temaene. Teknisk støtte omhandler blant annet opplæring av de som skal levere intervensjonen og utvikling av veiledere som holder høy kvalitet. Klarhet til implementeringsarbeidet omfatter organisasjonens «parathed» til å inngå i en intervensjon. Det går blant annet ut på å kartlegge egne ferdigheter, utvikle forpliktelsen til intervensjonen, og skaffe kunnskap om kjernekomponentene.

Implementeringskvaliteten er god når det er lite avvik (diskrepans) fra det som er planlagt i intervensjonen/støttesystemet og det som faktisk er gjennomført.

I tillegg til selve intervensjonen og dens støttesystem vil også ulike kontekstfaktorer påvirke implementeringskvaliteten. Dette kan relateres til fire nivåer: klasse, skole, kommune og nærmiljø (for mer detaljer: Ertesvåg & Roland, 2013).

Fig. 3 Modell om implementeringskvalitet. (Greenberg m.fl. 2005).



Ledelse av endringer - transformasjonsledelse

Modellen bygger på systemisk tenkning som omhandler fire nivå: Leders (ledergruppens) transformasjonsledelse som stimulerer til økt grad av organisasjonslæring. Dette vil i neste omgang bygge kapasitet (kompetanse, motivasjon og verdier), noe som vil påvirke til forbedret kvalitet i arbeidet med barna. I følge Leithwood og Beatty (2008) handler transformasjonsledelse om fire dimensjoner: Å sette retningen i arbeidet, utvikle de ansatte, endre organisasjonen slik at samarbeid fremmes og lede intervensjoner.

Å sette retning i arbeidet kan handle om å skape klare visjoner, finne gode mål og gjøre prioriterte. Eksempler på å utvikle de ansatte går ut på å stimulere til utviklingsarbeid, være støttende til et slikt arbeid, og selv være en modell for slike prosesser. Å endre organisasjonen dreier seg om å gi forutsetninger om å skape kollektive prosesser, først og fremst gjennom samarbeid. Det siste punktet, ledelse av intervensjoner, innebærer å bemanne prosjektene godt, føre tilsyn med aktiviteten og motvirke forstyrrelser som måtte oppstå.

Teamledelse, ansattes ledelse og personlig verdsetting er relatert til distribuert ledelse. Det betyr at ledelsen må fordeles ut i organisasjonen. Kommunalt fokus innebærer at dette nivået representerer en støtte til endringsarbeidet.

Fig 4. Transformasjonsledelse. (Inspirert av modellen til Mulford, Silins og Leithwood, 2004; Leithwood & Beatty, 2008).

