

Innovation - 3 strategier



Jane Parsons

Lecturer
Institute for English Language Education,
Lancaster University, England



Tony Parsons

Lecturer
Institute for English Language Education,
Lancaster University, England

1. Baggrund

Her på Lancaster University udgør kurser på forskellige niveauer for engelsklærere fra forskellige dele af verden IELE's (Institute for English Language Education) hovedaktivitet. Lærerne kommer af forskellige grunde og med forskellige forventninger, men et grundlæggende fællestræk er ønsket om at være med i en eller anden form for ændring af deres undervisningssituation.

Dette bliver ofte ikke sagt, eller også bliver det sagt på en måde, der ikke er helt klar. Måske drejer det sig om at tilpasse sig nogle nye teknikker i klasseundervisningen, eller om at lære hvordan man udarbejder undervisnings-

forløb eller tests, eller simpelthen om at 'høre om det sidste nye'. Inden for den samme gruppe af lærere fra forskellige lande og forskellige undervisningssammenhænge vil der således blandt deltagerne være en broget blanding af opfattelser af, hvad de håber at få ud af deres oplevelser her. Det er til dels vores opgave at hjælpe lærerne med at afklare problemer som: Hvad der skal ændres, hvordan det kan ændres, hvem der skal udføre ændringen, hvilken tidshorisont dette omfatter, hvordan ændringen kan opretholdes, hvordan man kan finde ud af, at der faktisk har fundet en ændring sted, og om ændringerne har ført til forbedringer.

I denne artikel vil vi se på nogle af de faktorer, der indgår i innovationer i un-

dervisningen, og dernæst give ét eksempel: En gruppe lærere fra danske tekniske skoler, som kom til Lancaster University på et kort uge-kursus. Endelig vil vi se på, hvad vi har lært af denne oplevelse.

2. Hvad er innovation?

Innovation er bestemt mere end 'ændringer'. Alle organisationer ændrer sig i løbet af en tidsperiode. Hvad vi kan opfatte som innovation er planlagte ændringer med et vist forsøg på at måle processen på forskellige punkter; en proces der af alle involverede opfattes som på en eller anden måde ny (White 1987).

Det første punkt, der må afklares, er, hvilken slags innovation, der er tale om: Hvad er det, der kræver forandring? Det er ikke så enkelt et spørgsmål, som det ved første øjekast kunne synes, da et identificerbart problem i en bestemt undervisningssammenhæng kan være resultatet af mange forskellige årsager, og effektive ændringer kan kræve flere forskellige foranstaltninger, der supplerer hinanden. F.eks. var det problem, der blev identificeret i den danske sammenhæng, den manglende motivation hos nogle elever.

Er dette et problem i learnerne selv, i deres medfødte evner? Eller er det en kombination af faktorer: ikke-motiverende materialer; en modvilje mod at være i en institution der ligner 'skole'; en bevidsthed om at det, de laver i klasseværelset (ikke nødvendigvis på engelsk), ikke er direkte relateret til det, de opfatter som deres behov i den

virkelige verden; en modvilje mod at bruge engelsk i par-/ gruppearbejde; en oplevelse af nederlag i engelsktimerne i folkeskolen og som følge heraf en uvilje mod at optræde offentligt? osv. En yderligere faktor er lærerne selv, da ingen sproglærere er specielt uddannet til at arbejde på tekniske skoler og derfor oplever en slags 'kulturchock'; og der er også lærere, som fra at være faglærere er blevet engelsklærere og derfor har deres egne problemer og behov.

Problemsituationen er derfor et resultat af uddannelsesmæssige, sociale og økonomiske faktorer.

2.1. Systemer

I sammenhæng med dette punkt må man være opmærksom på de sæt af systemer, vi fungerer indenfor. Hermed mener vi uddannelsessystemet (med dets implicite holdninger og værdisæt), det politiske system, det moralske/ religiøse system, det socio-økonomiske system, det større kulturelle system osv. Vi befinder os i et sæt af indbyrdes forbundne systemer, og ændringer inden for ét system kan virke ind på de andre.

Det er vigtigt for deltagerne at gøre sig klart, at forandringer i ethvert samfund nødvendigvis må gennemføres inden for systemsættet. Det er f.eks. et træk ved den kommunikative metode i sprogundervisning, at alle er lige i klasseværelset, og at der bliver lagt vægt på learnerautonomi og forhandling mellem lærer og elev og eleverne imellem. Et forsøg på at genskabe denne si-

tuation i et samfund, hvor en lærerstyret undervisning er i højsædet hos lærere, elever og forældre, er måske ikke så vellykket og kan føre til en følelse af frustration og en oplevelse af, at 'disse nye idéer duer alligevel ikke'.



Foto: Kaare Holst

2.2. Cost-benefit

Et andet vigtigt begreb er 'cost-benefit', idet deltagerne i innovationen bliver nødt til at kunne svare på spørgsmålet: „Hvad får jeg ud af det?“ „Hvordan vil mit daglige arbejdsliv blive anderledes, eller bedre?“ Hermed ikke sagt at lærere kun indtager en fuldstændig pragmatisk og selvisk holdning, men det er en holdning, man må forholde sig til. F.eks. vil en lærer, der bliver nødt til at have to jobs for at klare sig, være uvillig til at gå ind i en innovation, der kræver en større investering af tid, fysiske kræfter, penge eller personlighed.

2.3 Ejendomsret

Det næste vigtige begreb er 'ejendomsret': dem, der ejer, handler. I jo højere grad ejendomsretten til en innovation deles af deltagerne, jo større chance har innovationen for at lykkes. Hvis man kan se, at en uddannelsesmæssig innovation ligger i en lille elites hænder, vil resten af lærergruppen ikke føle et personligt engagement.

2.4 Hvordan skal innovationen gennemføres?

Vi kommer nu til præsentationen af innovationen, dvs. hvordan den nye plan eller idé (eller hvori den uddannelsesmæssige ændring nu end består) formidles til lærergruppen. Med udgangspunkt i Chin og Benne (1970), som de er citeret i Kennedy (1987), kan vi fremlægge tre strategier:

a) *Magtbaseret tvangsstrategi* (meddelestrategien). Dette er den klassiske top-down fremgangsmåde, hvorigennem en højere myndighed simpelthen informerer lærerne om, at en bestemt ændring skal gennemføres, og har magt til at gennemtvunge denne ændring gennem en række tvangsforanstaltninger. Denne temmeligt enevældige opfattelse kan nogle gange opleves, når et ministerium dikterer lærerne en bestemt politik eller pålægger dem en bestemt læreplan, lærebog eller prøve. Mange af de senere års gennemgribende uddannelsesmæssige ændringer i England og Wales opleves af mange lærere som pålagt dem på denne måde.

b) *Rationel-empirisk strategi* (sælge-strategien). Dette er stadigvæk en top-down fremgangsmåde, idet initiativet kommer ovenfra i hierarkiet, men der gøres et forsøg på at inddrage lærerne i ændringen ved at appellere til deres rationelle tænkning og deres egne erfaringer og ved at vise dem, at ændringen vil være til gavn for dem. Det er en mere interaktiv fremgangsmåde, men den indebærer stadig, at der er en 'ekspert', der ved bedre.

c) *Normativ omskolingsstrategi* (omstillingsstrategien). I denne opfattelse ses ændring som en proces, der omfatter alle deltagere - såvel dem indenfor som dem udenfor - i alle forandringsprocessens faser, lige fra definitionen af hvad der skal ændres til de skridt, der skal tages, de roller alle skal tildeles osv. Det er en opfattelse, som ikke går ud fra et på forhånd fastlagt standpunkt, men som accepterer, at mål og formål kan ændre sig som et resultat af de forskellige deltageres bidrag til processen. Som navnet på strategien antyder, er den ikke desto mindre et forsøg på at få deltagerne til at omdefinere deres normer og forventninger og til at acceptere, at innovationen kan indebære ændringer i deres værdier og adfærdsmønstre.

2.5 Deltagerne i en innovationsproces

Det næste punkt er de personer, der er inddraget i ændringen. Her er 'interessent' et vigtigt begreb, som hænger sammen med det tidligere nævnte begreb 'ejendomsret'. Interessenter er dem, der på en eller anden måde ser sig selv som parthavere i innovationen,

de spørges til råds og bliver ikke ignoreret, og de er i stand til at tilføre systemet noget. Jo større spredningen af interessenter i innovationen er, jo større er chancerne for, at den lykkes. Mennesker har brug for tilskyndelser for at blive interessenter, de skal gøres positivt motiverede over for ændringen.

Dette kan opnås gennem ydre faktorer såsom tildeling af ansvarsområder, forfremmelse, økonomisk belønning, eller mere indirekte gennem en opfattelse af, at „denne innovation kan gennemføres i min klasse, med mine ressourcer, den passer til min måde at undervise på, og den er *relevant og nyttig* for mig og mine elever.“

Interessenterne skal komme fra alle de persongrupper, der er inddraget i processen, og de er blevet karakteriseret på følgende måde:

Adoptanter - dem som tager initiativ til forandringen og tager den til sig; som har magt inden for systemet og er ansvarlige for tildeling af ressourcer. Folk såsom institutbestyrere eller afdelingsledere, fagkonsulenter eller inspektører og ministerielle embedsmænd er adoptanter.

Iværksættere - disse er normalt lærerne, hvis opgave det er at føre innovationen ud i praksis: dem i forreste linje.

Kunder - med et lån fra forretningsverdenen: dem som modtager ydelsen. I en uddannelsesmæssig sammenhæng er de normalt eleverne.

Leverandører - dem som skaffer de penge, materialer og ressourcer, der

gør det muligt at gennemføre innovationen. Inden for uddannelse omfatter de lærebogsforfattere, dem der laver læreplaner og prøver osv., og regnskabsførere!

Frontløbere - en afgørende personalegruppe; dem med idéerne, visionen, evne til at sætte ændringer i gang, og evne til at få andre med sig. Disse katalysatorer for ændring bør ideelt set være folk inde fra systemet og ikke udefra kommende 'eksperter', ofte fra et andet land og en anden kultur, som måske ikke har tilstrækkeligt kendskab til sammenhængen og systemerne.

3 Det danske kursus

Hvis vi anvender disse begreber på den del af den danske sammenhæng, vi kender til, kan vi se, at lærerne er forholdsvis gunstigt stillet, hvad angår mulighederne for en vellykket gennemførelse af en uddannelsesmæssig innovation. Baggrunden er i korte træk følgende:

Siden 1992 har Lancaster University og Sprogcentret ved Holbæk Handelsskole og Holbæk tekniske Skole gennemført en række specielle ét-ugeskurser i Lancaster for engelsklærere på danske tekniske skoler. Det seneste af disse fandt sted i april 1994, og formålet med dette korte kursus var at udvikle deltagernes forståelse af ESP (English for Specific Purposes, d.v.s. fagsprog), at give dem principper, praksis og eksempler for at sætte dem i stand til at udvikle deres egne undervisningsmaterialer til brug i deres egen undervisningssituation, og at styrke

deres egne engelskkundskaber.

Bag dette lå for lærerne et perspektiv om at søge måder at højne deres elevers motivation, som af en række forskellige grunde syntes at være lav. De håbede, kort sagt, at få ny inspiration.

3.1. Innovation

Problemet var, som det blev formuleret af lærerne selv, at motivere eleverne på teknisk skole, som føler, at de har lagt folkeskolen bag sig. De siger fra over for almindelig klasseundervisning. Som med de fleste problemer er der ikke kun ét svar men en hel række foranstaltninger og muligvis en ny definition af, hvad problemet helt præcis er. I dette tilfælde bestod foranstaltningerne i at finde en tilgang til aktiviteterne i klasseværelset, som ville interessere eleverne, og dermed gøre lærernes arbejde mere tilfredsstillende og mindre frustrerende. Der måtte derfor arbejdes på flere niveauer: Findes emner og tilhørende materialer, udvikles passende aktiviteter, findes teoretiske forklaringer og afklaringer, findes måder at måle resultater på.

3.2 Forandringsprocessen

I den danske sammenhæng syntes de samfundsmæssige *systemer* ikke at udgøre noget problem. Uddannelsessystemet er meget tolerant og uddelegerer en stor del af ansvaret til det lokale niveau og giver lærerne bemyndigelse til at tage initiativer og træffe beslutninger. Systemet synes aktivt at opmuntre til forandring med ringe indblanding fra centrale myndigheder.

Der syntes ikke at være nogen konflikt med andre systemer.

Lærerne så, at de foreslåede forandringer ville have en positiv snarere end en negativ virkning på deres hverdag, så *cost-benefit-forholdet* understøttede idéen om ændring. Der var en stærk følelse af *ejendomsret* hos lærerne i forhold til de ændringer, vi diskuterede og foreslog, da initiativet til ændringer og formuleringen af problemet var kommet fra lærerne selv. De så sig selv som *interessenter* i processen, og deres engagement var ganske stærkt.

Med hensyn til den måde ændringerne skulle iværksættes på, syntes gruppen at være et eksempel på '*normativ omskoling*'. Ud fra vores korte samvær med dem, fik vi det bestemte indtryk, at de indså nødvendigheden af en ændret tilgang, simpelthen for at kunne overleve i klasseværelset. De var derfor meget åbne for idéer og forslag, og kom med mange bidrag. De var ivrige efter nye aktiviteter og opgaver, som kunne være interessante og motiverende for deres elever, og som adskilte sig meget fra aktiviteterne i den traditionelle klasseundervisning, de hidtil havde været vant til.

Vi foreslog, at *indhold* og *opgaver* (tasks) skulle stå i centrum for elevernes sproglindlæring, og sprogtilegnelse være et biprodukt. Med dette mener vi, at en flytning af vægten fra indlæring af sproget 'i sig selv' til en opgave, som eleverne er optaget af, efter vores mening vil føre til en mere konstruktiv og positiv holdning, en forøgelse af motivationen og derfor et mere tilfredsstillende

indlæringsniveau.

Meget få elever / studerende, som ikke er specialister i sprog er interesseret i en formel indlæring af sproglige former; men hvis de bliver udfordret af en motiverende opgave, der har tilknytning til et vidensområde, de er interesseret i, er der større mulighed for at få dem til at lege med. Bag dette ligger en antagelse om, at der vil finde en sproglindlæring sted - indirekte og underbevidst - skønt der på overfladen arbejdes med en anden form for opgave.

Et eksempel på en sådan opgave er den følgende, som vi gav til lærerne på kurset:

- a) Foretag en brainstorming om forskellige typer energikilder.
- b) Vælg i grupper én af dem og lav en liste over fordele / ulemper.
- c) Se en video om solenergi (med opgaver).
- d) Forudse fra en avis-overskrift det mulige indhold i artiklen.
- e) Læs artiklen (om at bruge træ som en energikilde der kan genskabes).
- f) Skriv til regeringen / de lokale myndigheder og fremlæg denne idé - med argumenter.

Materialet var taget fra "The Education Guardian" (tirdagstillægget til avisen "The Guardian") - en fortrinlig kilde til materialer.

Hvad angår de deltagere, der er inddraget i processen, er de danske lærere igen gunstigt stillet. *Adoptanterne* er fagkonsulenter og efteruddannere, som på forhånd har en positiv holdning til ændringer og støtter *iværksæt-*

terne, lærerne selv. Da de har en stærk følelse af ejendomsret og er interessenter i processen, er der meget stor gensidig støtte. På en vis måde er lærerne selv også *frontløbere*, eftersom folk som os, undervisere på et bestemt institut i et andet land, ikke rigtigt fungerer som katalysatorer for ændringer, men måske kun som et springbræt, idet de giver et grundlag bestående af teoretiske og praktiske idéer og materialekilder, hvorudfra lærerne kan udvikle deres egne undervisningsforløb og aktiviteter. Vores uge sammen med dem var kun en lille begivenhed i en fortsat fornyelsesproces.

Hvad de følte, de manglede, var tekster på engelsk, som de kunne tilpasse, og som de kunne udvikle aktiviteter til, der fokuserede på betydning og kommunikation snarere end på sproget i sig selv. Vi kunne komme med forslag og pege på egnede kilder (såsom "Education Guardians" skoletillæg) og fremlægge en række aktivitetstyper.

Måske den vigtigste gruppe, *kunderne*, eller eleverne selv vil få det sidste ord i vurderingen af effekten af nye idéer. Vi håber på at få feedback fra lærerne, hvori de fortæller os, hvor meget de faktisk var i stand til at iværksætte, og også hvordan deres elever har reageret på forandringer i den måde, undervisningen er blevet gennemført på. Det er, når alt kommer til alt, prøvestenen i

enhver innovation - hvor godt blev den modtaget?

4. Konklusion

Det var meget udbytterigt for os at beskæftige os med mennesker, som så et behov for ændring, som allerede selv var gået i gang med institutionel opbakning og var villige til at udveksle og optage nye idéer. Det forekommer os at være innovation, når den er mest frugtbar, og vi håber at være i stand til både at følge den nuværende gruppe og fortsætte med at støtte processen. Vi er ved at udarbejde et spørgeskema, som vi vil bede lærerne om at udfylde, da det nu er 6 måneder siden, de var på kursus her, og vi glæder os til at se, hvad dette kan fortælle om denne tilgang til innovation i klasseværelset, som ganske vist er i lille format men ikke derfor mindre interessant.

Oversat af Michael Svendsen Pedersen

Litteratur

Dunford Seminar Report 1990: Training for Sustainability of ELT Aid Projects. The British Council, 1991.

Kennedy, C.: Innovating for a Change: Teacher development and innovation. I: ELT Journal; Bd. 41, 1987, no. 3, s. 163-170.

White, R. V.: Managing Innovation. I: ELT Journal; Bd. 41, 1987, no. 3, s. 211-218.