

”Entreprenørskab i undervisningen - how to do”

- En værktøjskasse for skoleledere i ledelse af
entreprenøriel undervisningskultur



Udviklet af Inger Veng Rasmussen og Kent Lykke

August 2008

Forord

Denne publikation er udviklet med støtte fra Selvstændighedsfonden af Inger Veng Rasmussen og Kent Lykke i 2008. Forfatterne har været projektledere og en del af styregruppen omkring pilotprojektet i Ikast-Brande Kommune i perioden 2006- december 2007. Bemærkningerne, kommentarer eller nye ideer er velkommen på mail til Inger Veng Rasmussen - uuvir@herning.dk eller Kent Lykke - kent@uhrefriskole.dk

Hvordan leder man en proces, der skal føre til kulturforandring i undervisningen uden at ødelægge det gode man har, men samtidigt få et paradigmeskifte?

Det er og har været et af de helt store spørgsmål i udviklingsprojekter med afsæt i at udvikle og implementere entreprenante læringsprocesser .

For en god ordens skyld indleder vi med at præcisere, hvad entreprenørskab er:

”Entreprenørskab i undervisningen finder sted, når en uddannelsesinstitution involverer sig aktivt i udviklingen af omverdenens muligheder, og de lærendes aktiviteter skaber værdi i form af viden, produkter og tjenesteydelser for andre” – Selvstændighedsfonden 2008.

I den sammenhæng tales også om entreprenørielle læringsprocesser der understøtter unges kreative og innovative kompetencer og foretagsomhedsfantasi. Grundprincipperne i tilrettelæggelsen af entreprenørielle læringsprincipper er: Principperne er oplyst i vilkårlig rækkefølge – principperne er formuleret af Kerstin Laue – NHO Norge, men her gengivet i forfatternes omskrivning.

1. **En faglig kontekst** - en opgave eller udfordring fra den reelle verden, i samarbejde med en ekstern partner. Her er en af de væsentligste forskelle på entreprenørielle processer og ”almindelige” projektarbejder.
2. **Skabe et behov for læring** – en erkendelsesproces hos eleven, der gør det nødvendigt at lære bestemte fag. Her er det altså udfordringen og ikke læseplanen eller lærebogens pensum, der afgør, hvad der skal læres.
3. **Der skal være en modtager** – I entreprenørielle læringsprocesser er der en modtager af elevens løsning, som er andre end eleven selv eller læreren. Elevens indsats skal altså have en nytteværdi for andre. Det kan være indenfor skolen, f.eks. elever på andre årgange eller i andre klasser eller på andre skoler, andre unge eller udenfor skolen f.eks. en virksomhed.
4. **Elevinddragelse** – der skal fra begyndelsen være en høj grad af elevinddragelse. Det betyder, at man som underviser mere bliver proceskonsulent for sine elever, ”man er på banen frem for på tribunen”.
5. **Der er ikke noget facit** – overordnet set stiller man som lærer ikke spørgsmål man allerede har svaret på. Det kontrollerende element lægges ud til eleverne således, at de lærer at kvalitetssikre deres præstationer i forhold til den nytteværdi den forventes at få for modtageren. Elementet med en modtager skærper elevernes præstationer.

6. **Det er tilladt at fejle - man har lov at dumme sig** - elever opfordres til at prøve ting af, vise mod, turde tage initiativ, være kreative med ideer der umiddelbart virker uopnåelige. Princippet er et brud med "fejlfinderkulturen", som ofte dræber mange initiativer.

Entreprenørskab er altså ikke en ny pædagogisk metode, men en anden måde at tilrettelægge læringsprocesser på. Man kan også beskrive det som et sæt af basiskompetencer børn og unge skal have mulighed for at udvikle og træne gennem læringsprocesser der har en modtager, en reel problemstilling, indgår i en kontekst, og reelt inddrager eleverne. Elevsynet bygger på at børn er en ressource og man inddrager læringsarenaer udenfor skolen og har som udgangspunkt ideer, der fører til et resultat, der skal have en nytteværdi for andre end skolen eller de, der arbejder med ideen. Entreprenørskab er altså "noget" mennesker gør. Derfor kan entreprenørskab også føre til innovation i form af udvikling af produkter og processer til gavn for andre.

I progressive og moderne skoler prøver man nye undervisningsformer af. Når festrusen har lagt sig over vellykkede forløb med begejstrede elever og lærere, der efterspørger mere, rejser spørgsmålene sig helt af sig selv hos skolelederen. – Hvorfor gør vi det her? – Skal vi gøre mere af det? Hvordan skal vi gøre? Hvad må det "koste" os at gøre det? Hvad handler det om? - Og kan vi gøre det?

Denne lille publikation er et forsøg på at rejse nogle problemstillinger og måske give nogle af svarene. Den er lavet på baggrund af erfaringer fra et pilotprojekt i Ikast-Brande Kommune fra november 2006 til december 2007. Forfatterne har været projektledere og en del af styregruppen omkring projektet.

Målet med publikationen er at videregive de erfaringer, der er opstået på en sådan måde, at de er direkte omsættelige på et meget "lavpraktisk - How to do" niveau i den daglige ledelse af entreprenante undervisningsprocesser på grundskoler eller i vejledning i UU centre. Derfor behandles det politiske niveau ikke i dette hæfte, men underforstået, at hele fundamentet for en vellykket implementering forudsætter politisk forankring og opbakning.

Dette er valgt helt bevidst, fordi der gennem hele pilotprojektets forløb har tegnet sig et billede af, at der findes megen god litteratur om innovation og ledelse, af innovative processer, men en stor mangel på konkrete, "letomsættelige" værktøjer til brug for de ledere og lærere, der gerne vil gøre egne erfaringer. Denne publikation inddrager derfor ikke direkte ledelseslitteraturen, men har selvfølgelig sit afsæt i en teoriramme om lederskab, ledelse og ledelse af forandringsprocesser.

Baggrundsmaterialet for den teoretiske forståelsesramme er "entreprenørskab i undervisningen" udviklet af Selvtændighedsfonden, der giver den begrebs- og forståelsesmæssige ramme for læsningen. Ligeledes inddrages Irmelin Funch Jensen og Ebbe Kromanns KIE-model. Hovedvægten lægges dog på den store praktiske inspiration, som pilotprojektet har fået gennem konsulent Kerstin Laue, der er ansat af Næringslivets Hovedorganisasjon i Telemark i Norge. Kerstin Laue har arbejdet praktisk med implementering af med Entreprenørskab i undervisningen i skolerne i Telemark i en årrække.

Hæftet er tænkt som et dynamisk værktøj, og vi er derfor meget positive overfor bidrag til at forbedre denne publikation med jeres erfaringer, ideer og bemærkninger. I er meget velkomne til at sende forslag og gode råd til forfatterne.

Hvordan bruger du dette hæfte?

Hæftet er tænkt som en "trin for trin" fremgangsmåde, men med muligheder for variationer. Trinene er baseret på de erfaringer, vi har gjort i projektet og dermed også en læring af de fejl, vi ufrivilligt har gjort samt dem vi har tilladt os selv at gøre. Derfor vil du måske vælge en anden vej.

Når man indleder en forandring af den pædagogiske platform på "sin" skole og prioriterer entreprenørskab i undervisningen, selvom det med ord ikke direkte står i et målhieraki, udsætter man sig ofte for kritik. Man må kunne forklare, hvorfor skolen og lærerne skal arbejde med dette, og søgelyset vil naturligt rette sig mod ledelsen. Således kan det blive svært fortsat at blive inspireret til at fortsætte ledelsesarbejdet i de entreprenørielle processer. Overgangen fra ide til praksis, fra at få tænkt muligheden til den er implementeret, er oftest den vanskeligste. Det kræver vedholdenhed at få det nye indført som en praktisk realitet.

"En revolution kræver 500 års efterarbejde" (Formand Mao)

Vi kan derfor se, at når der bliver kaldt på ledelse, kan det være gavnligt at have en værktøjskasse. Hvis du imidlertid kun leder efter "det rigtige" værktøj og de effektive teknikker, så kan du blive blind for at eksperimentere i mulighedsfeltet i din egen organisation. Der findes næppe noget redskab, som er designet til netop dig i dit arbejde, medmindre du selv har konstrueret det. Ledelsesværktøj er, som andet værktøj, nyttigt i hænderne på den, der ved, hvad han/hun vil. Værktøjet i sig selv producerer intet. Meningen opstår i den sammenhæng, som værktøjet bruges.

I pilotprojektet I Ikast-Brande Kommune tillod vi os at gøre den fejl, at vi først "slap lærerne løs" med at eksperimentere med entreprenante læringsprocesser. Hurtigt oplevede vi, at vi skulle være begyndt med lederne og her have drøftet "mål og med", fordi de ledelsesværktøjer dygtige ledere i grundskolen benytter, måtte suppleres. Vi håber derfor, at vi ved at præsentere ledere for den medfølgende værktøjskasse kan bidrage til progression og stringens i ledelsesarbejdet af entreprenørielle processer i skolen. Vi håber også, at du selv vil tilvirke netop det specialværktøj, som passer i den kontekst, som du agerer i.

Du kan derfor bruge hæftet som inspiration, opslagsværk eller guide i "how to do" på din skole eller i din organisation.

Hvis du træner dig i disse 2 discipliner, vil du have en ballast at stå imod med, når du som leder kommer ud i blæsevej eller farer vild.

- Strategiudvikling
- Kvalitetssikring af undervisningen og dokumentation

Som lederuddannende praktikere med en erfaring i ledelse af entreprenørielle processer, fokuserer vi på den ballast, du kan få med. Vi pointerer i hæftets første del, hvorfor disse discipliner er så vigtige og hvilke udfordringer, det stiller lederen overfor. I 2. del beskriver vi noget af det værktøj, som vi selv har fundet hjælpsomt, når der blev kaldt på ledelse.

Held og lykke med dit lederskab og ledelsen af entreprenørielle processer.

Kapitel 1 – Strategiudvikling

Strategiudvikling er en del af den strategiske ledelse, som er et system til planlægning, udvikling og gennemførelse af skolens strategi og generelle tilpasning. Strategisk ledelse indeholder tre hovedområder

1. Strategisk planlægning
2. Organisationsudvikling
3. Forandringsledelse

I strategisk planlægning ændres skolens kapabilitet og struktur for at tilpasse sig til en ny strategi og ændrede vilkår. Man benytter organisationsudvikling for at kunne ændre skolens historiske opbygning, eller historiske måde at gøre ting på – **Vi plejer** – kulturen. Man benytter organisationsudviklingen i strategisk ledelse til at opbygge ny kabalitet til at gøre ting på nye måder f.eks. undervise på en anden måde. Forandringsledelsen bruges til at håndtere modstanden mod forandringer fra medarbejderne.¹

For eksempel kan en offentlig finansieret institution uden krævende kunder (brugere) sikkert overleve som unyttig ganske længe, hvis ikke den internt tager livet af sig selv. I det hele taget vil organisationer med ressourcetsvage brugere kunne overleve længere end organisationer med ressourcestærke brugere på trods af en dårlig tilpasning. Faktisk vil en ideel organisation kunne overleve længe ved hjælp af en politisk korrekt retorik. Det bør imidlertid mere betragtes som undtagelserne, der bekræfter reglen, og hovedreglen er, at organisationer er afhængige af at reagere intelligently i forhold til deres omgivelser.²

Organisationsudvikling er en forandringsproces i en organisation og for dens tilstedeværende mennesker.

Processen bidrager aktivt til forhøjelse af problemløsningspotentialer og selvfornyelsesevnen i organisationen, hvorved medlemmer af organisationen i overensstemmelse med egne værdier og forestillinger kan indrette organisationen således, at den såvel internt som eksternt kan modstå udfordringerne. Organisationsudvikling dækker hermed over en lang række udviklingsprocesser i en organisation f.eks.

- Udvikling af den enkelte lærers job
- Udvikling af grupper og personalet som helhed
- Udvikling af lederen, viceskolelederen og andre nøglepersoner
- Udvikling af funktioner på skolen, evt. specialfunktioner i entreprenørskab – proceskonsulenter, diplomuddannelse i innovation
- Udvikling af fysiske rum og materialer

¹ Kilde: Børsens Managements Leksikon, Børsens Bøger 1995

² Kilde: Innovativ ledelse, Kjell Skogen, Gyldendals Lærebibliotek 2004

Forandringsledelse fokuserer på at håndtere modstand mod forandringer, på forskellige metoder til ledelse af forandringer samt på at forankre forandringer.

Udgangspunktet er, at ønskede forandringer ikke sker af sig selv, og at man kan gennem bevidst ledelse af forandringer undgå medarbejdermodstand og utilsigtede sideeffekter.

I et kompliceret job som lærerjobbet vil kravet om konstruktivt møde nye udfordringer og uforudsete udfordringer og problemstillinger hele tiden være til stede. Der er ikke tale om "om det sker", men blot "hvornår det sker".

Motivation og refleksion over egen praksis er nøgleord.

Sandsynligvis er fraværet af motivation for at lære i jobbet et af de mest centrale symptomer, når det drejer sig om vor tids modediagnose, udbrændthed. Jon Severud (2003) har givet en beskrivelse af, hvordan en afprofessionalisering af lærerrollen i en fragmenteret skole kan nedbryde lærerne og fratage dem motivationen for kreativt forbedringsarbejde.³

Evnen til at fungere som en autentisk og seriøs samarbejdspartner vil givet i fremtiden være et væsentligt succeskriterium for den succesfulde lærer.

Skolelederen kan med fordel gennemføre indledende forberedelser, hvor han tager stilling til følgende punkter.

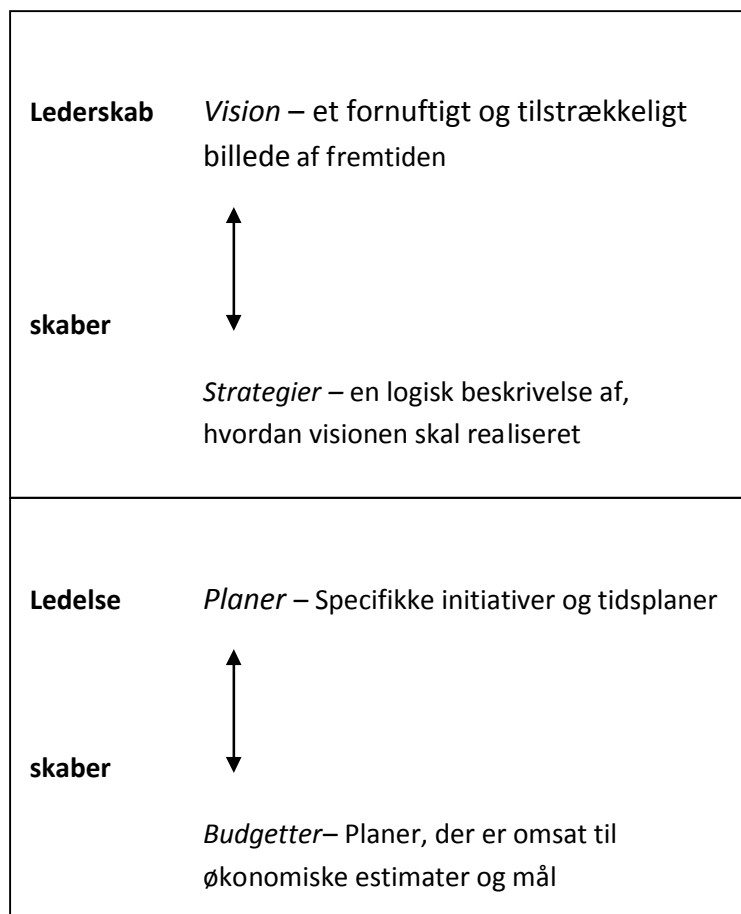
1. Begrundelse for forandringen - f.eks. indførelse af entreprenante læringsprocesser
2. Forandringens indsatsområder - f.eks. hvilke klassetrin, hvilke lærerteam
3. Forandringens tilrettelæggelse og metode - f.eks. eksperimenter blandt få lærere eller en fælles proces på hele skolen
4. Forandringens omfang - f.eks. alle klasser, alle lærere eller udvalgte, alle fag eller kun nogle, hele skoleåret eller kun i perioder
5. Graden af modstand og fra hvem. F.eks. kender skolelederen på forhånd de lærere, der vil være imod forandringer og hvilke, der er for
6. Tidsperspektivet - over hvor lang tid skal forandringen foregå⁴

³ Kilde: Innovativ ledelse, Kjell Skogen, Gyldendals Lærebibliotek 2004

⁴ Børsens Managementsleksikon 1995 Bendix, Jan og Andersen, Ole Steen, forandringsledelse- kommunikation, adfærd og samarbejde, Børsens Bøger 1995

Et sted at starte – visioner, strategier, planer og budgetter

Al ledelse i grundskolen tager afsæt i ressourceanvendelse og prioriteter. Dette forudsætter ledelsesarbejde i sin klassiske form. I det følgende skelner vi mellem "lederskab" og ledelse"⁵.



Lederskab er betegnelsen for den ledelsesform, der handler om at tegne visioner for skolen, formulere hvad man vil med skolens arbejde og den overordnede begrundelse for "hvorfor", og "hvordan", eller selve idegrundlaget og de mål man ønsker at opnå med f.eks. indførelsen af den entreprenørielle undervisningsform på egen skole.

Ledelse er tilrettelæggelse af selve udførelsen. De specifikke initiativer, tidsplanerne og indsatserne, samt ressourceforbruget. Her er man altså nede i den mere faktuelle del, her hvor det realiserbare er i fokus.

⁵ Kotter, John " I spidsen for forandringer" side 88 – Asschenfeldt 1997

Lige meget hvilken indfaldsvinkel man bruger er der altid 3 delopgaver, der går igen i det strategiske arbejde.

1. Strategisk ambition
2. Strategisk analyse
3. Implementering af strategi

Disse tre indfaldsvinkler er gensidige afhængige af hinanden. Kvaliteten af den strategiske analyse (2) er afgørende for, hvor præcis og effektivt den strategiske implementering (3) kan gennemføres. Og omvendt vil valget af strategisk ambition være helt bestemmende for hvilke analyser, der er behov for og hvilken form for implementering der er nødvendig. I denne proces må man være opmærksom på, om man opstiller visioner, gennemfører analyser eller implementerer strategier. Ellers kan man forveksle drømme med virkelighed⁶.

1.1. Strategisk ambition

Ledelsen formulerer en realistisk strategisk ambition, som skal kunne besvare mindst disse spørgsmål:

- Hvilke værdier skal strategien bygge på?
- Hvilken mission er skolen sat i verden for at udføre?
- Hvilken vision skal skolen orientere sig imod?
- Hvilke milepæle skal skolen og skolens ledelse vurdere fremdriften på?

Det er besværlige spørgsmål som umiddelbart kan se meget nemme ud. I pilotprojektet faldt det umiddelbart nemt at tage afsæt i folkeskoleloven, og andre formulerede begrundelser og målhierarkier for, hvorfor man skal undervise efter principperne i den entreprenørielle undervisningsform. Men hurtigt rejste der sig intellektuelle og praktiske vanskeligheder med at besvare dem. Det skyldes først og fremmest usikkerheden overfor de eksterielle og gennemgribende valg, som man tvinges til at træffe. Arbejdet med at udforme strategi forudsætter, at skoleledelsen træffer eksterielle valg og formulerer en visionær ambition. Uden værdiorienterede udgangspunkt og en klar ambition kan en samlet strategi ikke opstilles.

Værdigrundlaget

Mange skoler har formuleret et værdigrundlag og har gennemført en værdiproces. Nogle har erfaringer med, at værdier er komplicerede at forholde sig til. Andre, at de er de vigtigste pejlemærker i hverdagen og garant for, at man orker at gå på arbejde hver dag.

En skole kan i længden ikke undgå at drøfte hvilke værdier, der skal være styrende for undervisningen, omgangen med børnene og hinanden. Med andre ord skolens etik, moral og grundholdninger til mennesker, natur og samfund. Man er nødt til at have en "overenskomst" (forhandlet opfattelse) på skolen

⁶ Lederens udviklingsværktøj, Ulla og Flemming Andersen – Kroghs forlag 1998 side 7

omhandlende hvilke værdier, der skal være det fælles grundlag, man agerer på, når vanskelighederne melder sig.

Det er også ønskeligt, at ledelsen har formuleret nogle grundlæggende "lederværdier", som kan være til inspiration og fungere som spejl i de forestående processer. Ledelsen gør klogt i at have gjort sig sine egne overvejelser og gjort sig sine egne grænser klart.

Lærernes ageren og daglige koordinerende adfærd er afhængig af, om værdigrundlaget bliver klart formidlet. Der er forskel på lærernes adfærd, om ledelsen ønsker en skole, der kører som en velsmurt, prestigefyldt og økonomisk veldrevet organisation, eller den ønsker trygt arbejdsmiljø med få forandringer eller den ønsker en risikovillig og fleksibel organisation, hvor der er plads til at begå fejl.

Derfor viser det sig ofte i praksis, at skoler uden topledelse, der evner at præcisere, fastholde og kommunikere et passende værdigrundlag ofte er præget af manglende stringens i arbejdet, samt forankring af en ønsket kultur sjældent finder sted.

En ledelse bør samle en gruppe eller et team omkring sig. Det skal være en gruppe, der forstår at formidle en "vi-følelse" sammen med ledelsen. Loyalitet overfor skolen, tillid i personalegruppen og evnen til at kommunikere beslutninger og tiltag på det uformelle plan er naturlige fordringer til gruppens medlemmer.

"En svale gør ingen sommer". "En skoleleder gør ingen forandringer". Det betyder ikke, at en svale ikke er vigtig for vore sommeroplevelser, eller at en skoleleder ikke betyder noget meget for forandringsarbejde.⁷

Værdigrundlaget på en skole handler generelt om

- Hvordan elever, forældre og andre interessenter skal behandles
- Hvilken undervisningsform er værd at satse på
- Hvordan skolen dokumenterer sine værdier

Værdigrundlaget er fundamentet for skolens mission, vision og milepæle og dermed for skolens sjæl. Værdigrundlaget kan sjældent formuleres tilstrækkeligt, men er en afgørende grundpille i det image, som en organisation "sender" til både medarbejdere og omgivelser.

Værdigrundlag og entreprenøriel undervisning

I pilotprojektet i Ikast-Brande Kommune havde projektledelsen valgt at starte eksperimenterende med lysten hos lærerne som drivkraft. Det førte til konkrete resultater, men også til en forståelse for, at det strategiske arbejde er en forudsætning for et vellykket projekt.

⁷ Kilde: Innovativ ledelse, Kjell Skogen, Gyldendals Lærebibliotek 2004

Entreprenørskab i undervisningen hviler på værdier, der sikrer et læringssyn og et syn på børn og unge, som sikrer⁸

- Læring sker bedst, når eleven er aktiv deltagende og udforskende
- Læring foregår hele tiden gennem leg og afprøvning af egne kundskaber og erfaringer
- En forudsætning for god læring er, at der tages hensyn til den enkeltes måde at lære på
- Børn og unge har lyst til at lære og være aktive
- Børn og unge kan og vil – bare vi voksne vil slippe dem løs og er gode vejledere, så de tør fejle
- Eleven er en ressource for samfundet lokalt og globalt

Disse er grundlæggende elementer i entreprenørielle læringsprocesser. De binder an til det udvidede læringsbegreb, der hviler på den konstruktivistiske tilgang, og dermed et syn på eleven som et selvstændigt, unikt, tænkende væsen, der selv konstruerer sin virkelighedsopfattelse ud fra viden og erfaringer. Der linkes mellem dannelse, uddannelse og opdragelse og perspektivet er livslang læring.

Man kan altså ikke ”gøre noget ved eleven”, som sikrer, at denne får en bestemt tilgang til livet, men man kan konstruere læringsprocesser, der stimulerer alle 4 læringsniveauer⁹. I entreprenørskabsundervisningen

Læringsniveau	Stimuleringsformer	Læringsformer	Vidensbetegnelse
1. orden	Direkte lærings- og stimuleringsformer (klasseundervisning, forelæsninger)	Kumulation	Kvalifikationer
2. orden	Tilrettelæggelse af selvtilenelse (gruppe og projektarbejde)	Assimilation	Kompetence
3. orden	Stimulering af selvfrembringelse (konstruktions- og produktionsarbejde)	Akkommodation	Kreativitet
4. orden	Social og organisatorisk forandring (ændring af grundlæggende antagelser)	Paradigmeskift	Kultur

⁸ Åmdals Verk Oppvekstsenter – Telemarken 2008

⁹ Entreprenørskab i undervisningen – Selvstændighedsfonden 2008

Vil man en kulturforandring fordre det, at man sigter efter niveau 4, både i elevens læring og i den organisatoriske læring. Ønsker man "kun" forandring i afgrænsede fag, eller temamuger eller projekter, vil man højst kunne nå niveau 2-3. Der er så at sige tale om en slags omvendt Maslows behovspyramide.

Præcisering af skolens mission

Folkeskolens mission er formuleret i folkeskolelovens formålsparagraf. Allerede nu står der i denne lov, at der skal arbejdes med den kreative dimension. Der er altså ikke så stor tvivl om det overordnede formål med skolen. Den enkelte skoles mission er den overordnede kontekst, som medarbejderne dagligt "skriver teksten" indenfor. Definitionen af en skoles mission er ofte svaret på medarbejdernes ønske om at kunne respektere deres arbejdsplads. Missionen bør derfor udformes, så den enkelte medarbejder kan identificere sig med den og forpligte sig på den. Man kan sige, at man "låser autopiloten fast". Fejlagtigt tror man, at dette allerede er sket ved, at den medarbejder har søgt netop dén stilling ved netop dén skole. Det er formegentlig en velkendt ledererfaring, at man oftest kommer til at underkommunikere om missioner og visioner. Det er ofte tilfældet, at man overvurderer sine ansattes evner og vilje til at forstå vigtighed af fælles vision og mission, og vigtigheden af at lade sin virke styre af den.

At formulere en mission er en ledelsesopgave, og den bør formuleres, så alle på skolen kan acceptere den. Den skal kunne holde til udfordringer fra omverden f.eks. forældregruppen og lederen skal til enhver tid kunne begrunde missionen.

Når man vælger at indføre nye måder at undervise på, udfordrer man ofte det eksisterende. Det betyder, at man udfordrer elevsynet, lærerrollen, og samarbejdet med forældrene og ledelsen. Man skal kunne besvare spørgsmålet "hvorfor" – skal vi dette? "hvorfor" – er det nødvendigt?

Det er ligeledes i formuleringen af skolens mission, at man synliggør, hvilke hovedopgaver man er sat i verden for at løse, men også hvilke andre opgaver man ønsker at påtage sig, samt hvilken rolle i lokalsamfundet man ønsker at optræde i, som en del af et system, der skal sikre fremtidens kompetencer.

Formuler dernæst visionen

Uanset om man har en vision for skolen, vil det være en god ide at tegne et tydeligt billede af, hvad der skal komme ud af arbejdet med entreprenørskab i undervisningen for skolen som helhed og for samfundet.

Visionen skal styre ledelsen og lærernes fremadrettede indsats. Visionen skal tage afsæt i skolens mission. Uden denne forankring og sammenhæng kan den ende som en uforpligtende drøm.

Visionen må udtrykkes på en måde, så den kan bruges som et ledelsesværktøj.

Disse gyldne regler kan bruges

- Tænkelig- formidl et billede af hvordan fremtiden vil se ud f.eks. "en skole eleverne ikke vil hjem fra"
- Ønskelig – appellerer til de langsigtede interesser hos lærerne, forældrene, politikere og erhvervslivet der har interesse i skolen

- Gennemførligt – indeholde realistiske og opnåelige mål f.eks. 40 % flere elever oplever udbytte af den entreprenante undervisning
- Fokusér - er klar nok til at give vejledning, når der skal træffes beslutninger – f.eks. eleverne skal opnå kompetencer til at få ideer og gennemføre dem med et resultat, der har værdi for anden ende dem selv
- Fleksibel – er tilstrækkelig generel til at tillade individuelle initiativer og alternative reaktioner i lyset af vekslende vilkår. Der er således ikke tale om en regel, men en ramme, der giver mulighed for indtil flere handlemuligheder
- Kan kommunikeres - er nem at kommunikere, kan uden forståelsesproblemer forklares på fem minutter

I formuleringen af visionen er det ligeledes vigtigt at præcisere, hvad man vil. Om man vil entreprenørskab, der medfører en kulturforandring på hele skolen, eller man vil arbejde med entreprenørskab isoleret i få fag og dermed ikke opnå er paradigmeskifte på skolen.

Ligeledes har der i pilotprojektet været fokus på, at netop det entreprenante forudsætter forpligtende samarbejder eller partnerskaber med eksterne samarbejdspartnere fra enten erhvervslivet, kulturlivet, foreningslivet eller andre. Det kreative og innovative skal altså med andre ord omsættes til produkter eller tjenesteydelser, der har en værdi for andre end en selv.

Netop her er en af kendetegnene på den innovative undervisning. Den har været integreret på mange skoler, men ikke involveret andre udenforstående partnere. Dette giver ofte anledning til de første præciseringer af arbejdet med entreprenørskab i undervisningen, fordi mange skoler har arbejdet med innovation i en del år, men ikke haft det entreprenante læringsrum tilknyttet.

Milepæle

Milepæle er stadier på vejen, som gør det muligt at høste anerkendelsen, mens man er på vej. Det er også afgørende for, at lærerne kan holde kursen.

I pilotprojektet var det meget vigtigt at skabe refleksionsplatforme, hvor man løbende med udviklingen kunne formulere, hvilke milepæle vi havde nået.

Konkret milepæle kan være konkrete læringsaktiviteter, man har eller vil have gennemført eller bestemte samarbejdspartnere man vil inddrage.

Det er derfor vigtigt, at lederen og ledergruppen bidrager til, at der bliver muligheder for at dokumentere fremgang, opnåelse af delmål eller af kortsigtede succeser, som kan give bekræftelse på, at man er på rette vej og som kan være vejledende for det videre arbejde.¹⁰

¹⁰ Kilde: Innovativ ledelse, Kjell Skogen, Gyldendals Lærerbibliotek 2004

Strategisk analyse

Den strategiske analyse er nødvendig som grundlag for at vælge en strategisk implementering. En ekstern analyse af de omgivelser skolen befinder sig i og en intern analyse af skolens egne ressourcer.

Den eksterne analyse beskæftiger sig med

- Hvem/hvordan er vore elever?
- Hvem og hvordan er vore interessenter – herunder forældrene?
- Hvad karakteriserer den egn/bydel, hvor skolen ligger?
- Hvilke muligheder og trusler er der lige nu og 1-2 år ud i fremtiden?

Den interne analyse af organisationens styrker og svagheder retter sig i almindelighed mod følgende hovedområder

- Hvad karakteriserer vores kultur på skolen og i lokalsamfundet?
- Hvad karakteriserer vores struktur?
- Hvad karakteriserer vores undervisningsform i dag?
- Hvad karakteriserer vores økonomi?
- Hvad karakteriserer aktørerne – vore magtbaser?
- Hvilke barrierer ser vi?

Forskellen mellem den strategiske ambition og den strategiske realitet udgør den strategiske udfordring. Den strategiske indkøring sætser på at tilvejebringe overensstemmelse mellem ambitionen og realitet. Indkøringen er udviklingsprocessens kulmination, og den viser kvaliteten af den gennemslagskraft og kraft i det hele taget den enkelte skoleleder er i besiddelse af.

Innovér eller kapitulér; der findes ikke noget alternativ til kontinuerlig innovation. Minimumskravet er en omstilling, som holder trit med forandringerne omkring os, og hvis vi skal gøre reelle fremskridt, må vi være på forkant med udviklingen. For det andet kan vi ikke regne med, at en forandring i en organisation forbliver en forandring, uden at den bliver vedligeholdt. Det er faktisk vigtigt hele tiden at have fokus på både forandringer og vedligeholdelse af forandringer, og begge dele kræver bevidst og planmæssig indsats.¹¹

¹¹ Kilde: Innovativ ledelse, Kjell Skogen, Gyldendals Lærebibliotek 2004

Kendetegn for den entreprenante skole

En skole kan være mere eller mindre entreprenant uden at vide det. Når man ønsker en entreprenant kultur på sin skole eller i kommunens skolevæsen, er der bestemte kendetegn der skal være til stede¹²

Kendetegn nr. 1

Skolen tilrettelægger læringsstrategier der fremmer entreprenørskab i hele læringsforløbet fra 1. – 10.klasse

- Eleverne trænes i omstilling, fornyelse og nyskabning
- Eleverne trænes i at gå fra ide til resultat
- Eleverne oplever nytteværdi af kundskaber og oplever sammenhæng mellem teori og praksis
- Skolen arbejder bevidst med at være løsningsorienteret
- Skolen har klare og synlige mål for entreprenørskabsarbejdet
- Eleverne står selv for etablering, gennemførelse og afvikling af virksomheder – afhængigt af niveau
- Eleverne forstår hvad bæredygtig udvikling indebærer (afhængig af niveau)

Kendetegn nr. 2

Skolen tager vare på og stimulerer elevernes kreativitet, initiativ og nysgerrighed

- Skolen praktiserer en pædagogik der har elevernes nysgerrighed, opdagelseslyst og undren i centrum
- Eleverne oplever at kunne "mestring" – det at kunne mestre en situation
- Skolen bruger elevens stærke sider
- At begå fejl er en vigtig del af læringsprocessen
- Eleven involveres i kreative øvelser
- Elevens initiativ bliver værdsat og fulgt op, både i elev og voksenmiljøet
- Lærerrollen har fokus på vejledning og coaching
- Vejledning tager udgangspunkt i at eleven er en ressource

¹² Jf. Howard Gardener: "Frames of mind" (1983) og bl.a. Thomas Armstrong "MI I klasseværelset (1998). Kvalitetsindikatorerne er oversat direkte fra norsk og udarbejdet af "Program for entreprenørskab" i Telemark .

Kendetegn nr. 3

Skolen tilrettelægger hverdagen, så der er reelle muligheder for elevindflydelse

- Eleven tager ansvar og er aktiv i skolens hverdag
- Eleverne sætter egne mål og vurderer deres egen indsats
- Eleverne lærer i samarbejde med andre
- Eleverne tager egne og kollektive beslutninger
- Elevernes forskelligheder accepteres, synliggøres og udnyttes
- Eleverne lærer konflikthåndtering ved, at faktiske konfliktsituationer udnyttes

Kendetegn nr. 4

Skolen og lokalsamfundet fungerer som ressource for hinanden

- Eleverne er ikke kun forbrugere af viden, men også producenter
- Skolen har et aktivt netværk af lokale ressourcepersoner
- Eleverne er ressourcer, som lokalsamfundet kan arbejde sammen med
- Der etableres gensidigt forpligtende samarbejde med virksomheder (partnerskaber)
- Eleverne udforsker og drager nytte af ressourcerne i nærmiljøet, i kommunen, i regionen og i Danmark
- Elevernes egne interesser, baggrunde og netværk anvendes
- Eleverne viser, at de har godt kendskab til og om lokalsamfundet
- Skole henter supplerende kompetencer udefra
- Lærerne har indsigt i, hvordan entreprenørskab er grundlag for lokal udvikling

Kendetegn nr. 5

Skolen er åben for ændringer og nytænkning

- Organisering af skolen støtter læringsprocesser
- Der er handlerum for lærere og elever, og det er accepteret, at der er flere veje til samme mål
- Der bruges varierede læringsarenaer eller læringsrum – Undervisningsrummet, studierummet, og praksis-simuleringsrummet
- Der foregår flere læringsaktiviteter samtidigt
- Der er en stor grad af teambaseret og tværfagligt arbejde
- Projektarbejde har høj prioritet, og resultaterne har nytteværdi også for andre end eleven selv
- Der er lagt op til at udnytte kompetencerdeling og erfaringsudveksling
- Det er fleksibel brug af tidsressourcer

Ud fra kendetegnene kan man lave en "test" på sit eget skolemiljø og på den måde grave lidt mere ned i de mere grundlæggende antagelser, som findes i kulturen på skolen. En organisationskultur kan beskrives og forstås på 3 niveauer¹³

1. Artefaktorerne er de synlige kulturelle frembringelser, symboler og design, produkter og strukturer, omgangsformer og sociale relationer.
2. Værdier er de forklaringer eller den filosofi, som organisationens medlemmer bekender sig til.
3. Grundantagelserne er det livssyn, den indstilling og de følelser, der tages for givet i kulturen.

I modellen på side 10 kan I selv vurdere, hvilket niveau I mener jeres læringsformer er på i forhold til den kultur I har analyseret jer frem til.

Ledelse = implementering af en strategi

Som vi viste på en af de første sider, skelner vi mellem lederskab og ledelse. Denne del af det ledelsesmæssige arbejde handler om implementering af de planer, som vi lagde for indførelsen af entreprenørskab i undervisningen.

At implementere de tanker man har gjort sig i lederskabsdelen er vanskeligt. Man kan ikke forudse alt, og der vil ske udviklinger og hændelser undervejs som gør, at man må justere. Men grundlaget for gode implementeringsprocesser er bl.a.

¹³ Edgar Schein

- De strategiske udfordringer (Forskellen mellem den strategiske ambition og den strategiske realitet) skal oplistes
- Detaljeret handlingsplan skal formuleres for hver udfordring
- Kritiske succesfaktorer skal identificeres til hver handlingsplan
- Ildsjele og modstandere skal identificeres
- Fremdriften i ændringsprocessen skal vurderes
- Den strategiske ambition skal evt. revideres

Handleplaner er velkendte redskaber i ledelse, hvorimod formuleringen af kritiske succesfaktorer er en forholdsvis ny måde at vurdere realiserbare planer.

Man kan bedømme en udfordrings sværhedsgrad ud fra følgende 2 forhold

1. Hvor betydningsfuld er den pågældende udfordring og
2. Hvor vanskelig er udfordringen af imødegå

Når disse to forhold holdes op mod hinanden, er det muligt at prioritere indsatsen, så man bruger kræfter på de vigtige udfordringer, og ikke forløfter sig på de tunge og uvæsentlige.

Kvalitetssikre dine handlingsplaner med SMART

Hvis handleplaner skal være et nyttigt arbejdsredskab formoder vi, at du ved at opstille handlingsplaner ved hjælp af SMART – metoden, får et nyttigt ledelsesredskab

SMART står for:

- S = Specifik, dvs. at opgaver og ansvarsplacering er specificeret
- M = Målbar, dvs. at det er muligt at måle om planen når sine mål
- A = Acceptabel. Det vil sige, at de, der skal udføre planen, har accepteret den
- R = Realistisk dvs. planens ambitionsniveau er realistisk
- T = Tidsfastsat, dvs. at der er deadlines på alle aktiviteter i planen

Det kan være en fordel at få andre til at vurdere i forhold til SMART, end de der har lavet planerne.

Konklusion

At skabe en skolekultur, der giver børn og unge mulighed for læringsarenaer, der skaber baggrund for konstruktivistisk og aktionsorienteret lærings syn – der giver børn og unge kompetencer til at føre egne ideer til resultater/produkter, som betyder noget for dem selv og andre, kræver beherskelse af flere ledelsesdiscipliner.

Grundlæggende skal strategiudviklingen kunne svare på ”hvorfors” og ”hvordan” – rammerne er for den pædagogiske platform.

Entrepenørskab i undervisningen er ikke gammel vin på nye flasker, men en måde at undervise og lede på, der udfordrer elevsynet og lærings synet og dermed påvirke opfattelsen af lærer- og lederrollen. Derfor er det en forandringsproces, som der sættes i gang, samtidig med at det også er en udviklingsproces omkring kulturen på skolen.

Som leder er man i orkanens øje og skal derfor stå i spidsen for en solid strategisk ledelse af disse processer. Fundamentet for dette, er en grundig forberedelse gennem det strategiske arbejde, der er beskrevet i dette kapitel.

I næste kapitel ser vi nærmere på den pædagogiske platform og samarbejdet med foreningskultur og erhvervslivet.

Kapitel 2: Pædagogisk platform

I kapitel 1 byggede vi grundlaget op for at kunne gennemføre den strategiske analyse, der skal til for at kunne formulere visionen og missionen med at indføre entreprenørskab i undervisningen på den enkelte skole.

Selvom det står i folkeskoleloven, selvom man politisk vedtager, at man ønsker en skolekultur, der fordrer entreprenørskab, selv om der er enkelte ildsjæle, er der stadig et stykke arbejde tilbage på den enkelte skole. I dette kapitel vil vi prøve at stille skarpt på baggrund og vigtige mål som tillæg til trinmål og fælles mål samt organiseringen af undervisningen.

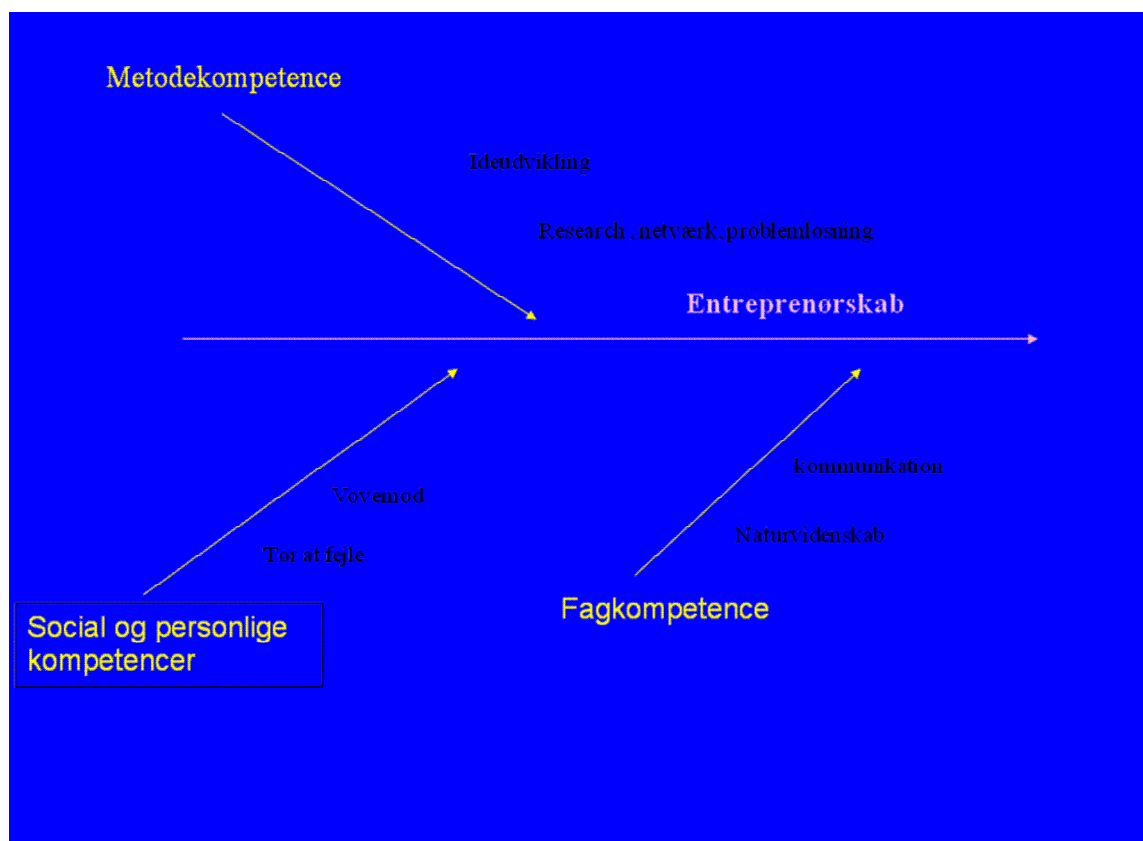
Baggrunden for og begrundelse for at indføre entreprenørskab i undervisningen er først og fremmest elevernes begejstring for at lære, og de fremskridt det medfører. Forskning viser i Sverige, at 20% af de elever, der har arbejdet entreprenant, selv etablerer egen virksomhed, og at 75% af disse overlever. Traditionel undervisning medfører 2-3% og heraf overlever ca. 50%.

Desuden forbedrer undervisningsformen elevens præstationer i alle fag jf. amerikansk forskning. Mest markant er præstationsforbedringerne på de naturvidenskabelige fag.

Entreprenørskab - de 3 kompetenceområder

I forbindelse med pilotprojektet i Ikast-Brandø Kommune blev der udviklet en progressionsmodel der tager udgangspunkt i 3 kompetenceområder

Figur 1: Entreprenørskab – de 3 kompetenceområder



I "Entreprenørskab i undervisningen" udviklet af Selvstændighedsfonden, er der sat nøgleord på de kompetencemål eleven skal opnå på de forskellige niveauer. Disse nøgleord er supplerende.

Personlig og social kompetence:

Børn og unge skal udvikle

- Holdninger, som behøves for at kunne nytænke og omsætte egne ideer til virkelighed. Dette ved at lære eleven
 - at vove (der er skabt tryghed, selvtillid og mestring i læringsmiljøet)
 - at prøve at fejle (lære af fejl, prøve på ny, ikke give op)
 - at tage og give ansvar (børn og unge er en ressource som kan og vil, opleve at deltage i processer og tage ansvar for processer)
 - at finde løsninger og at tage var e på at udvikle /forstærke følelsen af "jeg kan" i stedet for "det går ikke".
 - at stole på sig selv (at blive set, værdsat og føle at mestre)

Metodekompetencer

Børn og unge skal udvikle de metodekompetencer, som behøves for at kunne nytænke, sætte egne ideer om til virkelighed, for at kunne udnytte lokale ressourcer og selv blive en ressource i lokalsamfundet/hele samfundet, i kulturen og i arbejdslivet.

Dette ved, at eleverne skal:

- Lære at bygge netværk og bruge netværk (personer rundt om en, partnerskaber)
- Lære at kvalitetssikre arbejdsprocesser(planlægge, gennemføre, vurdere og revidere)
- Lære problemløsning (positiv grundholdning, problem = udfordring, en kreativtetsøvelse)
- Lære om ideudvikling (idegrundlag, værktøj for at prøve om ideen er mulig at omsætte til virkelighed, at få og tage ansvar for at gøre ideen til virkelighed)
- Lære at reagere og agere godt (at opleve, bearbejde og acceptere konsekvenserne af egne valg)

Fagkompetence

Fagkompetence skal egentlig ikke opfattes snævert, som de fællesfaglige mål, der ligger til grund for al undervisning i folkeskolen/grundskolen. Fagkompetence skal opfattes som et samlet fællesbegreb for, hvad der sker, når en elev omsætter fagene fra teori til praksis. I pilotprojektet oplevede vi imidlertid, at det var nødvendigt at "oversætte fagkompetence" til fællesfaglige mål for at kunne dokumentere, hvilke mål eleven havde mulighed for at opfylde i læringsaktiviteten.

Konsekvenserne af de valg eleven træffer i forbindelse med at løse en opgave er at omsætte de faglige mål fra teori til praksis, men kravet om, at det skal fremgå af lærerplanen stiller krav om synlighed. Her bruger vi derfor begrebet fagkompetence som udtryk for den måde, eleven har arbejdet med det teoretiske stof på.

Fagkompetence er, når børn og unge skal opnå nok faglige kompetencer til at kunne blive en ressource i lokalsamfundet både i skolen, hjemme, i samfundslivet og i arbejdslivet, og evt. være i stand til at etablere egen virksomhed.

Dette kræver, at man skal:

- Have arbejdslivskompetence (have erfaring med forskellige arbejdsplader og vide/kende til forskellige erhverv)
- Opnå etableringsviden og kundskab (organisationsformer, markedsføring, love og regler, regnskabsteknikker og forretningsplaner m.m.)
- Have kundskab om etik og miljø således, at nyskabelser sker indenfor samfundets normer og værdier
- Få viden om og kendskab til lokale ressourcer (råstoffer, jord, skov, vand, naturområder, menneskelige ressourcer så som kreativitet, kunst, organisationslivet, musikteater, virksomheder, ikke udnyttede biprodukter med mere)
- Få viden om og erfaring med økonomi og værdiskabelse (egen økonomi, familiens økonomi, økonomi i erhvervslivet, økonomi i økologi, etik).

Disse 3 kompetenceområder er grundelementerne i den **pædagogiske platform**, som kan se således ud:

Læringsyn:

Læring sker bedst, når eleven er aktiv deltagende og udforskende. Læring foregår hele tiden i leg og gennem erfaring. En forudsætning for god læring er, at der tages hensyn til den enkeltes læringsstil og evner.

Elevsyn:

Eleven er en unik ressource, der som udgangspunkt har lyst til at lære og være aktiv. Eleven kan tage ansvaret og være med i at agere i planlægningsarbejdet og den daglige drift af elevvirksomheder.

Skolekultur

Er en mødeplads for jævnlig pædagogisk refleksion og debat. Man reflekterer over egen praksis, omkring omgangen med og undervisningen af børn og unge.

Man leder efter og finder løsninger i stedet for at fremhæve vanskeligheder. Personalet er nysgerrigt og har lyst til udvikling.

Man er fremadrettet og risikovillig. Fejl lærer man af og de rettes i fællesskab.

Kompetencer, rettigheder og pligter respekteres.

En pædagogisk platform og formningen eller tilpasningen af denne kræver åben fælles dialog, da der oftest vil være flere indsatsområder i spil på skolen end kun lige entreprenørskab i undervisningen. Udfordringen går da ofte på at tilpasse og koordinere igangværende tiltag således, at det ikke opleves som "mere" eller "oveni" alt det andet.

Bilag 6 er eksempler fra ÅVOS i Telemarken om, hvorledes kompetencerne er foldet ud i konkrete platforme.

Rammer, retning og dokumentation

I pilotprojektet i Ikast-Brande Kommune blev der bevidst arbejdet med retning, rammer og dokumentation.

Der bør vælges en kendt referenceramme at udføre det pædagogiske indenfor. Det kan være

- SMTTE modellen kombineret med
- KIE modellen
- Årsplaner

Overordnet kan skolelederen beslutte rammebetingelserne omkring tilrettelæggelsen. Det kan være rammebetingelser så som:

- Skoleårets disponering. Skal der indrettes perioder, hvor man har fokus på det entreprenante eller gennemsyrrer det hele perioden?
- Fleksibel anvendelse af timer. Fællesmøder, Pædagogiske rådsmøder, afdelingsmøder eller andre møder, hvor man med fordel kan "øremærke" timer til fælles refleksionsplatform omkring erfaringerne med den entreprenante undervisning.
- Fleksibel brug af lærerressourcer. Evt. på tværs af afdelinger eller hold – tværfaglig organisering.
- Dagsrytmen gennem en undervisningsdag. Skal man dele ledelsesansvaret med eleverne f.eks. ved, at de leder om formiddagen og læreren om eftermiddagen?
- Fastlæggelse af elevsamtaler med mulighed for, at eleven kan reflektere over egen læring.
- Læringssituationer, hvor eleven er i centrum og ansvarlig for undervisningen, evt. for mindre klasser.
- Brug af port-folio som metode til dokumentation af elevarbejder.
- Læringsarenaer. Hvilke læringsarenaer har vi i omegnen og hvordan vil vi bruge dem?

- Forældresamarbejde - information og inddragelse?

Der blev valgt en pædagogisk kendt model - SMTTE modellen. Der kan anvendes andre modeller til dokumentation af den pædagogiske planlægning, men det at stille konkrete krav om et udgangspunkt for den pædagogiske drøftelse kvalificerer helt klart denne.

Der er ikke udviklet en metodehåndbog i, hvorledes det pædagogiske planlægningsarbejde omsættes til praksis, men i evalueringen skal der tages stilling til, hvorledes elevens arbejde skal evalueres. Her kan der med fordel inddrages partnere udefra for at skærpe fokus på nytteværdien.

Bilag 7 er et eksempel på en anvendelig skabelon som grundlag for lærernes pædagogiske arbejde – tilrettelagt ud fra KIE modellen. – se nedenfor.

KIE modellen eller KII

Irmelin Funck og Ebbe Kroman har udviklet en undervisningsmodel – KIE modellen som består af 3 læringsrum: det **K**reative, det **I**nnovative og det **E**ntreprenante – heraf forkortelsen KIE.

Under hensyntagen til samarbejdet med Selvstændighedsfonden har vi modificeret modellen ved, at ordet "entreprenant" erstattes med det "iværksættende".

Det kreative, innovative og iværksættende læringsrum

Kreativitet søger at bryde den traditionelle vanetænkning gennem idegenerering og opstilling af nye problemstillinger. Her er tale om en helt ny måde at tænke på, som skaber sprit nye muligheder for eleven og ofte for læreren, idet der ofte er uset innovationskraft hos eleverne eller studerende.

De muligheder, der inddrages lå tidligere udenfor den forestillede fælles etablerede mulighedshorisont, f.eks. fordi de også benytter sig af ekstraskolær viden. I kreativiteten arbejdes der mentalt i såkaldte divergente baner, dvs. intuitivt, nonverbalt, holistisk, humoristisk, legesygt og rummeligt.

Dermed kan de kreative processer umiddelbart fremstå som kaotiske og uden retning, modsat traditionelle veltilrettelagte og velplanlagte undervisningsforløb og planer med veldefinerede faste kvantitative slutmål.

Fra et interview på www.uvm.dk med Irmelin Funch:

Skriv Hitlers tale. Beskriv, hvordan det er at gå gennem en pestrant by. Tegn dagens lektie. Sådan kan dagens opgave lyde i Irmelin Funch Jensens historietimer. Selv kalder hun det for den lille innovation, hvor eleverne tvinges til at tænke anderledes, kreativt og innovativt i deres arbejde:

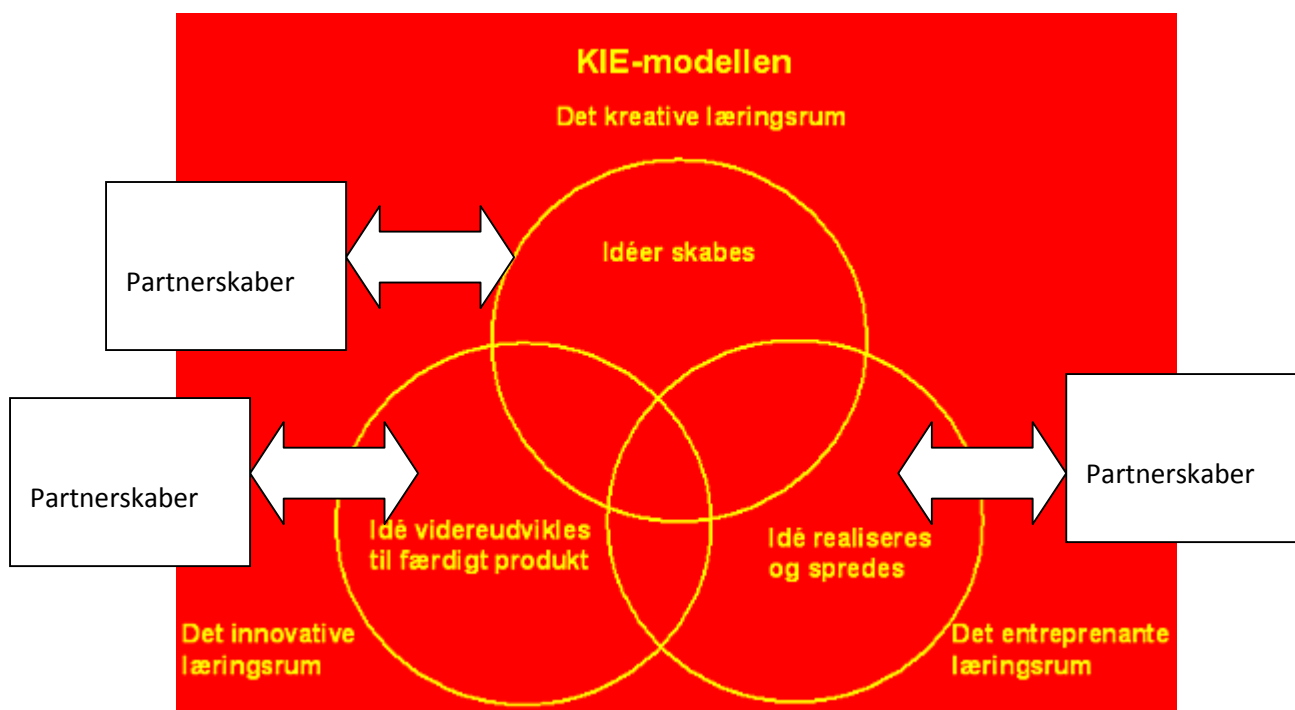
"I min undervisning forsøger jeg at skabe nogle rammer, hvor eleverne får plads til at skabe en hel masse ideer og lærer at udvælge den gode idé og arbejde videre med den. Det er vigtigt, at de tør møde det uforudsigelige og kunne begå sig der, hvor intet er sikkert".

KIE-modellen er resultatet af Irmelin Funch Jensens eget innovative arbejde og er udviklet i samarbejde med Ebbe Kromann fra Frederiksberg Seminarium. KIE-modellen er en didaktisk figur eller undervisningsmodel, som består af 3 adskilte læringsrum: Det kreative, det innovative og det entreprenante læringsrum.

I det kreative læringsrum skal eleverne fyre løs med ideer. Her er ingen dommere, alt kan bruges, og det udfordrer ifølge Irmelin Funch Jensen den traditionelle elev- og lærerrolle, da mange elever ofte er bange for at sige noget forkert og dumme sig over for læreren.

I det innovative læringsrum prioriteres og systematiseres ideerne for til sidst at finde den endelige idé, som eleverne vil gå videre med. Her kommer læreren på banen igen og fungerer som en konsulent, der stiller udfordringer til eleverne.

Til sidst føres ideen helt ud i livet i en tilgængelig form, som er anvendelig for andre i det entreprenante læringsrum.



I det kreative læringsrum udfordres den traditionelle elev- og lærerrolle. Mange elever er bange for at sige noget forkert, er bange for at dumme sig, bange for at tage chancer. Det bliver de nødt til at lære i dette rum. At skabe ideer kræver gå-på-mod og vovemod. Det kræver åbenhed og indlevelsesevne, det kræver, at eleven går med på andres ideer og selv spiller ind med nye ideer. Her er ingen dommere.

Eleverne er ikke vant til denne arbejdsproces, og skyder i begyndelsen hinanden ideer ned. Det er lærerens rolle at gentage, "at alle ideer er lige gode", og være organisator.

At arbejde med ideer kræver også tillid, hvis vi som lærere går ind med svar, vil vi hæmme elevens selvstændige udvikling¹⁴.

¹⁴ Artikel af Irmelin Funch "Hvordan underviser man innovativt?"

Det innovative læringsrum

Innovation skal forstås som kreativitet og ideer der prioriteres, systematiseres, kategoriseres, italesættes, gives retning. Der er tale om en målrettet analytisk proces, hvor der trækkes på de konvergente tankeformer. Dvs. de logisk rationelle, sekvensielle, verbale, lineære, analytiske, og det eksplicitte. I den innovative fase opstilles operationelle løsninger, der afprøves, forkastes eller forfines.

Derudover tilskrives ideer værdi. Værditilskrivningen er ikke tænkt som snæver økonomisk værdi, men som en generel værdi til glæde for andre.

Det innovative arbejde skal gøre den kreative tanke virksom, aktiv og konkret, forfinet. Innovationen sikre, at kreativiteten målrettes mod værdifulde brugbare løsninger eller visioner til anvendelse i praksis.

Det entreprenante rum – eller det iværksættende rum

Entreprenørskab er det udadvendte handlende aspekt dvs. her operationaliseres innovationen konkret med henblik på at føre ideen ud i livet i en tilgængelig form, som er anvendelig for andre. Mens den kreative fase handler om at være påhidsom, er her tale om foretagsomhed.

At være entreprenant er altså at være foretagsom, at iværksætte noget, der har værdi, en endelig konkret udmøntning af kreativiteten og innovationen.

Afrunding og gode råd fra pilotprojektet

Du har nu læst om de erfaringer og gode råd vi kan give videre på baggrund af vort arbejde med at implementere en kommunemodell i Ikast-Brande. Der hersker ingen tvivl om, at vi har lært meget i pilotprojektet, og selve ledelsesdelen har fået alt for lidt plads og opmærksomhed. Det rettes der op på i et senere ledelsesseminar i september 2008.

Som afslutning vil vi her trække nogle af de væsentligste erfaringer op fra implementeringen.

Synligt og usynligt

Udviklingsmæssigt vil man på en skole altid køre i "2 plan". Det synlige som elever og forældre oplever samt det "usynlige" som foregår mellem lærere, ledere, bestyrelse, samarbejdspartnere og andre.

Ledelse og lederskab er i den strategiske fase "usynligt", men bliver meget synligt, når det implementeres. Man må derfor ruste sig med tålmodighed, være flittig og ikke ignorere de fejl, der altid begås i større projekter. Det er næsten for banalt, men til trods:

- At det undervurderes, at det tager tid at opnå de ønskede ændringer. Alene skoleårets planlægning gør, at man skal tænke 1- 1½ år ud i fremtiden bare for at opnå noget i det kommende skoleår.

- At nøglemedarbejdere eller nøglepersoner så som forældre og virksomheder måske "glemmes" eller ikke inddrages tids nok.
- At det undervurderes, hvor meget tid der skal ofres på koordinering, information, kommunikation og lederskab undervejs i implementeringen.
- At sammenhænge eller modstrid mellem strategier og kulturer overses.
- At der ikke investeres nok i relevante teknologier eller uddannelses af medarbejdere.
- At entreprenante læringsprocesser ikke er noget nyt oveni, men en anden måde at undervise på.

Man kan vælge "den stille revolution" eller man kan vælge "full scale" implementering, det er helt op til udfaldet af den strategiske analyse, hvor tæt skolen er på at være entreprenant i forvejen. Man kan ud fra de angivne kendetegn tidligere i hæftet selv lave "syretesten" på hvor man er, og hvor parat man er til forandringerne.

Vort råd er at "lytte til organisationen", men ikke basere udviklingen på mindste fællesnævner.

Af generelle ledelsesmæssige råd kan fremhæves

1. Der bør være min. en person med overblik og ansvar for processen i kommunen. Denne person bør være sparringspartner for skolernes ledelser omkring både det pædagogiske, det praktiske og det ledelsesmæssige.
2. Partnere (forenings-, kultur- og erhvervsliv) skal med fra starten af et projekt for at sikre inddragelse af det entreprenante. Man risikerer ellers at arbejde meget innovativt, men ikke i relation til en ekstern partner. Der er forskellige metoder, der kan anvendes, når man vil lave partnerskaber. De nævnes kort her:
 - a. Virksomhedssafari – skolens lærere er på rundtur ved det netværk af virksomheder der er i omegnen og som gerne vil i samarbejde med skolen
 - b. Indbudte – her indbyder skolen en række virksomheder til at komme med opgaver eleverne kan give bud på forbedringer på indenfor en projektperiode
 - c. VIP- partnerskaber skolen udvælger centrale vigtige samarbejdspartnere at lave partnerskaber med.
3. Start med små overskuelige entreprenante forløb, hvor eleverne trænes i at være kreative og innovative, inden det kobles sammen i et større projekt.
4. Gør det entreprenante synligt i læseplaner og årsplaner.
5. Forlang port-folio af lærerne omkring deres entreprenante aktiviteter i løbet af året.
6. Start årets planlægning tidligt og være tydelig i "opgaven", "ressourcerne" og "tidsplanen".

7. Vis jævnligt "det gode eksempel".
8. Sørg for, at en lærer aldrig er alene om en opgave.
9. At der oprettes et ledelsesforum, hvor man kan drøfte ledelse og gerne i samarbejde med erhvervsfolk.

Held og lykke med det videre arbejde.

Skema til formulering af den strategiske ambition

1. Dette er vores værdigrundlag
 - a) Det elevsyn og menneskesyn vi bygger på er:
2. Sådan vil vi behandle vore elever og forældre
3. Sådan vil vi have de med hinanden i hverdagen

Dette er vores mission

1. Vi er sat i verden med denne hovedopgave
2. Herudover vil vi påtage os disse opgaver i forhold til den entreprenante undervisning

(eks. En skolekultur der er en mødeplads for både leg, pædagogisk refleksion og debat, at eleven reflekterer over egen praksis i omgang med og i undervisning af børn og unge. At man leder efter og finder løsninger i stedet for at fremhæve vanskeligheder, og at personalet er nysgerrig og har lyst til udvikling – ÅVOS 2008)

3. Sådan ønsker vi at optræde som en del af samfundet og som nabo.

Dette er vores vision

1. Om 3 år ønsker vi at situationen ser sådan ud:
2. Om 5 år ønsker vi at situationen ser sådan ud:
3. Sådan håber vi at situationen ser ud om 10 år

Dette er vore milepæle

1. Om 1 år vil vi have nået dette
2. Om 2 år vil vi have nået dette
3. Om 3 år vil vi have nået dette

På disse områder vil vi ændre vort image

1. Om 1 år vil vi have dette image
2. Om 3 år vil vi have dette image
3. Om 5 år håber vi at fremtræde med dette image

Skema til strategisk analyse

Der er følgende medarbejderkategorier i organisationen:

Kategori	Antal	gens. ancien.
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Disse interessemodsatninger optræder mellem de forskellige medarbejderkategorier.

Sådan bedømmes paratheden til at indfri den strategiske ambition hos de to mest indflydelsesrige medarbejderkategorier

Kategori 1

Antal vil yde en målrettet, engageret indsats for at indfri ambitionen.

Antal vil yde en god, men noget rutinepræget indsats.

Antal vil være ligeglade med, at der er opstillet en ny strategi.

Antal vil direkte modarbejde ambitionen.

Kategori 2

Antal vil yde en målrettet, engageret indsats for at indfri ambitionen.

Antal vil yde en god, men noget rutinepræget indsats.

Antal vil være ligeglade med, at der er opstillet en ny strategi.

Antal vil direkte modarbejde ambitionen.

(Du kan selv skrive flere kategorier på, hvis du har dem i din organisation)

Strategisk implementering

De strategiske udfordringer

- a) Her er de 5 strategiske udfordringer som vores organisation først og fremmest skal have fundet en løsning på:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Derudover har vi følgende væsentligste udfordringer:

Bedømmelse af strategiske udfordringer


Overskrift :

Eksempel fra postcamp 2007: Ledelseskompetencer

Formål (Hvorfor)	Succeskriterier
<p>Accept af en særlig ledelsesform.</p> <p>Krav til samarbejdsform.</p> <p>Fordi lederne skal agere entreprenant og innovativt.</p> <p>Fordi lederen skal stå i spidsen for en entreprenant og innovativ organisation.</p> <p>Fordi der skal være en entreprenant og innovativ medarbejdergruppe.</p> <p>Fordi medarbejderne skal lede entreprenante processer.</p>	<p>2012 er alle ledere for grundskoler og ungdomsuddannelser klædt på til at lede den entreprenante skole.</p> <p>80% af medarbejdere i Ikast-Brande Kommune arbejder med innovative processer.</p> <p>Bredt kendskab til og anerkendelse af projektet.</p> <p>20% af processerne er involveret af eksterne.</p> <p>Positiv udvikling i kvalitetsrapporterne.</p>
Mål / Aktiviteter (Hvordan)	Kvalitetskrav
<p>Kurser.</p> <p>Efter-/videreuddannelse.</p> <p>Inspirationsfora.</p> <p>Studieture, politisk deltagelse.</p> <p>Synliggørelse.</p> <p>Netværk til foreninger, erhvervsliv, forældre o.a.</p>	<p>Politisk opbakning.</p> <p>Erhvervslivets accept.</p>

Eksempel fra ÅVOS i Telemark på pedagogiske plattforme

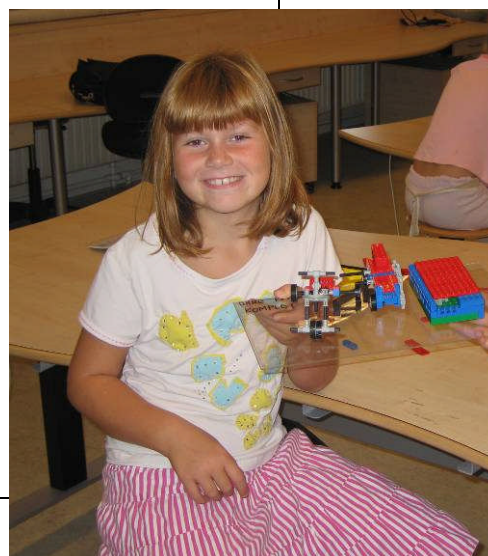
Barnehagen	Delmål	Tiltak – aktiviteter
Sosial-komptanse	<p>Trene på å våge (tryggleik, sjølvstende, meistring)</p> <p>Trene på å prøve og feile, (lære av feil, prøve på nytt/ikkje gje opp).</p> <p>Trene på å sjå løysingar, (å ta vare på/utvikle forskartrongen, "eg kan" i staden for "dette går ikkje").</p> <p>Trene på å stole på seg sjølv, (å bli sett/verdsett, å meistre).</p>	<p>Samling – forteljarstund, tekstskaping, synge aleine, vere med på sangleikar, lære å stå fram/ta ordet, er med den vaksne eller leiar sjølv samlingsstund.</p> <p>Skape trygt miljø med mykje humor.</p> <p>Dei vaksne flinke til å lytte når barna snakkar.</p> <p>Trening gjennom formingsaktivitetar og ulike spel.</p> <p>Trening gjennom daglege aktivitetar som å kle på seg åleine, lære å sykle, gå på ski osv.</p> <p>"Sjef for ei veke" har ansvar for samlingsstund, planlegge, gjennomføre og evaluere.</p> <p>Kjøkken-, do- og telefonvakt.</p> <p>Ta ansvar for seg sjølv og tinga sine, pakke tursekk.</p> <p>Her og nå situasjonar. Vake personale som observerer. Gje støtte og oppmuntring.</p>

	Fagkompetencer	Metodekompetencer	Personlige og sociale kompetencer	Aktiviteter
K R E A T I V I T E T	<p>Fælles mål – humanistiske fag</p> <p>Fælles mål – Naturfag</p> <p>Fælles mål – Praktisk/ musiske fag</p> <p>CKF</p> <p>Timeløse fag som f.eks. SSP</p> <p>Færdselslærer</p> <p>Osv.</p> <p>Her skriver I de faglige mål, som I ønsker at opnå med aktiviteterne i projektet.</p>	<p>Her skriver I de metoder, som I ønsker eleverne skal træne i.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Research/ netværk - Ideer til virkelighed - Problemløsning - Finde ressourcer i nærmiljøet - Planlægning - Analyse - Idegenerering 	<p>Her skriver I de sociale og personlige mål I ønsker, at aktiviteten skal understøtte og udvikle. Det kan være</p> <p>at tage ansvar</p> <p>at se muligheder</p> <p>at turde</p> <p>at stole på sig selv</p> <p>at samarbejde</p> <p>at foretage ændringer</p> <p>at løse konflikter</p>	<p>Her skriver I de konkrete aktiviteter, som I vil eller har lavet med eleverne for at opfylde de mål, I har beskrevet.</p>
				

	Fagkompetencer	Metodekompetencer	Personlige og sociale kompetencer	Aktiviteter
I N N O V A T I O N	<p>Fælles mål – humanistiske fag</p> <p>Fælles mål – Naturfag</p> <p>Fælles mål – Praktisk/ musiske fag</p> <p>CKF</p> <p>Timeløse fag som f.eks.</p> <p>SSP</p> <p>Færdselslærer</p> <p>Osv.</p> <p>Her skriver I de faglige mål, som I ønsker at opnå med aktiviteterne i projektet.</p>	<p>Her skriver I de metoder, som I ønsker eleverne skal træne i.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ideer til virkelighed - Finde ressourcer i nærmiljøet - Planlægning - Analyse - Idegenerering 	<p>Her skriver I de sociale og personlige mål I ønsker, at aktiviteten skal understøtte og udvikle. Det kan være</p> <p><u>at</u> tage ansvar</p> <p><u>at</u> se muligheder</p> <p><u>at</u> turde</p> <p><u>at</u> stole på sig selv</p> <p><u>at</u> samarbejde</p> <p><u>at</u> foretage ændringer</p> <p><u>at</u> løse konflikter</p>	<p>Her skriver I de konkrete aktiviteter, som I vil eller har lavet med eleverne for at opfylde de mål I har beskrevet.</p>



	Fagkompetencer	Metodekompetence	Personlige og sociale kompetencer	Aktiviteter
I V Æ R K S Æ T T E R I	<p>Fælles mål – humanistiske fag</p> <p>Fælles mål – Naturfag</p> <p>Fælles mål – Praktisk/musiske fag</p> <p>CKF</p> <p>Timeløse fag som f.eks.</p> <p>SSP</p> <p>Færdselslærer</p> <p>Osv.</p> <p>Her skriver I de faglige mål, som I ønsker at opnå med aktiviteterne i projektet.</p>	<p>Her skriver I de metoder, som I ønsker eleverne skal træne i.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ideer til virkelighed - Finde ressourcer i nærmiljøet - Planlægning - Analyse - Idegenerering 	<p>Her skriver I de sociale og personlige mål I ønsker, at aktiviteten skal understøtte og udvikle. Det kan være</p> <p><u>at</u> tage ansvar</p> <p><u>at</u> se muligheder</p> <p><u>at</u> turde</p> <p><u>at</u> stole på sig selv</p> <p><u>at</u> samarbejde</p> <p><u>at</u> foretage ændringer</p> <p><u>at</u> løse konflikter</p>	<p>Her skriver I de konkrete aktiviteter, som I vil eller har lavet med eleverne for at opfylde de mål I har beskrevet.</p>



STORSKULEN

<p>Sosial kompetanse</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trene på å våge (tryggleik, sjølvstende, meistring) 2. Trene på å prøve og feile, (lære av feil, prøve på nytt/ikkje gje opp). 3. Trene på å sjå løysingar, (å ta vare på/utvikle forskartrongen, "eg kan" i staden for "dette går ikkje"). 4. Trene på å stole på seg sjølv, (å bli sett/verdsett, å meistre). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Klassemiljøet: Elevane er med på å lage reglar for korleis vi vil ha det i klassa for at alle skal føle seg trygge. 2. Alle elevane lagar powerpoint-presentasjon og framfører han for klassa. 3. Elevar har oppdrag mot vaksne forsamlingar (foreldremøte, kurs, omvisning i gruva) der dei framfører presentasjonar dei har laga.. 4. Vere med å planleggje og gjennomføre temadagar for resten av barna ved ÅVOS, foreldrekveldar, bygdekveldar. 5. Elevverksemd; utvikling av produkt, løysing av problem i produksjonen osv. 6. Prosjektarbeid.
<p>Metode- kompetanse</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lære å byggje og nytte nettverk. 2. Lære å ta avgjerer/gjere val. (Å oppleve, bearbeide og akseptere konsekvensane av eigne val,) 3. Lære å kvalitetsikre arbeidsprosessar. (planlegge, gjennomføre, vurdere og revidere) 4. Lære om ideutvikling. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partnerskapsavtale med VTM. Nettverkskart, resurspersonar. Deltak i utvikling av nærmiljøet. 2. Progresjonsplan for medverknad frå barna ved ÅVOS. Elevbedrift. 3. Mappemetodikk(setje eigne mål, ansvar for gjennomføring, evaluering, nye mål)Prosjektarbeid og elevbedrift. 4. Iddugnad. Verktøy for prøve ut om forretningsidear er mogleg å realisere.
<p>Kunnskap/ fag- kompetanse</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ha arbeidslivskunnskap 2. Få etablerarkunnskap 3. Få kunnskap om lokale resursar. (råstoff som jord, skog, vatn, utmark m.m, menneskelege resursar som kompetanse, kreativitet m.m, kulturelle resursar som organisasjonsliv, musikk, teater og kunst, næringsmessige resursar som bedrifter, infrastruktur ikkje utnytta biprodukt 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vitje ulike arbeidsplassar. Partnerskapsavtaler. 2. Opplæring gjennom elevbedriftsarbeid. Laga eigen opplærings-cd. 3. Nytte lokale resursar i produksjonen til elevbedrifta (stein til rallar, gamle bilete til kalender osv.). Samarbeid med lag og institusjonar om utvikling av nærmiljøet, kulturformidling og arrangement. Bruke nærmiljøet som læringsarena.