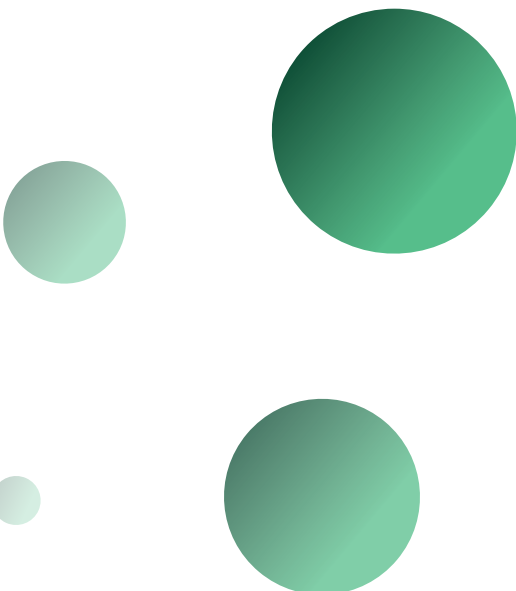




FONDEN FOR ENTREPRENØRSKAB
MEDLEM AF JA WORLDWIDE

INNOVATION OG ENTREPRENØRSKAB I SKOLEN

ET LEDELSESPERSPEKTIV



Innovation og entreprenørskab i skolen – et ledelsesperspektiv

Anders Rasmussen

ISBN 978-87-92167-51-4 (pdf)

ISBN 978-87-92167-52-1 (tryk)

Copyright © 2017

Fotografisk, mekanisk eller anden gengivelse af dette materiale eller dele af det er ikke tilladt ifølge gældende dansk lov om ophavsret.

1. udgave, 2017

Forlag

Fonden for Entreprenørskab

Ejlskovsgade 3D

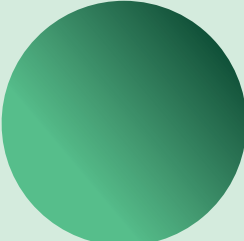
DK - 5000 Odense C

E-mail: post@ffe-ye.dk

Udarbejdet af

Anders Rasmussen, Fonden for Entreprenørskab

anders@ffe-ye.dk, 2925 0675



Innovation og Entreprenørskab er over de senere år blevet en del af skolen og uddannelsessystemet. Dette stiller en række udfordringer til ledelserne, som skal sikre at den politiske og strategiske intention omsættes til relevant pædagogisk praksis. Nærværende model er tænkt som en hjælp til lederne til at komme i gang eller komme videre med udfordringerne. Modellen er ikke en opskrift, som trin for trin garanterer, at innovation og entreprenørskab bliver del af skole og uddannelse. Snarere er det en grundkøgebog, som søger at beskrive nogle elementer, forudsætninger og principper, som skolen selv må eksperimentere med. Innovation og entreprenørskab er ikke et fastlagt koncept, man kan bringe ind, men snarere en måde at tænke skole, uddannelse og undervisning på. Derfor handler indsatsen også mere om skoleudvikling end om implementering.

Inspiration til nærværende er hentet fra en lang række møder med skoler og ledere over alt i uddannelsessystemet, samt fra teori og forskning om ledelse. Hargreaves og Fullans (2016) har inspireret med det perspektiv, at lærerne er en nødvendig del af udviklingen, og at positive forandringer af skole, struktur og kultur afhænger af læreres og lederes samarbejde og professionelle indsats. Fra Molin og Strandgaards "Nye perspektiver på forandringsledelse"¹ er vi inspireret af både "Model 1 tænkning", der primært angår strategi og strukturer, og af "Model 2 tænkning", der angår de fortællinger og de meningsstrukturer, som ansatte i skoler og uddannelsesinstitutioner orienterer sig efter. Nærværende indeholder derfor både overordnede strategiske overvejelser, samt en række elementer, som skal sikre sammenhæng, mening og ejerskab.

Tanggaard og Juelsbo (2015) har inspireret med nye tanker om ledelse og "lærende organisationer". Det er således en forudsætning for en udviklingsproces, at skolen som sådan bliver "pædagogisk og didaktisk kloget", og på den baggrund kan eksperimentere med

praksis på "begavede" måder. Fra samme er også hentet en ledelsesfilosofisk pointe; at det er vigtigere at være interesseret end interessant. Man behøver således ikke selv være entreprenøriel eller superdidaktiker for at få udvikling til at ske.

Amabile og Kramer (2011) har inspireret til at medtænke arbejdsglæde, udvikling og kreativitet i arbejdet. Det er således en overordnet tanke, at hvis man som leder og medarbejder kan være med til at udvikle og tage små meningsfulde skridt, der virker, så påvirker det kreativitet, engagement og kollegiale relationer positivt - og dermed arbejds- og livsglæde i det hele taget.

Målet for Fonden for Entreprenørskab er at gøre innovation og entreprenørskab til en integreret del af uddannelsessystemets hverdag og at sikre, at elever og studerende udvikler innovative og entreprenørielle kompetencer og får entreprenørielle erfaringer gennem hele deres uddannelsesforløb. Nærværende er en del af Fonden for Entreprenørskabs publikationer, og målgruppen er skole- og institutionsledere i bred forstand. Da det meste af indholdet er generisk, omfatter dette i princippet alle, der udøver ledelse eller understøtter en sådan i uddannelsessystemet. Det gælder også beslutningstagere, der på politisk niveau ønsker at skabe forandringer i uddannelsessystemet uden selv at være en del af den pædagogiske praksis. Vi har valgt at anvende termene skole, lærere og elever, uanset at der på videregående uddannelser anvendes institution, undervisere og studerende.

Det er vores håb, at modellen og tankerne bag den kan danne baggrund for udvikling på skolerne og skabe grobund for, at innovation og entreprenørskab bliver en del af skolen og dens virke.

Modellen har været præsenteret og diskuteret både ved mindre møder mellem Fonden for Entreprenørskabs konsulenter og lokale ledelser, samt på seminarer og konferencer hvor ledere og beslutningstagere

¹ Et kursus i forandringsledelse på CBS, som over mange år har præsenteret forskellige tilgange og orienteringer indenfor forandringsledelse
<http://cbs-executive.dk/perspektiver-paa-forandringsledelse>

har deltaget. Modellen er således løbende blevet kvalificeret og revideret i mødet med praksis.

Tak til de ledere, som har deltaget i dette arbejde, og også en tak til alle dem, som har bidraget uden nødvendigvis at være vidende om det.

Fonden For Entreprenørskab, 2017

Kontaktperson: Anders Rasmussen, anders@ffe-ye.dk

Skoleudviklingsprojekter bliver desværre alt for ofte kun forankret enten på det overordnede strategiske ledelsesniveau eller hos en ganske lille gruppe ildsjæle blandt lærerne. Denne model søger at bygge en bro mellem disse niveauer i organisationen, og bygger derfor på fire ledelsesområder i en strategisk kæde: Ledelse, struktur, kompetence og praksis. Opmærksomhed på sammenhængen mellem de fire ledelsesfokus kan således sikre en bedre og bredere forankring og være med til at skabe en bæredygtig udvikling på skolerne.

Ud over de fire ledelsesfokus er der etableret en "meningshorisont" samt en "evalueringsbase" som på hver deres måde bidrager til sammenhæng i indsatsen. Meningshorisont og evalueringsbase er primært baseret på skolens kultur og selvforståelse.

MENINGSHORISONT

Forståelse, fortællinger, oplevelser, grundlæggende antagelser, diskurser

LEDELSE

- Strategi
- Ressourcer
- Mål
- Forventninger
- Kommunikation
- Netværk

STRUKTUR

- Skema
- Årskalender
- Årsplaner
- Organisering
- Møder

KOMPETENCER

- Pædagogik
- Didaktik
- Erfaring
- Udveksling
- Udvikling

PRAKSIS

- Metoder
- Materialer
- Formidling
- Synlige udtryk

EVALUERINGSBASE

Feedback, interesse, nysgerrighed, anerkendelse

Meningshorisont

Uanset hvad man søger at skabe og udvikle på en skole, må det på den ene eller anden måde give mening for aktørerne, således at alle parter; elever, lærere, ledelse og eksterne interessenter har en idé om, hvorfor vi gør som vi gør, og hvorfor vi på et givent tidspunkt skal gøre noget andet. Ledelsen må derfor som udgangspunkt være med til at formulere meningen med innovation og entreprenørskab og med den udvikling, der skal til for at gøre dette til en del af skolen. Ledelsen må derfor formulere og kommunikere et foreløbigt "hvorfor", et "hvad" og et "hvordan", således at dette kan danne baggrund for udvikling og praksis. Mening adskiller sig fra en strategi ved at man ikke kan "give" en mening eller skrive den på et stykke papir. Mening findes kun subjektivt hos aktørerne, og den er derfor aldrig givet en gang for alle. Mening opstår og afvikles gennem kommunikation, fortællinger, oplevelser og praksis. Meningshorisonten skal således opstå over tid.

Ledelsen må derfor have fokus på at muliggøre meningsproduktion for skolens aktører. Det betyder naturligvis også, at man må være klar til at sætte meningen til debat og at ændre på denne over tid. I forbindelse med innovation og entreprenørskab kan det være mere legitimerende og meningsgivende for lærerne at arbejde med at klæde eleverne på til at kunne agere i en ukendt fremtid og at styrke deres initiativ, kreativitet og virkelyst end at indfri en politisk og strategisk målsætning.

Objektive meningsgivende elementer kan bestå af:

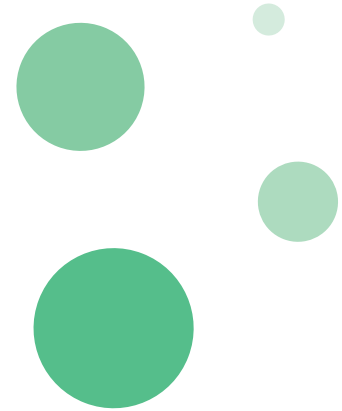
- Forandringer samfundsmæssigt, arbejdsmarkeds-mæssigt, lokalt og globalt.
- Behovet for at eleverne selvstændigt kan agere og tage stilling til en sådan ukendt fremtid og har modet til at møde den
- Konkrete læringsmål, altså hvad er det rent faktisk, eleverne skal kunne ud over det, som allerede er beskrevet i læreplaner og fagmål
- At innovation og entreprenørskab er en mulighed for at skabe bedre og mere varieret undervisning.

- At innovation og entreprenørskab er en mulighed for at udvikle sig som lærer
- At forskning viser, at elever der arbejder med entreprenørskab er mere motiverede for at gå i skole, har større tilknytning til skolen og har større tro på sig selv og på at kunne bidrage til samfund og fællesskab

I modellen skal meningshorisonten ikke forstås som givet på forhånd i en statisk fortælling, men at alle de implicerede parter løbende deltager i at skabe mening i arbejdet. Dette sker primært gennem de fortællinger, der opstår når ledelse, lærere, elever og andre har arbejdet med innovation og entreprenørskab. Det betyder dog ikke, at meningshorisonten er uden for ledelsens interesse. Tværtimod er det en vigtig ledelsesopgave kontinuerligt at være med til at skabe, genskabe, fortælle og genfortælle meningen. Hvis denne opgave ikke varetages vil indsatsen efterhånden miste legitimitet og betydning. Ligeledes vil lærernes engagement falde, såfremt ledelsen ikke længere viser interesse for og har forventninger til lærernes praksis.

Subjektive meningsgivende elementer kan være:

- Fortællinger om god praksis fra såvel ledelse, lærere, elever og interessenter.
- Opmærksomhed fra omverdenen.
- Deling af evaluering, succeser og udfordringer.
- Synliggjort viden og erfaring.
- Historier om engagement og trivsel.
- Fysiske og digitale udtryk.
- Jævnlig kommunikation om innovation og entreprenørskab.



TJEKLISTE MENINGSHORISONT

- Er der etableret en skriftlig forståelse af, hvordan innovation og entreprenørskab forstås?
- Er forståelsesrammen kendt både internt og eksternt?
- Er den etablerede forståelse bredt accepteret blandt lærere og interessenter?
- Er der mulighed for at diskutere og uddybe den eksisterende forståelsesramme?
- Er det beskrevet hvad innovations- og entreprenørskabsundervisning skal føre frem til (læringsmål eller oplevelser for eleverne)?
- Har lærere og elevers arbejde med innovation og entreprenørskab et synligt udtryk i form af udstillinger, arrangementer, events eller formidling på skolen eller andre relevante steder?
- Er der eksterne interessenter, som understøtter og er opmærksomme på skolens arbejde med innovation og entreprenørskab?

Ledelse

Denne del omhandler alle de beslutninger og opgaver, som væsentligst ligger hos ledelsen. Det er ledelsen, som primært må formulere behovet for, og den strategiske indsats for, at innovation og entreprenørskab bliver en del af skolen. Lovgivning og politisk formulerede strategier fører ikke nødvendigvis til udvikling og ændringer i praksis, det sker i praksis kun med ledelsens hjælp og opmærksomhed.

Ledelsen må derfor, i samarbejde med bestyrelsen, lærere og andre interessenter, formulere en relevant forståelsesramme for organisationen. Endvidere er det ledelsens opgave at kommunikere denne til lærere, interessenter og samarbejdsrelationer, og sikre at denne kommunikation er forståelig, tilgængelig og gerne skriftliggjort.

RETNING, RAMMER OG RÅDERUM

Det er ligeledes ledelsens opgave at sætte en form for retning på udviklingen, således at lærere og øvrige ansatte har en fornemmelse af, hvor udviklingen skal bevæge sig hen, hvad forventningerne er og tidsrammen for at indfri denne. I dette arbejde skal det sikres, at der både er konkrete rammer for udviklingen og lærernes arbejde. Lige så vigtigt er det, at der findes

et reelt råderum, som gør, at lærerne selv føler ansvar for og kan tage del i udviklingen. En pointe er her, at involvering af lærerne medvirker til at skabe mening og ejerskab, og at lærerne, når de lykkes med at lave små ændringer og fremskridt i deres undervisning, får en større arbejdsglæde og motivation for at prøve mere². Rammen må med andre ord ikke være for snæver, samtidig med at ledelsen nødvendigvis må sikre, at lærernes arbejde er med til at understøtte den retning, der er sat.

RESSOURCER

Udvikling kræver ressourcer i form af tid og penge. Det er ledelsens ansvar at allokere de fornødne ressourcer til materialer, aktiviteter og efteruddannelse, samt at allokere den fornødne tid til at lærerne kan forberede, udvikle og evaluere deres undervisning.

TJEKLISTE LEDELSESNIVEAU

- Findes der en skriftlig strategi, plan eller beskrivelse, hvor det fremgår, at skolen/institutionen arbejder med innovation og entreprenørskab?
- Er skolebestyrelsen involveret i arbejdet?
- Har skolebestyrelsen godkendt strategien?
- Bliver strategien kommunikeret både udadtil og indadtil?
- Er der klare mål for indsatsen?
- Er der kommunikeret klare forventninger fra ledelsen til lærere og personale?
- Findes der en plan for at følge målene op?
- Er der afsat ressourcer til indsatsen?
- Har skolen etableret samarbejdsrelationer lokalt, kommunalt, nationalt eller internationalt?

² Amabile & Kramer, 2011

Struktur

For at innovation og entreprenørskab kan blive en del af en skole eller institution, er det nødvendigt at gøre sig tanker om, hvor og hvornår dette er forankret. I Fonden for Entreprenørskabs forståelse er det nødvendigt at arbejde med innovation og entreprenørskab på (mindst) to planer:

- Som en indlejret del af undervisningen, hvor entreprenørielle kompetencer medtænkes didaktisk som mål i planlægningen af undervisningen
- Som sammenhængende undervisningsforløb, hvor eleverne får erfaringer med innovative og entreprenørielle aktiviteter.

Ledelsen må, sammen med lærerne, gøre sig overvejelser om, hvordan dette passer ind i den lokale institutionelle virkelighed. Er det som særlige forløb på bestemte tider af året, ligger det som en indlejret del af fag og faglige forløb (og hvilke), eller forventes det at gøre begge dele? Hvordan sikres den tid og den plads, som denne indsats kræver?

En måde at sikre innovation og entreprenørskab på, er, at lærerne forventes at beskrive for sig selv og andre, hvordan de arbejder med det i den daglige planlægning og undervisning. Disse beskrivelser kan

være en god refleksiv øvelse for lærerne, og kan indgå i lærernes samarbejde og vidensdeling i forbindelse med udvikling af skolen.

Skolen kan vælge som en del af dens årsplan at deltage i de arrangementer, der laves lokalt og nationalt, og på den måde give eleverne mulighed for at mødes med andre elever og præsentere deres innovative og entreprenørielle projekter for andre. Dette giver lærerne mulighed for at udveksle erfaringer og praksisformer med hinanden på tværs af skoler.

Endelig kan samarbejdsrelationer med eksterne parter, institutioner, foreninger og virksomheder udgøre et udvidet læringsrum for eleverne. Historisk er mange entreprenørielle undervisningsforløb opstået i samarbejdet mellem skole og virksomheder/organisationer/institutioner/foreninger.

TJEKLISTE STRUKTURNIVEAU

- Er der i skolens årsplan eller kalender indlagt særlige tidsrammer til innovations- og entreprenørielle forløb?
- Findes der vejledninger eller procedurer for lærernes samarbejde, som sikrer at innovation og entreprenørskab har plads i årsplan eller kalender?
- Findes der en beskrivelse af, hvordan innovation og entreprenørskab indgår i den daglige undervisning?
- Er entreprenørskab indskrevet i lærernes års- eller undervisningsplaner?
- Deltager skolen fast i eksterne arrangementer, netværksmøder, konkurrencer eller programmer, der er relateret til entreprenørskabsundervisning?

Kompetence

Innovation og entreprenørskab i undervisningen er ikke en bestemt metode, som man blot skal lære sig som underviser. Innovation og entreprenørskabsundervisning handler om at understøtte innovative og entreprenørielle kompetencer hos eleverne, og samtidig om at eleverne får erfaringer med at arbejde med innovation og entreprenørskab. Dette kræver rigtig meget af lærerne, da de både skal have kendskab til forskellige mål, metoder og didaktiske overvejelser, samt kunne veksle dette til en god pædagogisk praksis. Derfor er det vigtigt for ledelsen at forholde sig til, hvordan lærerne kan tilegne sig de fornødne kompetencer, og samtidig sikre at de anvender dem, og at de har mulighed for at udvikle, dele og reflektere sammen. For at sikre det sidste er det en god idé, at der er allokeret særlig tid til, at lærere har mulighed for løbende at evaluere, dele og reflektere over de initiativer, der er sat i gang i undervisningen.

Ledelsen må altså have en form for plan for, hvordan den ønskede pædagogiske udvikling finder sted, og hvordan den hænger sammen med de overordnede formål, meningshorisonten og de strukturelle rum, hvori praksis skal finde sted.

Det er værd at overveje, hvordan kompetencerne skal opbygges. Skal alle have de samme kompetencer, eller skal der være interne eksperter, som skal have ansvaret for at kunne understøtte deres kolleger i arbejdet? I det sidste tilfælde er en rolleafklaring vigtig, således at de lærere, der besidder flest kompetencer, er klar over, hvordan ledelsen forventer, at kompetencerne sættes i spil i forhold til deres kolleger.

Der findes en række uddannelser som på forskellig måde klæder læreren på til at kunne varetage opgaven: <http://www.ffe-ye.dk/undervisning/efteruddannelser/indsats-for-efteruddannelse>

Netværket NEIS afholder forskellige arrangementer for at inspirere, udfordre og sikre vidensdeling mellem lærere fra forskellige uddannelsesniveauer. Læs mere

om NEIS her: <http://www.ffe-ye.dk/undervisning/netvaerk-for-undervisere/om-neis>

Fonden for Entreprenørskab laver kortere efteruddannelses- og kursusforløb, også for ledere. Se <http://www.ffe-ye.dk/undervisning/grundskolen/kurser-og-raadgivning>

<http://www.ffe-ye.dk/undervisning/ungdomsuddannelser/kurser-og-raadgivning>

<http://www.ffe-ye.dk/undervisning/videregaaende-uddannelser/raadgivning>

TJEKLISTE KOMPETENCENIVEAU

- Er der særlige ressourcepersoner på skolen, der skal understøtte intentionen/indsatsen?
- Har lærerne deltaget i efteruddannelse og kurser inden for innovation og entreprenørskabsundervisning?
- Er der afsat ressourcer til kompetenceudvikling inden for innovation og entreprenørskabsundervisning?
- Er der afsat tid til, at lærerne kan videndele, udvikle og evaluere innovations- og entreprenørskabsundervisning?
- Har lærerne kendskab til innovative og entreprenørielle procesmodeller til undervisningsbrug?
- Har lærerne kendskab til særlige metoder eller didaktiske principper for at inddrage innovative og entreprenørielle kompetencer i den daglige og faglige undervisning?
- Har lærerne kendskab til kompetencerammer og taksonomier for innovation og entreprenørskab?
- Indgår innovation og entreprenørskab som et parameter i forbindelse med ansættelse og opstart af nye lærere?

Praksis

Dette område vil i dagligdagen ikke være en del af ledelsens opgave, men i en organisationsudviklingsammenhæng er der dog en del opmærksomhedsområder.

Der findes en lang række modeller, materialer og hjælpemidler, som lærerne kan bruge i deres praksis, hvad enten de arbejder med innovation og entreprenørskab som del af undervisningen eller som særlige forløb. Ledelsen kan medvirke til at sikre, at indkøb af disse midler finder sted, at lærerne har kendskab til dem og sikre, at de rent faktisk bliver brugt af underviserne. Ledelsen kan også medvirke til at sikre, at materialer og ressourcer er synlige på skolen, fysisk såvel som digitalt.

Samtidig kan ledelsen gøre sig interesseret, altså lave en systematisk, anerkendende og spørgende tilgang til lærernes praksis, ligesom ledelsen også kan have en interesseret tilgang til de projekter, produkter og præsentationer, som eleverne producerer. På den måde understøttes praksisniveauet gennem lederens interesse, og samtidig sikrer lederen sig et førstehåndsindtryk af, hvad der rent faktisk er sket med intentionerne fra ledelsesniveauet og ud i praksis.

Ledelsen kan også sikre, at de praksisfortællinger som opstår i de enkelte undervisningsforløb bliver delt, og derved medvirker til at føde ind i meningshorisonten.

Materialer og inspiration findes flere steder, se eksempelvis

- <http://www.ffe-ye.dk/undervisning/grundskolen/undervisningsmaterialer>
- <http://www.ffe-ye.dk/undervisning/ungdomsuddannelser/undervisningsmaterialer>
- <http://orcapress.ffe-ye.dk>
- <http://www.emu.dk/modul/innovation-og-entrepren%C3%B8rskab>

TJEKLISTE PRAKSISNIVEAU

- Findes der særlige ressourcer i form af materialer og undervisningsmidler, der kan understøtte innovation og entreprenørskab?
- Anvendes materialer og undervisningsmidler med innovations- og entreprenørskabsindhold?
- Anvender lærerne innovative og entreprenørielle procesmodeller i undervisningen?
- Anvender lærerne særlige metoder eller didaktiske principper for at inddrage innovative og entreprenørielle kompetencer i den faglige undervisning?
- Anvendes kompetencerammer og taksonomier for innovation og entreprenørskab i forbindelse med planlægning af undervisning?
- Deltager eleverne i eksterne programmer og konkurrencer?
- Inddrages omverden, organisationer, foreninger og virksomheder i innovations- og entreprenørskabsundervisning og i elevernes projekter?
- Samarbejder skolen med eksterne aktører om indsatsen, andre skoler, internationale netværk, vidensorganisationer etc.?

Evalueringbase

Da innovation og entreprenørskab i skole og uddannelse er en udviklingsproces, er en løbende tilpasning af de fire ledelsesfokus i strategikæden nødvendige, og dermed er der et behov for løbende feedback og evaluering.

I et almindeligt udviklingsprojekt vil der, som den sidste del af projektet, indgå en form for evaluering, en særlig fase, hvor der ses tilbage på, i hvilket omfang projektets mål blev nået. Når vi taler om innovation og entreprenørskab i skolen, er der tale om en vedvarende indsats, og derfor er evaluering her beskrevet som en base og ikke en fase. Mens meningshorisonten hele tiden er med til at skabe sammenhæng, skal evalueringbasen på et mere systematisk niveau være med til at informere de forskellige aktører, ledelse, lærere, forældre og måske elever, om, hvad der reelt foregår, og om formålet understøttes og nås. Ledelsen har således behov for at vide, om strategier indføres, og om udviklingen er på rette spor. Lærerne har brug for at vide, om eleverne udvikler sig og lærer noget (og hvad de reelt lærer). Eleverne har brug for feedback for at understøtte deres læring og progression. Samtidig har alle brug for at de ressourcer, strukturer og rammer, der er skabt til at rumme innovation og entreprenørskab, er hensigtsmæssige og tilstrækkelige.

Ledelse og lærere må altså gøre sig klart, hvad og hvordan de enkelte områder og sammenhængene kan evalueres, formidles og anvendes.

Ledelse og lærere kan med bestemte intervaller opføre, hvor mange entreprenørielle forløb der er gennemført, hvilke mål elever har arbejdet med, og

hvorvidt disse er nået. Dette giver en nogenlunde klar forestilling om, hvor meget der sker i praksis.

Ledelsen kan også interessere sig for, hvad lærerne tænker om, hvad de fremadrettet vil gøre og i det hele taget udvise interesse for den praksis, der foregår, uden nødvendigvis at opstille kvantitative mål. Gennem interesse og anderkendelse af lærernes initiativer og vilje til at arbejde med innovation og entreprenørskab i forskellige former understøttes lærernes kompetenceopbygning og dermed udviklingen af en "klogere" skole. Det gælder altså ikke om at være den mest "interessante" med svar på alle spørgsmål. Snarere handler det om at være "interesseret"³ i det, som er foregået, og skal foregå, og på hvad lærerne tænker om det. Der er således tale om en slags organisations-pædagogisk tilgang, hvor lederen understøtter udviklingen af innovation og entreprenørskab ved at lade lærerne eksperimentere, samarbejde og lære af det de gør.

Evalueringbasen bør også være en form for feedback, der godtgør, hvorvidt de målsætninger lærerne har for elever og studerende bliver opfyldt, med den hensigt at lærerne kan korrigere deres undervisning. Fonden for Entrepreneørskab har udviklet en række taksonomier og kompetencerammer, som kan anvendes til dette arbejde⁴. Ligeledes kan værktøjet Octoskills⁵ anvendes som selvevalueringsskema for elever og studerendes oplevede entreprenørielle kompetencer (fra de ældste elever i skolen til voksne studerende). Redskabet kan ligeledes anvendes af lærerne til at se, om deres undervisning har den tilsigtede effekt.

³ Tanggaard og Tuelsbo: "Lær", 2015

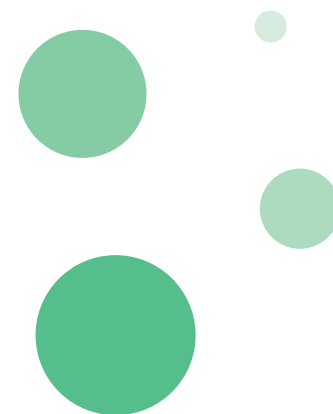
⁴ <http://www.fte-ye.dk/media/785757/taksonomi-2-udg.pdf>

og for grundskolen særligt <http://www.fte-ye.dk/media/783491/fra-droem-til-virkelighed.pdf>

⁵ www.octoskills.com

Lærerne kan i deres samarbejde anvende evaluering til at vurdere de enkelte eksisterende tiltag og til at kvalificere de kommende sammen. Dette medvirker til at etablere organisatorisk læring og udvikling. Såfremt lærerne kan se, at forløbene bliver bedre, at de selv bliver dygtigere og at eleverne også gør det, vil det have en positiv effekt, ikke bare for innovation og entreprenørskab, men også for engagement og arbejdsglæde i det hele taget.

Ud over feedbacksystemet fra lærer til leder og fra elev/studerende til lærer, er det nødvendigt at sikre dialoger og evalueringer af, hvorvidt de strukturer, rammer og ressourcer, der skal få innovation og entreprenørskab ind i skolen, er tilstrækkelige og rigtige. Igen er involveringen og dialogen mellem ledelse og medarbejdere nødvendig for at sikre ejerskab og mening for de implicerede.



TJEKLISTE EVALUERINGSBASE

- Findes der en plan for løbende evaluering af indsatsen?
- Er der etableret evaluerings- eller feedbacksystemer i forhold til lærernes innovations- og entreprenørskabsundervisningskompetence?
- Er der etableret evaluerings- eller feedbacksystemer i forhold til elevernes entreprenørielle kompetencer?
- Anvendes eleverevalueringer af innovations- og entreprenørskabsundervisning i den fremadrettede planlægning af undervisning?
- Anvender lærerne evaluering af innovations- og entreprenørskabsundervisning i forbindelse med videndeling, samarbejde og refleksion?
- Evalueres de strukturelle vilkår for at arbejde med innovation og entreprenørskab i dialoger mellem ledelse og lærere?

TJEKLISTER SAMLET

Meningshorisont

- Er der etableret en skriftlig forståelse af, hvordan innovation og entreprenørskab forstås?
- Er forståelsesrammen kendt både internt og eksternt?
- Er den etablerede forståelse bredt accepteret blandt lærere og interessenter?
- Er der mulighed for at diskutere og uddybe den eksisterende forståelsesramme?
- Er det beskrevet hvad innovations- og entreprenørskabsundervisning skal føre frem til (læringsmål eller oplevelser for eleverne)?
- Har lærere og elevers arbejde med innovation og entreprenørskab et synligt udtryk i form af udstillinger, arrangementer, events eller formidling på skolen eller andre relevante steder?
- Er der eksterne interessenter, som understøtter og er opmærksomme på skolens arbejde med innovation og entreprenørskab?

Ledelse

- Findes der en skriftlig strategi, plan eller beskrivelse, hvor det fremgår, at skolen/institutionen arbejder med innovation og entreprenørskab?
- Er skolebestyrelsen involveret i arbejdet?
- Har skolebestyrelsen godkendt strategien?
- Bliver strategien kommunikeret både udadtil og indadtil?
- Er der klare mål for indsatsen?
- Er der kommunikeret klare forventninger fra ledelsen til lærere og personale?
- Findes der en plan for at følge målene op?
- Er der afsat ressourcer til indsatsen?
- Har skolen etableret samarbejdsrelationer lokalt, kommunalt, nationalt eller internationalt?

Struktur

- Er der i skolens årsplan eller kalender indlagt særlige tidsrammer til innovations- og entreprenørielle forløb?
- Findes der vejledninger eller procedurer for lærernes samarbejde, som sikrer at innovation og entreprenørskab har plads i årsplan eller kalender?
- Findes der en beskrivelse af, hvordan innovation og entreprenørskab indgår i den daglige undervisning?
- Er entreprenørskab indskrevet i lærernes års- eller undervisningsplaner?
- Deltager skolen fast i eksterne arrangementer, netværksmøder, konkurrencer eller programmer, der er relateret til entreprenørskabsundervisning?

Kompetencer

- Er der særlige ressourcepersoner på skolen, der skal understøtte intentionen/indsatsen?
- Har lærerne deltaget i efteruddannelse og kurser inden for innovation og entreprenørskabsundervisning?

- Er der afsat ressourcer til kompetenceudvikling inden for innovation og entreprenørskabsundervisning?
- Er der afsat tid til, at lærerne kan videndele, udvikle og evaluere innovations- og entreprenørskabsundervisning?
- Har lærerne kendskab til innovative og entreprenørielle procesmodeller til undervisningsbrug?
- Har lærerne kendskab til særlige metoder eller didaktiske principper for at inddrage innovative og entreprenørielle kompetencer i den daglige og faglige undervisning?
- Har lærerne kendskab til kompetencerammer og taksonomier for innovation og entreprenørskab?
- Indgår innovation og entreprenørskab som et parameter i forbindelse med ansættelse og opstart af nye lærere?

Praksis

- Findes der særlige ressourcer i form af materialer og undervisningsmidler, der kan understøtte innovation og entreprenørskab?
- Anvendes materialer og undervisningsmidler med innovations- og entreprenørskabsindhold?
- Anvender lærerne innovative og entreprenørielle procesmodeller i undervisningen?
- Anvender lærerne særlige metoder eller didaktiske principper for at inddrage innovative og entreprenørielle kompetencer i den faglige undervisning?
- Anvendes kompetencerammer og taksonomier for innovation og entreprenørskab i forbindelse med planlægning af undervisning?
- Deltager eleverne i eksterne programmer og konkurrencer?
- Inddrages omverden, organisationer, foreninger og virksomheder i innovations- og entreprenørskabsundervisning og i elevernes projekter?
- Samarbejder skolen med eksterne aktører om indsatsen, andre skoler, internationale netværk, vidensorganisationer etc.?

Evalueringsbase

- Findes der en plan for løbende evaluering af indsatsen?
- Er der etableret evaluerings- eller feedbacksystemer i forhold til lærernes innovations- og entreprenørskabsundervisningskompetence?
- Er der etableret evaluerings- eller feedbacksystemer i forhold til elevernes entreprenørielle kompetencer?
- Anvendes elevevalueringer af innovations- og entreprenørskabsundervisning i den fremadrettede planlægning af undervisning?
- Anvender lærerne evaluering af innovations- og entreprenørskabsundervisning i forbindelse med videndeling, samarbejde og refleksion?
- Evalueres de strukturelle vilkår for at arbejde med innovation og entreprenørskab i dialoger mellem ledelse og lærere?

MENINGSHORISONT

Forståelse
Fortællinger
Oplevelser
Grundlæggende antagelser
Diskurser

LEDELSE

Strategi
Ressourcer
Mål
Forventninger
Kommunikation
Netværk

STRUKTUR

Skema
Årskalender
Årsplaner
Organisering
Møder

KOMPETENCER

Pædagogik
Didaktik
Erfaring
Udveksling
Udvikling

PRAKSIS

Metoder
Materialer
Formidling
Synlige udtryk

EVALUERINGSBASE

Feedback
Interesse
Nysgerrighed
Anerkendelse

WWW.FFE-YE.DK

Innovation og entreprenørskab i skolen
- et ledelsesperspektiv

