



Iværksætter og innovation på erhvervsskolerne

– nogle ledelsesperspektiver

Redaktion:

Redaktion: Anders Rasmussen og Beate Laubel
Boysen

Projektleder: Anne Bahn Eghøj

Foto:

Shutterstock har rettigheder til billederne

Design:

Kindly

Partnere:

mercantec⁺



EUC-SYD

**Bidragssydere - finansiering:**

Denne udgivelse er støttet af Erhvervsstyrelsen og Den Europæiske Unions Socialfond som led i projekt "undervisning i iværksætteri", hvor Zealand Business College – ZBC har været leadpartner.

Øvrige udgivelser fra projektet vil - også efter projektets ophør - kunne findes på denne hjemmeside:
<http://uiiv.ffe-ye.dk/>

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

 Danmarks
Erhvervsfremmebestyrelse

Indholdsfortegnelse

- Baggrund og forord
- Innovation og iværksætteri i erhvervsuddannelserne
- Ledelse og ledelsesmodeller

Model 1-ledelse

Model 2-ledelse

- **Tematikker i ledelsesudviklingsgruppen**
- **Top Down - Bottom Up**
- **At forpligte over tid**
- **Definition og rammesætning**
- **Det logiske sammenbrud**



Undervisning i Iværksætteri

 Danmarks
Erhvervsfremmebestyrelse

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

Baggrund

I perioden fra 2019 til juni 2021 har en række erhvervsskoler arbejdet med iværksætteri i undervisningen under akronymet UIIV - Undervisning i iværksætteri. Formålet med projektet har været at udvikle, afprøve og forankre iværksætteri som en mere integreret del af undervisningen på de danske erhvervsuddannelser. I løbet af projektet har det vist sig at ledelsesinvolveringen og opbakningen til indsatserne har været afgørende for projektets succes. Denne publikation søger derfor at samle op på de erfaringer der findes i projektet omkring ledelse og ledelsesinvolvering.

For at udarbejde materialet blev der etableret en ledelsesudviklingsgruppe som, udover ledere fra UIIV-projektets deltager-skoler, bestod af et bredt og repræsentativt udsnit af ledere fra forskellige erhvervsuddannelser. Ledelsesudviklingsgruppen mødtes over nogle gange i foråret 2021, og arbejdet blev faciliteret af Fonden for Entreprenørskab med udgangspunkt i nogle centrale ledelsesmæssige tematikker. Det var ønsket i ledelsesudviklingsgruppen at have et fortroligt rum, hvor både succeser - og det modsatte - kunne deles. Det betyder, at de enkelte medlemmer af gruppen og de skoler, de repræsenterer, generelt ikke nævnes i materialet, og at eksempler i materialet ikke kan spores tilbage til bestemte skoler eller uddannelser.

Forord

Der findes et meget stort antal erhvervsuddannelser i Danmark, over 100. Det betyder, at det er vanskeligt at lave generelle modeller for, hvordan innovation og iværksætteri kan udfoldes som pædagogisk praksis på de enkelte uddannelser. Der er derfor malet med en "bred pensel", men med den tilgang, at de ledelsesmæssige udfordringer ligner hinanden, imens den ledelsesmæssige praksis - ligesom den pædagogiske - i høj grad afhænger af den kulturelle, organisatoriske og uddannelsesmæssige kontekst.

Snarere end løsninger på konkrete problemer med hurtige fix, består ledelsesopgaven omkring innovation og iværksætteri i, at balancere nogle dilemmaer på en meningsfuld måde - både udadtil og indadtil - ofte i en presset arbejdsdag med mange og hyppigt skiftende opgaver. Det er håbet, at nærværende materiale kan være med til at inspirere og rammesætte arbejdet for ledere, der ønsker (eller har fået som opdrag) at arbejde med innovation og iværksætteri. Materialet indeholder ikke en "step by step"-model, som sikrer, at ledelsen lykkes med opgaven. Den består af "stepping stones", der sætter lederne i stand til selv at tage de første og de næste skridt i en udviklingsproces. De enkelte trin tager udgangspunkt i ledelsesudviklingsgruppens erfaringer og i anerkendt forskning om skoleudvikling og forandringsledelse.

Kontakt

Interesserede er altid velkomne til at kontakte os med henblik på at høre mere eller få sparring på iværksætteri og innovation.

Projektleder

Beate Laubel Boysen
beate@ffefonden.dk

Chef for grundskoler og ungdomsuddannelser

Anders Rasmussen
anders@ffefonden.dk

The background image shows a close-up of hands interacting with a tablet. The image is overlaid with various digital graphics: a world map in the top left, a list of technical terms (COMPREHENSIVE ANALYSIS, DATA, SEARCHING, VERIFICATION, CODING, LEARNING), a large '20%' in a circle, and a line graph at the bottom left. The right side of the image is a solid green area with abstract white curved lines.

Innovation og iværksætteri i erhvervsuddannelserne

Innovation og iværksætteri i erhvervsuddannelserne

Der kan være mange gode grunde til, at innovation og iværksætteri er en del af erhvervsuddannelserne. Som det fremgår af følgende, er det en del af lovgivningen om uddannelserne og indgår i også på forskellig vis i de fleste af uddannelserne.

- § 1. Børne- og undervisningsministeren tilrettelægger et samordnet system af erhvervsuddannelser med henblik på den private og den offentlige sektors forskellige beskæftigelsesområder.

Stk. 2. Dette uddannelsessystem skal tilrettelægges således, at det i videst muligt omfang er egnet til at

1) motivere til uddannelse og sikre, at alle, der ønsker en erhvervsuddannelse, får reelle muligheder herfor og for at vælge inden for en større flerhed af uddannelser,

2) give uddannelsessøgende en uddannelse, der giver grundlag for deres fremtidige arbejdsliv, **herunder etablering af selvstændig virksomhed,**

3) bidrage til at udvikle de uddannelsessøgendes interesse for og evne til aktiv medvirken i et demokratisk samfund og bidrage til deres personlige udvikling, karakterdannelse og faglige stolthed,

4) imødekomme arbejdsmarkedets behov for erhvervsfaglige og generelle kvalifikationer vurderet under hensyn til den erhvervs-mæssige og samfundsmæssige udvikling, herunder udviklingen i erhvervsstruktur, arbejdsmarkedsforhold, arbejdspladsorganisation og teknologi, **samt for en innovativ og kreativ arbejdsstyrke og**

5) give de uddannelsessøgende viden om internationale forhold og viden som grundlag for arbejde og uddannelse i udlandet.
<https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2020/1395>

Lovgivningen for det samlede uddannelsesområde omfatter således at give grundlag for at etablere selvstændig virksomhed. Samtidig er

der en forventning om, at uddannelserne skal imødekomme arbejdsmarkedets behov, og det medvirker til, at bekendtgørelser, traditioner og undervisningspraksis ofte er domineret af det sidste, og at iværksætteri, uanset at det er en del af formålet, nedtones på flere uddannelser. Innovation forekommer mere overlappende, da det både kan involvere virksomhedsteori i fx merkantile uddannelser, men også omhandle faglig innovation og udvikling, som generelt efterspørges på arbejdsmarkedet.

- § 22. Skoleundervisningen skal under hele uddannelsesforløbet på en helhedsorienteret måde omfatte både praktisk og teoretisk undervisning med henblik på at give eleverne fornødne generelle og specielle kvalifikationer, herunder at

1) give eleverne forudsætninger for at varetage de funktioner, uddannelserne tager sigte på, og i forbindelse hermed fornøden viden om og fornødne færdigheder i anvendelse af relevant teknologi,

2) give eleverne forudsætninger for selvstændigt og ved efter- og videreuddannelse at udbygge deres kvalifikationer, herunder forudsætninger for videregående uddannelse, eventuelt efter supplerende undervisning, jf. § 24, stk. 2,

3) bidrage til elevernes personlige udvikling

4) give eleverne forståelse af samfundet og dets udvikling, herunder navnlig af virksomhedernes og de ansattes rolle i en almindelig erhvervsmæssig og samfundsmæssig sammenhæng og af arbejdsmarkedsforhold og arbejdspladsforhold og

5) **give eleverne kompetencer, der retter sig mod innovation og selvstændig virksomhed** samt fremmedsprog og kulturforståelse. <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2020/1395>

I ledelsesudviklingsgruppen var der enighed om, at arbejdsgiverne i højere grad end tidligere forventer og ønsker, at de nyuddannede er i stand til at arbejde med nye teknologier og praksisser, og at de kan medvirke til at skabe udvikling på arbejdspladserne. I praksis gør det, at innovationsbegrebet kan opfattes som mere relevant og meningsfuldt, da det knytter sig direkte til fagene, hvor iværksætteri, uanset

det indgår i §1 stk 2, ikke på samme måde anerkendes som legitimt eller meningsfuldt på alle uddannelser. Det giver nogle udfordringer for lederne, som afhængigt af den uddannelsesmæssige kontekst må balancere imellem innovation og iværksætteri – og medvirke til at definere begreberne på en måde, der meningsfuldt kan indgå i de enkelte uddannelser.

- § 27. Valgfag skal være egnede til at imødekomme elevernes interesser. Der skal herunder tilbydes fag, der er af betydning for videreuddannelse og for adgangen til videregående uddannelser. **Skolerne skal tilbyde eleverne undervisning i innovation og etablering af selvstændig virksomhed** og i mindst et fremmedsprog ud over engelsk. Der kan endvidere tilbydes valgfag svarende til uddannelsernes generelle niveau med henblik på kvalifikationsbehov og beskæftigelsesmuligheder i skolens lokalområde. <https://www.retsinformation.dk/eli/ta/2020/1395>

Af §27 fremgår det, at iværksætteri ligesom innovation skal tilbydes som valgfag. I praksis giver dette på den ene side en god mulighed for at fokusere på den gruppe elever, som har interesse for iværksætteri, hvilket giver både undervisere og de deltagende elever gode rammer og vilkår. På den anden side giver det en risiko for, at den generelle forpligtelse i §1 stk. 2 reduceres til et tilbud, som kun få elever tager imod (eller at faget ikke oprettes pga. manglende efterspørgsel), og dermed til en generel reduktion af innovation og iværksætteri på skolerne.

Samlet kan man sige, at lovgivningen har efterladt skolerne i nogle dilemmaer, hvor skolerne både begrebs- og indholdsmæssigt skal skabe en meningsfuld ramme, som kan anvendes af både ledere og lærere i planlægningen af skolens praksis.

I forhold til iværksætteri er der stor forskel på, hvordan dette giver mening på de forskellige uddannelser. For nogle uddannelser er det nærmest naturligt, at man efter endt uddannelse eller få år senere starter virksomhed op. For andre uddannelser vil det være mere frem-



med og gode eksempler være få. Særligt indenfor Omsorg, sundhed og pædagogik må fagligheden ofte tænkes ind i nye sammenhænge, forretningsmodeller og virksomhedstyper, end dem eleverne møder i uddannelsen (eksempelvis private plejetilbud). Alt i alt betyder det, at iværksætteri må gives forskellige former og tage forskellige afsæt afhængigt af uddannelser og faglighed. Samtidig er det måske værd at tolke på teksten i lovgivningen, der meget traditionelt taler om at starte selvstændig virksomhed. Mange nye virksomheder (og mange af dem, der overlever de første år) er startet af flere personer sammen i noget, der minder mere om teamarbejde og konsortier end om én-mand-én-virksomhed-forståelsen i loven.

I et samfundsperspektiv har vi brug for nye virksomheder, nye anvendelser af fagligheder, innovation i de eksisterende virksomheder og aktuelt i forbindelse med grøn omstilling. Innovation og iværksætteri kan medvirke til at styrke erhvervsuddannelsernes position i uddannelsessystemet og i sidste ende også tiltrække de elever, der er interesseret i at forandre verden – eller har lyst til selv (eller sammen med andre) at starte noget op og anvende deres faglighed på dette.

I en virkelighed, hvor vi alle bliver ældre og kan se frem til et langt arbejdsliv, kan det at arbejde med iværksætteri være meningsfuldt for mange af eleverne. Det kan åbne nogle nye perspektiver med reelle muligheder for, at eleverne på et eller andet tidspunkt i livet giver sig i kast med at starte en virksomhed. Dette også på uddannelser, hvor det ikke traditionelt ligger i fagforståelsen.

Hvis vi ser bort fra lovgivningen og i stedet fokuserer på nogle mere pædagogiske og dannelsesmæssige perspektiver, kan man sige, at vi generelt søger at forberede vores elever på at kunne klare sig og leve

livet i en fremtid, som vi ikke kender. Det betyder, at vi udover at formidle den viden og de færdigheder, der i dag er vigtige at beherske, også må forsøge at forberede eleverne på "det nye", der kommer, eller som vi kan se, vil blive en del af fremtiden. Vi må derfor sikre, at eleverne kan være med til at skabe og forholde sig til

deres fag i nutiden, men også til hvordan udviklingen påvirker fag og faglighed. Samtidig ligger der særligt i innovationsbegrebet, at eleverne skal medgives en sans for, hvor nye muligheder for udnyttelse af eller udvikling inden for fagene ligger. Med et sociologisk/psykologisk perspektiv er det formentlig bedre og mere tilfredsstillende for de faguddannede at kunne være med til at skabe fremtid og forandring – fremfor at være henvist til at skulle være forandringsparat og på den måde sat uden for indflydelse. Derfor giver det god mening, at innovation, iværksætteri og faglighed hænger sammen, og at elevernes syn på deres fag og den kontekst, det indgår i, er præget af nysgerrighed og åbenhed. Sammenhængen imellem §1 stk. 2 og stk. 3 er måske tydeligst her.

Endelig viser forskningen, at innovation og iværksætteri kan medvirke til at øge elevernes motivation, skoleglæde og tilknytning til skole og uddannelse.

Det er ikke et argument i sig selv, men det indikerer dog, at det generelt giver mening for eleverne at arbejde med innovation og iværksætteri, og peger på, at innovation og iværksætteri både kan være med til at tiltrække og fastholde elever.

"Vi ved, at ca. 33 % af alle, der starter en virksomhed i Danmark, har en erhvervsfaglig baggrund. Så det er rigtig vigtigt for vores elever og derfor også for vores skole."

Deltager i ledelsesudviklingsgruppen

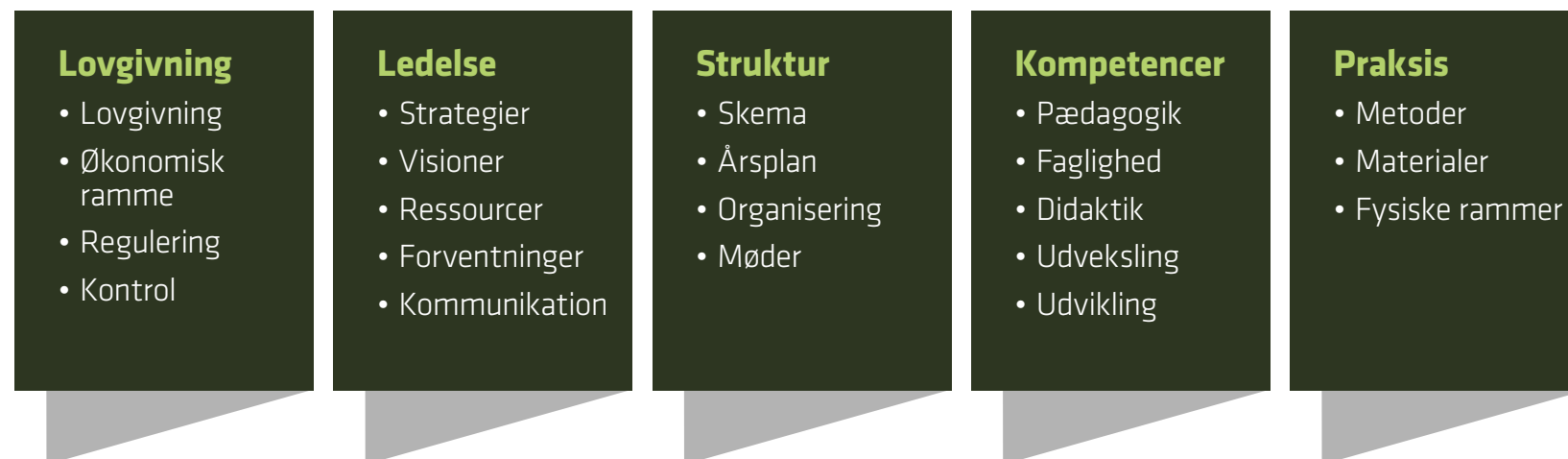
**Vi ved, at ca.
33 % af alle,
der starter en
virksomhed i
Danmark, har en
erhvervsfaglig
baggrund.**

A person in a white shirt and tie is drawing colorful lines (orange, teal, and yellow) on a glass surface with a marker. The background is a solid green color with abstract, curved shapes in lighter shades of green.

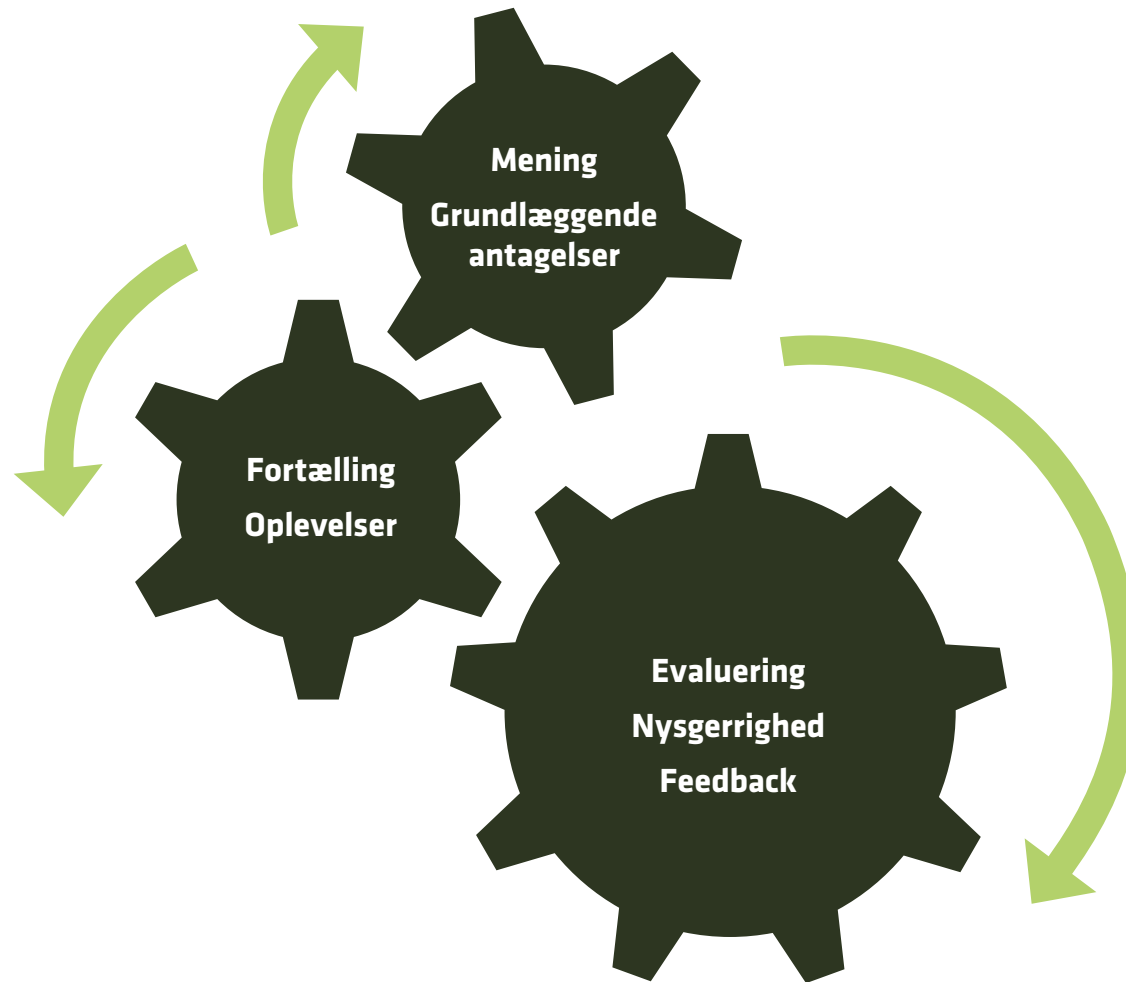
Ledelse og ledelsesmodeller

Generelt om ledelse og ledelsesmodeller

Overordnet set kan ledelse og skoleledelse deles i to overordnede retninger, her blot benævnt "model 1" og "model 2". Hver for sig repræsenterer de forskellige syn på, hvad ledelse og ledelsesopgaven er, samt på den måde, man ser skolen som organisation på.



Model 1-ledelse bliver ofte set som klassisk ledelse. Det er en opfattelse af, at der findes en organisationsstruktur, der er mere eller mindre struktureret og hierarkisk, og at man fra ledelsens side kan lede fra "skrivebordet", altså udstikke retninger, rammer, forventninger og allokere ressourcer. Gøres dette rigtigt, vil organisationens praksis følge med. Ledelsen bestemmer i dette perspektiv, hvad der sker, og praksis er defineret af ledelse og lovgivning. I figuren herunder illustreret som en kæde fra venstre til højre, hvor lovgivningen normalt ligger uden for ledelsens beslutningsrum, men de øvrige led i kæden defineres fra ledelsesrummet. Model 1 er nært knyttet til skolens "funktion".



Model 2-ledelse er på mange måder i opposition til model 1 og betoner i stedet begreber som fortælling og mening. I et model 2-perspektiv fylder medarbejderen langt mere end i model 1 og det reducerer derfor muligheden for, at ledelsen kan definere praksis. Ledelsen kan i dette gennem meningsskabelse, fortælling og fokus påvirke, men ikke definere, hvad der i sidste ende sker. Praksis er noget, der opstår og genopstår over tid gennem forhandling af mening.

Herover illustreret som en organisk sammenhæng, hvor input og output ikke har en bestemt eller given sammenhæng. Model 2 er stærkt knyttet til skolens "kultur".

I Danmark er meget af den lederuddannelse, der tilbydes, påvirket af model 2-tænkning, som formentlig er et resultat af en tradition for flad organisationsstruktur, medarbejderindflydelse og demokrati. Dette har også været tydeligt i ledelsesudviklingsgruppens fokuspunkter, der ofte har taget udgangspunkt i problematikker fra model 2 og i, at innovation og iværksætteri som oftest ikke er et koncept, som skal implementeres gennem strategier og færdige modeller, men snarere noget, der over tid skal udvikles og finde form i samarbejde mellem ledelse og medarbejdere og imellem kolleger. Lidt karikeret kan man sige, at en strategi eller en vision kan skrives og omskrives under ledelsens kontrol i løbet af relativt kort tid, men mening er noget, der opstår og genopstår over lang tid, gennem en lang række initiativer, fortællinger, forhandlinger og artefakter, som dels står uden for lederens kontrol.

I praksis vil alle ledere formentlig arbejde med begge modeller i større eller mindre grad og mere eller mindre bevidst. Såfremt man ønsker forandring og udvikling, er det vigtigt, at tankegods fra begge modeller anvendes. Det er således helt essentielt, at de forandringer eller tiltag, der sættes i gang, giver mening for de mennesker, der skal udføre dem i praksis - ellers vil modstanden hurtigt blive for stor, og lærerne vil ikke være i stand at lave kvalificeret praksis ud fra noget, der ikke giver mening. På den anden side kan ting godt give mening, men være umulige at udføre i praksis på grund af manglende formål, rammer, ressourcer eller kompetencer. Pointen er her, at man som leder må have fat i begge modeller. Til gengæld er der større chance for lykkedes og for at mobilisere de praktikere, der i sidste ende afgør, om tingene kommer til at lykkes. Modellerne rummer hver deres muligheder og udfordringer, og begge kræver tålmodighed – særligt på uddannelser med stærke faglige og undervisningsmæssige traditioner. Alt dette gør naturligvis ikke opgaven nemmere eller mindre interessant.

”Men alle afdelinger og teams på skolen griber innovations- og iværksætterundervisning forskelligt an. Set udefra anlægges undervisningen ud fra deres faglige perspektiv.

Eks: Skal man stille det groft op, så er personvognsmekanikerne mere service minded, mens smedene er mere innovative. Mekanikerne lærer også mere om service. De skal ikke ud at opfinde en ting, som skal sættes i en bil. Det bestiller de. Smedene skaber noget med deres hænder, hvilket gør dem lidt mere innovative.”

Deltager i ledelsesudviklingsgruppen

Opmærksomhedspunkter og trædesten

I det følgende er der med udgangspunkt i de to modeller lavet nogle opmærksomhedspunkter og nogle råd om, hvad ledelsen kan/bør være opmærksom på. Listen er ikke udtømmende, og der vil i reglen være mange måder at udfolde opmærksomhedspunkterne i praksis. Der er i reglen indbygget en række dilemmaer og en række for og imod. Innovation og iværksætteri er udgangspunktet og temaet, men selve opmærksomhedspunkterne vil formentlig gælde alle former for skoleudvikling og organisationsforandring.

Model 1-ledelse

Strategi og vision

Det er en god ide at lave et skriftligt materiale, der formelt viser, at man som leder og som organisation finder innovation og iværksætteri vigtigt, og som overordnet beskriver, hvordan man sikrer, at det faktisk også har et liv i praksis. Dette medvirker til at forpligte - ikke mindst ledelsen selv - men også bestyrelse, medarbejdere og andre interessenter i og uden for skolen. Til gengæld er der mange måder at udfolde det på, lige fra mere uforpligtende visioner for en ubestemt fremtid til en mere formel strategi med kvantitative og kvalitative mål til en given tid. En vedvarende kommunikationsindsats i forhold til strategi og vision - både internt og eksternt - bør have en høj prioritet. En beskrivelse af de væsentligste kompetencer, som eleverne skal have med sig inden for innovation og iværksætteri, er ligeledes en god rettesnor, så det er klart for organisationen, hvad indsatsen skal føre frem til hos målgruppen.

"Innovation er løbende til drøftelse - det er ligeledes skrevet ind i skolens strategi, hvilket betyder, at de enkelte uddannelsesområder skal forholde sig til det i afdelingsplaner. Det er dog en løbende udfordring at få det integreret i den daglige undervisning"

Deltager i ledelsesudviklingsgruppen

"Jeg tror, det virker at dele sine overvejelser og tænke mere i formål end i form. Fx er vi i gang med at re-formulere vores organisationspolitikker ud fra værdier frem for procedurer - og den proces synes at fremme kreativiteten + give større handlerum for de fleste medarbejdere. Det har ikke virket at holde fællesmøder med innovation på dagsordenen - det skal tættere ind mod dagligdagen i undervisning og skolehverdag."

Deltager i ledelsesudviklingsgruppen

Ressourcer

I en verden, hvor der konstant er knaphed på ressourcer (både penge, tid og hardware), kan det være et godt signal at allokere tid og penge, som er bundet til opgaven med innovation og iværksætteri. Udfoldelse af innovation og iværksætteri er ikke nødvendigvis afhængigt af mange ressourcer, men signalværdien i at allokere udviklingstid, mødetid og at give mulighed for investering i materialer og kompetenceudvikling er vigtig. Ligeledes har allokering af specifikke ressourcer en væsentlig kommunikationsværdi, indadtil og udadtil. En anden meget væsentlig ressource er at allokere er ledelsens tid og fokus.

"Ledelsen støtter meget op, når en afdeling/team vil have fokus på innovation og iværksætteri i deres undervisning. Så der sættes timer af/laves projekter, når det er et ønske nedefra."

Deltager i ledelsesudviklingsgruppen

Forventninger

I mange udviklingsprocesser er det uklart for deltagerne, hvad forventningerne egentlig er, så sørg for at ledelsen klart har gjort opmærksom på, hvad de forventer, og hvem de forventer det af. Er det en udvalgt gruppe? Er det alle? Er det her og nu eller over en given periode, at ting skal ske? Er der tale om faste koncepter, der skal afprøves af alle lærere eller af nogle få, eller er der en forventning om, at alle deltager i udviklingen af noget ikke på forhånd defineret innovation og iværksætteri?



Der kan være fordele og ulemper ved forskellige modeller, men forskning i forandringsledelse viser, at det er svært at oppebære interesse og fokus over meget lang tid, så et jævnt pres er formentlig bedre end en meget langsom og trinvis udvikling.

Struktur

Gør det tydeligt, og gør det muligt for lærerne, at gøre det forventede, dvs. afsæt tid til møder, udvikling, undervisning og efterbehandling i skemaer og årskalendere. Alternativt gør det klart, at det påhviler lærerne og lærerteams selv at finde dette. Begge modeller kan virke - den første risikerer ikke at passe ind i det, der ellers foregår i lærerens undervisning, den anden model risikerer at fordampe, når hverdagen kører.

En meget brugt form er strukturer, der meget tydeligt fastsætter, hvordan, hvor og hvornår innovation og iværksætteri finder sted (eksempelvis en temauge i uge 46). En anden struktur er, at lærerne beskriver en lang række mindre tiltag, der integrerer innovation og iværksætteri i den faglige undervisning. Det første er tydeligt, synligt og klart, men risikerer også, at innovation og iværksætteri er ikkeeksisterende i resten af uddannelsesforløbet. Den anden kan blive usynlig i organisationen og kræver store pædagogiske kompetencer hos lærerne. En del af strukturen kan også være en arbejds- eller udviklingsgruppe, som forbinder de enkelte dele af organisationen og sikrer sammenhængen imellem ledelse og medarbejdere - strategi og praksis.

"- Tid til afvikling af innovations- og iværksætterprojekt/faget, så der er plads til fordybelse

- Faciliteter, inddragelse af diverse værksteder på skolen, så eleverne kan arbejde praktisk*
- Temauge er en måde at inddrage flere fag og undervisere*
- Starte i det små med mindre lærerfællesskaber, hvor der udvikles mindre forløb i specialefagene, så det bliver en del af LUP."*

Deltager i ledelsesudviklingsgruppen

Kompetencer

Man kan ikke forvente, at alle lærere har erfaring eller forhåndskendskab til, hvordan innovation og iværksætteri kan veksles til funktionel pædagogisk praksis. Det er således vigtigt at lave en plan for, hvordan disse kompetencer udbygges og bredes/udvikles i organisationen. Sørg også for at rammesætte møder og fora, hvor lærerne har mulighed for at udveksle erfaringer, viden og praksis med hinanden.

I mange eksempler har nogle få ildsjæle, der i forvejen har arbejdet med området, opbygget skabelonagtige universalmodeller. Vær opmærksom på, at disse ikke altid lever op til de mål og forventninger, ledelsen stiller. I sidste ende risikerer det at være kontraproduktivt at finde eller forlade sig på en universalmodel, da udbredelse og forankring afhænger af accept i organisationen. Snarere skal lærerne selv være i stand til at udvikle (eller finde) fagligt relevante forløb, der integrerer innovation og iværksætteri på en meningsfuld måde. Der skal være en reflekteret didaktisk form, uanset om det er samlede forløb i en uge eller integrerede indsatser over hele skoleåret.

"Vi har i en årrække talt noget om de innovative kompetencer blandt personalet, som vi skal dyrke mere. Desuden er vores elevers arbejdsgivere begyndt at efterspørge mere handle- og forandringskraft hos eleverne. Konkret fylder det mest for de 5-6 undervisere, der har gennemgået diplommodul i entreprenørskabsdidaktik - de sætter en hel del i spil."

Deltager i ledelsesudviklingsgruppen

Praksis

Der findes en lang række undervisningsmaterialer, som lærerne kan hente gratis, blandt andet på Fonden for Entreprenørskabs hjemmeside. Dette er en vigtig inspirationskilde, men det er desværre ikke muligt at finde forløb til alle uddannelser på forskellige trin i uddannelsesforløbet. Derfor er det vigtigt, at lærerne er i stand til selv at indtænke de variationer, som er nødvendige for deres elever og fag.

Fonden har også et tilbud om deltagelse i Kickstart Programme, som handler om iværksætteri og gør det muligt at deltage i et koordineret konkurrenceforløb med andre skoler og uddannelser.

"Vi har etableret et strategisk forum som et centralt omdrejningspunkt for udvikling og implementering af den strategiske retning, og indsatsen omkring udvikling af et inkubationsmiljø vil blive forankret her."

Deltager i ledelsesudviklingsgruppen

Model 2-ledelse

Mange af ledelsesudviklingsgruppens diskussioner har mere eller mindre udtalt omhandlet meningsbegrebet på en dobbelt måde. For det første må de aktiviteter og tiltag, man laver, give mening for eleverne. Det vil sige, at de både personligt og fagligt må kunne se, at forløb, undervisning mv. giver mening, og at det bidrager til såvel deres personlige som deres faglige udvikling. Den anden del omhandler organisationen og primært de lærere, der skal veksle intentionerne til praksis. Hvis de ikke opfatter, at der er mening med innovation og iværksætteri, eller måske ligefrem har den opfattelse, at det er irrelevant, vil det være svært at få innovation og iværksætteri til at fungere bredt og funktionelt på skolerne. Problemet med "mening" er, at det ikke kan gives, skrives eller fortælles en gang for alle, og at det reelt er subjektivt forankret hos det enkelte individ. Mening skal opstå over tid og gøre det både gennem fortællinger, forventninger og kommunikation, men også gennem interne forhandlinger og gjorte erfaringer. Dette sætter store krav til ledelsen om både at sikre meningsfuldheden og udfordre de eksisterende antagelser, men også at fastholde fokus på innovation og iværksætteri over længere tid, og at bidrage til meningsskabelsen gennem kommunikation, interesse, nysgerrighed og responsive handlinger.

I det hele taget er ledelsens rolle formentlig bedre formuleret som "den, der viser interesse" end som "den, der er interessant", forstået således, at idet mening skabes lokalt og subjektivt, er nysgerrighed

Alle mennesker har brug for "mestringsoplevelser" og for at føle, at de lykkes

og interesse bedre anvendt end masser af ord, der viser, hvordan man selv opfatter det. Praktikerne eksperimenterer gerne, men de gør det inden for rammerne af det, de selv finder meningsfuldt. I et model 2-perspektiv kan lederen derfor ikke kontrollere det, som foregår i praksis, men kan gennem dialoger og interesse påvirke retning og udvikling. Alle mennesker har brug for "mestringsoplevelser" og for at føle, at de lykkes. Dette gælder naturligvis også lærere, som selv skal synes, at de har kompetencerne, og at de forløb og akti-

teter, de sætter i gang i undervisningen, giver oplevelser af at lykkes - også for eleverne.

Ledelsen må også løbende sikre, at de eventuelle strategier og visioner, som ligger i model 1-forståelsen, rent faktisk passer til den praksis, der opstår. Dvs. at der løbende må evalueres, gives feedback og justeres på rammer, ressourcer og kompetencer, efterhånden som innovation og iværksætteri finder pædagogiske praksisformer.

"Vi har fundet motivationen til at gå om bord gennem dialog med vores praksis/arbejdsgiverne, som i stigende grad efterspørger særligt karakter, nysgerrighed og digital parathed - og det er derigennem meget meningsskabende for underviserne og (forhåbentlig også) eleverne."

Deltager i ledelsesudviklingsgruppen

Tematikker i ledelses- udviklingsgruppen



Tematikker i ledelsesudviklingsgruppen

I løbet af ledelsesudviklingsgruppens arbejde dukkede der nogle centrale temaer op, som ser ud til at være generelt gældende for ledelsens opgave i relation til iværksætteri og innovation på erhvervsuddannelserne.

Top Down – Bottom up

Et af temaerne handler om ”op-ned og ned-op”. Spørgsmålet er, hvordan man organiserer og orkestrerer et område, hvor ledelsen på en gang ønsker at sætte retning og samtidig er dybt afhængig af engagement og udvikling fra praksis. Man kan sige, at spørgsmålet er, hvordan vi sikrer sammenhængen mellem den ene og den anden ende af den strategiske kæde i model 1.

Under det samme tema har det været diskuteret, hvordan man sikrer den ”brede” involvering. På mange skoler er indsatsen forankret hos få medarbejdere og ildsjæle, for hvem iværksætteri enten er en personlig passion, eller hvor tidligere erfaringer med bestemte typer af undervisningsaktiviteter har givet mening. Ildsjæle er rigtigt gode at have, men kan også fungere kontraproduktivt, enten fordi andre bliver passive og overlader indsatsen til ildsjælene, eller at ildsjælene bliver bærere af bestemte grundlæggende antagelser, praksisformer og koncepter, som kan være svære at udfordre eller udvikle. Risikoen for ledelsen er, at man kommer til at stå med en smal involvering, som hviler på få skuldre, og som reelt ikke er tilgængelig for de øvrige. I sidste ende kan ildsjæle medvirke til, at der opstår en rigid praksisform, som reelt forhindrer professionel udvikling på området. En af pointerne i gruppen var, at det krævede en indsats, både at holde fast i og motivere ildsjælene – men samtidig også forvente

**Det krævede
en indsats,
både at holde
fast i og
motivere
ildsjælene**

forandringsparathed og udvikling fra dem. En anden af pointerne er involvering af lærere i beslutningsprocesser og udvalg, der sikrer sammenhængen imellem ”top og bund”, og som samtidig kan udfordre og udvikle på eksisterende forståelser.

”Det er en svær disciplin at få nye til at brænde – fordi de gamle brænder så meget, at de skræmmer de nye.

Deltager i ledelsesudviklingsgruppen

Det er en svær balancegang. Vi udnævner vores ”ildsjæle” til at være ambassadører. Vi giver dem medansvar til at vise kolleger, hvad de omhandlede kompetencer giver eleverne. På gym-området tages det op til lærermøder. Vi forsøger også at tage det op på EUD/EUX”

Deltager i ledelsesudviklingsgruppen

At forpligte over tid

En anden udfordring for ledelsen handler om forpligtelse af ledere på forskellige niveauer, særligt på store skoler med mange afdelinger og uddannelser. På disse er der ofte forskellige opfattelser af innovation og iværksætteri, og hvor iværksætteri kan være meningsfyldt på den ene uddannelse, er innovation mere accepteret på en anden. I ledelsesudviklingsgruppen synes der at være enighed om, at det var vigtigere med meningsfulde lokale forståelser, som blev til virkelighed, end at fastholde fælles koncepter på tværs af afdelinger. Oftest er indsatserne drevet af lærere, og for at disse skal engagere sig, skal det give mening for deres fag og for deres faglighed. Udfordringen bliver for ledelsen at få ”noget” til at ske, der hvor det er fraværende – eller at udfordre den nuværende praksis, hvis den er ude af trit med ledelsens opfattelser. Der var i gruppen enighed om vigtigheden i at involvere lærere og mellemledere i beslutninger om iværksætteri og innovation, og at udvise fokuseret interesse i afdelingernes og lærernes konkrete tiltag. Der var også enighed om, at det rent ledelsesmæssigt kunne være svært at opretholde dette fokus i et job med rigtig mange andre både faste og ad hoc-opgaver.

Definition og rammesætning

Et tema omhandlede den overordnede forståelse af innovation og iværksætteri og særligt den pædagogiske oversættelse af det. Spørgsmålet udspiller sig i to grundlæggende forskellige opfattelser:

- 1) Er innovation og iværksætteri en speciel form for undervisning, karakteriseret ved særlige afgrænsede forløb med bestemte processer og produktmål (ofte organiseret i tværfaglige projekter),
- 2) eller er det snarere et læringsmæssigt formål, som kan formes på mange måder og i sidste ende fungere som integrerede dele af den daglige undervisning?

De to veje repræsenterer altså forståelsen af henholdsvis det særlige og tidsmæssigt afgrænsede og det mere integrerede daglige og faglige. Der findes ikke noget entydigt svar på disse spørgsmål. Iværksætteri og innovation kan fungere på begge måder, men der er fordele og ulemper. De særlige forløb er synlige og anderledes, og de giver eleverne mulighed for at få erfaringer med at arbejde med temaet over længere og sammenhængende tid. Risikoen er, at den faglig kobling bliver svag, og at eleverne reelt ikke får ret meget undervisning i innovation og iværksætteri, da der er tale om afgrænsede forløb.

Den integrerede form indeholder rige muligheder for løbende at understøtte elevernes entreprenørielle kompetencer. Risikoen er, at det bliver så almindeligt, at det bliver usynligt udadtil i organisationen og indadtil for eleverne. I sidste ende kan innovation og iværksætteri blive så alment, at det risikerer at forsvinde.

Man kan også hævde, at de to former kræver vidt forskellige kompetencer. Procesforståelsen kræver, at lærerne kan følge og over tid udvikle og forbedre en model. Integrationsforståelsen kræver, at lærerne kan oversætte innovation og iværksætteri didaktisk til konkret undervisningspraksis. Det første er forholdsvis let, det sidste har vist sig at være relativt svært. Spørgsmålet er måske mere pædagogisk-filosofisk end ledelsesorienteret, men det spejler tilbage på de strategier, ledelsen laver, og på den måde, man leder og kan være leder på.



Ledelsesudviklingsgruppen pegede igen på, at de enkelte uddannelsesområder skal forholde sig til innovation og iværksætteri og udvikle en form og en balance, der passer ind. Dette foreslås at indgå i arbejdet med LUP. En anden pointe er, at ansvaret i høj grad skal hvile på lærere, hvilket dog spejler tilbage til ledelsen, som må medvirke til at definere, "hvad" det er, lærerne skal tage ansvar for.

På nogle skoler ønsker man at skabe en mere tydelig fortælling om innovation og iværksætteri gennem oprettelse af særlige inkubationsmiljøer, iværksætterhubs eller lignende fysiske manifestationer. I denne fortælling er både et ønske om at give innovations- og iværksættelsesområdet synlighed, men også at påvirke kulturen i organisationen gennem tydelig prioritering, kommunikation og konkrete artefakter. Artefakter alene gør dog ikke en forskel, medmindre de har en tydelig forbindelse til undervisning og dagligdag.

Kreativitet bliver nævnt som en drivkraft for lærerne, altså gode rammer for at udvikle både på praksis og at være eksperimenterende i forhold til udvikling af undervisning og samvær med elever og kolleger.

**Kreativitet
bliver nævnt
som en
drivkraft for
lærerne**

"Presset ovenfra flytter ikke noget som helst. Banen er undervisernes. Medarbejderne byder ind på dagsordenen – i særlig grad dem, vi har haft igennem entreprenørskabsdidaktik – og dem, der har fokus på gerne at ville flytte sig. Hvis ikke organisationen er innovativ og tør give ansvaret til medarbejderne, nytter det ikke".

Deltager i ledelsesudviklingsgruppen

"Det kan være en udfordring, at den nidkære læsning af en fagbekendtgørelse tager opmærksomheden fra noget, vi synes er mere vigtigt. Her skal vores fag-fællesskaber mellem lærerne forhåbentligt bidrage til mere fælles tolkninger. Og så binder vi ofte vores undervisning op på bøger/materialer, vi vælger at anvende. Så forlagene kan nemt komme til at spille en væsentlig rolle i tolkningen og vægtningen af begreber og temaer."

Deltager i ledelsesudviklingsgruppen

"Måske det væsentligste er, om der er en fælles forståelse af, hvad formålet med innovation og iværksætteri er inden for faget/på skolen/hos arbejdsgiver... At få undervisere til at engagere sig synes jeg ikke er svært - men at få det forankret ude i praksis kræver måske, at underviserne i højere grad tages 'med ud' og mærker efterspørgslen."

Deltager i ledelsesudviklingsgruppen

Det logiske sammenbrud

Et helt overordnet tema var det tidligere nævnte dilemma omkring forholdet mellem formålet i §1 og så bekendtgørelserne for de enkelte uddannelser. Spørgsmålet er, hvordan man som leder overkommer dette dilemma med respekt for fag og faglighed. Her pegede ledelsesudviklingsgruppen særligt på etableringen af såvel strategiske fora bestående af både ledelses- og praksisniveau samt etableringen af professionelle læringsfællesskaber og fagfællesskaber, som kan være med til at bidrage til fælles tolkninger af bekendtgørelserne. Igen pegede gruppen på at involvere praktikere i arbejdet med LUP.

"Arbejdsgiverne ønsker, at eleverne kan "stå på egne ben", være med til at skabe "læringskultur", "udfordre praksis" – så ønsket fra arbejdsgiverne har flyttet sig meget. Nu er det lykkedes, at arbejdsgiverne og skolerne arbejder sammen om samme projekt."

Deltager i ledelsesudviklingsgruppen

"Vi holder jævnligt møder med de lokale mestre, og for nylig gennemgik vi 21st Century Skills – og mestrene var helt enige i handlekraft, kommunikation, forholde sig til ... osv. Dvs. alt det der ikke står i bekendtgørelsen."

Deltager i ledelsesudviklingsgruppen

"Det er vigtigt, at man har medindflydelse. Lige nu arbejder vi med commitment og forankring. For at en underviser kan give en optimal undervisning til eleverne, er det vigtigt, at de har lysten til at engagere sig i det stof, der skal undervises i (ildsjæl) for derigennem at skabe forankring. Der arbejdes på, at underviser er mere med ind over LUP, end de har været før for at skabe mere ejerskab og forståelse for det, der bliver formidlet/forventes at skulle leveres, så der er en rød tråd fra bekendtgørelse til LUP".

Deltager i ledelsesudviklingsgruppen

"Direktionen vil gerne arbejde med emnet, og emnet bliver drøftet med UC og stabsfunktioner. Løftet til UC og underviserne er svær, grundet fokus på bekendtgørelser. LUU i nogle fagområder kan være negativ i forhold til "iværksætter" og mere positiv for "innovation" Muren er netop undervisernes fokus på bekendtgørelser. Emner som innovation og iværksætter giver ikke mening for mange undervisere fra EUD."

Deltager i ledelsesudviklingsgruppen

Det er vores håb, at nærværende kan være inspiration til dem, der begiver sig ud på eller er i gang med en længere rejse udi innovation og iværksætter. Som nævnt i indledningen er der ingen "step by step"-model – men dog nogle "steps". Vejen må man selv planlægge. Forhåbentlig kan noget af materialet her være med til at give ledelsen mod på at iværksætte gode tiltag og initiativer og opmuntre ledelser på alle niveauer til også at have den fornødne motivation, tålmodighed og vedholdenhed.

**UIIV projektet og Fonden for Entreprenørskab,
Juni 2021**



**Iværksætter-
undervisning
har ikke et
endeligt facit**