

3 i en: Læring, ledelse og organisationsudvikling

Af Lene Tortzen Bager, Helle Meibom Færgemann, Rikke Møller Johannesen, Sarah Robinson, Julie Skaar og Rune Overvad Skibelund Schou

Ledelse i uddannelse har en fælles dagsorden for tiden, som er stærkt inspireret af international forskning i læringsorienteret ledelse (Robinson, 2015), professionelle læringsfællesskaber (Albrechtsen, 2013) og professionel kapital (Hargreaves & Fullan, 2016). Dagsordenen er orienteret imod professionalisering af lærernes samarbejde og systematiske udvikling af kompetencer og kvalitet i opgaveløsningen. Denne artikel tager fat på udfordringerne fra en anden vinkel: Vi har fået øjnene op for, at arbejdet med læreres entreprenørielle kompetencer kan være en bottom-up strategi i forhold til udvikling af læring, ledelse og organisation som helhed.

Med udgangspunkt i efteruddannelsen E3U (*Efteruddannelse i Entreprenørskab på 3 Uddannelsesniveauer*) giver vi et eksempel på, hvordan lærere fra forskellige uddannelsesniveauer udvikler deres kompetencer sammen gennem aktionslæring. I E3U er ledelsen og ledelsesopgaver i fokus fra start, for vi ved, at ledelse er afgørende for kvaliteten i læring og for en mulig organisatorisk udvikling (Robinson, 2015). I denne artikel præsenterer vi E3U og begrundet vores tese om, at ledelsesperspektiver kan ændre sig gennem lærernes entreprenørielle kompetencer og tilgang til opgaven. Den tese undersøger vi med udgangspunkt i tre uddannelseslederes erfaringer fra medarbejdere på efteruddannelsen E3U.

Fremtidens kompetencer

I lærerteamet i E3U opfatter vi efteruddannelsen som et bud på læreres kvalificering til fremtiden. I kølvandet heraf er E3U også et bud på, hvordan ledelsesopgaverne vil forandre sig for at understøtte læring for fremtiden. Men for at vi kan drøfte, hvilke kompetencer lærere og skoleledelser skal udvikle for at bringe skolen i konstruktive retninger, er vi nødt til at starte med nogle bud på, hvilke kompetencer der bliver vigtige for fremtiden. World Economic Forum præsenterer følgende tre kompetencer som de vigtigste i år 2020: 1. kompleks problemløsning, 2. kritisk tænkning, 3. kreativitet (Gray, 2016).

I dansk uddannelsespolitik er der konsensus om vigtigheden af de tre fremtidige kompetencer. På alle uddannelsesniveauer er der sat strategisk fokus på innovation og entreprenørskab som veje til at styrke fremtidens uddannelser. Til at realisere regeringens uddannelsesstrategier er Fonden for Entreprenørskab (FFE) oprettet (2010) med henblik på at fungere som et videnscenter, der skal formidle, udvikle og støtte entreprenørskab i uddannelse.

Hvad er entreprenørskab?

Fonden for Entreprenørskab har spillet en afgørende rolle i udbredelsen af en bred definition af entreprenørskab: ”Entreprenørskab er, når der bliver handlet på muligheder og gode ideer, og disse bliver til værdi for andre. Den værdi kan være af økonomisk, social eller kulturel art” (FFE-YE, 2015 s. 7). Fonden har beskrevet fire dimensioner i entreprenørielle kompetencer, som indgår i entreprenørskabsundervisning med forskellig vægt, og som giver mulighed for at beskrive progression mellem uddannelsesniveauer.

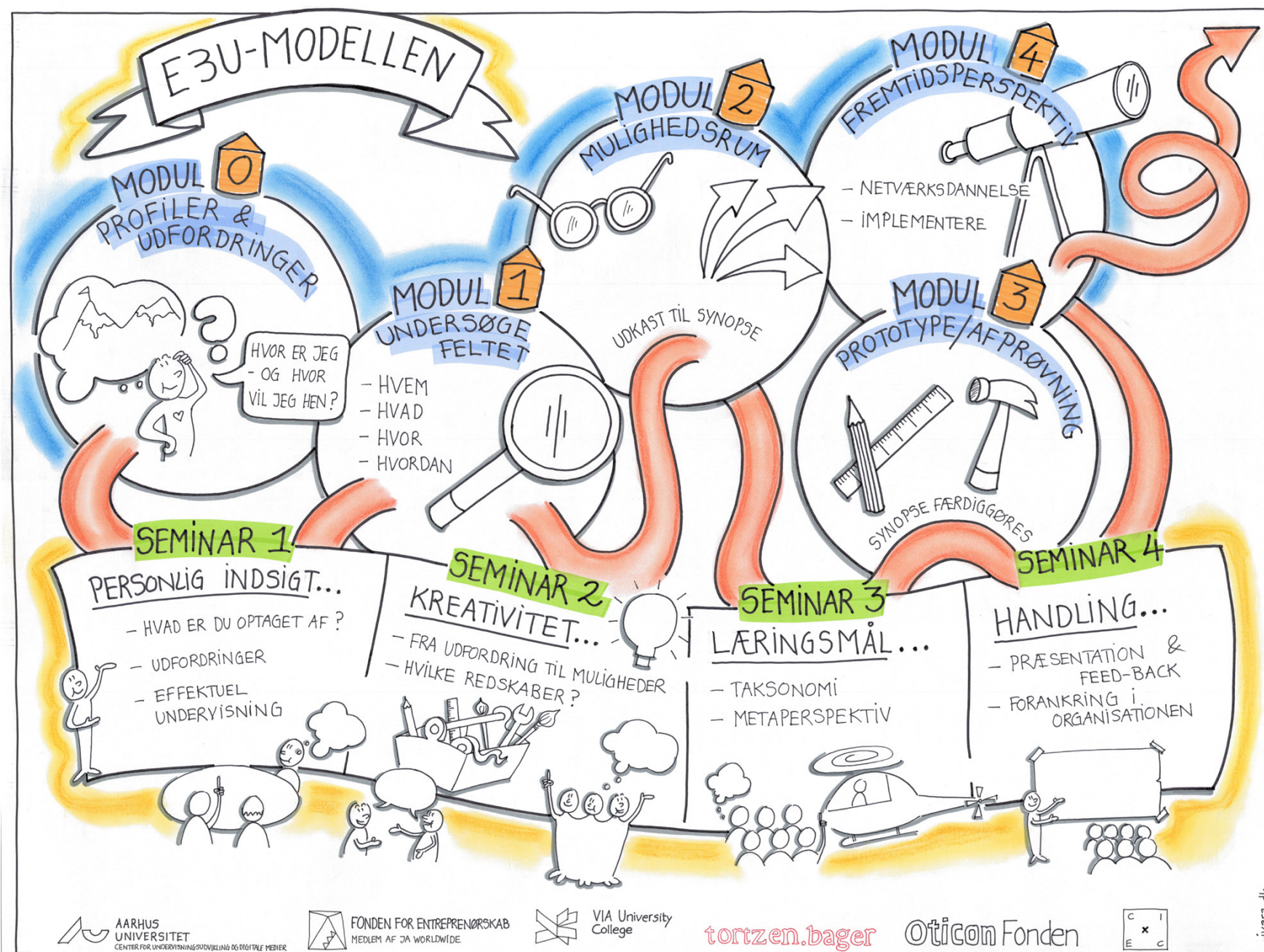
De fire dimensioner er *handling, kreativitet, omverdens relation og personlig indstilling* (FFE-YE, 2015). De kan vægtes forskelligt i den konkrete undervisning, men hver dimension rummer et kompetenceniveau af færdighed, viden og personlige resurser. Dermed har Fonden for Entreprenørskab spillet en afgørende rolle i at udbrede en forståelse af entreprenørskab som en ny almen kompetence og en faglig dimension i alle fag.

Kompetenceudvikling og progression

I 2016 lavede Fonden for Entreprenørskab sammen med Oticon Fonden et udbud til en efteruddannelse for lærere i grundskolen, på de gymnasiale ungdomsuddannelser og videregående uddannelser i entreprenørskab. Hensigten var at udvikle lærer-kompetencer inden for entreprenørskab i grundskole, gymnasiale ungdomsuddannelser og på videregående uddannelser, så der i højere grad var sikret progression i entreprenørskabsundervisningen gennem hele uddannelsessystemet. Et partnerskab mellem Aarhus Universitet, VIA University College, Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Center og Tortzen.bager vandt udbuddet med efteruddannelsen E3U. Aftalen giver uddannelsen en udviklingsperiode på to år, hvor konceptet bliver færdigudviklet gennem de første tre forløb. Herefter skal E3U også udbydes som ECTS-givende og meriterende uddannelse. De første kursusforløb er realiseret i foråret 2016 i København, i efteråret 2016 i Aarhus og i foråret 2017 i Sønderborg.

Efteruddannelsen E3U

Efteruddannelsen E3U er et fællesudbud til lærere fra grundskole, gymnasiale ungdomsuddannelser og videregående uddannelser og er struktureret som en entreprenøriel didaktisk proces med fortløbende arbejde på seminarer og i moduler, hvor arbejdet er forankret i et projekt i egen skolekontekst. På seminarerne indgår lærerne i læringsgrupper, som går på tværs af uddannelsesniveauer. Læringsgrupperne faciliteres af en vejleder/underviser. Gennem arbejdet i læringsgruppen bearbejder deltagerne uddannelsens teoretiske og begrebslige entreprenørskabsforståelser i forhold til egen skolekontekst og i lyset af andre uddannelsesniveauer og skolekontekster. Pointen med de tværgående læringsgrupper er, at læreprocessen foregår i en stram og styret proces, der primært finder sted i egen skolekontekst, men som undervejs bliver spejlet igennem læringsgruppens øvrige uddannelsesperspektiver.



Figur 1. E3U-modellen.

Ledelse af læring mellem lærere

Læreprocessen i E3U er rammesat af opgaver og dialog mellem lærere og deres ledelse. På den måde er uddannelsen et eksempel på, at læreres kompetenceudvikling og læring er en didaktisk opgave og arbejdsproces i egen organisation. For at denne proces kan realiseres ligger der et stort og afgørende forarbejde for den enkelte lærer og dennes nærmeste leder: Det er nødvendigt, at den enkelte lærer og dennes organisation er motiveret for forløbet, at de kan se perspektiverne heri, og at der er strategisk opbakning til at efterspørge og anvende de kompetencer, læreren udvikler. I E3U kræves der en motiveret ansøgning fra såvel leder og lærer, deltagelse foregår i par fra samme skole, og arbejdsprocessen inkluderer undersøgelser/interventioner i egen organisation. Desuden inviteres ledelsen til at deltage på det sidste seminar, hvor de kommende opgaver og mulige netværk bliver tematiseret. På den måde forsøger E3U at understøtte, at den nye viden kan blive forankret, og at der er skabt afsæt for videreudvikling i organisationen og mellem uddannelsesniveauer.

Skoleledelse

I efteruddannelsen er ledelsen med fra starten, fordi vi fra forskningen ved, at ledelse spiller en afgørende rolle for effekt og kvalitet, for fastholdelse og dermed for spredning og udvikling i organisationen (Robinson, 2015). Den indsigt drøftes både i grundskolen og på de gymnasiale ungdomsuddannelser, der har professionelle læringsfællesskaber og den enkelte skoles

professionelle kapital som overordnede dagsordener. Læreprocessen i E3U giver konkrete bud på, hvordan arbejdsformen kan skabe fælles nysgerrighed og undersøgelse af muligheder og dermed også udvikling af konkrete forslag til nye undervisningsdesign. Arbejdsprocessen inviterer til "refleksion omkring handling", som Hargreaves og Fullan beskriver som en central beslutningskompetence i skolens professionelle kapital (Hargreaves & Fullan, 2004).

Vi ser, at ledelsessamarbejde er en dimension i læreres entreprenørielle kompetencer, fordi entreprenøriel undervisning skubber til organisationens rammer og strukturer. Men vi kan på den anden side også se, at ledelse, for at kunne basere sig på de afdækkede muligheder og etablere konstruktive rammer om entreprenørielle læreprocesser, er nødt til at være middelstyret og åben. Derfor ser vi arbejdet med entreprenøriel undervisning som en bottom-up strategi for lærere og ledelse om fælles organisationsudvikling. Entreprenørielle kompetencer lader sig ikke afgrænse til det enkelte klasselokale, det enkelte fagforløb eller den enkelte lærer. De kan potentielt forandre det hele: læring, ledelse og organisation.

Cases

På baggrund af to afsluttede forløb af efteruddannelsen E3U med godt 80 deltagere præsenterer vi her en lille undersøgelse af vores tese om, at entreprenørielle kompetencer forandrer læring, ledelse og organisation. Vi har stillet uddannelsesledere fra henholdsvis grundskole, gymnasiale ungdoms- og videregående uddannelser

tre enslydende spørgsmål, som de har besvaret enten skriftligt eller i et kort optaget interview:

1. *Beskriv kort din motivation for skolens og lærernes deltagelse i E3U?*

2. *Hvad har du fået øje på i forhold til dine ledelsesopgaver gennem kurset og lærernes deltagelse?*

3. *Giver forløbet anledning til refleksioner/ændret praksis på skolen – og hvad ser du din opgave som værende her?*

Skoleleder Karen Skyum, Hammerum Skole

Beskriv kort din motivation for skolens og lærernes deltagelse i E3U?

Der er en lang forhistorie i folkeskolen. De sidste 10 år er der lanceret forskellige pædagogiske koncepter som for eksempel klasserumsledelse og LP, og der er skoler, der har fokus på Entreprenørskab, som Hammerum Skole og Herning Kommunes Den Entreprorielle Skole. Det har været min bevæggrund, at en undervisning, som er undersøgende og anvendelsesorienteret – med begreber fra reformen – møder eleverne på måder, som er motiverende og meningsbærende. Vi slår syv fluer med et smæk! Vi behøver ikke det tunge pædagogiske arbejde parallelt med det faglige. Så min bevæggrund for systematisk at sige, at vi skal arbejde mere med det her på skolen, er, at vi vil vi få mange flere elever til at lære meget mere gennem den måde at tænke på, at tilrettelægge undervisning på, at møde eleverne på. Det er en altomkalfatrende måde. Det er ikke helt fremmed for os – det er en ånd, som er efterspurgt her i området.

Hvad har du fået øje på i forhold til dine ledelsesopgaver gennem kurset og lærernes deltagelse?

Det er nok vigtigheden af implementeringsdelen. Vi skal implementere og arbejde videre, for der er store kvaliteter i det. Så implementeringen og at det kræver mod, at vi står op nu på Hammerum Skole. Det kræver mod, for vi er ikke lige glade med målstyring, feedback, faglig vækst og trivsel og måling – men det har ikke første fokus: Vi tror på, at vi ved at arbejde på denne måde får bedre trivsel og bedre mål. Det tager tid, og det kræver noget at stå på mål over for en politisk forvaltning. Det kræver noget af mig som leder at fastholde, at det her er den røde tråd, det underliggende og overliggende. Men om et par år har vi anvendelsesorienteret undervisning og en praktisk dimension i alle fag!

Giver forløbet anledning til refleksioner/ændret praksis på skolen – og hvad ser du din opgave som værende her?

Jeg ved ikke, om jeg kan sige, at det er forandret. Det er mere at være blevet helt klar på, at det er essentielt nødvendigt at arbejde på en anden måde. Vi er i den første fase i innovativ tænkning, hvor alt er tilladt og muligt, og det er vi helt reelt for mig. Men det at det står endnu klarere for mig, at det er en måde at tænke på og en måde at gribe tingene an på: At vi skal fremad i vores skole.

Uddannelseschef Flemming Wazar Jørgensen, Tiegten Business, Odense

Beskriv kort din motivation for lærerne og skolens deltagelse i E3U?

Kurset er interessant for vores organisation af flere årsager. Faget innovation indgår som en del af fagpakken til Innovation, Design og Ledelse på EUX – og vi har et generelt ønske om, at innovation og iværksætterier skal gennemsyre den faglige selvforståelse på skolen. Endvidere er der det perspektiv, at den innovative tilgang også er interessant ud fra et didaktisk perspektiv, altså at anerkende, at det at undervise er en kreativ proces, som udfordrer en innovativ tænkning.

Hvad har du fået øje på i forhold til dine ledelsesopgaver gennem kurset og lærernes deltagelse?

Jeg deltog som leder i den sidste dag af kurset, og noget af det, som jeg tog med mig hjem, var en refleksion over, om der i den innovative tilgang ligger nogle muligheder for pædagogisk udvikling. Vi har gennem nogle år haft ekstremt meget fokus på høje forventninger til elever, opstilling af synlige læringsmål og grundig feedback, ud fra den betragtning, at kan vi få eleven til selv at forholde sig til sin læreproces, så kan vi for alvor rykke eleven. Vores lærere er dygtige til implementere sådanne pædagogiske mål, og en naturlig overvejelse i den sammenhæng må være, om vi som pædagogiske ledere kan komme til at styre en sådan proces så stramt, at vores undervisere måske bliver mindre overraskende og innovative i deres tilgange? Jeg siger ikke, at det er sådan, det er, men det er i hvert fald en refleksion værd. Set i det lys giver det rigtig god mening i en organisation, som netop har høstet stort udbytte af en stram pædagogisk ledelsesdagsorden, at lade næste pædagogiske fokus centrere sig om den innovative tilgang.

Giver forløbet anledning til refleksioner/ændret praksis på skolen – og hvad er din opgave her?

De lærere, som har været på kurset har fået noget tid på næste lærerforsamlingsmøde, hvor vi i lærerkollegiet vil drøfte de pædagogiske muligheder, som den innovative tilgang kan bidrage med set i et didaktisk perspektiv. Så på den måde har kurset givet anledning til refleksion, og det skal blive spændende at se, hvilket aftryk det kommer til at sætte videre frem.

Uddannelsesleder Helle Stryhn, University College Lillebælt, sygeplejerskeuddannelsen i Svendborg

Beskriv kort din motivation for lærerne og skolens deltagelse i E3U?

Der er stor opmærksomhed på, og der efterspørges innovative og entreprenante kompetencer i disse år, både i UCL og blandt aftagere til vores dimittender. UCL har nedsat forskellige projektgrupper, der har udviklet forskellige tværprofessionelle læringstiltag med fokus på innovation og entreprenørskab, og de studerendes begejstring fanger. Blandt andet var en af vores sygeplejestuderende med i en tværfaglig gruppe, der kvalificerede sig til DM i entreprenørskab, hvor gruppen fik en forretningsaftale. Den studerende oplevede, hvordan hendes faglige viden var med til at udvikle nye løsninger, som kan anvendes i praksis. Underviserne har været optaget af at udvikle nye læringstilgange, og de studerende, der har deltaget i innovative processer, har efterfølgende givet udtryk for, at de lærer så meget. Disse forskellige opmærksomhedspunkter har inspireret til at fokusere på at udvikle vores samlede indsats på området.

Hvad har du fået øje på i forhold til dine ledelsesopgaver gennem kurset og lærernes deltagelse?

Jeg er blevet styrket i og kan se, at den forandringsledelse, som jeg gerne vil udøve, er en god vej til at udvikle og implementere nye arbejdsmetoder og tilgange. Ledelsesopbakning er nødvendigt for, at et særligt indsatsområde kan blive en del af hverdagen og et perspektiv, der medtænkes og italesættes.

Forandringsledelse er helt væsentlig for mig som leder i en dynamisk organisation, hvor jeg forventer, at undervisere kan håndtere forandringer med glæde og opleve, at forandring kan skabe trivsel, og hvor vores studerende skal uddannes til at kunne agere i et sundhedsvæsen i forandring.

Giver forløbet anledning til refleksioner/ændret praksis på skolen – og hvad er din opgave her? Forløbet giver anledning til at skabe retning, hvor det drejer sig om at uddanne til, at vores dimitterende ikke blot er forandringsparate, men forandringskabende – det kan vi ved, at underviserne kan være rollemodeller – at de

også er forandringskabende. De studerende skal opleve, at deres uddannelsesforløb skaber værdi og fornyelse – at underviserne faciliterer deres processer, og at de som studerende også lærer at facilitere. På samme måde skal underviserne opleve, at deres nye tiltag skaber værdi og fornyelse i deres egen praksis og tilfører noget nyt i de studerendes læring. Jeg skal være med til at skabe rum for, at det, der er svært, kan vi tale om, reflektere over og sammen blive bedre til at være en forandringskabende kultur, der er præget af aktivitet og eksperimenterende tilgange, hvor trygheden etableres gennem fælles forståelse og videndeling.

Perspektivering

De tre cases er eksempler på, hvordan entreprenørielle arbejdsprocesser blandt underviserne giver ledelsesopgaver, hvor ledelsen må prioritere og skabe rammer ud fra de muligheder, hensyn og kriterier, som en entreprenøriel og afdækkende arbejdsproces sætter i gang. Ledelsen spiller en væsentlig rolle i forankringen af en entreprenøriel tilgang i organisationen. For os at se kræver det en ledelseskurs, der tydeligt placerer organisationen i en samfundsmæssig kontekst og aktivt skaber rammer om, at lærerne kan arbejde didaktisk med elevernes kompetencer til at agere i en fremtid, vi ikke kender. De ledelsesopgaver kan fordre særskilt kompetenceudvikling og ny viden i ledelsen.

Afslutning

De tre vigtigste kompetencer for fremtiden – kompleks problemløsning, kritisk tænkning og kreativitet – er kompetencer, der vil kunne genkendes i uddannelsens organisation. Når ledelsen tegner rammerne tydeligt i institutionens strategi og ”giver slip” inden for rammerne for lærernes entreprenørielle undervisning med henblik på at udvikle elevernes handlekompetencer, så er de tre kompetencer i spil. Læringskulturen er i færd med at ændre sig for fremtiden.

Litteratur

Albrechtsen, T. (2013). *Professionelle læringsfællesskaber: Teamsamarbejde og undervisningsudvikling*. Frederikshavn: Dafolo.

Fonden for entreprenørskab – Young Enterprise Danmark (FFE-YE) (2015). *Taksonomi i entreprenørskabsuddannelse: Perspektiver på mål, undervisning og evaluering*. Odense: FFE-YE.

Gray, A. (2016). The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. *Weforum.org*. Lokaliseret den 10. marts 2017 på: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2016). *Professionel kapital: En forandring af undervisningen på alle skoler*. Frederikshavn: Dafolo.

Robinson, V. (2015). *Elevcentreret skoleledelse*. Frederikshavn: Dafolo.

Læs mere om E3U-efteruddannelsen her: <http://tdm.au.dk/undervisning-og-kurser/efteruddannelse-i-entreprenoerskab/>

Læs mere om Fonden for Entreprenørskabs indsats for efteruddannelse her: <http://www.ffe-ye.dk/undervisning/efteruddannelser/indsats-for-efteruddannelse>

