

Innovation i gymnasiet

- udviklings- og ledelsesperspektiver

Indhold

Baggrund	2
Forord.....	2
Innovation i gymnasiet.....	3
Generelt om gymnasieledelse og ledelsesmodeller.....	5
Ledelse model 1 og model 2	5
Opmærksomhedspunkter og trædesten.....	7
Model 1-ledelse.....	7
Strategi og vision	7
Ressourcer	8
Forventninger.....	8
Struktur.....	9
Kompetencer.....	9
Praksis.....	9
Model 2-ledelse.....	10
Om at skabe mening	10
Evalueringsbase.....	10
Tematikker i ledelsesudviklingsgruppen	11
Mening og motivation.....	11
Feedback og evaluering.....	12
At nedsætte et udvalg.....	13
Perspektiver.....	15

Baggrund

I sensommeren 2021 har en gruppe af gymnasieledere deltaget i et netværk med ledelse af innovation i gymnasiet som tema. Fokus har ikke været på faget innovation eller på fornyelse af gymnasiet som sådan, men på at tage formålet fra 2005 for gymnasiet alvorligt, og at finde ledelsesmæssige veje til hvordan innovation og innovative kompetencer, som det indgik i reformen fra 2017, bliver til virkelighed som en del af skolernes praksis. Mange analyser viser, at ledelse og ledelsesinvolveringen er afgørende¹ for, at innovation og entreprenørskab bliver en del af uddannelsessystemet. Denne publikation søger derfor at samle op på de erfaringer, der findes i netværket,².

Ledelsesudviklingsgruppen bestående af 17 ledere og undervisere med innovationsledelses-erfaring, bredt og repræsentativt fra forskellige gymnasietyper, mødtes online nogle gange i sensommeren 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 og citater i materialet ikke kan spores tilbage til bestemte skoler.

Forord

Der findes et meget stort antal gymnasier i Danmark. Det betyder, at det er vanskeligt at lave generelle modeller for, hvordan innovation 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 i at balancere nogle dilemmaer på en meningsfuld måde, både udadtil og indadtil.

Det er håbet, at nærværende materiale kan være med til at inspirere og rammesætte arbejdet for ledere og undervisere involveret i udvalg, teams eller projekter, der ønsker eller har fået som opdrag at arbejde med innovation. Materialet indeholder ikke en "step-by-step" model, som sikrer, at ledelsen lykkes med opgaven. Den består nærmere af "stepping stones", der kan inspirere lederne til selv at vælge de første og de næste bedste skridt i en udviklingsproces. De enkelte trin tager udgangspunkt i ledelsesudviklingsgruppens erfaringer og i forskning om skoleudvikling og forandringsledelse.

Det er vores grundlæggende opfattelse, at innovation i højere grad er spørgsmål om udvikling af et "noget" end et spørgsmål om at implementere et færdigt "noget" i gymnasiet. Der findes mange eksempler, materialer, aktiviteter og vejledninger, mange af dem hos Fonden for Entreprenørskab. Disse kan tjene til inspiration og anvendes i eksperimenter og til at komme i gang – men i sidste ende er innovation noget, der skal forhandles, udvikles og give mening lokalt, ofte helt ud i de enkelte fag.

¹ <https://ffefonden.dk/viden/vidensbank/kvantitativ-undersogelse-af-det-tvaergaende-emne-innovation-og-entreprenorskab-fra-et-strategisk-og-ledelsesmaessigt-perspektiv/>

² Rasmussen A. (2017) Innovation og entreprenørskab - et ledelsesperspektiv, Fonden for entreprenørskab <https://ffefonden.dk/viden/vidensbank/innovation-og-entreprenorskab-i-skolen-et-ledelsesperspektiv/>

Innovation i gymnasiet

Et særligt træk ved at arbejde med innovation i gymnasiet er, at begrebet ikke er entydigt. Nok er det beskrevet, at innovation og innovative kompetencer er et mål, men formål og læreplaner for de enkelte fag har vidt forskellige opfattelser af, hvad innovation er, og hvordan det indgår i fag og i undervisningen. I sidste ende peger det på, at de mange forskellige fag i gymnasiet hver for sig må finde veje i at inddrage innovation og understøtte udviklingen af innovative kompetencer hos eleverne. Mange organisationsteorier kommer til kort her, da disse ofte beskæftiger sig med implementering af på forhånd definerede tiltag og forandringer. En lang tradition for akademisk og ofte åben kritisk tilgang gør det yderligere svært at formulere entydige forståelser af begrebet.

Formål:

- *§ 1. Formålet med uddannelserne omfattet af denne lov er at forberede eleverne til videregående uddannelse, herunder at de tilegner sig almindelig viden og kompetencer gennem uddannelsens kombination af faglig bredde og dybde og gennem samspillet mellem fagene.*
- *Stk. 2. Eleverne skal gennem uddannelsens faglige og pædagogiske progression udvikle faglig indsigt og studiekompetence. De skal opnå fortrolighed med at anvende forskellige arbejdsformer og opnå evne til at fungere i et studiemiljø, hvor kravene til selvstændighed, samarbejde og sans for at opsøge viden er centrale.*
- *Stk. 3. Uddannelserne skal have et dannesperspektiv med vægt på elevernes udvikling af personlig myndighed. Eleverne skal derfor lære at forholde sig reflekterende og ansvarligt til deres omverden: medmennesker, natur og samfund samt til deres udvikling. Uddannelserne skal tillige udvikle elevernes kreative og innovative evner og kritiske sans.*
- *Stk. 4. Uddannelserne og institutionskulturen som helhed skal forberede eleverne til medbestemmelse, medansvar, rettigheder og pligter i et samfund med frihed og folkestyre. Undervisningen og hele institutionens dagligliv må derfor bygge på åndsfrihed, ligeværd og demokrati og styrke elevernes kendskab til og respekt for grundlæggende friheds- og menneskerettigheder, herunder ligestilling mellem kønnene. Eleverne skal derigennem opnå forudsætninger for aktiv medvirken i et demokratisk samfund og forståelse for mulighederne for individuelt og i fællesskab at bidrage til udvikling og forandring samt forståelse af såvel det nære som det europæiske og det globale perspektiv.³*

Samlet kan man sige, at lovgivningen både i §3 og §4 har innovation og evnerne til aktivt at medvirke til fornyelse og forandring som klare mål. Det er snarere i udfoldelsen af formålet i bekendtgørelser og fagbeskrivelser, at lovgivningen har efterladt skolerne med uafklarede spørgsmål, hvor de begrebs- og indholdsmæssigt selv skal finde veje og skabe en meningsfuld ramme, som kan anvendes af ledere og undervisere i planlægningen af skolens praksis.⁴

3

<https://www.retsinformation.dk/eli/ta/2016/1716#:~:text=%C2%A7%201.,og%20gennem%20samspillet%20mellem%20fagene.>

⁴ Vejledning-til-lov-og-bekendtgørelse---elevernes-innovative-kompetencer

Ofte betyder det, at mange vælger at gå udenom eller hævde, at det bare er almindelig god undervisning og en del af gymnasieskolens dannelsesprojekt. Dette var også tydeligt i netværksgruppen, hvor innovation og det at få det ind i skolen ofte stødte på vanskeligheder. Alle synes at efterlyse en klar definition, men få vil i sidste ende acceptere de eksisterende definitioner – og slet ikke, at de er relevante for egne fag. I udviklingsarbejde oplever vi, at ønske og fokus ofte er på at skabe en bestemt ”form” eller en praksis, som efterfølgende tilbydes som ramme for arbejdet. Ofte vil formen være lånt eller adapteret fra andre domæner eller ikke-faglige domæner, som er svære at bide til bolle på for faglærerne. Man kan sige, at der foregår en tidlig begrebsmæssig og formmæssig ”lukning”, som umiddelbart virker fristende, men på sigt afstedkommer usikkerhed og afvisning. Dette blev også afspejlet i netværksgruppen, som over en række tematikker vendte tilbage til dette.

- *Der er overordnet behov for, blandt kolleger, at kompetenceløftet sker langsomt, således at innovation forekommer muligt og ikke som en forstyrrelse.*
- *Det giver god mening at arbejde bevidst med at skabe en positiv innovationskultur for både lærere og elever*
- *Vi arbejder primært med den videnskabelige basismodel i vores SRP/flerfaglige forløb, så den bliver et omdrejningspunkt.*
- *Innovation er vigtigt for skolen som helhed, ledelsen, lærerne og eleverne. Eleverne kan lære rigtigt meget om sig selv, og lærerne kan udvikle deres didaktiske og pædagogiske værktøjskasse (Deltagere i ledelsesudviklingsgruppen)*

Et eksempel er det tidligere forsøg med innovative kompetencer, som endte i en procesbaseret forståelse af innovation, der blev definerende i ministeriets senere vejledning. Her knyttes innovation tæt til problemløsning i en processuel praksis. Dette kan dog være strukturelt vanskeligt i et fagopdelt skema og reducerer innovation til problemløsning. Problemløsningstilgangen giver en række dilemmaer, herunder særligt at mange fag i gymnasiet ikke er problemløsende og i øvrigt ikke ser verden som et problem, der skal løses.

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 leve livet i en ukendt fremtid. 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 fornemme vil blive en del af fremtiden. Eleverne skal således medgives mulighederne for at være med til at skabe og forholde sig til sig selv og deres fag i nutiden, men også til hvordan udviklingen påvirker liv, 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. Dette gælder også i fag, hvor innovation normalt ikke spiller en væsentlig rolle.

Med et sociologisk/psykologisk perspektiv er det mere tilfredsstillende for eleverne at kunne være med til at skabe fremtid og forandring – fremfor at være henvist til at skulle være fleksible og forandringsparate og på den måde sat uden for indflydelse, måske i eget liv⁵. Derfor giver det god mening, at innovation og faglighed hænger sammen, og at elevernes syn på deres fag og den kontekst, det indgår i, er præget af nysgerrighed og åbenhed. Arbejdet med innovation kan åbne nye perspektiver med reelle muligheder for,

⁵ Sennet R (1999): Det fleksible menneske, Hovedland

at eleverne på et eller andet tidspunkt i livet giver sig i kast med at starte noget nyt eller at forandre eller tænke nye veje i deres karriere eller i livet som sådan.

Endelig viser forskning⁶, at innovation og entreprenørskab 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 peger på, at innovation både kan være med til at engagere og fastholde elever i uddannelse.

- *Entreprenørskabstankegangen og innovation i almindelighed nyder lidt stedmoderlig opmærksomhed. Ikke pga. modvilje eller modstand, men kun fordi det er lidt sværere at integrere i en traditionel stx-kontekst.*
- *Der er forskellige opfattelser af innovation og vigtigheden af det blandt lærerne. For nogle giver det god mening, for andre er det nærmere en forhindring/forsinkelse frem mod eksamen.*
- *Hos os bliver der brugt meget tid på at diskutere, hvornår noget er "nyt" nok eller innovativt nok. Jeg fornemmer at mange (akademikere) bruger meget lang tid til begrebsafklaring.*
(Deltagere i ledelsesudviklingsgruppen)

Generelt om gymnasieledeelse og ledelsesmodeller

Gymnasieledeelse synes at være en særlig disciplin, som helt indtil 2005 hvilede på den overordnede succes, som gymnasierne havde fra 1960'erne og frem. Fagligheden og den professionelle, faglige identitet medvirker her, gennem blandt andet pædagogiske råd, til at fastholde gymnasiets traditioner og særkender som institution. Efter 2005 bliver gymnasiet ramt af en række reformer, krav og besparelser, som betyder, at ledelsens rolle forandres og i langt højere grad sættes på og i spil på skolerne. Man kan sige, at "moderniseringen" rammer en institution, der i høj grad har klassiske rødder, og at effektivisering og udvikling hurtigt bliver en del af skoleledelsens fokus og opgave over en forholdsvis kort periode.⁷ Ledelsesopgaven på gymnasiet forandres således fra styring og opsyn med, at love og regler overholdes, til en langt bredere opgave, hvor det i højere grad handler om at lede – ikke som det at "styre", men som det at "søge" eller "lede efter" noget meningsfuldt i en modsætningsfyldt kontekst og omverden.

Ledelse model 1 og model 2

Overordnet set kan ledelse og teori om samme opdeles i to overordnede retninger, her blot benævnt "model 1" og "model 2"⁸. Hver for sig repræsenterer de forskellige syn på, hvad ledelse og ledelsesopgaven er, samt på den måde, man ser skolen som organisation på.

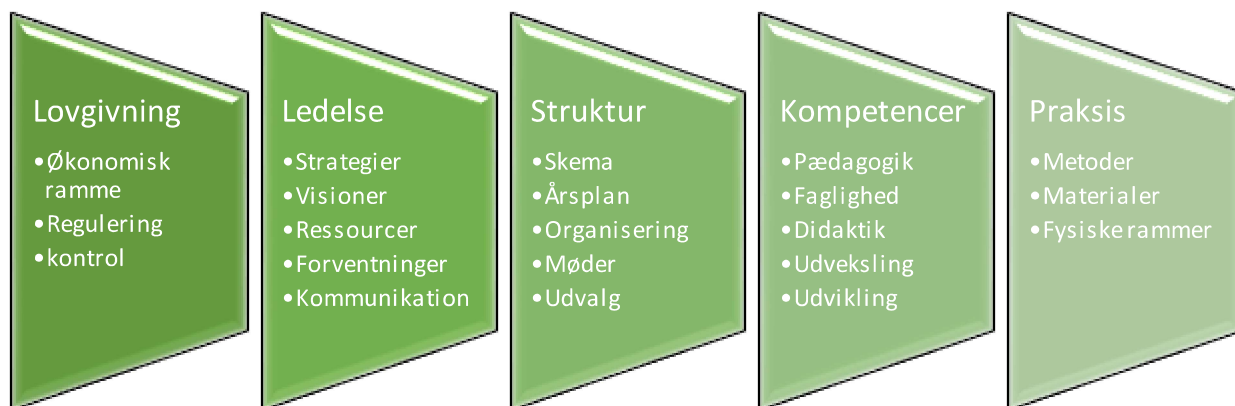
Model 1 bliver ofte set som klassisk eller bureaukratisk ledelse. Det er en opfattelse af, at der findes en organisationsstruktur, der er mere eller mindre struktureret og hierarkisk, og at man fra ledelsens side kan lede fra "skrivebordet", altså udstikke retninger, rammer, forventninger og allokere ressourcer. Gøres dette rigtigt, vil organisationens praksis følge med. Ledelsen bestemmer i dette perspektiv, hvad der sker, og praksis er defineret af ledelse og for uddannelsernes vedkommende også af lovgivning. I figuren herunder

⁶ <https://ffefonden.dk/viden/vidensbank/faktaark-gor-entreprenorskabsundervisning-elever-gladere-for-at-ga-i-skole/>

⁷ Raae, P. H. (2021) Udviklingsledelse i Gymnasiet, Frydenlund 2021

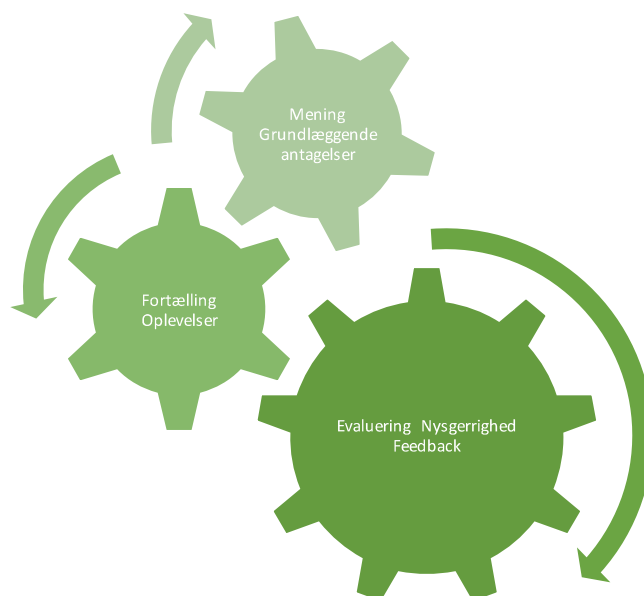
⁸ Denne grove sondring er inspireret af Jan Molin, CBS og tager afsæt i en lang kæde af ledelsesteoretiske udviklinger. Herunder kan særligt nævnes, Morgan, G., (1997) Images of Organization. Sage Publications

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 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 et model 2-perspektiv gennem meningskabelse, 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.

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



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 Danmark er meget af den lederuddannelse, der tilbydes i dag, påvirket af model 2-tænkning. Dette er formentlig et resultat af en tradition for flad organisationsstruktur, medarbejderindflydelse og demokrati. Det har også været tydeligt i ledelsesudviklingsgruppens fokuspunkter, der ofte har taget udgangspunkt i problematikker fra model 2 og i, at innovation ikke er et koncept, der skal implementeres gennem strategier og færdige modeller, men snarere noget, der over tid skal udvikles og finde form i samarbejde mellem ledelse og lærere.

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 hensigtsmæssigt, 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 lykke 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).

- *Innovation er vigtigt for skolen som helhed, ledelsen, lærerne og eleverne. Eleverne kan lære rigtig meget om sig selv og lærerne kan udvikle deres didaktiske og pædagogiske værktøjskasse.*
(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 på i praksis. Der er i reglen indbygget en række dilemmaer og en række for og imod. Innovation er udgangspunktet og temaet, men selve opmærksomhedspunkterne vil formentlig gælde mange former for skoleudvikling og organisationsforandring.

Model 1-ledelse

Strategi og vision

Indledningsvis bør man som ledelse gøre sig klart, hvad man vil med innovation, og i hvilket omfang i den uddannelse og den skole man står bag. Herefter er det vigtigt at lave et skriftligt materiale, der formelt viser, at man som leder og som organisation finder innovation 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, lærere 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, 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.*
- *Jeg tror, det virker at dele sine overvejelser og tænke mere i formål end i form. Fx er vi i gang med at reformulere 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.*
(Deltagere 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 innovation. Udfoldelse af innovation er ikke nødvendigvis afhængig 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 ledelsens tid og fokus.

- *Ledelsen støtter meget op, når en afdeling/team vil have fokus på innovation og iværksætter 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 ledelsens opgave er at klargøre 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? 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 og en høj ledelsesmæssig opmærksomhed 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 blive glemt eller reduceret, når hverdagen kører.

En meget brugt form er strukturer, der meget tydeligt fastsætter, hvordan, hvor og hvornår innovation finder sted (eksempelvis en temauge i uge 46). En anden struktur er, at lærerne beskriver en lang række mindre tiltag, der integrerer innovation i den faglige undervisning. Det første er tydeligt, synligt og klart, men risikerer også, at innovation er ikke-eksisterende i resten af uddannelsesforløbet. Den anden kan blive usynlig i organisationen og kræver store didaktisk-pædagogiske og faglige 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.

"Den store øvelse ligger i at få det indarbejdet i det stof, der skal arbejdes med i forvejen. Altså kun eksterne krav i målbare mængder. Ikke noget tidsrøveri, men supplement og berigelse."

(Deltager i ledelsesudviklingsgruppen)

Kompetencer

Man kan ikke forvente, at alle lærere har erfaring eller forhåndskendskab til, hvordan innovation 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 modeller. 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 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.

- *Blandt de fire kasser (De fire model 1 dimensioner, red.), oplever jeg, at "kompetencer" er den sværeste at arbejde med og holde kørende/udvikle på. Dagligdagen fylder en del og skubber fokus væk fra innovation mm.*
- *Svært at få alle med inkl. lærerne*
(Deltagere i ledelsesudviklingsgruppen)

Praksis

Der findes en lang række undervisningsmaterialer, som lærerne kan hente gratis, blandt andet på EMU og på Fonden for Entreprenørskabs hjemmeside. Dette er en vigtig inspirationskilde, men det er desværre ikke

muligt at finde forløb til alle fag 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 Global Goals Programme, som handler om innovation og bæredygtighed og gør det muligt at deltage i et koordineret sær- eller tværfagligt forløb med andre skoler og uddannelser.

En finte i forhold til ledelse er ikke at gøre praksis til slutpunkt, men at se den hierarkiske kæde "omvendt", så det, der foregår i praksis, understøttes af de øvrige komponenter: kompetencer, struktur og ledelse. Kører kæden begge veje, leder det naturligt over i en anden ledelsesopfattelse.

Model 2-ledelse

Om at skabe mening

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, eller måske ligefrem har den opfattelse, at det er irrelevant, vil det være svært at få innovation 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 gør det både gennem fortællinger, forventninger og kommunikation, men også gennem interne forhandlinger, oplevelser og gjorte erfaringer. Dette sætter store krav til ledelsen om både at bidrage til meningsdannelse og udfordre de eksisterende antagelser, men også at fastholde fokus på innovation over længere tid gennem kommunikation, interesse og nysgerrighed. Praktikere 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, udvikling og betydning. Alle mennesker har brug for "mestringsoplevelser" og for at føle, at de lykkes. Dette gælder også gymnasielærere (og ledere), som selv skal synes, at de har kompetencerne, og at de forløb og aktiviteter, de sætter i gang i undervisningen, giver oplevelser af at lykkes for dem - og for deres elever.

Evalueringbase

Ledelsen er ansvarsbærende for videndeling og deling af gode historier og praksiseksempler. 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 finder pædagogiske praksisformer. 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 og interesse bedre anvendt end masser af ord, der viser, hvordan man selv opfatter verden.

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 innovation i gymnasiet. I det følgende er tematikker, diskussioner og citater samlet tematisk.

Mening og motivation

En del af diskussionerne i gruppen omhandlede det at finde mening eller meninger i og om innovation, og arbejdet med det i ledelse og praksis. Noget af dette er allerede beskrevet i indledningen og om problemerne med at definere "hvad er innovation i gymnasiet". Da der generelt var enighed i gruppen om, at mening og motivation hænger sammen, diskuteredes forskellige tilgange til innovationsundervisning, og hvordan særligt to forskellige former dominerer i praksis:

1) Former, der har fokus på særlige processuelle former, her ofte med udgangspunkt i designtænkning, eller i innovationsforsøget og den efterfølgende vejledning fra UVM. Disse former er ofte tværfaglige og organiseret i særlige perioder, hvor de øvrige fag udgår af elevernes skema til fordel for innovation. Ofte organiseres forløbene af dedikerede lærere, der planlægger og driver processen. Risikoen er, at der opstår splittelse imellem kolleger – dem, der er for og dem, der er imod – og at transferværdien af det, der foregår i de afsatte dage eller uger, ikke hænger sammen med den øvrige fagdelte undervisning.

2) Former, som tager udgangspunkt i fagene, og hvor lærerne i mere eller mindre grad integrerer innovationsprocesser i egne fag eller søger didaktisk at integrere innovative elementer eller specifikke innovationskompetencemål i den daglige undervisning. Denne form griber ikke væsentligt ind i skolens organisation og overordnede planlægning og gør, at den generelt er mere agil og lokalt forankret end den første. Til gengæld har denne form heller ikke så stor synlighed og risikerer at forsvinde ud af sigte – også for ledelsen. De enkelte fagbeskrivelser og vejledninger har vidt forskellige opfattelser af, hvad innovation er, og der er stor variation af, hvor meget det i det hele taget fylder. Derfor hviler indsatsen i sidste ende på den enkelte lærers valg eller fravalg.

- *Vi laver tværsuge i uge 5 med eksterne partnere, der stiller en opgave, som eleverne skal løse. Progression og sværhedsgrad og forventninger naturligvis årgangsbestemt. Alle ved, at der skal arbejdes fagligt, men at processen undervejs er lige så vigtig som produktet.*
- *Vi har i vores tidligere proces haft fokus på metode og struktur og mindre på faglighed. Det vil vi gerne lave om i fremtiden, hvor vi mere vægter at få implementeret fagligheden, således at de to "metoder" komplementerer hinanden".*
- *Hos os mest tænker på innovation som en proces, der kører fra tid til anden - måske lidt uafhængigt af det faglige i det enkelte fag.*
- *På det tekniske gymnasium er der i de fleste fag et krav om tværfaglighed og projektarbejde. Det har været krav, der har eksisteret i al den tid, htx har eksisteret. Vi tænker derfor ikke så meget over arbejdsformen og er derfor heller ikke så bange for at slippe eleverne løs. Vi arbejder systematisk med innovation i teknologifaget og teknikfaget samt i valget innovation. Vi er ved at udvikle bevægelsesbaserede metoder til idræt C, en egentlig idrætsinnovationsdidaktik, som vi afprøver på skolen (idræt C) i løbet af det kommende skoleår. Måske kan vores tilgang blive retningsgivende for andre faggrupper.*

- *Erfaringerne, hvor vi har arbejdet monofagligt, er lettere at gentage i andre klasser, idet der ikke skal tilpasses fx i skemaet, og der kan arbejdes fx kernefagligt.*
- *Jeg er ikke sikker på, at vi skelner så hårdt mellem de to forståelser, proces eller kompetence. Skal der skelnes, hælder jeg mod den sidste, altså at eleverne skal trænes i at tilgå opgaver, udfordringer med et kreativt, innovativt mindset. Det bygger på en faglighed opbygget i hverdagens stof i de forskellige fag, som gerne må være klassisk skolegang, men som så udfoldes i løsningsforslag af aktuelle problemstillinger. Sådan som det har været i gymnasieverdenen gennem de seneste 25-40 år.*
- *Rigtig fint til det procesorienterede arbejde, læreren er ikke "alene", og ikke alene om at "slippe" tøjlerne. I de mere monofaglig forløb er det faggrupperne, der arbejder sammen om indholdet (og valg af proces- "skabelon")*
(Deltagere i ledelsesudviklingsgruppen)

I deltagernes forskellige udsagn er begge innovationsformer repræsenteret, og det er tydeligt, at der er bevægelser og hybrider imellem de to former. Fonden for Entreprenørskab har gennem mange år arbejdet aktivt for at udbrede begge former, særligt i forhold til at øge kvaliteten i de mere processuelle former. Dette har primært angået variationen og det faglige indhold i processerne. Rigtig mange skoler har deltaget i dette arbejde, og der ligger i dag en solid viden om, hvordan processer kan organiseres, og hvordan progressionen af dem og den faglighed, der er forudsætning, kan indgå.

Fonden har samtidig peget på nødvendigheden af, at også den mere faglige integrerede form er nødvendig, hvis intentionerne om at medgive eleverne innovative kompetencer, som det fremgår af formålet fra 2005, skal indfries. I de seneste år har opmærksomheden derfor særligt ligget på, i samarbejde med fagkonsulenterne og STUK, at se på de enkelte fag og mulighederne for at integrere innovation funktionelt i den praktiske undervisning. I dag ligger der derfor beskrivelser af dette og en række særlige undervisningsforløb til en lang række af gymnasiets forskellige fag.

I et ledelsesperspektiv kan problemstillingen være at kunne understøtte de forskellige tilgange, da ledelsens rolle og opmærksomhed varierer, alt efter om det er gennemgribende fællesforløb eller noget, der ligger i den almindelige undervisning. Der er dog ikke tvivl om, at ledelsens muligheder for at formulere forventninger (jf. model 1), og at vilkåret om ledelsens interesse og opmærksomhed (jf. model 2) kan spille en væsentlig rolle. Et af de deltagende gymnasier fortæller, at der ligger klare beskrevne forventninger til lærerne om at planlægge og beskrive innovationsforløb i den enkelte lærers årsplan – og at innovation i øvrigt indgår i de årlige MUS-samtaler.

Det var som en del af vores daværende fælles pæd. fokuspunkt. Den gruppe, der udviklede det fælles materiale og arbejde, lagde meget vægt på netop meningen bag de innovative tiltag i fagene med et "og hvad så?" -spørgsmål til de mere traditionelt tilrettelagte forløb.
(Deltager i ledelsesudviklingsgruppen)

Feedback og evaluering

Et af de problematiske områder i de fleste tiltag synes at være kontinuitet og så det "at følge op", som her indgik i et tema om feedback og evaluering. Systematikken i dette og manglen på samme, skyldes givet travlhed og den løse definatoriske ramme, der omgærder innovation i gymnasiet. Det er simpelthen svært

at evaluere kvalificeret på en dårligt defineret indsats eller at vurdere tiltags effekter og resultater, når formål og form ikke er konkret for deltagere, uanset de er lærer eller elever. Det er svært at vurdere innovative kompetencer hos eleverne, og en del af de underliggende ressourcer hos eleverne er ikke umiddelbart synlige, så der savnes en taksonomi i lighed med den, man i dagligdagen vurderer elevernes faglige viden og færdigheder ud fra.

- *Vores centrale organ hertil, bestående af ledelses-, lærer- og elevrepræsentanter, beslutter hvordan initiativet skal sættes i gang, hvem det omhandler og hvilken tidsramme, det fungerer inden for. Samt hvordan vi kvalitetssikrer.*
 - *Hvor de "første" kasser er delvis lykkes, så ser jeg praksis og evaluering (og forankring), som der hvor der stadig er plads til en del forbedringer. Der er blevet sat mange sødygtige skibe i søen over årene, men hvor de er rejst hen, og hvordan de navigerede, er der i mindre omfang samlet op på.*
 - *Der ligger en ramme, som evalueres hver 3. år af alle, der har undervist i faget. Rammen reguleres jf. evalueringen - eleverne evaluerer hver år. Det giver alle de deltagende et ejerskab til indholdet.*
 - *Dvs. afsat tid i skemaet til innovation /entreprenørskab eller hvor der er deadline til et "produkt" /fremlæggelse. Hvis ovenstående mangler, så "glemmer" man ofte innovationen i en travl hverdag.*
 - *Sørge for at samle ind, når der sker innovationsaktiviteter*
 - *Der skal jævnlige skubbes på både udvalg og alle lærere.*
- (Deltagere i ledelsesudviklingsgruppen)

Fonden for Entreprenørskab har over flere omgange publiceret materialer og modeller for udprøvning og evaluering af elevernes udbytte. Desværre gælder disse mest evaluering af elever og studerende, og ikke indsatser, tiltag og udviklingsprojekter. Vigtigheden af, at ledelsen kontinuerligt har nysgerrighed, fokus og interesse i indsatserne, er allerede beskrevet tidligere. Dertil kan tilføjes en systematisk indsats, som flere af deltagerne også gjorde opmærksom på, var ønskelig, men ikke altid var etableret i ønskeligt omfang. En kliche siger, at: "Det du sætter lys på vokser", og der er formentlig en pointe i, at det, der har ledelsens fokus og opmærksomhed, også får et liv, og det dør, når interessen forsvinder. Et konkret mål kan være antallet af elever, der ønsker at lave innovations-SRP. I sidste ende er elevernes innovative kompetencer målet, og evaluering og vurdering af disse bør i en eller anden form indgå i evalueringen og være et pejlemærke for ikke bare lærerne, men også for ledelsens måde at sætte lys på.

At nedsætte et udvalg

I ledelsesgruppen virkede det påfaldende, at meget innovationsarbejde foregik i eller var organiseret af mindre udvalg (og ofte uden ledelsens aktive involvering). Vi observerede særligt, at udvalgene ofte bestod af de lærere og evt. Ledere, der havde særlig interesse for innovation, og ofte med den konsekvens at det var svært at engagere og forpligte kolleger i indsatsen. På nogle skoler er innovation en del af fagudvalgene, hvor koblingen imellem fag og innovation potentielt har bedre vilkår for at udvikles, men hvor innovations-engagementet fra de enkelte lærere til gengæld er usikkert.

- *Vi har nedsat et innovationsudvalg som er ved at lave rammepapir for implementeringen af innovation i fagene.*

- *DON'Ts det kan være lidt "farligt", hvis udvalget opfattes som dem, der så har "innovationsbolden", så kan det blive svært at sprede tanker/aktiviteterne, men det tænker jeg er en ret klassisk problemstilling ved udvalgsarbejde i det hele taget.*
- *På ledelsesplan har vi primært to indsatser. Den ene er, at vi har en uddelegeret udvalgsstruktur, der ret effektivt sætter diverse forløb i gang - små som større. Det sorterer under et Forum, hvortil der er valg hvert år. Her sidder ledelse, lærere og elever. Det andet er, at vi har en lærer, som er PFK (pædagogisk Faglig Koordinator, iflg. ok-bilag 8). Denne funktion fungerer som katalysator for alle initiativer på skolen og er for vores skole helt afgørende for den pædagogiske udvikling - herunder selvfølgelig innovation.*
- *Det virker godt at binde udvalgets arbejde op på en fælles opgave derefter - så alle tænker "nå...derfor...!"*
- *Der arbejdes på at udbrede arbejdsformen til flere kollegaer samt i biologifaggruppen. *Projekter sker oftest, når der er et mål fx et fast tidspunkt, en deadline, deltagelse i konkurrence "ScienceCup"/"SamfundsfagsCup"/"Unge forskerspirer" osv. (Deltagere i ledelsesudviklingsgruppen)*

Den udbredte brug af udvalg kan skyldes et ønske om indflydelse og demokratisering, men kan også være et resultat af, at en stor del af ledelsen på mange gymnasier er præget af mellemformer – altså hybride organisationstyper, der både er præget af de i indledningen nævnte ledelsesvilkår, og som indbefatter både model 1- og 2-ledelsestækning. Særligt er det, at der i den tidligere nævnte moderniseringsperiode fra 2005 og til i dag, sker en forskydning af ledelse til mellemlaget – og hvor begreber som top-Down eller Bottom-up opløses i former, som er præget af "ledelse fra midten", og hvor en række nye ledelsestitler opstår sammen med ledelsesopgaver, som ikke formelt er knyttet til ledelsen. Dette iblandet en række elementer af den tidligere tradition for flade strukturer, hvor ildsjæle drev udviklingen, eller bureaukratiske strukturer, hvor udviklingen styredes fra toppen. På den måde er der sket en udlejring af ansvar for udvikling af det didaktiske område til lærere og mellemledere. Dette kan ses som et forsøg på at opnå en proaktivitet i organisationen, der kan håndtere forandringer, reformer og ydre styring og forandring. Konsekvensen er, at meget udvikling forekommer i et "strategisk makkerskab" imellem ledere og lærere, og at resultatet bliver ad hoc projekter, turbulente udviklingsforløb med indbygget risiko for overbelastning af såvel lærere som ledelse.

Det er Fonden for Entreprenørskabs erfaring og oplevelse, at nedsættelse af et innovationsudvalg ikke altid fører til, at innovation får en fast forankring på skolerne. Udvalgenes rolle og rammer er ofte ikke beskrevet særligt præcist, og udvalgene risikerer således at afkobles både fra ledelse, lærere og faglighed. De lander i et ingenmandsland uden beføjelser eller klart definerede opgaver. I deltagergruppen diskuteredes det, om det var mere frugtbart at have innovation indlejret som en del af forventningerne til de faglige udvalg. Derved kan man sikre en tilknytning til det faglige og have en mulighed for at udnytte den eksterne koordinering og sparring, der eksisterer i mange af gymnasiets fag, på tværs af skoler og inden for fagene.

Perspektiver

Nyere forskning og teoridannelse om at forandre og at implementere forandring i organisationer peger på nødvendigheden af såvel prioritering af, i hvilken grad man ønsker, at implementering lykkes, og en prioritering af ledelsens tid. Som leder må man være klar over, at den klart største opgave ikke er at lægge en plan og skrive en strategi, men at være nysgerrig på, følge op på og at agere vedholdende med handlinger, der skubber og understøtter det, der foregår i praksis. For mange skoler vil der til denne opgave være brug for koordinatore eller projektledere med dedikeret tid til opgaven. Samtidig er en af pointerne, at det er vigtigt at gå i gang med "hverdagseksperimenter". Små forandrende handlinger i praksis, som medvirker til at skabe mening.⁹ Teorierne her gør op med den logiske struktur i model 1-ledelseskæden og sammentænker ligesom i det foregående model 1 og 2. Fokus er særligt på praksisfeltet og på hurtigt at komme i gang. Et andet fokus er de to elementer i model 2, der handler om mening og om at vise "deltagelse" i bred forstand. Aktionslæring og andre pædagogiske udviklingspraksisser synes her at være et relevant bud på former, hvor kompetenceudvikling, pædagogisk nytænkning og eksperimenter kan finde en plads. Dybest set afhænger dette af ledelsens visioner, ressourcer, strukturerede indsatser og nysgerrighed.

- *Vi tænker nu på at få etableret en sammenhængende strategi for gymnasiet, hvor innovationskompetencerne kan bidrage til yderligere motivation og indsigt hos eleverne for deres lærling*
- *I år har vi i 1.g afsat 10 moduler til indflyvning til innovation - de bliver innovationspiloter i løbet af grundforløbet, så de kan en model for innovation og oplever, hvordan man kan arbejde problembaseret gennem faser og dermed udvikle og skabe værdi for eksterne partnere (Skraldejagt).*
- *Der igangsæt ledelsesudvikling, hvor innovation også er et pejlemærke. Derudover er der igangsæt flere udviklingsinitiativer på uddannelserne.*
- *Der er almindelig opbakning på skolen til at tænke den vej, men den store øvelse ligger i at få det indarbejdet i det stof, der skal arbejdes med i forvejen. Altså kun eksterne krav i målbare mængder. Ikke noget tidsrøveri, men supplement og berigelse.*
- *En god idé at lave små og større opgaver*
(Deltagere 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. Som nævnt i indledningen er der ingen "step by step"-model, men dog nogle "steps". Vejen må man selv planlægge og gerne ved at kigge på de eksisterende erfaringer, kompetencer og ressourcer på skolen. 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.

Fonden for Entreprenørskab, december 2021

Dresbøll H. (2021)⁹ <https://open.spotify.com/episode/5WgCdo97wY0tFtMvTcMalX?si=sflej-r7St2q4lxSUhFSSA>