

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E

Trine Bentzen og Margaret Smørholm

Ledelse for entreprenørskap i skolen

Dato: 02.12.2019

Totalt antall sider: 100

Abstract

The global community is changing, competition is tightening, and the labor market demands are rapidly changing. This forms the basis for the government's agenda for the implementation of entrepreneurship in the school. Students will be prepared to think outside the traditional framework and be challenged to think new and creative across subjects.

We chose to address the issue: Entrepreneurship in school (high school). And used the following research questions to elaborate on our issue: *What is the status of entrepreneurship in school today? In what way can management help create a culture of entrepreneurship in school?*

The theoretical framework we have chosen is based on literature, research and documents related to entrepreneurship and entrepreneurial method in the school. A prerequisite for success is anchoring in the management for further implementation in the organization. As a framework for this, we used Kotter (2014) eight points as a base for interpretation.

The methodological approach in the thesis is of a qualitative nature. The problem and research questions are related to the use of entrepreneurship and the management's ability to assist in creating a culture for entrepreneurship in the school. With that in mind, we chose a qualitative method and phenomenological approach. We interviewed ten entrepreneurship teachers from five schools in three counties and used semi-structured, qualitative interviews.

In short, the results and main findings show that large parts of the school management do not have the same opinion and commitment for changing the traditional culture. The environment for entrepreneurship is largely limited to those teachers who see the value of a new direction, but at the same time want to get the management involvement. Furthermore, we find that a lack of knowledge about the topic, knowledge of government documents and the development of the market may contribute to a lack of interest in change.

Sammendrag

Samfunnet globalt er i endring, konkurransen tilspisses og kravene i arbeidsmarkedet er ikke hva det en gang var. Dette danner bakgrunnen for regjeringens innspill til implementering av entreprenørskap i skolen. Elevene skal lære seg å tenke utenfor de tradisjonelle rammene og bli utfordret til å tenke nytt og kreativt på tvers av fag.

Vår problemstilling er: **Entreprenørskap i skolen** (videregående skole). Vi benyttet oss av følgende forskningsspørsmål for å utdype problemstillingen vår: *Hva er status for entreprenørskap i skolen per i dag? På hvilken måte kan ledelsen bidra skape en kultur for entreprenørskap i skolen?*

Den teoretiske rammen vi har valgt er med utgangspunkt i litteratur, forskning og styringsdokumenter knyttet til entreprenørskap og entreprenøriell metode i skolen. En forutsetning for å lykkes med implementering av entreprenørskap som metode i organisasjonen er med forankring i ledelsen. Som ramme for forskningen har vi benyttet Kotter (2014) sine åtte punkter for endring i organisasjoner til å tolke funnene opp imot teori.

Den metodiske tilnærmingen i oppgaven er av kvalitativ art. Problemstillingen og forskningsspørsmålene er knyttet til bruk av entreprenørskap og ledelsens mulighet til å bidra med å skape en kultur for dette i skolen. Med det som bakgrunn valgte vi en kvalitativ metode og fenomenologisk tilnærming. Vi intervjuet ti entreprenørskapslærere fra fem skoler i tre fylker og benyttet oss av semi-strukturerte, kvalitative intervjuer.

Kort oppsummert viser våre resultater og hovedfunn at store deler av skoleledelsen ikke har samme oppfatning og engasjement for å endre den tradisjonelle kulturen i skolen. Miljøet for entreprenørskap er i stor del begrenset til de lærerne som ser nytteverdien, men ønsker å få engasjement fra ledelsen. Videre finner vi at mangel på kunnskap om tema, kjennskap til styringsdokumenter fra regjeringen og markedets utvikling kan være årsaker til manglende interesse for endring.

Forord

Vår masteroppgave utgjør siste del av et deltidsstudium som har vart i to og et halvt av ordinært tre år. Under studiet ved Nord Universitets Master i Business and Administration har en av oss startet i nytt arbeid, noe som har gitt sine utfordringer, men også mye nytte for studiet.

Valget av tema til masteroppgaven har vært på bakgrunn av felles interesse for temaet, men med ulike vinklinger. En av oss er lærer og arbeider med entreprenørskap i videregående skole mens den andre arbeider i en internasjonal virksomhet som stadig ser etter måter å utvikle seg for å være best innen sitt felt.

Det har vært en lærerik prosess å arbeide med denne oppgaven. På grunn av geografiske avstander har det vært flittig bruk av teknologi for å kunne diskutere og reflektere over datamateriell og funn. Vi har sammen utarbeidet tema, intervjuguide, forberedelser til intervju, drøftingsdelen og selve oppbygging av oppgaven. Vi delte transkriberingen av intervjuene mellom oss ut ifra hvem som hadde gjennomført intervjuene. Vi tok hovedansvaret for hver vår del når det kom til teori- og metode kapitlene.

Vi ønsker å takke de ti lærerne som deltok på intervju og satte av tid og energi til oss og vårt prosjekt. Vi ønsker også å takke veilederen vår Frode Soelberg ved Nord universitet og MBA programmet.

Masterstudiet har vært interessant og lærerikt på mange måter. Vi takker også våre tålmodige familier som har støttet oss gjennom denne perioden.

02.12.2019

Trine Bentzen

Margaret Smørholm

Innhold

1	Innledning.....	6
1.1	Introduksjon.....	6
1.2	Oppbygging av oppgaven.....	6
1.3	Bakgrunn og motivasjon for valg av tema.....	8
1.4	Hva er det som gjør temaet interessant og aktuelt?.....	8
1.4.1	Problemstilling	9
1.4.2	Forskningsspørsmål.....	9
1.4.3	Avgrensning	10
1.5	Historikk, styringsdokumenter og forskning.....	10
2	Teori	16
2.1	Hva er entreprenørskap i skolen?	16
2.2	Entreprenørskap	17
2.2.1	Mål og visjon.....	17
2.2.2	Ledelse og kommunikasjon.....	18
2.2.3	Team, kompetanse, læring og deling	18
2.2.4	Motivasjon.....	19
2.2.5	Samarbeid internt og eksternt.....	20
2.2.6	Kultur	20
3	Metode.....	21
3.1	Forskningsdesign.....	21
3.2	Forskningsprosessen.....	22
3.2.1	Utvalgs strategi.....	23
3.2.2	Begrensninger.....	23
3.2.3	Datainnsamling og behandling.....	24
3.3	Kvalitativ analyse	26
3.4	Validitet, reliabilitet og etiske utfordringer.....	28
3.5	Fordeler og ulemper ved metoden.....	29
3.6	Vår rolle som forskere.....	30
4	Analyse.....	31
4.1	Presentasjon av data	32
4.2	Analyse av kategorier med underkategorier.....	33
4.2.1	Styringsdokumenter	33
4.2.2	Ledelse	34
4.2.3	Teamutvikling	38
4.2.4	Ressurser	42
4.2.5	Motivasjon.....	45
4.2.6	Eksternt Samarbeid	48
4.2.7	Kultur for entreprenørskap	52
4.3	Oppsummering og diskusjon av funn.....	60
5	Drøfting	63
5.3	Drøfting av teori og funn.....	63
5.3.1	Kriseforståelse	63
5.3.2	Bygge team.....	66
5.3.3	Visjon for endring	67
5.3.4	Kommunikasjon og informasjon.....	69
5.3.5	Prioritering og ressurser	71
5.3.6	Synliggjøre	75

5.3.7	Langsiktig fokus	77
5.3.8	Forankre i kulturen	78
5.4	Oppsummering av drøfting	80
6	Konklusjon	81
6.1	Funn.....	81
6.2	Svar på forskningsspørsmål	81
6.2.1	Hva er status for entreprenørskap i skolen per i dag?	81
6.2.2	På hvilken måte kan ledelsen bidra til å skape en kultur for entreprenørskap i skolen?.....	82
6.3	Svar på problemstilling: Entreprenørskap i skolen	83
6.3.1	Konklusjon	83
6.3.2	Forklaring til modell.....	84
6.3	Forslag til videre forskning	85
	Litteraturliste:	87
	Figurer og tabeller	90
	Vedlegg	91

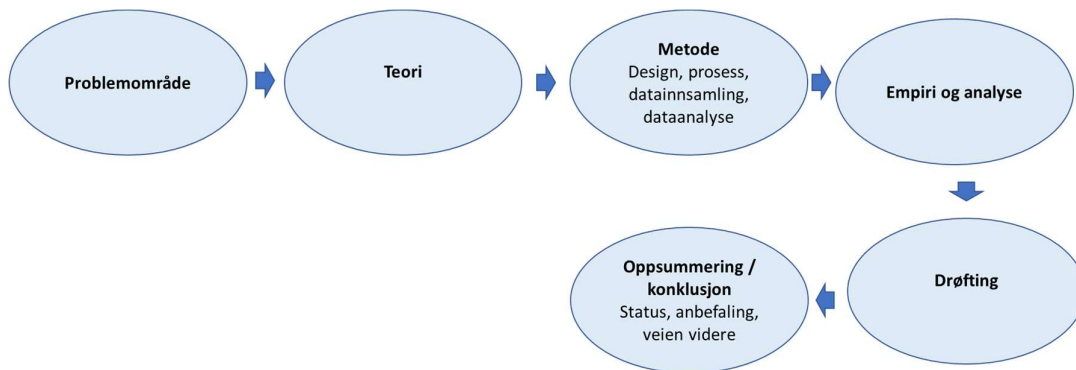
1 Innledning

1.1 Introduksjon

Vi er ønsker å se på hva ledelse betyr for å lykkes med entreprenørskap i den videregående skolen. Når vi tenker på entreprenørskap i denne sammenheng har vi tatt utgangspunkt i metoden ungdomsbedrift, men vil også inkludere all entreprenøriell læring. Utgangspunkt for valg av informanter har vært å se på skoler som har gode resultater og godt omdømme spesielt ved bruk av ungdomsbedrift som metode. Hensikten er å se på hvordan lærerne oppfatter ledernes evne til å bidra med å muliggjøre bruken av entreprenørskap og entreprenøriell læring som metode i undervisningen.

1.2 Oppbygging av oppgaven

Oppgaven er bygget opp av ulike hovedområder:



Figur 1.1 Oppgavens oppbygging

Figuren over gir et overblikk over kapittelinnholdet til oppgaven. I tabellen under fremstilles en kort oversikt over hva kapitlene inneholder.

Kapittel	Innhold
Sammendrag	
Kapittel 1: Innledning	Skisserer hovedtrekkene i oppgaven, om oss, kort begrunnelse for valg av tema og problemstilling. Problemstillingen og delspørsmål er presentert. Det er forklart hva bakgrunnen og formålet med oppgaven er og de avgrensninger som har blitt gjort. Kort beskrivelse av oppgavens oppbygging. Det opplyses om sentrale styringsdokumenter for implementering av entreprenørskap i skolen.
Kapittel 2: Teori	Teoretiske perspektiver som tar utgangspunkt i relevant teori knyttet til problemstillingen.
Kapittel 3: Metode	Beskriver metodisk tilnærming, forskningsdesign og -prosess, intervjuguide, datainnsamling og analyse. Kapitlet presiserer fordeler og ulemper med kvalitativ metode i forhold til vår forskning, samt reflekterer over styrker og svakheter for valgt metode. Forskningsprosessen gir en beskrivelse av det praktiske arbeidet som har blitt utført. Kritiske refleksjoner på reliabilitet og validitet.
Kapittel 4: Analyse	Beskriver funnene som har blitt gjort ut fra respondentenes perspektiv, i forhold til problemstillingen.
Kapittel 5: Drøfting	Drøfting der vi ser sammenheng og avvik mellom teori og empiri i lys av problemstillingen. Svar på forskningsspørsmålene som skal bidra til å besvare hovedproblemstillingen.
Kapittel 6: Konklusjon	Refleksjoner omkring hovedfunnene i forskningen. Status på nåsituasjonen og anbefalinger ut ifra suksesskriterier og for veien videre. Konklusjon i forhold til problemstillingen. Avslutningsvis blir det bli gjort refleksjoner for videre forskning.
Litteraturliste	En liste over referansene som har blitt benyttet i masteroppgaven.
Figurer og tabeller	Oversikt over figurer og tabeller i masteroppgaven.
Vedlegg	Informasjonsskriv, intervjuguide og samtykkeskjema

Tabell 1.1 Oppgavens innhold

1.3 Bakgrunn og motivasjon for valg av tema

Motivasjonen og bakgrunnen til valg av tema og vinkling av oppgaven er en kombinasjon av våre ulike yrkesbakgrunner. En av oss er lærer innen entreprenørskap og har lang erfaring innen fagfeltet og ønsker å fremme temaet. Det er kommet et krav fra regjeringen om at entreprenørskap skal inn som en del av undervisningsmetodene i norske skoler.

Den andre personen har lang erfaring fra private og internasjonale virksomheter og ser et stadig økende behov for nytenking og hvordan utnytte eksisterende ressurser på en mer kostnadseffektiv og til dels ny og mer innovativ måte.

Som med mye annet kommer en ikke langt uten å ha ledere i bresjen for å skape en visjon og et mål for virksomheten.

Så i bunn og grunn er det et ønske med oppgaven å skape bevisstgjøring av skoleledere for å muliggjøre implementering av entreprenørskap i skolen, på en slik måte at elevene kan ta dette med seg videre til høyere utdanning og arbeidslivet.

Videre et ønske om tiltak for tilretteleggelse/ målrettet tiltak fra politikere om økt kompetanse og ressurser. I fremtidens arbeids- og næringsliv trenger vi innovatører som skaper bærekraftige løsninger på fremtidens utfordringer, uansett fagområde og virksomhet.¹ I fremtidens skole skal elevene lære, på tvers av fag, om bærekraft, demokrati og medborgerskap, folkehelse og livsmestring. Gjerne ispedd kreativitet, skaperglede og entreprenørskap.

1.4 Hva er det som gjør temaet interessant og aktuelt?

Entreprenørskap er noe som har eksistert så lenge det har vært mennesker på jorden, det har bare ikke blitt navngitt eller hatt stort fokus før de senere årene. Uten de som ser nye løsninger eller utvikler et helt nytt produkt og vinner folkets interesse og ser nytteverdien vil ikke samfunn kunne utvikle seg.

Hva vi skal gjøre etter oljen, er et sentralt spørsmål. Vi er for fremtiden avhengig av å skape et annet økonomisk fundament som krever aktivt entreprenørskap for å skape utvikling og

¹ NOU (2015:8). *Fremtidens skole Fornyelse av fag og kompetanser*. Oslo: «Ludvigsenutvalget» Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon Informasjonsforvaltning.

nyskaping. Det kan være av avgjørende betydning at morgendagens ledere og ansatte får den nødvendige kompetansen for å møte framtidens utfordringer.

Akademisk debatt som er aktuell for dette temaet, er regjeringens insentiv om å øke bevissthet og implementering av entreprenørskap i utdanningssektoren for å støtte fremtidig næringsliv og skape arbeidsplasser. Det er i vinden å øke fokuset på entreprenørskap og innovasjon, det å tenke nytt og kreativt for videreutvikling og skape muligheter i et fremtidig arbeidsmarked, i en verden med stadig skiftende omgivelser.

Vi hadde ved utviklingen av problemstillingen et samarbeid med Ungt Entreprenørskap (UE), for å få innspill og kvalitetssikring av valgte skoler i undersøkelsen. Vi har søkt i artikler som omhandler bruk og nytteverdi av entreprenørskap i skolen, og regjeringens krav om entreprenørskap i utdanning og sett dette opp mot teorier som er knyttet til betydningen av lederskap for å oppnå et ønsket resultat med fokus på entreprenørskap.

1.4.1 Problemstilling

Fenomenet vi ønsker å forske på er entreprenørskap i skolen. Tema er hvordan entreprenørskap som metode for læring er innført i skolen, sett i lys av Kotter (2014)² sin modell med åtte trinn for endringsprosesser.

Basert på dette satte vi problemstillingen som følger: ***Entreprenørskap i skolen.***

1.4.2 Forskingsspørsmål

Ved innføring av entreprenørskap i skolen ser vi på dette som en endring i forhold til tradisjonell klasseromsundervisning. For å se hvordan skolene arbeidet med entreprenørskap per i dag ønsker vi å se nærmere på dagens situasjon.

- *Hva er status for entreprenørskap i skolen per i dag?*

Videre var det et mål å se nærmere på hva som kunne gjøres for å bygge videre på implementeringen av entreprenørskap i skolene. Vi har i denne forbindelse rettet fokus mot ledelsens gjennomføring av innføring av entreprenørskap i skolen for at metoden skal bli en del av skolens organisasjonskultur. I teorien vil vi bruke Kotter sine trinn for endring i en

² Kotter, J.P. (2014). *Accelerate: building strategic agility for a faster-moving world*. Brighton. Boston: Harvard Business Review Press.

organisasjon sammen med styringsdokumentene fra myndighetene som uttrykker et ønsket behov for endring i undervisningsmetoden.

- *På hvilken måte kan ledelsen bidra til å skape en kultur for entreprenørskap i skolen?*

1.4.3 Avgrensning

På grunn av mengde og tid ønsker vi å avgrense oppgaven til å se på fem skoler i tre ulike fylker. Vi vil se på tre skoler med topplinjer og to skoler med ordinær linje med entreprenørskap som programfag på studieforberedende. De med topplinje har tatt et strategisk valg ved å satse på entreprenørskap. Det interessante er å finne ut hvordan ledelse og ansatte ved disse tenker og handler for å nå sine mål. Utvalget av informanter har fokus på skoler som har et omdømme for å være flinke til å bruke entreprenørskap som metode, og da kanskje også har personer som er positive til entreprenørskap i utgangspunktet. Vi er bevisst på at dette kan utgjøre en svakhet i forskningen. Det vil finnes informanter som kunne hatt mer å tilføye til det empiriske grunnlaget, men vi må ta hensyn til omfanget og avgrensning av oppgaven for å gjøre det mulig å foreta en analyse og finne relevante svar som gir en pekepinn på suksesskriterier for å lykkes med entreprenørskap i skolen.

1.5 Historikk, styringsdokumenter og forskning

I gjennomgangen av kilder i form av bøker, artikler, tidsskrifter og NOU-dokumenter skiller man ut relevant fra ikke relevant kildemateriell. En kilde er et dokument utarbeidet for en bestemt hensikt og innsikt i en gitt kontekst. Med det menes at kilden ikke bare gjenspeiler kunnskapen og forståelsen i den aktuelle situasjonen, men også at den var ment til et formål. Det er derfor viktig å vite hvilke typer dokumenter man leser og hvorfor de er skrevet før det kan gjøres analyser av dataen.³

Menneskelige kvaliteter som kunnskap, evner og egenskaper når det gjelder å kunne mestre endringer og omstilling, er blitt tillagt økt betydning som følge av samfunnsendringene og har også påvirket reformer i utdanningspolitikken. Entreprenørskap har i denne sammenheng blitt et sentralt tema, og det synes å være bred politisk enighet om at menneskelig kapital vil være

³ Holme, I. M. og Solvag, B. K. (2007). *Metodevalg og metodebruk*. 3. utg. Oslo: Tano Aschehoug.

en nøkkelrolle i fremtidig utvikling. For å bidra til dette fremheves entreprenørskap i utdanningen som en hensiktsmessig strategi.⁴

Denne oppgaven bygger på styringsdokumenter om økt bruk av entreprenørskap i skolen, og hvordan skoleledelsen kan lykkes med å implementere og forankre entreprenørskap i skolen etter intensjonene fra myndighetene. For å få et dekkende grunnlag for hva entreprenørskap i skole er, samt for å vise at det er et økt fokus på temaet, har vi tatt for oss styringsdokumenter om entreprenørskap i forhold skolen.

På 1990-tallet formet de fem nordiske landene en entreprenørskapspolicy med fire hovedprinsipper. Det første rettet fokus på at arbeidsformene som ble brukt til utvikling av entreprenøriell kompetanse, skulle være frie og åpne. Det andre gikk på at samarbeidet skulle gå på tvers av avdelinger eller fagfelt. For det tredje skulle det etableres elev- og ungdomsbedrifter. Det siste prinsippet gikk på at det skulle være et samarbeid mellom skoler og arbeidslivet. Siden 1997 har Ungt Entreprenørskap blitt finansiert av flere departementer og næringslivet, og har siden den gang tilbudt ulike undervisningsprogrammer og materiell for både grunnutdanningen og høyere utdanning.⁵

Fra midten av 1990-tallet har forskere i Norden og Europa publisert vitenskapelige arbeider på området, slik at kunnskapsgrunnlaget for entreprenørskapsatsingen i skolen er forskningsbasert. Siden 1994 har pedagogisk entreprenørskap vært foreslått som en ordinær del av virksomheten i grunnskole og videregående opplæring. «Entreprenørskap som utdanningsmål for ungdom» var et prosjekt i regi av Nordisk ministrerråd i 1995. Målet var å utvikle en entreprenøriell skole som skulle ha til oppgave å lære barn og ungdom å kunne bruke kunnskap på en integrert, helhetlig, nyskapende og arbeidsskapende måte.⁶

I *Fra ide til verdi, regjeringens plan for en helhetlig innovasjonspolitik (2003)*⁷ skisseres den fremtidige entreprenørskapspolitikken, der fremtidsperspektivet i

⁴ Ask, A.S. og Ødegård, I.K.R. (2018). *Entreprenørskap i skole og utdanning Aktiv, praktisk og meningsfull læring*. Kristiansand: Portal forlag.

⁵ Ask, A.S. og Ødegård, I.K.R. (2018). *Entreprenørskap i skole og utdanning Aktiv, praktisk og meningsfull læring*. Kristiansand: Portal forlag.

⁶Ask, A.S. og Ødegård, I.K.R. (2018). *Entreprenørskap i skole og utdanning Aktiv, praktisk og meningsfull læring*. Kristiansand: Portal forlag.

⁷ Regjeringen (2003). *Fra ide til verdi. Regjeringens plan for en helhetlig innovasjonspolitik*. Oslo: Nærings og handelsdepartementet.

entreprenørskapssatsingen i skole og utdanning ble gjenspeilet. Målsettingen var å utvikle kultur for entreprenørskap både hos individene og i samfunnet generelt.⁸

I *Kultur for læring. Stortingsmelding nr. 30 (2004)*⁹ ble entreprenørskap i utdanning og lærerens rolle og kompetanse ble framhevet som viktig for å kunne utvikle entreprenørielle kvalifikasjoner for den oppvoksende generasjon.

I *Kunnskapsløftet, Læreplan for grunnskole og videregående opplæring (2006)*¹⁰ ble entreprenørskap ble innlemmet i planens tre deler - i generell del, i prinsipper og rammer for opplæring og i fagplandelen.

*Se mulighetene og gjør noe med dem. Strategiplan for entreprenørskap i utdanningen (2004)*¹¹ satte satsingen på entreprenørskap i utdanningen i et videre perspektiv enn på relasjonen mellom skole og næringsliv. Det nyskapende og problemløsende samfunnsmennesket ble satt i sentrum. Entreprenørskap på skolens arena skulle lære elevene å ta ansvar for både seg selv og fellesskapet. Evaluering av strategiplanen viste regionale forskjeller i antall elever og lærere som hadde deltatt i entreprenørskapsaktiviteter. Samarbeidet mellom utdanningsinstitusjonene og lokalsamfunnet hadde generelt økt i perioden. Kompetansehevingen i entreprenørskap blant lærere og rektorer hadde også økt.¹² På grunnlag av anbefalinger i rapporten ble en ny handlingsplan utarbeidet. *Entreprenørskap i utdanningen, handlingsplan fra grunnskolen til høyere utdanning (2009)*.¹³ Her var et av hovedmålene å styrke kvaliteten på og omfanget av entreprenørskapsopplæringen på alle nivåer og fagområder i utdanningssystemet. Planen hadde mål om at Norge skulle være ledende internasjonalt innenfor entreprenørskap i utdanningen. Regjeringen foreslo her tiltak som skulle bidra til å gjøre opplæringen mer virkelighetsnær og praksisrettet, for å kvalifisere den oppvoksende generasjonen til å bli fleksibel og godt kvalifisert for et arbeidsliv i stadig

⁸ Ask, A.S. og Ødegård, I.K.R. (2018). *Entreprenørskap i skole og utdanning Aktiv, praktisk og meningsfull læring*. Kristiansand: Portal forlag.

⁹ Meld. St. 30 (2003-2004) (2003). *Kultur for læring*. Oslo: Det kongelige utdanning- og forskningsdepartementet.

¹⁰ Utdanningsdirektoratet (2006). *Læreplanverket for Kunnskapsløftet*. Prinsipper for opplæringen. Oslo: Utdanningsdirektoratet

¹¹ Regjeringen (2004). *Se mulighetene og gjør noe med dem! Strategiplan for entreprenørskap i utdanningen 2004-2008*. Oslo: Kunnskapsdepartementet, Nærings- og handelsdepartementet, Kommunal- og regionaldepartementet.

¹² Rotefoss B., Nyvold C.E. og Ovesen S. (2008). KPB rapport (4-2008). *Evaluering av regjeringens strategiplan for entreprenørskap i utdanningen 2004-2008: Se mulighetene og gjør noe med dem!* Bodø: Kunnskapsparken.

¹³ Regjeringen (2009). *Handlingsplan for entreprenørskap i utdanningen – fra grunnskole til høyere utdanning 2009-2014*. Oslo: Kunnskapsdepartementet, Kommunal- og regionaldepartementet, Nærings- og handelsdepartementet, Kommunal- og regionaldepartementet.

endring.¹⁴ Midtveiseevalueringsrapporten fra 2012 viste at handlingsplanen så ut til å representere et bredt og godt grep for en styrket kvalitet og omfang av entreprenørskap i utdanningen, men at det manglet et rapporteringssystem som kunne gi en helhetlig oversikt over entreprenørskapstilbud.¹⁵ Sluttrapporten fra 2015 viste i tillegg at handlingsplanen hadde hatt en viktig rolle i å sette entreprenørskap på dagsorden, samt bidratt til videreutvikling og spredning av tilbudet.¹⁶ Forskingen viste at deltakere i ungdomsbedrifter og øvrige entreprenørskapsprosjekter oftere hadde ønske om å bli selvstendig næringsdrivende, og at disse elevene hadde de nødvendige kunnskaper og ferdigheter for å etablere egen bedrift. Tidligere deltakere i ungdomsbedrift viste seg oftere å etablere egne bedrifter sammenlignet med de som ikke har deltatt i metoden.¹⁷ Det anbefaltes i rapporten å følge opp behovet for kompetanseutvikling blant skoleledere samt å sikre en bedre forankring av entreprenørskapsopplæringen blant fylkeskommunene.

*Elevenes læring i fremtidens skole. Et kunnskapsgrunnlag. (NOU:7 2014).*¹⁸ La blant annet vekt på at kreativitet og innovasjon er sentrale kompetanser for det 21. århundre. Kompetansene knyttes til entreprenørskap og det å kunne omsette en idé til handling. De knyttes også til læringsorienterte metoder for idéutvikling og risikovurdering.

*Fag – Fordypning – Forståelse. Fagfornyelsen. Stortingsmelding nr. 28. (2016).*¹⁹ Stadfester at vitenskapsfag og andre kunnskapsområder er i stadig utvikling, og at arbeidslivet preges av omstillinger og endringer. Dette krever at skolefagene bygger på oppdatert kunnskap, og at elevene forberedes til livslang læring, til å tenke nytt og til å anvende dette de har lært i nye og ukjente sammenhenger. Norsk næringsliv og offentlige virksomheter har behov for høy kompetanse og stor innovasjonsevne i årene fremover for å bevare og videreutvikle den norske velferdsmodellen. Noe som vil kreve et samarbeid utenfor skolen for blant annet å kunne samhandle om hva næringslivet har behov for.

¹⁴ Ask, A.S. og Ødegård, I.K.R. (2018). *Entreprenørskap i skole og utdanning Aktiv, praktisk og meningsfull læring*. Kristiansand: Portal forlag.

¹⁵ Kårstein A. og Spilling O.R. (2012). NIFU rapport (35:2012). *Midtveiseevaluering av handlingsplanen for entreprenørskap i utdanningen*. Oslo: Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning.

¹⁶ Spilling O.R., Johansen V. og Støren L.A (2015). NIFU rapport (2/2015). *Entreprenørskapsutdanning i Norge – status og veien videre. Sluttrapport fra følgeforskningsprosjektet om entreprenørskap i utdanningen*. Oslo: Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning.

¹⁷ Ungt entreprenørskap (2018) – *Årsmelding 2018*. Oslo: Ungt entreprenørskap.

¹⁸NOU (2014:7). *Elevenes læring i fremtidens skole Et kunnskapsgrunnlag*. Oslo: «Ludvigsenutvalget» Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon Informasjonsforvaltning.

¹⁹ Meld. St. 28 (2015-2015) (2015). *Fag – Fordypning – Forståelse En fornyelse av Kunnskapsløftet*. Oslo: Det kongelige kunnskapsdepartement.

*Fagfornyelsen. Overordnet del – verdier og prinsipper for grunnopplæringen (2017)*²⁰.

Overordnet del har sterkere fokus på entreprenørskapskompetanse enn tidligere. Den utdyper verdigrunnlaget i opplæringslovens formålsparagraf og de overordnede prinsippene for grunnopplæringen. Entreprenørskap er forankret i læringsmål uttrykt i verdigrunnlaget «Skaperglede, Engasjement og Utforskertrang» og de tre tverrfaglige temaene «Folkehelse og livsmestring», «Demokrati og medborgerskap» og «Bærekraftig utvikling». Kunnskapsminister Jan Tore Sanner har uttalt at fagene generelt skal bli mer utforskende og praktiske, og at blant annet entreprenørskap tydeligere skal inn i skolen.²¹

I Granavolden-plattformen for regjeringen Solberg (2019) angir regjeringen under innledningen vektlegger at å trygge Norge for fremtiden, de vil skape et bærekraftig velferdssamfunn gjennom å omstille norsk økonomi, skape vekst og flere jobber.²²

Regjeringen anser kunnskap, forskning og innovasjon som avgjørende for å skape jobber med høy verdiskaping. De ønsker å styrke samspillet mellom næringslivet, academia, innovasjons- og forskningsmiljøer gjennom å integrere entreprenørskap bedre i hele utdanningsløpet. Gjennom fornyelsen av læreplanverket vil regjeringen gi skolene et verdiløft, sikre at læreplanene ruste elevene for fremtidens samfunns- og arbeidsliv. Regjeringen vil gjennomføre fornyelse av kunnskapsløftet og sikre mer dybdelæring, med et ønske om å stimulere til et tettere samarbeid mellom skoler, forskningsmiljø og bedrifter. Det angis også under delen om digital kompetanse og innovasjon, at en av de viktigste oppgavene vi har som samfunn er å sørge for at norsk ungdom kan gå ut i arbeidslivet, og samfunnet for øvrig, med solide kunnskaper og ferdigheter, nysgjerrighet og en kreativitet som kan bidra til nyskaping.

Med dette er økt kompetanse i skolen nødvendig for fremtiden. I denne sammenhengen innebærer det å ha evnen til å kunne reflektere i situasjoner, det å kunne tenke seg frem til eventuelle konsekvenser over de alternativene som måtte oppstå og ta etisk ansvar. Det er ikke et konkret svar på hva kompetanse er, grunnen ligger i det faktum at de utfordringene og de oppgavene som elevene vil møte i skolen og senere i arbeidslivet er komplekse.²³

²⁰ Regjeringen (2017). *Overordnet del – verdier og prinsipper for grunnopplæringen*. Oslo: Regjeringen.

²¹ Bech I. og Kjørholt D. (2019). *Entreprenørskap, personlig økonomi og nettvett skal inn i skolen*. Stavanger Aftenblad, 18.03.19.

²² Regjeringen (2019). *Politisk plattform for en regjering utgått av Høyre, Fremskrittspartiet, Venstre og Kristelig Folkeparti*. Granavolden: Regjeringen.

²³ NOU (2015:8). *Fremtidens skole Fornyelse av fag og kompetanser*. Oslo: «Ludvigsenutvalget» Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon Informasjonsforvaltning.

I Europa i 2013 var det omtrent 25 millioner arbeidsledige. Dette medførte at Europakommisjonen og den norske regjeringen startet et arbeid med tanke på økt innovasjon, gjennom å skape gode rammevilkår for bedrifter og entreprenørskap. I Europa i dag er det mange land som sliter med høy gjeld og lav vekst. Det vises derfor til at innovasjon vil være avgjørende for å raskere å komme ut av den økonomiske krisen og samtidig øke konkurranseevnen. Gjennom innovasjon bidrar også det europeiske næringslivet med løsninger til samfunnsutfordringene -globale klimautfordringer, økt aldrende befolkning og knapphet på naturressurser. Det er ikke satt noen begrensninger på hvor innovasjon skal skje. Det er ønsket at det skal foregå både i det private og i det offentlige.²⁴

En av skolens oppgaver er å bidra til elevenes utvikling som individer og for samfunnet. Skolen skal bidra til utvikling av ferdigheter, kunnskaper og holdninger for å mestre det livet har å by på. I Norge har vi stabile samfunnsforhold og gode levekår sammenlignet med andre land, et godt utbygd utdanningsnettverk, et konkurransedyktig næringsliv og høy sysselsetting. Dette skaper gode forhold for elevenes fremtid og samfunnets videre fellesskap. Selv om Norge er i en god posisjon i dag er vi en del av det internasjonale markedet og blir påvirket av det som skjer rundt oss. Det er derfor viktig å følge med på utviklingen og være på offensiven for å være forberedt på det som kan komme i fremtiden.

²⁴ Rinbø Øyvind (2013). *Koordinerer innovasjonsarbeid i Europakommisjonen*. Regjeringen.no aktuelt, 16.01.13.

2 Teori

I dette kapitlet skal vi ta et nærmere innblikk på de ulike teoretiske aspektene vi mener er relevant for oppgaven i sin helhet.

Utdanningsdirektoratet har siden 2003 utarbeidet flere strategi- og læreplaner for hvordan entreprenørskap skal inn i skolen som undervisningsmetode. Med det i tankene brukte vi Kotter (2014) og hans åtte punkter for endring ved utarbeidelse av intervjuguiden. Det er ikke satt opp et eget avsnitt som forklarer punktene til Kotter (2014), men de inngår i flere av temaene vi går igjennom og vil bli referert til senere i oppgaven.

Etter en gjennomgang av hva informantene fortalte innen de åtte punktene, satte vi opp underkategorier og det er teori til dem som vil bli presentert under.

2.1 Hva er entreprenørskap i skolen?

Entreprenørskap i skolen er en undervisningsform som skal bidra til at elevene øker kompetansen i å mestre flere fagfelt og se sammenhengene mellom dem. Gjennom entreprenørskap skal elevene trenes til å kunne samarbeide med andre, tenke nytt og kreativt og være kritisk. Elevene lærer gjennom problemstillinger å tenke analytisk til praktiske og teoretiske, faglige og hverdagslige spørsmål.

Et av målene i skolen er å bidra til elevenes ønske om å lære, og skape en nysgjerrighet som gjør arbeidet lystbetont og motiverende. Skolen skal gi elevene en utdanning som skal gi dem evnen til å lære og hvordan bli gode samfunnsborgere som er nyskapende og problemløsende. I Ludvigsenutvalget vises det til at entreprenørskap, nytenking, utvikling og utføring vil være viktige fremtidige ferdigheter.²⁵

Som en del av metoden entreprenørskap, er ungdomsbedrifter og samarbeid med bedrifter og forskningsmiljøer et viktig element for å utvikle hver elevs evne til å se sosiale, kulturelle, økonomiske og politiske sammenhenger. Videre vil det å kunne se og anvende muligheter og ressurser i omgivelsene rundt seg, være sentrale elementer. Gjennom denne læreprosessen skal skolen bidra til at elevenes evner stimuleres og utvikles. Ett av målet er at eleven skal kunne anvende dette til å tenke nytt, ikke bare nå, men også i fremtiden. Det å gi elevene en

²⁵ NOU (2015:8). *Fremtidens skole Fornyelse av fag og kompetanser*. Oslo: «Ludvigsenutvalget». Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon Informasjonsforvaltning.

trygghet og tro på egne ferdigheter er et viktig grunnlag for videre utvikling inn i utdanningsløpet og videre arbeidsliv.²⁶

Pedagogisk entreprenørskap er et nytt lærings- og dannelsesideal. Strukturelt sett innebærer et slikt ideal en sterk kobling mellom skolen og det samfunns- og arbeidsliv den er en del av.²⁷ Innholdsmessig innebærer det å fremelske elevenes endrings- og utviklingskompetanse. Spesifikt elevens kompetanse til å utvikle virksomheter som kan overleve i et økonomisk perspektiv.

Videre i kapitlet vil vi gi en kort definisjon av underkategorier av entreprenørskap i skolen som brukes i intervjuguiden og som danner rammen for analysen.

2.2 Entreprenørskap

Entreprenørskap har ikke en klar definisjon, men i denne oppgaven blir det definert som noe nytt, noe nyttig, noe som er nyttiggjort eller som kan nyttiggjøres.²⁸ «*Entreprenørskap er en dynamisk og sosial prosess, der individer, alene eller i samarbeid, identifiserer muligheter, og gjør noe med dem ved å omforme ideer til praktisk og målrettet aktivitet, det være seg i sosial, kulturell eller økonomisk sammenheng.*»²⁹

2.2.1 Mål og visjon

For å forklare mål velger vi å se det som en tottrinns forklaring. Det ene er offisielle mål. De er ofte vage og generelle, men for å oppnå målet må det etableres ordninger i form av delmål som er med på å bidra til å nå det generelle målet.³⁰

Jacobsen og Thorsvik (2013) skriver at en visjon er sammensatt av ønsker, interesser og verdier til organisasjonens medlemmer. Uten en enighet og felles forståelse vil det ikke få noe

²⁶ Regjeringen (2019). Pressemelding nr. 90-19. *Nye læreplaner for bedre læring i fremtidens skole*. Regjeringen.no aktuelt, 18.03.19.

²⁷ Skogen et al. (2009). *Pedagogisk entreprenørskap. Innovasjon og kreativitet i skoler i Norden*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.

²⁸ Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget.

²⁹ Regjeringen (2009). *Handlingsplan for entreprenørskap i utdanningen – fra grunnskole til høyere utdanning 2009-2014*. Oslo: Kunnskapsdepartementet, Kommunal- og regionaldepartementet, Nærings- og handelsdepartementet, Kommunal- og regionaldepartementet.

³⁰ Hatch. M.J. (2010). *Organisasjonsteori – moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

rotfeste i organisasjonen. Et annet hensyn å ta for å etablere eller opprette et samarbeid med eksterne grupper er å ta hensyn til deres verdier og interesser. Ved endringer i interne eller eksterne omgivelser er det ledelsen sin rolle å tilpasse visjonen.³¹

2.2.2 Ledelse og kommunikasjon

Ledelse blir av mange forbundet med makt, styring og administrasjon. Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer ledelse som «*en spesiell adferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenking, holdning og adferd*».³² Ledelse handler om å skape forståelse og engasjement hos organisasjonens medlemmer og er derfor sterkt knyttet til kommunikasjon.

«Kommunikasjon» er ikke et enkelt begrep å definere. Det handler om informasjon -noe som kan oppfattes forskjellig fra individ til individ og knyttes sammen med tid og rom.

Når det er snakk om kommunikasjon, deler vi det opp i overføring av budskap som er enveis, for eksempel at det blir informert om at en bedrift ved deres skole har vunnet NM i for ungdomsbedrifter. Den andre typen er dialog.³³ Et eksempel på en dialog kan være to eller flere personer på tvers av fagfelt som diskuterer et tema.

2.2.3 Team, kompetanse, læring og deling

Et team er en arbeidsgruppe bestående av minimum tre personer som arbeider mot et felles mål. I teamet vil det være en leder som skal koordinere og se til at resultater leveres. Det er ingen regel for at teamet må være tverrfaglig. Det kan være homogent, men må være riktig sammensatt for å kunne gi en sterk prestasjon og et trygt fellesskap.³⁴

Kompetanse betyr å kunne mestre utfordringer og løse oppgaver i ulike sammenhenger, og omfatter både kognitiv, praktisk, sosial og emosjonell læring og utvikling, inkludert

³¹ Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

³² Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

³³ Brønn, S.P. og Arnulf, K.J. (2017). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

³⁴ Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

holdninger, verdier og etiske vurderinger. Dette er noe som læres gjennom øvelse og utvikles etter hvert som tiden går, og det er noe som må praktisk anvendes.³⁵

«Læring» er et vidt begrep som favner mye. Det er ingen fasit på hva som er læring, men i denne oppgaven har vi valgt å fokusere på dybdelæring. Det betyr at elevene gradvis og over tid utvikler sin forståelse av begreper og sammenhenger innenfor et fag. Elevens læringsutbytte øker når de gjennom dybdelæring utvikler en helhetlig forståelse av fag og ser sammenhengen mellom fag, samt greier å anvende det de har lært til å løse problemer og oppgaver i nye sammenhenger.³⁶

Det som inngår i deling, er en form for læring og kommunikasjon i den forbindelse at kunnskap og erfaringer deles og kan anvendes på nytt eller på en annen måte. Deling-utveksling av kunnskap og erfaring for videre utvikling og læring.

2.2.4 Motivasjon

Det er mange måter å definere hva motivasjon er fordi det er den enkelte som definerer sin motivasjon. I denne sammenhengen anser vi definisjonen til Kaufmann og Kaufmann (2009) å være passende.

De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader for å oppnå et mål.³⁷

Vi mennesker motiveres av ulike faktorer. Vi skiller mellom indre- og ytre motivasjon. Indre motivasjon baseres på å arbeide med noe som virkelig interesserer, og at det gjøres lystbetont fordi det er av fri vilje. Mens ytre motivasjon derimot styres mer av å gjennomføre en aktivitet for å motta en belønning eller for å unngå straff. Kuvaas skrev i 2008 at de personene som utførte aktiviteter basert på denne motivasjonsformen hadde mindre stå-på-vilje enn de som var drevet av indre motivasjon.³⁸

³⁵ NOU (2018:2). *Fremtidige kompetansebehov I Kunnskapsgrunnlaget*. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon Informasjonsforvaltning.

³⁶Meld. St. 28 (2015-2015) (2015). *Fag – Fordypning – Forståelse En fornyelse av Kunnskapsløftet*. Oslo: Det kongelige kunnskapsdepartemet.

³⁷Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

³⁸ Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

2.2.5 Samarbeid internt og eksternt

Med samarbeid internt menes at det innad i organisasjonen dannes en kultur for å arbeide sammen på tvers av bakgrunn med mål om å øke kvaliteten på det arbeidet som gjøres. Med eksternt samarbeid menes å inngå samarbeid med organisasjoner utenfor ens egen for å danne relasjoner og inngå avtaler som vil gagne begge parter.³⁹

2.2.6 Kultur

Sentrale kjennetegn ved forståelsen av kultur er sammensatt av en felles grunnleggende forståelse og oppfatning i fellesskap. Felles verdier og meninger i en gruppe, og en forståelse som gir mening og retningslinjer for de ansatte for hvordan de skal opptre i organisasjonen.⁴⁰

Edgar Schein påpeker at kultur er basert på læring. Kulturen forblir så lenge den oppfattes som grunnleggende riktig og kulturen læres bort til nye medlemmer av organisasjonen.⁴¹

Vi har nå gått gjennom det vi anser som de mest relevante teoriene i forbindelse med entreprenørskap, motivasjon og drivkraften til lærerne og hva de anser som viktig for videre arbeid med å få implementert entreprenørskap som en del av undervisningen og kulturen i skolen.

³⁹ Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

⁴⁰ Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

⁴¹ Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

3 Metode

I dette kapitlet gjennomgår vi metoden som er brukt i oppgaven, og hvordan vi som gruppe har samarbeidet og arbeidet oss frem til det endelige resultatet.

Problemstilling: *Entreprenørskap i skolen.*

Forskningsspørsmål:

- Hva er status for entreprenørskap i skolen per i dag?
- På hvilken måte kan ledelsen bidra til å skape en kultur for entreprenørskap i skolen?

3.1 Forskningsdesign

Basert på temaet anså vi det som passende å bruke en kvalitativ metode.

Bakgrunnen for dette er at vi ønsket å få mer utfyllende svar på våre spørsmål for å få en bedre forståelse av virkeligheten skolene står overfor når det gjelder intensjonene om implementering av entreprenørskap i henhold til de politiske strategidokumentene.

Gjennom samtale med informantene vil vi få en nærmere forståelse av hva som har blitt gjort fra deres og ledelsens side for å innføre entreprenørskap som metode, hva de arbeider med nå og hvordan det bør det arbeides videre med.

En semi-strukturert intervjuguide ble utarbeidet med et større antall spørsmål som vil gi oss tilstrekkelig store datamengder.

Forskningen er inspirert av fenomenologi, læren om «det som viser seg». ⁴² Det betyr at en forstår sosiale fenomen ut fra intervjupersonene sitt perspektiv, og at en forsøker å beskrive verden slik den oppleves av informanten. ⁴³ Det betyr at vi vil forsøke å forstå både intervjusituasjonen og analysen av datamateriell ut fra intervjupersonenes opplevelse av situasjonen.

Utgangspunktet vårt for å studere implementering og forankring av entreprenørskap i skolen, er at et av medlemmene i forskergruppa har inngående kjennskap til prosesser som intervjuobjektene er involverte i. Thagaard (2013) presiserer viktigheten av være bevisst på at innhenting av data og det påfølgende analysearbeidet kan være av betydning dersom

⁴² Johannesen, A., Christoffersen, L., og Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

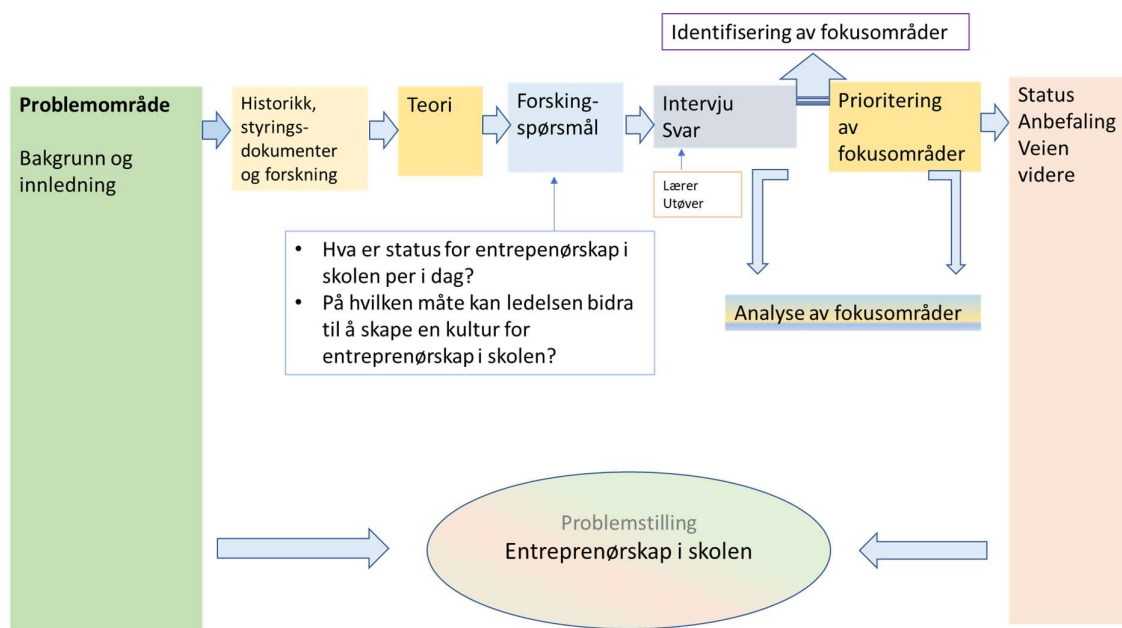
⁴³ Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

forskeren har en dobbel hermeneutisk rolle. Det gjelder å tolke og forstå informantene ut fra deres oppfatning av egen situasjon i lys av både deres og forskernes egen forståelse av helheten. Forskingen er også inspirert av grounded theory da vi vil undersøke hva som foregår og bidra til kunnskapsutvikling. Vi vil bruke metode for analyse av data etter intervju inspirert av grounded theory.⁴⁴

3.2 Forskningsprosessen

Vi startet arbeidet med å velge et tema begge var interessert i å lære mer om. Det ble utarbeidet en projektskisse som ble sendt til vurdering to ganger samt at oppsettet ble diskutert mellom oss og veileder. På grunn av store avstander valgte vi å lagre alt materialet i Dropbox for at begge skulle ha de nyeste oppdateringene tilgjengelig. Ellers ble Skype og telefon viktige hjelpemidler.

Gjennom prosessen har det blitt gjort en del endringer, men essensen av entreprenørskap i skolen har forblitt.



Figur 3.1 Visuell framstilling av forskningsprosessen

⁴⁴ Creswell, J.W. (2014), *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th Edition. London, United Kingdom: Sage Publications Ltd.

Etter at prosjektskissen ble godkjent, fikk vi hjelp av UE med å finne aktuelle informanter til oppgaven, Før informantene kunne kontaktes satt vi opp en intervjuguide som måtte godkjennes av veileder før den ble sendt ut.

Alle de informantene som sa seg villige til å delta, ble intervjuet. Intervjuene ble transkribert og satt i underkategorier ut fra hovedkategoriene ut i intervjuguiden i analyseverktøyet NVivo. Funnene her ble senere satt opp i et analysekapittel for deretter å drøftes opp mot teorien vi fant relevant basert på de funnene vi hadde gjort. Alt dette vil bli nærmere beskrevet senere i kapitlet.

3.2.1 Utvalgs strategi

Ved bistand fra UE fikk vi innblikk i hvilke skoler som hadde entreprenørskap som undervisningsfag. Siden fokuset for oppgaven er entreprenørskap i skolen og hvordan ledelsen kan vær til hjelp, valgte vi lærere som informanter.

Før informantene ble spurt om å delta i undersøkelsen, satt vi noen kriterier blant det utvalget UE presenterte. Et var at skolen hadde vist seg å lykkes med entreprenørskap som undervisningsmetode. Et annet var at vi ønsket informasjon fra noen som arbeidet med entreprenørskap og kunne gi en formening om nåsituasjon samt eventuelle endringer som burde gjøres.

Utvalget besto av ti informanter fra fem skoler i tre fylker. De kom alle fra skoler som har drevet med entreprenørskapsarbeid, og som kan vise til gode resultater for det arbeidet de har gjort. Gjennom det utvalget var målet å få informantene til å fortelle hva de ved deres skole har gjort for å lykkes, og eventuelt hva som kunne vært annerledes.

3.2.2 Begrensninger

Informantene vi hadde med i undersøkelsen hadde alle en interesse for entreprenørskap både fra tidligere yrkeserfaring samt i undervisning. På grunn av informantvalget fikk vi ikke innspill fra andre med et annet perspektiv på saken, og derfor ikke et fullverdig bilde av hvordan entreprenørskap arbeides med på de ulike områdene i skolen.

3.2.3 Datainnsamling og behandling

Utvikling av intervjuguide og informasjonsskriv

Vi utarbeidet en intervjuguide og et informasjonsskriv til informantene som ble lagt som vedlegg i mailen hvor de fikk spørsmål om å delta på intervju. De er lagt ved som vedlegg til oppgaven.

Før selve prosessen med å skrive intervjuguiden, leste vi gjennom nødvendig teori, forskningsrapporter, en del av de politiske styringsdokumentene og hadde kontakt med UE. Diskusjoner rundt spørsmålene vi skulle ha med, ble gjennomført over Skype. Oppsettet i guiden er semistrukturert. Enkelte spørsmål ønsket vi et mer konkret svar på, mens på andre var vi mer interessert i å høre informantenes meninger og synspunkter rundt temaet. Avslutningsvis i intervjuguiden spør vi om det var noen andre punkter som skulle vært dekket og om de har tips til videre arbeid for deres skole.

Informasjonsskrivet er et kortfattet skriv som beskriver hvem vi som arbeider med oppgaven er, overordnet tema, problemstilling og forskningsspørsmål samt informasjon om at informantene vil være anonyme. Det ble også informert om de kunne kontakte oss dersom de skulle ha noen spørsmål i forkant av intervjuet.

Et samtykkeskjema ble sendt sammen med denne informasjonen for å signeres ved gjennomføring av intervjuet.

Intervjuene

Vi startet hvert intervju med å presentere oss, og lot informanten få anledning til å fortelle litt om deres arbeid. Hensikten var å skape en relasjon og åpen atmosfære før intervjuet startet.

Informasjonsskrivet som ble sendt ut sammen med forespørselen om de ville la seg intervjuet, ble repetert for informantene. Før vi gikk i gang med selve intervjuet ba vi informantene om å signere samtykkeskjemaet hvor de da gav oss tillatelse til å bruke det som ble sagt i analysen i oppgaven vår.

Vi gjennomførte de første intervjuene med begge tilstede slik at vi i størst mulig grad får en lik kontekst når resten av intervjuene skulle gjennomføres.

Anonymitet

I informasjonsskrivet ble det presisert at intervjuene er anonyme, noe som ble gjengitt i starten av intervjuet. De ble også informert om at de kunne trekke seg fra oppgaven frem til den skulle leveres, samt et tilbud om å lese gjennom oppgaven om det skulle være ønskelig. Ved å sikre anonymitet ønsket vi å redusere feilaktige svar eller at informantene holdt tilbake informasjon som kunne være sentral for validiteten av oppgaven.

Vi innhentet godkjenning for forskningen fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Det vil ved henvisning til informant skrives et nummer i lagret materiale. Lagringen av data er kodet sånn at det kun er vi som kjenner til hvem som har sagt hva, og hvor de kommer fra. Oversikten over informanter og informantnummer vil bli lagret på et sikkert område som kun oppgavens medlemmer har hatt tilgang til. Samtlige anonyme informanternes signerte samtykkeskjema vil bli oppbevart på et sikkert sted og makuleres når oppgavens sensur foreligger.

Det ble tatt opptak under intervjuene med godkjenning av informantene. For å ivareta anonymiteten ble det henvist til nummer i lydopptakene. Opptakene vil kun bli benyttet for denne oppgaven og slettes når sensur foreligger.

Analyseprosessen

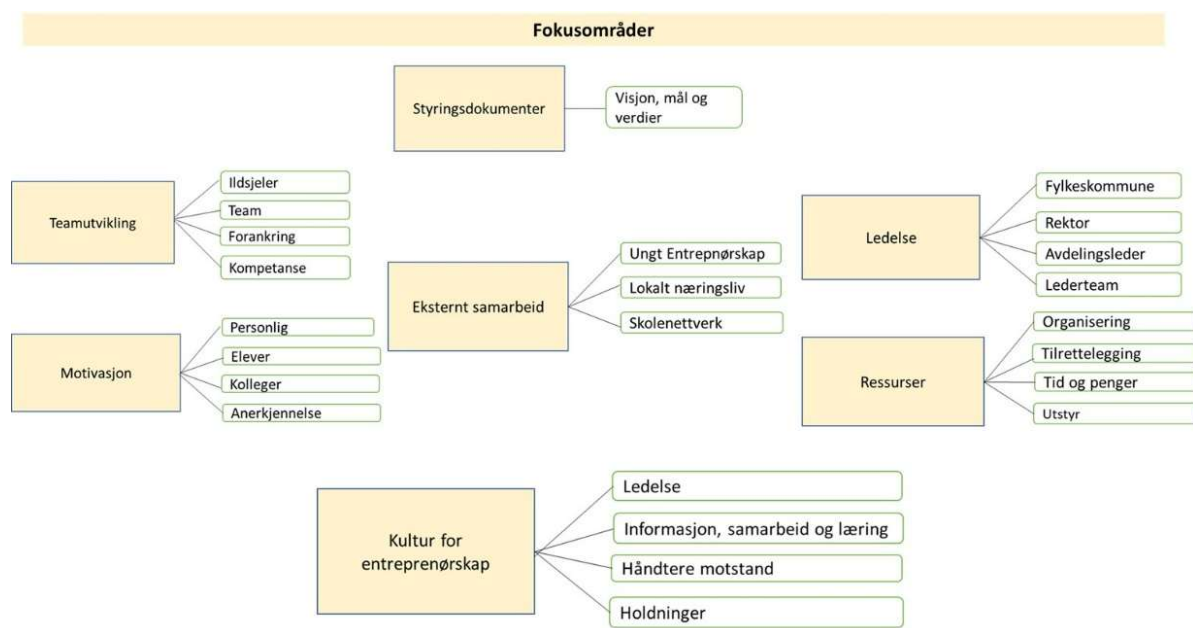
Etter at intervjuene var gjennomført, ble de transkribert av den av gruppens medlem som gjennomførte intervjuet. Dette var det første steget i analyseprosessen. Vi benyttet en fenomenologisk fremgangsmåte ved at vi ved transkripsjon skrev om hvem som sa hva i kronologisk rekkefølge.

I etterkant av transkriberingen ble intervjuene lastet opp i NVivo hvor vi i første omgang tok for oss ett intervju om gangen.

I NVivo markerte vi områder i transkripsjonene og gav dem ulike kategorier. Etter at alle intervjuene var gjennomgått og kategorisert, så vi alle intervjuene samlet. Vi trakk ut de hovedkategoriene som gjentok seg, og plasserte all data som inngikk under den kategorien inn her. I hver av hovedkategoriene trakk vi ut de underkategoriene vi mente var de mest relevante temaene under de ulike hovedkategoriene. I hver underkategori avdekket vi lignende svar, utsagn, fellestrekk, sammenhenger, mønstre eller forskjeller. Denne prosessen vil vi komme nærmere inn på i neste avsnitt.

3.3 Kvalitativ analyse

Allerede i startfasen av analysen var det tydelig at flere av temaene hadde sammenheng med hverandre, og det var vanskelig å sette et klart skille mellom de ulike kategoriene. Vi måtte derfor sette opp en modell som kunne gi oss det overblikket.



Figur 3.2 Oversikt over inndeling av kategorier med underkategorier

Basert på funnene fant vi et mønster i hva skolene har gjort for å lykkes med implementering av entreprenørskap og dannet et forankringsgrunnlag. Vi fikk også et innblikk i synet på ledelsens rolle og betydning av hva involvering har å si for implementeringen.

Ved å se litt tilbake i prosessen skal vi nå ta dere gjennom hvordan vi kom frem til figuren over.

Fenomenologisk analyse handler om meningsinnholdet i datamaterialet, hva informanten fortalte i intervjuet.⁴⁵ Forskeren leser og tolker datamaterialet for å forstå den dypere meningen med informantens tanker. Analysen av meningsinnhold har likhetstrekk med det som foregår i en kvalitativ analyse, og det finnes en kvalitativ versjon som kalles innholdsanalyse.⁴⁶ Her består analysen av helhetsinntrykk og sammenfatning av (1)

⁴⁵ Creswell, J.W. (2014), *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th Edition. London, United Kingdom: Sage Publications Ltd.

⁴⁶ Johannesen, A., Christoffersen, L., og Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

meningsinnhold, (2) koder, kategorier og begreper, (3) kondensering og (4) en sammenfatning.

Det er flere ulike analyseverktøy vi kunne benyttet oss av til denne oppgaven, men vi har i dette tilfellet blitt rådet til å bruke NVivo som analyseverktøy. Det er et verktøy Nord Universitet har tilgjengelig for ansatte og studenter. Analyseverktøyet ble delt mellom kandidatene slik at en oppdatert versjon var tilgjengelig til enhver tid.

Ved hjelp av dette verktøyet delte vi inn informasjonen i ulike kategorier og underkategorier som vi benyttet i vår analyse og videre i drøftingen. Denne inndelingen eller kodingen hjalp oss med å systematisere informasjonen på en oversiktlig måte.⁴⁷ Åpen koding beskrevet i grounded theory som en metode som i prinsippet kan anvendes på alle former for meningsbærende materialer, har i hovedsak vært bruk ved analyse av intervju og observasjonsdata. Forutsetningen for bruk av metoden er at forskerne under hele analyseprosessen opprettholder teoretisk sensitivitet og skaper et skille på viktig og mindre viktig informasjon til oppgaven.⁴⁸ Teorien tar utgangspunkt i at teorigenerering av innhentet data er en prosess som omfatter alle steg for definering av problemstilling, valg av informanter og datainnsamling til det avsluttende teoretiske produktet. Åpen koding betyr å bryte ned, undersøke, sammenligne, definere begreper og kategorisere fenomener gjennom analyse av data. Dette ble brukt til videre analyse i forhold til teori. Som et resultat av kodingen oppstod det linker mellom de mest sentrale begrepene og hendelsene, og det som videre ble brukt i analyse og drøftingsarbeid.⁴⁹ Den siste fasen handler om å sammenfatte materialet for å utforme gode beskrivelser. Her vurderte vi om den sammenfattende beskrivelser var i tråd med det inntrykket som kom fram i det opprinnelige materialet.

Et induktivt design innebærer at vi søker økt kunnskap på et område for å gjøre det mer generelt, og at det kan benyttes på flere områder. Basert på teori og samtaler med utvalget, var målsetningen i første omgang knyttet til hva som kjennetegner suksessfulle entreprenørskapsmiljøer i norsk skole. Hva en bør strekke seg etter og hva som faktisk blir gjort ved de skolene og fylkene vi hadde informanter fra.

⁴⁷ Johannesen, A., Christoffersen, L., og Tufte, P. A. (2011). *Forsningsmetode for økonomisk- administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

⁴⁸ Tagaard, Tove. (2013). *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

⁴⁹ Johannesen, A., Christoffersen, L., og Tufte, P. A. (2011). *Forsningsmetode for økonomisk- administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Når dataen var ferdig analysert, satte vi det opp i et drøftingskapittel hvor vi så funnene opp imot teorien for å se på likheter og ulikheter mellom funnene og det som blir forklart i teorien. Til slutt i oppgaven satte vi en konklusjon basert på de funnene vi gjorde opp imot problemstillingen.

3.4 Validitet, reliabilitet og etiske utfordringer

For å beskrive kvaliteten på en oppgave brukes begrepene reliabilitet og ulike validitetsformer innenfor kvantitativ forskning. Reliabilitet omhandler hvor pålitelige dataene er, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på og hvordan de bearbeides.⁵⁰ For å teste reliabilitet kan en gjenta samme undersøkelse og se om en får samme resultat, eller at flere forskere undersøker samme fenomen og får samme resultat. Å teste reliabiliteten vil ikke være hensiktsmessig eller mulig når intervjuformen ikke er strukturert og det er samtalen som gir datagrunnlaget.

For det andre er observasjoner klart verdiladet og kontekstavhengige. For det tredje bruker forskeren seg selv som instrument, med sin erfaringsbakgrunn og tolkninger.⁵¹ Vi kan derimot styrke påliteligheten ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten, gi en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten under hele forskningsprosessen og at vi legger vekt på hensiktsmessige kriterier for evalueringen. Ved å gi en detaljert beskrivelse av hele forskningsprosessen anser vi at påliteligheten er tilstrekkelig for valgt metode.

Med validitet i kvalitative undersøkelser dreier det seg om i hvilken grad vi som forskere klarer å reflektere studiets formål og det som representerer virkeligheten.⁵² To teknikker som øker sannsynligheten for at forskningen frembringer troverdige resultater, er ifølge Guba og Lincoln (1985) vedvarende observasjon og triangulering.⁵³ Vi tolker her vedvarende observasjon som å ta del i miljøet og de utfordringene som måtte oppstå på generell basis. Dette dekker vi i form av at en av forskerne er godt innarbeidet i miljøet gjennom å ha arbeidet med entreprenørskap i 17 år, men ved en annen skole.

⁵⁰ Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. (2005). *Research Methodes in Education. 5th Edition*. New York, NY, USA: Routledge Falmer.

⁵¹ Johannesen, A., Christoffersen, L., og Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

⁵² Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. (2005). *Research Methodes in Education. 5th Edition*. New York, NY, USA: Routledge Falmer.

⁵³ Johannesen, A., Christoffersen, L., og Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Etiske problemstillinger ble meget relevant ved valg av kvalitativ metode hvor vi gjennom intervjuer kom i direkte berøring med mennesker.⁵⁴ Vi tok høyde for de etiske utfordringene ved å få intervjuguidene og behandling av data godkjent av Norsk senter for forskningsdata. Vi har også anonymisert informantene med ulike tallkombinasjoner i rådatamateriale. Informasjon om hvorfor vi ønsket å gjennomføre intervjuene ble gitt i forkant, og informantene fikk anledning til å stille spørsmål i forkant av intervjuet. Informantene måtte underskrive samtykkeskjema og hadde muligheter til å trekke seg før oppgaven ble levert.

3.5 Fordeler og ulemper ved metoden

En av fordelene ved metoden var at vi kunne bruke et semi-strukturert intervju som åpnet for en avslappet atmosfære for informantene, og de kunne være friere og mer utdypende i sine uttalelser.

Et annet punkt var at det ga rom for å stille spørsmål tilbake til informantene dersom det var noe vi var usikre på.

En av utfordringene vi hadde med å gjennomføre intervjuene, var å finne møtetidspunkter i en hektisk hverdag. I tillegg viste transkriberingen og kodingen seg å være svært tids- og ressurskrevende.

Til tross for at vi valgte en spesifikk gruppe informanter, fant vi overføringsverdier til andre områder innen skolen samt små og mellomstore virksomheter. Det kom fram at endring var et av punktene, her kan vi se til Kotter (2014). Det er de samme mekanismene som må fungere for å kunne skape en endring av en kultur, og vi ser også av empirien at det mangler litt på skolene for å komme i mål. Dette er også en del av Kotters trinn for å kunne skape en kultur. Gjennom fyldige beskrivelser av det som ble studert, kan andre skoleledere og lærere kjenne seg igjen, og dermed få en bedre forståelse for egen praksis. Ut ifra funn og resultat som kommer fram gjennom analysen av datamaterialet, ser vi mønster og sammenhenger som er av høy relevans i forhold til problemstillingen. Eksempelvis hvordan de tenker og handler med tanke på forankring i både ledelsen og personalet, for å skape den kompetanse og motivasjon som entreprenørskapsmiljøer krever.

⁵⁴Johannesen, A., Christoffersen, L., og Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Siden utvalget av informanter hadde fokus på skoler og da kanskje også personer som er positive til entreprenørskap, vil ikke stemmene til de som ikke er spesielt begeistret for å bruke entreprenørskap som metode, komme til syne i denne oppgaven. Det vil finnes informanter som kunne hatt mer å tilføye til det empiriske grunnlaget. Men for å kunne gjøre det mulig å foreta en grundig analyse og finne relevante svar på problemstillingen, har vi begrenset utvalget. Basert på de funnene vi har gjort, har vi satt opp en oversiktsmodell som viser til hva som vektlegges av informantene. Den vil vi komme tilbake til senere i teksten.

3.6 Vår rolle som forskere

Et viktig forskningsetisk prinsipp er å ta hensyn til intervjupersonen sin autonomi, integritet, frihet og medbestemmelse. Dette betyr blant annet at vi som forskere ikke skal framprovosere intervjupersonen sin forståelse av en situasjon. Det ville heller ikke være etisk forsvarlig å påpeke motsetninger i intervjupersonen sitt budskap som vedkommende selv ikke var klar over. Som forskere søkte vi å inneha et kritisk perspektiv til intervjusituasjonen, og det var viktig at vi ikke overidentifiserte oss med intervjupersonene.⁵⁵

Disse etiske hensynene forsøkte vi å ivareta gjennom intervjusituasjonen ved å være bevisst på å stille åpne innledningsspørsmål og bekreftende oppfølgingsspørsmål. Vi stilte oss ikke under noen omstendighet tvilende til informantene sine svar, men heller søkte å få klargjort om vi hadde forstått informanten riktig.

At en av forskerne jobber og har jobbet med entreprenørskap i skolen i mange år, og har en oppfatning på forhånd om hva som skal til for å lykkes med implementering og forankring av entreprenørskap i skolen, kan virke inn på flere måter. For det første at en gjennom erfaring har en dypere forståelse av det vi forsker på, og for det andre at det kan påvirke subjektive vurderinger i analysearbeidet. Siden vi er to som har utarbeidet masteroppgaven der den andre ikke har noen erfaring med entreprenørskapsarbeid i skolen, mener vi dette har bidratt til et mer objektivt syn på forskningen som sikrer at det er informantenes stemmer som kommer fram. Vi vil også peke på en svakhet ved at utvalget retter seg mot informanter som jobber på skoler som har lyktes med entreprenørskap i skolen.

⁵⁵ Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

4 Analyse

I dette kapitlet vil vi presentere funn fra datainnsamlingen. Vi har intervjuet ti lærere ved fem ulike skoler i tre forskjellige fylker. Intervjuene ble gjennomført både individuelt og i gruppe, tatt opp og senere transkribert. Informantene har det til felles at de jobber på skoler som er kjent for å være gode entreprenørskap skoler. Alle informantene har jobbet med entreprenørskap i skolen i minimum ti år.

<i>Oversikt over skoler</i>						
Skole nr	Antall elever	Antall ansatte	Tilbud	Topplinje	EB som fag	UB på YF
1	800	200	ST og YF	ja	nei	ja
2	600	85	ST	ja	ja	nei
3	500	110	ST og YF	nei	ja	ja
4	800	200	ST og YF	ja	nei	ja
5	700	130	ST og YF	nei	ja	ja

Tabell 4.1 Oversikt over skoler som har deltatt i forskningen

I tabell 4.1 vises oversikt over de fem skolene som deltok i forskningen. Videre viser den en oversikt over antall elever ved skolene og antall ansatte. Hvilke studieprogram skolen tilbyr, studieforbereende (ST) og/eller yrkesfag (YF). Om skolen har egen topplinje for entreprenørskap, eller om de kun eller i tillegg tilbyr faget Entreprenørskap og bedriftsutvikling på studieforbereende utdanningsprogram. Siste kolonne viser om skolen bruker metoden ungdomsbedrift også på yrkesfag. Mange av lærerne på kombinerte skoler jobber gjerne med entreprenørskap på begge utdanningsprogram.

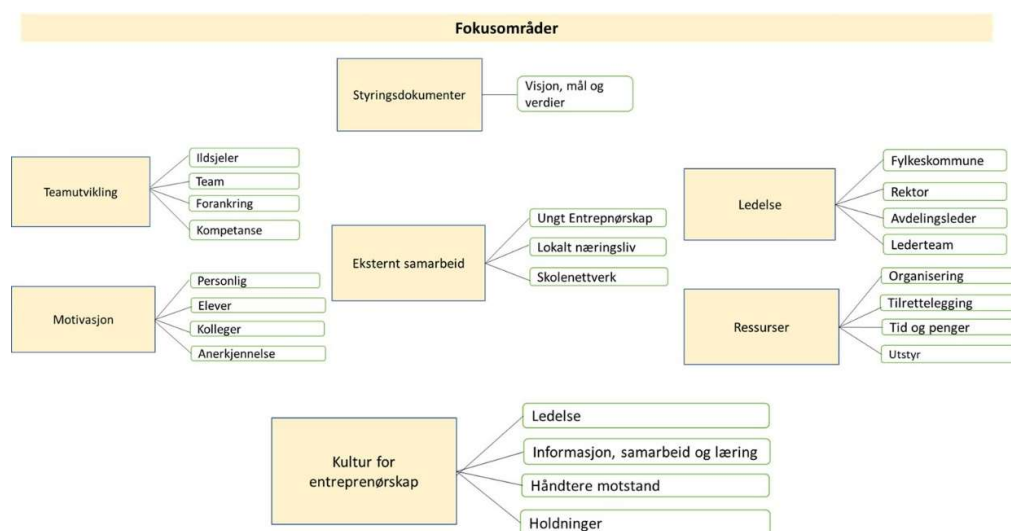
<i>Oversikt over informanter</i>				
Infomrant	Skole	Kjønn	Arbeidsområde	UB
1	1	K	ST	ST
2	1	M	ST og YF	ST og YF
3	1	K	ST	ST
4	1	M	ST og YF	ST og YF
5	2	M	ST	ST
6	2	K	ST	ST
7	3	M	ST og YF	ST og YF
8	3	M	ST og YF	ST og YF
9	4	K	ST	ST
10	5	K	ST og YF	ST

Tabell 4.2 Oversikt over informanter, skole, kjønn og arbeidsområder

Tabell 4.2 viser oversikt over hvilken skole informantene kommer fra, hvilket kjønn de har og om de jobber innenfor utdanningsprogram for studieforbereende, yrkesfag eller begge. Siste kolonne viser om de bruker ungdomsbedrift som metode på studieforbereende, yrkesfag eller på begge utdanningsprogram.

4.1 Presentasjon av data

Ut fra analyse av datamaterialet har vi strukturert funn i følgende kategorier med underkategorier.



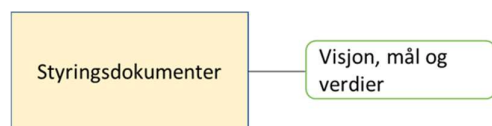
Figur 4.1 Oversikt over kategorier og underkategorier

Kategoriene beskriver fenomenet, vi skal senere vise at kategoriene går inn i hverandre og henger sammen. Men før vi kommer dit var det nødvendig å ta strukturelle grep, og bryte datamaterialet inn i kategorier og underkategorier for å finne likheter, ulikheter og paradokser. Figur 4.1 viser oversikt over identifiserte fokusområder.

I det følgende vil vi presentere hver kategori med utgangspunkt i intervjuguiden. Under hver kategori tar vi for oss tema for tema, og beskriver fenomenene med likheter og ulikheter. Hver kategori blir til slutt oppsummert med hovedinntrykk av materialet, paradokser og motsetninger, dette vil videre bli tatt med til diskusjon av funn med tanke på problemstillingen i siste del av analysen.

4.2 Analyse av kategorier med underkategorier

4.2.1 Styringsdokumenter



Figur 4.2 Kategori styringsdokumenter med underkategorier.

Innledningsvis i oppgaven har vi gått igjennom styringsdokumenter for entreprenørskap i skolen. Et interessant tema er hva fylkeskommunen, rektorer og den enkelte lærere styrer etter i sitt daglige virke med entreprenørskap. Noen av spørsmålene i intervjuguiden var basert på om (1) lærerne var kjent med de nasjonale utdanningspolitiske signalene, (2) det er utarbeidet strategidokumenter fra fylkeskommunen og (3) entreprenørskap er et satsingsområde for den enkelte skole i form av arbeid med visjon, mål og verdier?

4.2.1.1 Visjon, mål og verdier

Hovedinntrykket er at de fleste informanter er lite kjent med styringsdokumentene. Ett av tre fylker som informantene representerer, har utarbeidet en strategiplan for entreprenørskap gjeldende fra innværende skole år (2019/2020). Skole 2 har innarbeidet entreprenørskap i skolens visjon, mens skole 1 har innarbeidet entreprenørskap i sine kjerneverdier. Ellers er informantene lite kjent med at skolen har noen visjon, mål eller verdier som er spesielt utarbeidet med tanke på entreprenørskap i skolen.

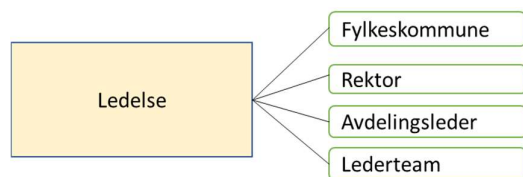
På skole 2 har rektor bidratt i utarbeidelsen av strategiplan for entreprenørskap i fylkeskommunen. Denne rektoren har også brukt sin utdanningspermisjonen til å ta videreutdanning innen entreprenørskap. Skole 1 har en rektor som har kompetanse innen entreprenørskap. Skole 5 har utarbeidet en strategiplan for skolen som blir gjeldende fra skoleåret (2019/2020) på grunnlag av fylkeskommunes plan. Denne er utarbeidet i rektors fravær.

4.2.1.2 Til diskusjon og ettertanke

Det kan virke som om det ikke jobbes helhetlig ut fra styringsdokumentenes intensjoner. Skolene har gjerne en visjon, mål og verdier nedfelt i pedagogisk plattform som ikke er kommunisert og innarbeidet slik at det fungerer som mål å styre etter. Det kan dermed se ut som om styringsdokumentene er underkommunisert og lite brukt hos flertallet. Rektorene på

tre av skolene kan synes å ha manglende kunnskap og dermed kompetanse om entreprenørskap.

4.2.2 Ledelse



Figur 4.3 Kategori ledelse med underkategorier.

I denne kategorien har vi samlet funnene som omhandler tilrettelegging og involvering i entreprenørskapsarbeidet på organisasjons- og fylkesnivå.

I intervjuguiden stilte vi spørsmål om entreprenørskap var forankret i skolens ledelse, eventuelt hvordan. Om rektor og/eller avdelingsleder er pådriver for entreprenørskap. Om skolens ledelse anser entreprenørskap som metode, som et satsingsområde, og om det er noe som blir kommunisert ut blant de ansatte på skolen. Vi stilte også spørsmål om de så tegn til en opptrapping eller intensjoner om opptrapping av entreprenørskapsarbeidet i organisasjonen, i henhold til strategiplanene fra myndighetene. Et annet punkt vi hadde med, var om rektor og deres leder bidro med tilrettelegging for og synliggjøring av elever og lærere for å drive med entreprenørskapsarbeid. Til slutt i denne kategorien spurte vi om hvilken type oppmerksomhet elevene og lærerne fikk dersom de leverte gode resultater.

4.2.2.1 Fylkeskommune

De fleste informantene har ingen eller liten kjennskap til om det foreligger en strategi eller et mål for entreprenørskapsarbeidet ved den skolen de er ansatt. Ved ett tilfelle kom det frem at fylkeskommunen har utarbeidet en strategiplan for entreprenørskap i skolen. På skole 1 oppleves fylkeskommunen som en motstander.

Fylkeskommunen er tydelig motstander, de har vi kranglet med i alle år. Uansett hva vi har gjort, så har fylkeskommunen for oss blitt oppfatta som en motstander. Hvor rektor har beskytta oss mot fylkeskommunen.⁵⁶

⁵⁶ Informant 2, skole 1.

Forskning viser også til at det er varierende i hvilken grad entreprenørskap er forankret hos fylkeskommunene, noe som stemmer med våre funn.⁵⁷ En av anbefalingene i forskning var blant annet bedre forankring av entreprenørskap hos fylkeskommunene.⁵⁸

4.2.2.2 Rektor

I datamaterialet fant vi flere fellestrekk. Blant dem var det et sterkt ønske om å ha en rektor som gikk i front og kunne formidle til sine ansatte og eksternt hva skolens mål og visjoner er. Det kommer frem av datamaterialet at informantene mener at det er behov for en lederskikkelse som er oppriktig interessert i entreprenørskap. De kommer med et ønske om at rektor skal stå fram som et eksempel, og visuelt vise og forklare hvorfor det er et behov for å endre undervisningsmetode. Det kom fram at ved innføringen av entreprenørskap, skilte skole 1 og 2 seg ut fra de resterende. Ved disse skolene hadde de hatt en rektor som var svært tydelig i sine forventninger om hva som skulle oppnås, og at en skulle bort fra den tradisjonelle undervisningsmetoden og over til entreprenøriell læring.

Rektor og lederteamet arbeidet målrettet med å få innført denne metoden i undervisningen til samtlige lærere ved skolen, og på den måten fikk til en endring i arbeidskulturen og strukturen.⁵⁹

Rektor ved skole 2 har vært deltakende i utviklingen av strategiarbeidet samt videreutdannet seg innen entreprenørskap. Informantene fra skole 1 og 2 er tydelige på at rektor har spilt en avgjørende rolle for å ha kommet dit de er i dag. Informantene 1-8 fortalte at deres rektor var flink til å trekke frem det arbeidet som ble gjort innen temaet i festtaler og ved omtale av skolens omdømme. Informantene 9 og 10 opplevde derimot deres rektor som fraværende, og uvisse om hvor godt rektoren kjente til entreprenørskap som metode. På skole 5 har informanten opplevd at den nye rektoren har motarbeidet entreprenørskap som metode.

For å få til en endring og skape en kultur for entreprenørskap trekker informantene fra skole 1 og 2 fram at en tydelig forventningsavklaring fra rektor må til, og at det ikke bare blir med

⁵⁷ Rotefoss B., Nyvold C.E. og Ovesen S. (2008). KPB rapport (4-2008). *Evaluering av regjeringens strategiplan for entreprenørskap i utdanningen 2004-2008: Se mulighetene og gjør noe med dem!* Bodø: Kunnskapsparken.

⁵⁸ Spilling O.R., Johansen V. og Støren L.A (2015). NIFU rapport (2/2015). *Entreprenørskapsutdanning i Norge – status og veien videre. Sluttrapport fra følgeforskningsprosjektet om entreprenørskap i utdanningen*. Oslo: Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning.

⁵⁹ Informant 4, skole 1

den ene gangen. Daglig påminnelse og dialoger rundt temaet er med på å skape utvikling og endring.

Rektor hadde et mantra: «Det er ikke samfunnet som skal tilpasse seg skolen, men vi som skal tilpasse oss samfunnet.»⁶⁰

Skole 4 og 5 skiller seg negativt ut når det gjelder rollen til rektor. Informantene her formidlet:

Etter NM fikk vi en sånn høflig gratulasjon, men utover det er det lite omtalt.⁶¹

Rektoren vi har nå, har nok ikke den samme oppfattelsen av at en ungdomsbedrift og entreprenørskap er noe særlig som undervisningsmetode fordi ressurser og goder vi hadde er tatt bort.⁶²

Våre funn viser at det har vært størst utvikling innen entreprenørskap ved skole 1. Skolen har hatt en aktiv rektor med entreprenørskaps erfaring fra næringslivet på innføringstidspunktet.

Som mulig årsak til manglende engasjement fra rektor, trekkes manglende kompetanse fram. En informant kom med følgende utsagn:

En mulig årsak for ikke å lykkes, kan være at mange rektorer ikke ser nytteverdien i å endre en undervisningsmetode som har fungert i en årrekke fordi de selv har arbeidet hele sitt yrkesliv som lærere og kun hatt kjennskap til den tradisjonelle måten å undervise på.⁶³

En av anbefalingene fra sluttrapporten fra følgeforskningsprosjektet om entreprenørskap i utdanningen er å følge opp kompetanseutvikling blant skoleledere.⁶⁴

4.2.2.3 Avdelingsleder

Felles for alle er at de opplever støtte fra avdelingsleder. Skole 3 har en usedvanlig avdelingsleder, som trekker i trådene, ordner opp og får ting til å skje. Og ikke minst får med seg resten av ledergruppa. En informant sa:

⁶⁰ Informant 5, skole 2.

⁶¹ Informant 9, skole 4.

⁶² Informant 10, skole 5.

⁶³ Informant 10, skole 5.

⁶⁴ Spilling O.R., Johansen V. og Støren L.A (2015). NIFU rapport (2/2015). *Entreprenørskapsutdanning i Norge – status og veien videre. Sluttrapport fra følgeforskningsprosjektet om entreprenørskap i utdanningen*. Oslo: Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning.

Vi er velsignet med en avdelingsleder som tenner positivt på alt av forslag omtrent. Så sant der er det minst fnugg av konstruktivitet i det og får med seg rektor, ledelsen og administrasjonen.⁶⁵

På skole 5 har avdelingslederen tatt initiativ etter ønske fra lærerne på bakgrunn av fylkeskommunens plan, og satt sammen en gruppe som har utarbeidet skolens veikart for det kommende skoleåret. Dette er gjort i rektors fravær og det er derfor en skepsis til om det har noen nytteverdi. Informanten sa:

Det gjenstår å se om det fører til noe, rektor har jo ikke vært tilstede når planen er utarbeidet og jeg frykter at det blir en plan som blir lagt i en skuff.⁶⁶

4.2.2.4 Lederteam

De fleste føler de har en viss støtte i lederteamet som helhet på skolen, i form av noe tilrettelegging og velvilje, men at det ennå er en lang vei å gå spesielt for skole 4 og 5. På skole 1, 2 og 3 tre støtter hele lederteamet opp under entreprenørskap, som blant annet vises ved at de trekker fram entreprenørielle aktiviteter i interne informasjonskanaler, samt nettside og sosiale media som også er synlig for eksterne. En informant fortalte:

Alle i lederteamet handler konsekvent inn giveaways fra ungdomsbedrifter når de har gjester ved skolen. Lærerne handler også ekstremt mye fra ungdomsbedriftene.⁶⁷

På disse tre skolene kommuniserer ledelsen informasjon en gang i uken, som oftest ved rektor. De informerer om gode resultater, hva som skal skje kommende uke, deler presseoppslag og lignende til alle i personalet enten muntlig eller via mail. Dette trekker informantene fram som veldig viktig for å kunne skape en kultur for entreprenørskap på skolen.

4.2.2.5 Til diskusjon og ettertanke

Ved de fleste skolene er det fagpersoner som har gått i front og ytret et behov for endring, men ved en skole var det gjentagende samfunnsoppdrag som skapte forståelsen av at en endring måtte skje. Betydningen ledelsen har for å skape, vedlikehold og utvikle

⁶⁵ Informant 7, skole 3.

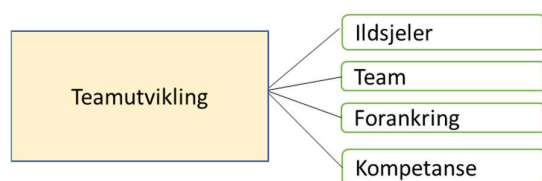
⁶⁶ Informant 10, skole 5.

⁶⁷ Informant 8, skole 3.

entreprenørskap ved skolene har flere sider. Det går tydelig fram på de skolene som har lykkes best, at de har en rektor som er tydelig og tilstede. Hvor dette ikke er tilfelle, er det avdelingsleder som har denne funksjonen. På en av skolene har endring av leder i form av rektor, gjort at det har blitt tyngre å drive med entreprenørskap. Et annet paradoks er også at i et fylke oppleves fylkeskommunen som en motstander. Det er sterkt ønskelig at ledelsen fungerer som et team bak satsingen på entreprenørskap i skolen, og at rektor er tydelig på at entreprenørskap er et prioritert satsingsområde for skolen. Informantene på tre av skolene vektlegger også at informasjon fra ledelsen til hele kollegiet er viktig for å kunne skape en forståelse og engasjement rundt entreprenørskap. Et moment som også er verd å merke seg, er kompetanseheving blant ledelsen, med en av rektorene som rollemodell som bruker utdanningspermisjonen sin til etterutdanning innen entreprenørskap. Denne rektoren har også deltatt i fylkeskommunens strategiarbeid for entreprenørskap i den videregående skolen. Manglende kompetanse om entreprenørskap hos ledelsen kan være en grunn til at det er manglende forankring hos noen av skolene.

Funn som blir vektlagt i drøftingsdelen er at ledelsen er viktig på flere plan for å skape en kultur for entreprenørskap. Rektor må være tydelig og ha med seg hele lederteamet. Det er et ledelsesansvar å informere om hva som skjer, men også å stake ut veien ved tydelig å kommunisere skolens satsingsområder i form av visjon, mål og verdier. Her vil vi drøfte ledelse i lys av Kotters teori for å få til en endring i skolen, og bygge en kultur for entreprenørskap.

4.2.3 Teamutvikling



Figur 4.4 Kategori teamutvikling med underkategorier.

Som nevnt innledningsvis i kapitlet, beskriver kategorien med underkategorien hva informantene fortalte basert på spørsmålene i intervjuguiden. En del av spørsmålene her var basert på hvilket forhold informantene hadde til oppstart og utvikling av entreprenørskap som undervisningsmetode i skolen. Noen av spørsmålene vi stilte var (1) hvem var pådriver for implementering av entreprenørskap ved skolen og (2) har det ført til en endring i

undervisnings- og arbeidsmetoden med tiden. Et annet spørsmål vi stilte var hvordan rektor forholdt seg til ansattes videreutvikling og kompetanseheving.

4.2.3.1 Ildsjeler

Hovedinntrykket fra informantene var at entreprenørskapsarbeidet ble initiert av lærere med et sterkt engasjement for faget, ildsjeler. Trenden viste seg å være at det startet med en eller to personer som startet prosessen med å få det godkjent og implementert i skolen. Ved de tre skolene som har egen linje med entreprenørskap, har rektor som øverste instans på skolen måttet gi sin godkjenning før det ble sendt videre til fylkesmannen og Utdanningsdirektoratet for. En av informantene fortalte:

Jeg ble presentert metoden ungdomsbedrift fra Ungt Entreprenørskap og tok initiativ til å prøve dette ut i min undervisning, og så har vi utviklet tilbudet vi har i dag i samarbeid med rektor.⁶⁸

På skole 4 har en utviklet tilbudet med forankring og initiativ fra lokalt næringsliv og i dialog med avdelingsleder. Kun informantene ved skole 1 fortalte at rektoren hadde vært delaktig i å sette i gang prosessen. Forskning viser til at mye arbeid med entreprenørskap i skolen er basert på ildsjeler.⁶⁹

4.2.3.2 Team

Ved de fleste skoler har de gjort aktive tiltak med å engasjere flere av faglærerne i utviklingsprosessen for å danne samarbeidsteam. På denne måten har de klart å inkludere de som ikke har kjennskap eller kunnskap om hva entreprenørskap er og hvordan det kan anvendes som metode i undervisningen. Samtlige informanter formidler at å ha et team rundt seg har vært sentralt, og at de ikke hadde klart seg uten noen å samarbeide med, spille på, dele med og lære av. En av informantene sa:

⁶⁸ Informant 5, skole 2.

⁶⁹ Rotefoss B., Nyvold C.E. og Ovesen S. (2008). KPB rapport (4-2008). *Evaluering av regjeringens strategiplan for entreprenørskap i utdanningen 2004-2008: Se mulighetene og gjør noe med dem!* Bodø: Kunnskapsparken.

Vi møtes en gang i uka hvor vi informerer og diskuterer det som skjer og hva vi tenker, for å samle trådene og dra i samme retning. Vi får jo til så mye mer når vi er mange enn hvis jeg hadde vært alene, det hadde jo vært begredelig.⁷⁰

Informantene mener også at det er viktig at teamet som jobber med og for entreprenørskap, har ledelsen helhjertet med på laget.

4.2.3.3 Forankring

Det har vært et fokus ved flere av skolene å få flest mulig med på denne undervisningsmetoden, men kun skole 1 og 2 har klart å få det til. Disse skolene har hatt en rektor og ledelse som har vært tydelige på at entreprenørskap er en metodikk skolen skal bruke. En informant uttalte:

Rektorrollen har vært helt avgjørende for at vi har klart å etablere det tilbudet vi har i dag. Fordi han har prioritert det hele veien, og vært veldig tydelig på at det her skal skolen satse på.⁷¹

I funnene vises det til at det ved skole 1-3, som har en utvidet bruk av entreprenørskap som metode på tvers av fag, er en ledelse som er fleksibel ved tilrettelegging av timeplan, vurderinger og alternative løsninger for gjennomføring av aktiviteter. Informantene fra skole 4 og 5 ytret ikke en følelse av å ha støtte i ledelsen som helhet, men har en viss forankring hos avdelingsleder. Disse skolene har flere utfordringer med gjennomføring av aktiviteter knyttet til entreprenørskapsarbeidet. Informantene formidlet et ønske om en mer synlig og engasjert rektor i hverdagsarbeidet. De fleste har et ønske om at rektor og hele lederteamet deltar på arrangementer som skjer sammen med lærere, elever og næringslivet for å få en forståelse for og kunnskap om måten det arbeides på.

Tidligere forskning viser også til utfordringer knyttet til forankring hos ledelsen for entreprenørskapsarbeid i skolen.⁷²

⁷⁰ Informant 7, skole 3.

⁷¹ Informant 5, skole 2.

⁷² Spilling O.R., Johansen V. og Støren L.A (2015). NIFU rapport (2/2015). *Entreprenørskapsutdanning i Norge – status og veien videre. Sluttrapport fra følgeforskningsprosjektet om entreprenørskap i utdanningen*. Oslo: Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning.

4.2.3.4 *Kompetanse*

Informantene melder at det har vært en positiv holdning på skolen til kurs og formell kompetanseheving for lærere, men de kunne gjerne sett at ledelsen deltar mer på kompetansehevende tiltak. Som nevnt tidligere, har rektor ved skole 2 tatt videreutdanning innen entreprenørskap. På skole 3 deltar avdelingsleder på nettverkssamlinger og arrangementer sammen med lærerne. Noe informantene fra disse skolene påpeker er ekstremt viktig. Informantene fra skole 1 og 2 sier også at de tar aktivt del i rekrutteringsprosessen for å få inn personer som passer til denne måten å jobbe på. Nettverkssamlinger og andre arrangementer i regi av Ungt Entreprenørskap er for informantene en viktig arena for erfaringsutveksling og læring mellom lærere fra forskjellige skoler. Skole 1 og 2 har utstrakt samarbeid med andre skoler i inn- og utland som er den arenaen hvor de utvikler seg og lærer mest. En av informantene sa:

Vi samarbeider med veldig mange, og det er der kompetansehevingen vår skjer.⁷³

Forskning viser også til et økt behov for kompetanse hos lærere og skoleledere. Fra 2008 ser man en positiv utvikling til dels på grunn av kurs og nettverkssamlinger i regi av UE.⁷⁴ Mens manglende kompetanse hos skoleeier og skoleledere påpekes som en utfordring i forskning på entreprenørskap i skolen fra 2015.⁷⁵

4.2.3.5 *Til diskusjon og ettertanke*

Informantene melder at entreprenørskapsarbeidet i hovedsak har startet nedenfra i form av ildsjeler som har ønsket å prøve entreprenøriell læring. Informantene har etter hvert fått støtte av rektor eller avdelingsleder for å gjennomføre endringen av undervisningspraksisen. Av de fem skolene vi har vært i kontakt med, er det informanter ved tre av dem som ønsker ytringer fra rektor om at skolen skal satse på entreprenørskap.

At de etter hvert har utviklet et team, er viktig for at skolene har klart å etablere og utvikle entreprenørielle metoder. Inntrykket er også at der en har fått det best til, har en hatt en leder

⁷³ Informant 3, skole 1.

⁷⁴ Rotefoss B., Nyvold C.E. og Ovesen S. (2008). KPB rapport (4-2008). *Evaluering av regjeringens strategiplan for entreprenørskap i utdanningen 2004-2008: Se mulighetene og gjør noe med dem!* Bodø: Kunnskapsparken.

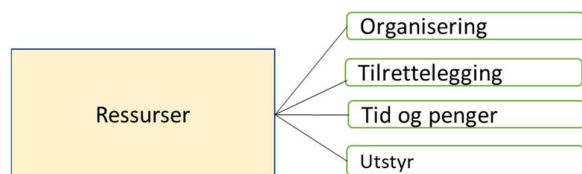
⁷⁵ Spilling O.R., Johansen V. og Støren L.A (2015). NIFU rapport (2/2015). *Entreprenørskapsutdanning i Norge – status og veien videre. Sluttrapport fra følgeforskningsprosjektet om entreprenørskap i utdanningen*. Oslo: Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning.

som har gjennomført innføringen av entreprenørskap som satsing, på en tydelig og til dels autoritær måte. Skolene er også positive til samarbeid og kompetanseheving eksternt, men måten skolene gjør dette på er forskjellig. To av skolene melder at samarbeid med eksterne aktører er det som gir teamet økt kompetanse.

Til tross for at samarbeid med eksterne parter er med på å gi kompetanseutvikling, er det flere av informantene som uttrykker at også ledelsen bør delta på arrangementer og kurs som en del av kompetanseøkning innen feltet.

Funn som blir vektlagt i drøftingsdelen, er at å ha ledelsen med på laget er viktig for å utvikle en kultur for entreprenørskap på skolene. Det er viktig at ledelsen er deltakende, synlig og lærende. Samarbeid med andre utenfor skolen fremheves som viktig for å utvikle entreprenørskapsarbeidet. Å være en del av et team ses på som avgjørende. Her vil vi drøfte teamutvikling i lys av Kotters teori for endring.

4.2.4 Ressurser



Figur 4.5 Kategori ressurser med underkategorier.

En del av spørsmålene handlet om hvilket forhold de hadde til ressurser. Basert på de funnene vi gjorde i denne kategorien, trakk vi ut underkategorier fra det informantene vektla.

Spørsmålene i intervjuguiden dreide seg om hvordan skoleledelsen hadde organisert arbeidet med entreprenørskap i skolen, tilrettelegging for arbeidet og fordeling av tid og ressurser til arbeid med entreprenørskap. Vi ønsket å finne ut om skolene hadde satt av ressurser til koordinering av blant annet møter med næringslivet, kurs og arrangementer. Vi lurte også på om forhold omkring egnede rom og utstyr. Til slutt om arbeid med entreprenørskap utløste en form for kompensasjon i forhold til ekstraarbeid og utenom ordinær arbeidstid.

4.2.4.1 Organisering

Når det gjaldt strukturen på skolenes organisering var svarene noe varierende, men det var ett ord som gjentok seg og det var «team». Alle skolene bortsett fra skole 4 og 5, har organisert

entreprenørskapsarbeidet i team. Skole 1, 2 og 3 hadde en skoleleder med i entreprenørskapsteamet.

Det ble tydelig formidlet et ønske og behov for ekstra ressurser som en koordinatorfunksjon som kunne bistå med kurs, arrangementer, kontakt med andre skoler og næringslivet, med andre ord en administrerende rolle. På denne måten ville lærerne få mer tid til elevene og de oppgavene som skulle gjøres. En informant fortalte:

Vi hadde en koordinator stilling på 20% frem til vi fikk ny rektor.⁷⁶

Ved denne skolen vil det skje en reversering av denne avgjørelsen fordi fylkeskommunen har entreprenørskap i skolen som et satsingsområde og har utarbeidet en strategiplan med tilføring av midler. Et felles ønske fra samtlige informanter er at entreprenørskapsfaget skal skille seg ut fra de tradisjonelt teoretiske fagene og organiseres i mindre grupper, fra 30 til 15 elever per lærer hvor det praktiske arbeidet kommer mer i fokus. Det vil da være mulig å følge opp den enkelte elev og dens behov på en bedre måte. En informant sa:

Entreprenørskap er et praktisk fag, og begrunnelsen for at vi bør ha en norm som på yrkesfag med 15 elever, fordi det er så praktisk må du ned på individ nivå. Når du bruker ungdomsbedrift for eksempel, må en gruppe lære om budsjett, mens de andre ikke er ferdig med en idé ennå. Tilpasset opplæring er veldig kjekt, men det krever enormt mye.⁷⁷

4.2.4.2 Tilrettelegging

Informantene sier at de opplever å ha relativt stor tillitt og frihet til å organisere hverdagen sin best mulig. Skolene tilrettelegger så langt det er mulig på timeplan, og for at elever får fri fra annen undervisning ved behov. Slik at entreprenørskapsarbeidet blir prioritert. Et unntak er skole 5 som opplever større utfordringer enn de andre skolene. En av informantene uttalte:

På grunn av at vi har vist oss tillitten verdig og på grunn av kulturen, har vi stor frihet. En del ting er dugnadsbasert, så vi gir en del ekstra og får igjen en del ekstra på tillitssiden.⁷⁸

⁷⁶ Informant 10, skole 5.

⁷⁷ Informant 6, skole 2.

⁷⁸ Informant 8, skole 3.

4.2.4.3 Tid og penger

Flere av informantene forteller at det ikke gis kompensasjon for arbeid utenfor arbeidstidens rammer, men en får dekket dokumenterte utgifter i forbindelse med entreprenørskapsarbeidet. Til tross for at deler av den økonomiske biten blir dekket, viser funnene et sterkt ønske og behov om en ekstra ressursperson som kan bistå utover det faglige. Ved skole 1 og 3 får entreprenørskapslærerne en 5 % tilleggsressurs og skole 2 tildeler lærerne 10 vikartimer per skoleår. En informant fortalte:

Alle lærerne i teamet får en 5 % ressurs hver for å jobbe med entreprenørskap på skolen.⁷⁹

På skole 4 og 5 gis det ingen ekstra ressurs for å jobbe med entreprenørskap. Alle melder at tid er en knapp ressurs. En informant uttalte:

For å løfte opp entreprenørskap som en helhet for hele skolen, skulle det vært noen som hadde vært ansvarlige, som trakk mer i trådene for å få ting til å skje, en koordinator. Eller en i ledelsen som hadde ansvaret som er kapabel på det faglige og har tid. Det er ofte opp til lærerne, og de har ikke tid til alt.⁸⁰

Det blir altså poengtert et sterkt ønske om å ha en koordinator som kan se sammenhenger og bistå utenfor de faglige oppgavene.

4.2.4.4 Utstyr

Som en del at arbeidet er utstyr og plass viktig for at elevene skal kunne utføre mange av oppgavene sine. Noe vi fant mangelfullt basert på informantenes uttalelser. I funnene vi gjorde, var det å få en HUB noe som gjentok seg. En plass til lagring av utstyr, undervisning, arbeidsplass til elevene og et areal hvor de kunne ytre sin kreativitet og lærevilje. En informant sa:

Vi drømmer om en HUB, vi har jo færrest kvadratmeter per elev og lavest budsjett per elev i hele fylket.⁸¹

Mer plass, mer egnede lokaler med alt av utstyr og fasiliteter samlet på et sted, er et sterkt ønske. En informant beskrev plassmangel som følger:

⁷⁹ Informant 3, skole 1.

⁸⁰ Informant 7, skole 3.

⁸¹ Informant 3, skole 1.

All den tiden jeg og min kollega sitter med beina under nesa fordi vi ikke har plass til alle tingene, rengjøringspersonalet påpekte at vi burde ha et lager.⁸²

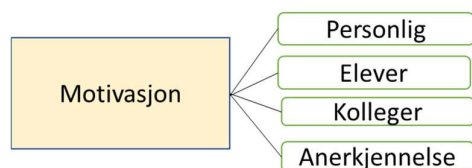
4.2.4.5 Til diskusjon og ettertanke

Vi fant at samtlige av informantene mente de hadde for liten tid til elevene, og tiden til oppfølging av alle oppgavene var for knapp. Koordinering av påmeldinger, kurs, arrangementer, møter med kolleger og ulike samarbeidspartnere må ofte gjøres utenfor ordinær arbeidstid. Behov for en koordinator for å avlaste med det administrative arbeidet, samt generelt mer tid, rom og utstyr var et sterkt ønske.

Forskning viser også til at det er knapt med midler til entreprenørskapsaktiviteter på skolene, hvor også tidsressurser nevnes.⁸³ Manglende ressurser for skolene til å engasjere seg i entreprenørskapsarbeid påpekes også i sluttrapporten for følgeforskning på entreprenørskap i skolen i utdanningen fra 2015.⁸⁴

Funn som blir vektlagt i drøftingsdelen er at ledelsen må avsette nok ressurser, tid og midler for å få til et vellykket endringsarbeid, dette vil drøftes i lys av Kotters trinn for å kunne skape en kultur for entreprenørskap.

4.2.5 Motivasjon



Figur 4.6 Kategori motivasjon med underkategorier.

I intervjuguiden spurte vi informantene om hva som motiverte dem i deres arbeid og om rektor var en motivator for dem. Vi var også interessert i hva som kunne gjøres annerledes fra

⁸² Informant 10, skole 5.

⁸³ Rotefoss B., Nyvold C.E. og Ovesen S. (2008). KPB rapport (4-2008). *Evaluering av regjeringens strategiplan for entreprenørskap i utdanningen 2004-2008: Se mulighetene og gjør noe med dem!* Bodø: Kunnskapsparken.

⁸⁴ Spilling O.R., Johansen V. og Støren L.A (2015). NIFU rapport (2/2015). *Entreprenørskapsutdanning i Norge – status og veien videre. Sluttrapport fra følgeforskningsprosjektet om entreprenørskap i utdanningen.* Oslo: Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning.

lederen i form av å bidra til økt motivasjon. Under gjennomgangen av datainnsamlingen fant vi fort noen fellestrekk, og det er basert på disse funnene vi kom frem til underkategoriene.

4.2.5.1 Personlig motivasjon

Samtlige informanter hadde et sterkt engasjement og personlig motivasjon for entreprenørskap i skolen. Muligheten til å jobbe kreativt, og gjøre andre ting enn tradisjonell klasseromsundervisning. En av informantene sa:

For min del så er det indre motivasjon, jeg har det mye gøyere på jobb enn jeg har hatt det før. Jeg slipper unna «suicidale bunker» med norskrettinger. Jeg jobber mye på ettermiddag og kveld, men ikke med retting.⁸⁵

En annen ting var følelsen av å jobbe med noe viktig, som kilde til motivasjon. En informant uttalte:

Vi holder på med noe viktig for land og folk, og at det resulterer i noe bra sammen med folk du trives sammen med, er veldig motiverende.⁸⁶

Det kom frem at en viktig faktor i det å kunne arbeide med entreprenørskapsfaget, var at de fikk frihet til å selv å velge hvordan undervisningen gjennomføres, og jobbe sammen med mennesker de trivdes med. På denne måten ble arbeidet lystbetont og om det ble noen seine kvelder, la ikke det en demper på engasjementet.

Flere av informantene legger vekt på at å jobbe med entreprenørskap gjør arbeidshverdagen morsom, og at det skjer noe nytt hele tiden. Entreprenørskap er en viktig faktor for at de jobber som lærere i dag.

4.2.5.2 Elevene

Under intervjuene kom det frem blant samtlige av intervjuobjektene at en av de viktigste motivasjonsfaktoren og pådriveren til arbeidet, var elevene. De fikk se dem i et helt annet lys enn i andre tradisjonelle fag. Informantene formidler:

⁸⁵ Informant, skole 3.

⁸⁶ Informant 2, skole 2.

Å se elevenes engasjement og evne til å vise hvor stolte de er av det de får til, er verdt alt slitet i gull.⁸⁷

Å se på mestringsfølelsen og gleden til elevene gjør at vi ønsker å legge mer tid i arbeidet utover ordinær arbeidstid.⁸⁸

4.2.5.3 Kollegaer

Mange av informantene fortalte at å få arbeide i et team med kollegaer med forskjellige fagkompetanser og en iver for entreprenørskap, var en sterk motivator. Det å ha noen «å spille ball» med, utfordre hverandre til å tenke nytt. Samtlige trekker også fram at det å samarbeide med kolleger der en har det gøy sammen og støtter hverandre, er viktig.

4.2.5.4 Anerkjennelse

Med anerkjennelse menes ulike former for belønning. Det kan være fra ros til frihet og tillitt i arbeidshverdagen. Vi stilte informantene et spørsmål om hvor viktig det var for deres motivasjon at rektor viste engasjement for entreprenørskapsarbeidet de drev med. Her kom det frem at rektorene på skole 4 og 5 ikke hadde noe engasjement for entreprenørskapsarbeidet, og var heller ikke synlig i det mer enn kanskje en gratulasjon hvis elevene vant en konkurranse, eller om media var til stede. En informant uttalte:

Rektor er kun synlig om vi har besøk av viktige gjester, spesielt media.⁸⁹

Til tross for manglende interesse og muligens forståelse, var ikke det noe som påvirket motivasjonen til lærerne i særlig grad. Informantene påpeker at det er viktig og ønskelig å få anerkjennelse for arbeidet, og ikke minst at elevene får anerkjennelse for arbeidet de gjør.

Et av spørsmålene til informantene var om de fikk noe form for belønning for gode resultater. Her svarte de fleste at de fikk gratulasjoner fra rektor, ledelse og kollegaer. Informantene sier blant annet:

Jeg vil si at vi får masse verbalt, enormt egentlig, for eksempel etter Fylkesmesterskapet var alle UB-lærerne på plattformen under fellessamlingen.⁹⁰

⁸⁷ Informant 10, skole 5.

⁸⁸ Informant 9, skole 4.

⁸⁹ Informant 10, skole 5.

⁹⁰ Informant 8, skole 3.

Når en lykkes eller får gode resultater, er det veldig kultur for å ta elevene med inn på personalrommet overfor alle lærere, det klappes og gratuleres. Det er veldig kultur for å feire seiere og gode prestasjoner.⁹¹

Enkelte av informantene mener at en kanskje får litt lite anerkjennelse for det omdømme en har bidratt til å bygge for skolen. En informant sier:

Vi står vel for mer enn halvdel av de tingene som kommer ut i media, vi har ikke fått lønn eller ekstra goder for det, vi har heller ikke fått noe takk.⁹²

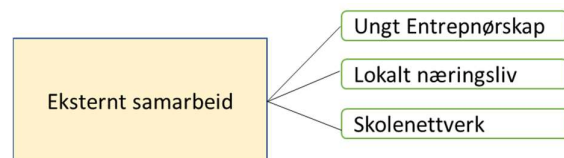
Kontrastene her er store. På skole 1, 2 og 3 får informantene mye anerkjennelse for arbeidet de gjør, mens på skole 4 og 5 kan det synes som om informantene blir mer eller mindre oversett.

4.2.5.5 Til diskusjon og ettertanke

Samtlige informanter har et driv og et personlig engasjement for entreprenørskap. Arbeidsformen som er med på å introdusere elevene for «*det virkelige livet*»⁹³ og se at de mestrer utfordringene og vokser på det, er noe av det som virkelig motiverer. Det vi fant var at rektor hadde liten påvirkning på motivasjonen til informantene. Det som motiverte dem, var å få arbeide med flotte kollegaer og elever. Anerkjennelse for arbeidet er noe samtlige informanter setter pris på, selv om det ikke er avgjørende.

Funn som blir vektlagt i drøftingsdelen er indre motivasjon for arbeid med entreprenørskap, men også ytre motivasjon er noe informantene drives av, og ønsker. Vi vil drøfte funnene ut fra Kotters trinn og knytte funnene til styringsdokumentene.

4.2.6 Eksternt Samarbeid



Figur 4.7 Kategori eksternt samarbeid med underkategorier.

⁹¹ Informant 2, skole 2.

⁹² Informant 10, skole 5.

⁹³ Informant 7, skole 3.

Et av temaene i intervjuguiden omhandlet tilrettelegging for kompetanseheving, og informantene fokuserte da mye på samarbeid med eksterne aktører. Selv om eksternt samarbeid ikke direkte kommer fram i intervjuguiden, ble det framhevet som vesentlig for å lykkes med entreprenørskap i skolen. I styringsdokumentene blir det også vektlagt et tettere samarbeid mellom skoler og bedrifter. Entreprenørskap som metode ute i skolene er samarbeid med eksterne aktører.

4.2.6.1 Ungt Entreprenørskap (UE)

Alle informantene fortalte at de hadde hatt et samarbeid med eksterne aktører i arbeidet med entreprenørskapsutviklingen. UE har vært en sentral bidragsyter både faglig, metodemessig og som støttefunksjon av ulik karakter. En av informantene sa:

Ungt Entreprenørskap er en viktig støtte i arbeidet. De tilrettelegger mye for at vi skal kunne arbeide med entreprenørskap. Uten dem tror jeg ikke det hadde vært så mye entreprenørskap i skolen, i alle fall ikke på dette nivået.⁹⁴

UE er en udiskutabel bidragsyter og samarbeidspartner for entreprenørskap i skolen. De er tungt inne på alle skoler, og en motor for entreprenørskapsarbeidet. Arrangementer og nettverkssamlinger via UE er også en verdifull samarbeidsarena med lærere fra andre skoler melder samtlige av informantene. Forskning viser også til at UE anses å være den viktigste aktøren for entreprenørskap i skolen.⁹⁵

4.2.6.2 Lokalt næringsliv

Samtlige informanter legger vekt på verdien av samarbeidet de har hatt med lokalt næringsliv, og kunne ønske de hadde mer tid til å følge dette opp. En informant mente:

Det burde være en svingdør for næringslivet på skolen, der går de inn og ut og vi blir vant til å se dem.⁹⁶

Det var en tydelig positivitet både ved forespørsel fra skolen, men også at det nå var blitt en økende trend at bedriftene og organisasjoner kom med forespørsler til skolen. En får

⁹⁴ Informant 6, skole 2.

⁹⁵ Rotefoss B., Nyvold C.E. og Ovesen S. (2008). KPB rapport (4-2008). *Evalueringsplan for entreprenørskap i utdanningen 2004-2008: Se mulighetene og gjør noe med dem!* Bodø: Kunnskapsparken.

⁹⁶ Informant 7, skole 3.

muligheten til å ta tak i virkelige problemstillinger fra det virkelige liv. En av informantene fortalte:

*Ved vår skole er næringslivet den største pådriveren for
entreprenørskapsarbeidet. Uten dem hadde vi ikke fått så gode resultater som vi har gjort.⁹⁷*

Informantene uttrykket at de hadde lært mye av samarbeidet, samt gitt dem muligheten til å utvide både nettverket og kompetansen sin. Til tross for et godt samarbeid mellom lærerne og bedriftene, kommer det et tydelig ønske om mer tid og hjelp til å formalisere og koordinere samarbeidet, eksempelvis i form av en koordinatorressurs. To av informantene fortalte at nettverk i stor grad dannes via personlige relasjoner i stedet for å ha formaliserte avtaler via skolen, som var sterkt ønskelig.

Næringslivsrepresentantene stilte seg svært positive og åpne de gangene de er blitt kontaktet av lærere eller elever. De stilte villig opp som mentorer eller andre bidrag til ungdomsbedriftene, en får sjelden et nei. Næringslivet stiller også opp ved ulike arrangementer som gründercamper ved skolene.

Forskning viser også til økt samarbeid mellom næringslivet og skolen.⁹⁸ Samarbeid med eksterne har vist seg å være noe mer utfordrende internt med tanke på å ta elevene ut av andre fag for å stille opp til møtene. En av informantene sa:

Koordineringen og samspillet mellom timeplanen og bedriftene er noe vi kan bli bedre på.⁹⁹

4.2.6.3 Skolenettverket

Skole 1 og 2 har og har hatt, formaliserte samarbeid med andre skoler både i inn og utland, der de lærer av hverandre, og ikke minst lærer av å tenke igjennom egen praksis ved å ta imot andre skoler som ønsker å lære mer. Disse to skolene legger vekt på dette samarbeidet som en stor del av grunnen til at de er der de er i dag. Informantene fortalte:

⁹⁷ Informant 9, skole 4.

⁹⁸ Rotefoss B., Nyvold C.E. og Ovesen S. (2008). KPB rapport (4-2008). *Evaluering av regjeringens strategiplan for entreprenørskap i utdanningen 2004-2008: Se mulighetene og gjør noe med dem!* Bodø: Kunnskapsparken.

⁹⁹ Informant 1, skole 1.

Samarbeid med eksterne er fryktelig viktig. Vår kultur er stort sett formet av det. Vi hadde et nært samarbeid med en annen skandinavisk skole i mange år, og deres måte å se verden på har vi lært mye av.¹⁰⁰

Vi har også samarbeid med andre skoler i Norge som har det samme tilbudet som oss. Det at man har noen man jobber ofte, tett og fast med utenfor sin egen kultur, er viktig for at vi skal utvikle oss. Hvis ikke så blir vi så forferdelig enige med oss selv hele tiden.¹⁰¹

Basert på hva informantene fortalte har flere av samarbeidsavtalene vært initiert av lærere. Kontakt etableres også via eksterne som tar kontakt, mye på grunn av omdømme. Det er et enstemmig ønske om at leder eller ledelsen ved skolen bør ta tak i tråden og sette det på dagsordenen.

4.2.6.4 Til diskusjon og ettertanke

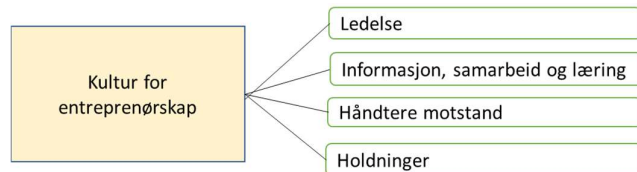
UE er en udiskutabel bidragsyter og viktig samarbeidspartner for entreprenørskap i skolen. Samarbeid med lokalt næringsliv og andre skoler er også variabler for å lykkes med entreprenørskap i skolen. Å ha sparringspartnere utenfor sin egen organisasjon, er meget viktig. Det er på disse arenaene en får nye tanker og nye ideer som kan føre til nye aktiviteter, ny læring, utvikling og endring. Det er et ønske fra lærerne at ledelsen skal bli mer involvert i formalisering, koordinering og bistå som en ekstra ressurs i form av en koordinator som har et overordnet ansvar for eksternt samarbeid. Informantene legger også vekt på at et positivt lokalt næringsliv og samarbeid med andre skoler i inn og utland mye skyldes at entreprenørskapsarbeidet har gitt skolen et positivt omdømme på grunn av opplag og omtale i media. Informantene mener også at ledelsen ved skolene kanskje ikke har tatt dette innover seg på den måten at en ikke bidrar til en formalisering og koordinering av dette arbeidet. Oppfølgingen ligger på den enkelte lærer.

Funn som blir vektlagt i drøftingsdelen at ledelsen må avsette nok ressurser for å følge opp eksternt samarbeid. Nå er det tilfeldig og ligger på den enkelte lærer. Styringsdokumentene vektleger også eksternt samarbeid. Vi vil knytte eksternt samarbeid til Kotters trinn og sett eksternt samarbeid opp mot styringsdokumenter.

¹⁰⁰ Informant 2, skole 1.

¹⁰¹ Informant 4, skole 1.

4.2.7 Kultur for entreprenørskap



Figur 4.8 Kategori kultur for entreprenørskap med underkategorier.

I intervjuguiden har vi stilt en rekke spørsmål for å undersøke om det er innarbeidet en kultur for entreprenørskap på den enkelte skole, eller om informantene ser konturer av en innarbeidet kultur for entreprenøriell læring. Ut fra det informantene vektla, har vi delt funnene i denne kategorien i fire underkategoriene.

Spørsmålene i intervjuguiden dreide seg om flere forhold: Om entreprenørskapsarbeidet var integrert i skolens ledelse og eventuelt på hvilken måte. Hvordan entreprenørskapsarbeidet ble kommunisert og prioritert i organisasjonen, og hvordan informasjon og samarbeid både internt og eksternt har bidratt til læring. Vi undersøkte også hvordan motstand mot entreprenørskap har blitt opplevd og hvordan motstanden har blitt håndtert. Vi spurte også om hvilke kjennetegn informantene så en innarbeidet kultur for entreprenørskap på arbeidsplassen sin, for eksempel i form av holdninger, hva de så på som utfordringer og hva som må til for å kunne skape en kultur for entreprenørskap på den enkelte skole.

4.2.7.1 Ledelse

I datamaterialet fant vi flere fellestrekk, blant dem var det et ønske om å ha en rektor som gikk i front og kunne formidle til sine ansatte og eksternt hva skolens mål og visjoner var. En informant sier:

Det som må skje er at øverste leder i enda større grad får entreprenørvisjonen på innsiden og verbaliserer den, baker den inn i alle sammenhenger. Snakke om det som en selvfølgelighet, at dette skal vi og dette vil vi. For han er bjellesauen og må gå foran.¹⁰²

For å få til en endring og skape en kultur for entreprenørskap på skolen, trekker informantene fra skole 1 og 2 fram at ledelsen ved rektor har hatt en tydelig forventningsavklaring.

¹⁰² Informant 7, skole 3.

Ved de fleste skolene er det fagpersoner som har gått i front og ytret et behov for endring, men ved skole 1 og 2 var det gjentakende samfunnsoppdrag som ga forståelsen av at en endring måtte skje. Behov for endring kom både fra politiske føringer, og for å være konkurransedyktig i forhold til elevmassen og deres inntakspoeng. En av informantene sa:

Entreprenørskap gir skolen et konkurransefortrinn, vi har noe som kan brukes som et trekkplaster. Før endringen var vi en av de skolene med lavest inntakspoeng, nå ligger vi blant de høyeste i fylket.¹⁰³

Informantene så det dermed som nødvendig at rektor skal være den som er med på å skape en forståelse for hvorfor og hvordan anvende entreprenørskap som metode. Ikke la det gå tilbake til vante rutiner, men holde fokus på at det er lov til å prøve, feile og tenke utenom normalen for å bygge en kultur for entreprenøriell læring. En av informantene uttalte:

Ledelse bygger kultur. Vi trenger at rektor som øverste leder til å være positiv til entreprenørskap og tør og stå for det. Vi har ikke kommet langt nok til at vi ikke kan ha det.¹⁰⁴

4.2.7.2 Informasjon, samarbeid og læring

I løpet av de senere årene har det vært mye informasjon og fokus på entreprenørielle aktiviteter både i og utenfor skolen, noe som kan være en bidragende faktor til å skape en kultur for entreprenørskap på flere skoler. For at et budskap skal kunne spre seg, er informasjon og kommunikasjon elementære punkter. Noen av informantene fra skole 1-3 fortalte at deres arbeidsplass var flinke med dette. Informantene fortalte at deres rektor på en fast dag i uken informerer enten ved fellesmøter eller via mail, om arbeidet som pågår, resultater, presseoppslag, hva som skjer i uka som kommer og hva skolen skal ha i fokus. Dette var noe som ble oppfattet som visualiserende, og kunne tas med tilbake til klassen. På den måten fikk også elevene ta del i kulturutviklingen.

I tillegg melder informantene fra disse tre skolene at en er rask til å dele og spre gode aktiviteter og resultater på skolens nettside og i sosiale medier. En informant sa:

¹⁰³ Informant 5, skole 2.

¹⁰⁴ Informant 2, skole 2.

Vi har jo egen side på Facebook for entreprenørskapslinja, noen i ledelsen bruker det som blir lagt ut her og videreformidler det på skolens hovedside sammen med annen informasjon av det som skjer på huset.¹⁰⁵

Det er et transparent fora for informasjon, inkludering og læring, en av informantene mente:

God informasjon bidrar til å skape en kultur der en kan lære av hverandre og engasjere seg i andres aktiviteter enten ved samtale eller gå og se på andre elevers arbeid.¹⁰⁶

Det kommer frem at skolene har blitt flinkere til å informere om entreprenørielle aktiviteter internt og eksternt, noe som igjen er med på å skape nysgjerrighet og engasjement. En informant sa:

Folk i fra næringslivet har tatt kontakt etter å ha lest i sosiale medier om de prosjektene vi jobber med på skolen.¹⁰⁷

Andre forteller at de har fått hjelp i regi av UE, hvor de har deltatt på planleggingsdager for å informere om entreprenørielle metoder. Det å få inn en ekstern aktør som kan visualisere hva metodene går ut på og kunne forklare at det ikke bare dreier seg om ungdomsbedrifter, har vist seg å være lærerikt for alle. Det vektlegges at å spille på hverandres styrker på tvers av fagfeltene, har vært nyttig og lærerikt. At rektor er frempå og setter slikt samarbeid og delingskultur på dagsorden, er med på å bidra til en endring i mange av de ansattes holdninger som igjen utvikles til en ny kultur. Informantene fortalte:

Teamarbeidet hvor vi prøver og feiler har smittet over på resten av skolen. Folk har lettere for å prøve nye ting uten å være redde for å gjøre feil.¹⁰⁸

Jeg vil si at ting henger sammen, det er ikke isolert til en ting. Dette med miljø og lite høytidelighet. Team og samarbeid har smittet over på kulturen og dette med endringsvillighet. Kan prøve nye ting, uten å være redd for å feile».¹⁰⁹

Skole 1 har tilrettelagt for organisert rullering av arbeidsplasser, en informant beskriver effekten slik:

¹⁰⁵ Informant 1, skole 1.

¹⁰⁶ Informant 4, skole 1.

¹⁰⁷ Informant 3, skole 1.

¹⁰⁸ Informant 5, skole 2.

¹⁰⁹ Informant 4, skole 1.

Jeg tenker noe så enkelt som hvordan vi sitter. At vi er tvangssosialisert, nå pakker jeg i to pappesker og når jeg kommer tilbake til høsten har jeg fått en ny plass. Da sitter jeg sammen nye mennesker, og det er tilfeldig hvem jeg havner sammen med. Da tvinges jeg til å bli kjent med nye folk, og når man har kommet ut på høsten prater man jo om løst og fast, og det blir naturlig å dele ting. Det skaper en forståelse og en samarbeidskultur på huset.¹¹⁰

Økt kompetanse i ledelsen om entreprenørskap trekkes fram som viktig for å skape en kultur.

Informantene forteller:

Rektor bruker sin studiepermisjon til å ta tilleggsutdanning i entreprenørskap via UiA, det er superviktig.¹¹¹

Avdelingslederen vår er med på alt, hun var med på nettverkssamling, entreprenørskapsdagen og lærerseminar på NM.¹¹²

Informant fra samme skole supplerer:

Det er et viktig bidrag å ha lærende ledere for å bygge kultur for entreprenørskap på skolen.¹¹³

4.2.7.3 Motstand

Å skape en kultur handler mye om informasjon, kompetanseheving og læring forteller informantene. Entreprenørskap har vært et vanskelig ord som mange ikke har forstått betydningen av, men når det kommer til stykket så oppdager de at de faktisk har jobbet entreprenørielt selv. En informant sa:

Å arbeide entreprenørielt er å gjøre ting på en måte som er mer knyttet til elevenes virkelighet – noe som er mer praktisk for å forstå det teoretiske, så når lærerne skjønner det, oppdager de jo at de faktisk jobber på den måten.¹¹⁴

Alle informantene har møtt motstand mot entreprenørskap i en eller annen form. Skole 1 opplever fylkeskommunen som en motstander.

¹¹⁰ Informant 4, skole 1.

¹¹¹ Informant 6, skole 2.

¹¹² Informant 8, skole 3.

¹¹³ Informant 7, skole 3.

¹¹⁴ Informant 3, skole 1.

Under gjennomgangen av data så vi at rektor sin støtte til entreprenørskap var noe varierende. På skole 1, 2 og til dels 3 oppfattet de rektor som en god støttespiller, skole 4 sin rektor som fraværende og ved skole 5 ble nåværende rektor oppfattet som en motstander av entreprenørskap.

Til tross for noe varierende støtte fra rektor, oppfattes informantenes avdelingsledere som gode støttespillere, mens enkelte kollegaer oppleves som motstandere, da de ikke har vært så villige til å ta elevene ut av sine fag til fordel for entreprenørskapsarbeidet. En del av informantene understreker en mistanke om at de lærerne dette gjelder, ikke har forstått det arbeidet som legges ned av elevene, som er tverrfaglig og har innslag av mange andre fag. En annen vinkling har vært at det mislikes at enkelte fag blir prioritert på bekostning av egne fag. En informant forteller følgende om rektors rolle i endringsprosessen:

Rektoren ved skolen var klar og tydelig på at det skulle gjøres endringer i måten undervisningene ble gjennomført på, en skulle vekk fra det tradisjonelle og over til entreprenørielle metoder. Motstanderne ble møtt med klar tale om at beslutningen var tatt og de måtte følge med på utviklingen. De kunne enten godta det eller finne seg en ny arbeidsplass.¹¹⁵

Skole 1 har arbeidet for å skifte synspunktet og skape interesse for entreprenørskap som metode, blant faglærerne ved blant annet å være aktivt rekrutterende til teamet. En informant fortalte:

Tidligere var norsklærere forferdelig motstandere, det er de absolutt ikke lengre, vi er gode venner. Vi rekrutterte en av de uoffisielt mektigste norsklærerne inn i entreprenørskapsteamet og dermed så snudde den skuta.¹¹⁶

Andre tiltak som ble gjort for å endre innstilling hos motstandere, var å få dem involvert ved ulike arrangementer, blant annet ved gründercamper hvor en har engasjert hele eller store deler av elevmassen. Her har lærerne fått en aktiv rolle som dommer eller vert for næringslivsrepresentanter. Dette gjorde at de lærte hva entreprenørskap er, og ble begeistret. Å håndtere motstand er viktig om en skal skape en kultur for entreprenørskap ifølge samtlige informanter.

¹¹⁵ Informant 6, skole 2.

¹¹⁶ Informant 3, skole 2.

En av anbefalingene for videre arbeid med entreprenørskap i skolen basert på evaluering av regjeringens strategiplan for entreprenørskap i utdanningen, var nettopp å styrke entreprenørskapskompetansen både hos lærere og skoleledere.¹¹⁷

4.2.7.4 Holdninger

Å skape en kultur handler mye om informasjon, kompetanseheving og læring forteller informantene. Entreprenørskap har vært et vanskelig ord som mange ikke har forstått betydningen av, men når det kommer til stykket så oppdager de at de faktisk har jobbet entreprenørielt selv. En informant sa:

Å arbeide entreprenørielt er å gjøre ting på en måte som er mer knyttet til elevenes virkelighet – noe som er mer praktisk for å forstå det teoretiske, så når lærerne skjønner det, oppdager de jo at de faktisk jobber på den måten.¹¹⁸

Alle informantene har møtt motstand mot entreprenørskap i en eller annen form. Skole 1 opplever fylkeskommunen som en motstander.

Under gjennomgangen av data så vi at rektor sin støtte til entreprenørskap var noe varierende. På skole 1, 2 og til dels 3 oppfattet de rektor som en god støttespiller, skole 4 sin rektor som fraværende og ved skole 5 ble nåværende rektor oppfattet som en motstander av entreprenørskap.

Til tross for noe varierende støtte fra rektor, oppfattes informantenes avdelingsledere som gode støttespillere, mens enkelte kollegaer oppleves som motstandere, da de ikke har vært så villige til å ta elevene ut av sine fag til fordel for entreprenørskapsarbeidet. En del av informantene understreker en mistanke om at de lærerne dette gjelder, ikke har forstått det arbeidet som legges ned av elevene, som er tverrfaglig og har innslag av mange andre fag. En annen vinkling har vært at det mislikes at enkelte fag blir prioritert på bekostning av egne fag. En informant forteller følgende om rektors rolle i endringsprosessen:

Rektoren ved skolen var klar og tydelig på at det skulle gjøres endringer i måten undervisningene ble gjennomført på, en skulle vekk fra det tradisjonelle og over til entreprenørielle metoder. Motstanderne ble møtt med klar tale om at beslutningen var tatt og

¹¹⁷ Rotefoss B., Nyvold C.E. og Ovesen S. (2008). KPB rapport (4-2008). *Evaluering av regjeringens strategiplan for entreprenørskap i utdanningen 2004-2008: Se mulighetene og gjør noe med dem!* Bodø: Kunnskapsparken.

¹¹⁸ Informant 3, skole 1.

de måtte følge med på utviklingen. De kunne enten godta det eller finne seg en ny arbeidsplass.¹¹⁹

Skole 1 har arbeidet for å skifte synspunktet og skape interesse for entreprenørskap som metode, blant faglærerne ved blant annet å være aktivt rekrutterende til teamet. En informant fortalte:

Tidligere var norsklærere forferdelig motstandere, det er de absolutt ikke lengre, vi er gode venner. Vi rekrutterte en av de uoffisielt mektigste norsklærerne inn i entreprenørskapsteamet og dermed så snudde den skuta.¹²⁰

Andre tiltak som ble gjort for å endre innstilling hos motstandere, var å få dem involvert ved ulike arrangementer, blant annet ved gründercamper hvor en har engasjert hele eller store deler av elevmassen. Her har lærerne fått en aktiv rolle som dommer eller vert for næringslivsrepresentanter. Dette gjorde at de lærte hva entreprenørskap er, og ble begeistret. Å håndtere motstand er viktig om en skal skape en kultur for entreprenørskap ifølge samtlige informanter.

En av anbefalingene for videre arbeid med entreprenørskap i skolen basert på evaluering av regjeringens strategiplan for entreprenørskap i utdanningen, var nettopp å styrke entreprenørskapskompetansen både hos lærere og skoleledere.¹²¹

4.3.7.4 Holdninger

En grunnleggende holdning blant informantene til å prøve nye ting, var å hive seg rundt og teste dem ut. Også her er det variasjoner mellom skolene. En av skolene hadde innarbeidet en holdning både hos ledere, ansatte og elever til å prøve nye ting. En informant sa:

Vi hopper i det, og om det ikke fungerer, forsøker vi bare noe annet.¹²²

En annen informant ved samme skole supplerte med:

¹¹⁹ Informant 6, skole 2.

¹²⁰ Informant 3, skole 2.

¹²¹ Rotefoss B., Nyvold C.E. og Ovesen S. (2008). KPB rapport (4-2008). *Evaluering av regjeringens strategiplan for entreprenørskap i utdanningen 2004-2008: Se mulighetene og gjør noe med dem!* Bodø: Kunnskapsparken.

¹²² Informant 2, skole 1.

Vi jobber etter Toyota-tankegangen, kontinuerlig forbedring - å prøve ting, prøve ting og prøve ting.¹²³

Skole 2 har en visjon om å være minst ett skritt foran. Skolen har skapt en kultur om å være frempå for å være i forkant av utviklingen. Det å tenke nytt og prøve nye løsninger utenom det ordinære, var i fokus. For å få det til, har det vært arbeidet mye og lenge med holdninger og hvordan tilegne seg kunnskap om å arbeide på en entreprenøriell måte. En informant sa:

Vi evner å dele tanker, ideer og kunnskap på tvers av fagene, noe som har bidratt til et tettere samhold og en sterk kultur blant de ansatte.¹²⁴

Basert på datamaterialet viser det seg at skole 1 og 2 har kommet noe lengre i å bygge en kultur for entreprenørskap. En informant uttalte:

Kulturen gjelder ikke bare de ansatte, men også elevene og deres holdninger til å bare gjøre ting. For eksempel besluttet elevrådet på onsdag at de ønsket å gå en marsj til støtte for en sak istedenfor det som var planlagt, og da gjorde vi det som skole.¹²⁵

4.2.7.5 Til diskusjon og ettertanke

Når det gjelder skolens ledelse, er informantene tydelig på at det er viktig at rektor som skolens øverste leder er tydelig på at entreprenørskap er et satsingsområde på skolen. Uten det er det vanskelig å få til å skape en kultur for entreprenøriell læring. Udiskutabel støtte, tillit og frihet i arbeidshverdagen fra ledelsen, trekkes fram som helt nødvendig. Det kan aldri understrekes for mye, rektor må være helt klart og tydelig bak. Også at en er tydelig på forventningsavklaring fremheves som viktig.

Informantene trekker også fram at informasjon er viktig for både å spre informasjon og bli nysgjerrig på hva andre holder på med, og dermed lære. På den ene skolen har de god effekt av det de kaller for tvangssosialisering. Når en sitter med nye kolleger hvert år, opparbeider en relasjon og kontakt og får dermed kjennskap til hva andre trinn holder på med, og lærer av hverandre.

Samtlige informanter trekker fram viktigheten av å samarbeide både eksternt og eksternt. Holdninger til å prøve nye ting og rom for å mislykkes, trekkes også fram. Informantene

¹²³ Informant 4, skole 1.

¹²⁴ Informant 4, skole 2.

¹²⁵ Informant 2, skole 2.

framhever også at samarbeid gir læring og bidrar til å skape en kultur for entreprenørskap på skolene.

Alle informantene har opplevd motstand mot entreprenørskap, og mener det kommer av at en ikke kjenner til hva begrepet betyr, misforståelser og utrygghet. Strategier for å håndtere dette har vært å rekruttere motstandere inn i entreprenørskapsteamet og i klasser som jobber med entreprenørskap. Det å la hele kollegiet være bidragsytere ved arrangementer, bidrar også til informasjon og læring samt begeistring som reduserer motstand.

Funn som blir vektlagt i drøftingsdelen, omhandler alle at ledelsen ved rektor må være bak satsingen, være tydelig på forventningsavklaring og håndtere motstand. Informasjon som går ut til alle på skolen, ses også på som meget viktig for å skape positive holdninger til entreprenørskap på skolen. En må også være bevist på å legge til rette for samarbeid både internt og eksternt for å bygge kultur for entreprenørskap. Dette vil bli drøftet opp mot teorien om Kotters trinn for å få lykkes med å bygge en kultur for entreprenørskap på skolen.

4.3 Oppsummering og diskusjon av funn

Den største forskjellen som utpekte seg mellom skolene var at kun skole 1 startet veien mot en entreprenøriell metode gjennom undervisningen med rektor i bresjen, mens de resterende startet med utgangspunkt av ildsjeler med engasjement og kunnskap om faget. Skole 1 og 2 har gjennomført betydelige endringer initiert av rektorer som har hatt en tydelig visjon om endring og en tidels autoritær gjennomføring. Det er også ved disse to skolene en kan se konjunktorene av en mer innarbeidet kultur for entreprenøriell læring enn hos de andre skolene. På disse skolene er entreprenørskapsarbeidet forankret i ledelsen og kollegiet. Det kan også synes ledelsen har kompetanse for entreprenørskap. Skolene har også utstrakt samarbeid med eksterne aktører som bidrar til kompetanseheving. Skolene har også vært aktive med å håndtere motstand i endringsprosessen.

Et klart motivasjonsgrunnlag for samtlige informanter var elevene og deres evne til å vise forståelse, mestring og engasjement. I tillegg muligheten til å arbeide i team som brakte frem glede og engasjement.

Å kunne ha en koordinator ved skolen som kan hjelpe med diverse administrative oppgaver, var et poeng samtlige av informantene påpekte ville hatt stor nytteverdi. Det kan også bidra til

å få dekt opp flere av de timene som lærerne brukere utenfor ordinær arbeidstid, for å rekke over alle oppgavene som arbeidsmetoden krever.

Det viser seg at det er en økende interesse fra næringslivet, til å bidra med oppdrag og samarbeid på ulike plan. Her melder de fleste informantene om at tiden ikke strekker til, for å følge næringslivet opp på en ønsket måte.

Det kommer frem av funnene at strukturen i organisasjonen ikke er tilpasset arbeidsmetoden. Et sterkt positivt funn ved den entreprenørielle arbeidsmetoden er muligheten til å samarbeid med andre skoler og bedrifter i næringslivet, som bidrar til utvikling. Slikt samarbeid er også vektlagt i de politiske styringsdokumentene.

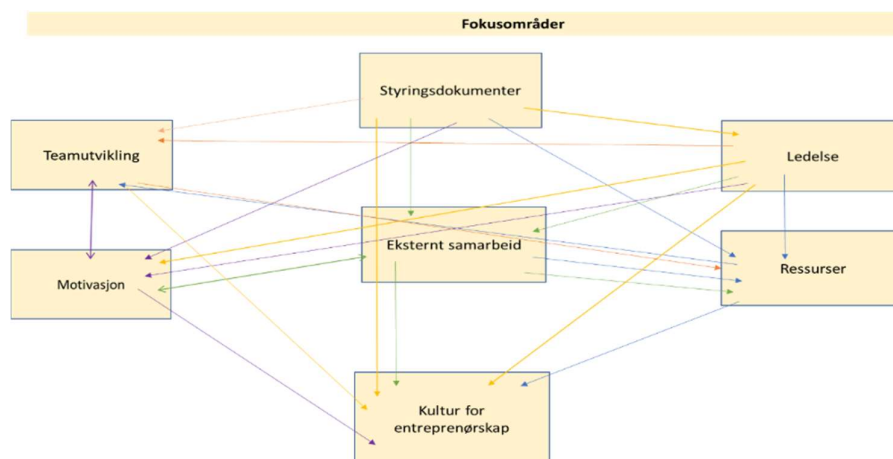
Forskning fra 2008 viser at de største hindringene for å drive med entreprenørskapsaktiviteter i skolen er; manglete kompetanse, knappe tidsressurser og mangel på forankring i skolene.¹²⁶ Denne forskningen stemmer godt overens med funn fra skole 4 og 5 som mangler forankring og prioritering av entreprenørskap i organisasjonen. Skole 1,2 og 3 har kommet et steg lengre. Men også her viser informantene til knappe ressurser, spesielt til å følge opp samarbeid med eksterne aktører. Forskningen viser også at knappe tidsressurser og en presset timeplan fører til at en ikke får til samarbeid med lokalt næringsliv som ønsket. Sluttrapporten for følgeforskning av entreprenørskap i utdanningen fra 2015, peker spesielt på at manglete forankring og eierskap til entreprenørskap hos skoleeiere og skoleledere ikke hadde blitt fulgt opp. Rapporten viser også til utfordringer knyttet til mangel på ressurser for å realisere utdanningspolitiske mål.¹²⁷ Dette innebærer behov for kompetanse, som vi ser spesielt hos skole 4 og 5. Og en bedre tilpasset struktur, ved tilrettelegging i forhold til fag og timeplan.

Det kommer tydelig frem av funnene at det er faglærere som står for organiseringen av entreprenørskapsarbeidet, og at lærerne har et ønske om økt involvering fra rektor og ledelsen forøvrig. Informantene opplever at de får tillitt, frihet og støtte fra ledelsen, men i varierende grad.

¹²⁶ Rotefoss B., Nyvold C.E. og Ovesen S. (2008). KPB rapport (4-2008). *Evaluerings av regjeringens strategiplan for entreprenørskap i utdanningen 2004-2008: Se mulighetene og gjør noe med dem!* Bodø: Kunnskapsparken.

¹²⁷ Spilling O.R., Johansen V. og Støren L.A (2015). NIFU rapport (2/2015). *Entreprenørskapsutdanning i Norge – status og veien videre. Sluttrapport fra følgeforskningsprosjektet om entreprenørskap i utdanningen*. Oslo: Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning

Kategoriene er nært knyttet til hverandre, det er derfor vanskelig å se kategoriene hver for seg. Dersom vi danner oss et bilde av sammenhengene mellom kategoriene vil vi få et bilde som vist i figur 4.9:



Figur 4.9 Sammenheng mellom kategoriene.

Vi vil med dette utgangspunktet diskutere de ulike funnene opp imot teori. Vi vil diskutere konsekvenser av manglende visjon og mål, manglene kompetanse og forankring hos ledelsen opp imot hva teorien angir. Videre viktigheten av å ha et team for endring av arbeidspraksis. Hvordan det kan være nødvendig å fjerne hindringer som gjelder skolens struktur, som for eksempel rigide planer og organisering som er til hinder for entreprenørskapsarbeidet. Spesielt i forbindelse med å delta på ulike aktiviteter, og vedrørende samarbeid med eksterne aktører. Manglende ressurser som for eksempel for liten tid, manglende rom og utstyr kan også være hindringer som bør fjernes for å kunne endre arbeidspraksis. Funnene viser seg å stemme overens med tidligere forskning. Vi vil drøfte funnene opp imot hva teorien angir som nødvendige trinn som må gjennomgås, for å oppnå endringssuksess. Vi vil også drøfte med utgangspunkt i teorien hvorfor noen av skolene som er med i forskningen kan synes å ha lykkes bedre med entreprenørskap i skolen, basert på Kotters åtte trinn for endring.

5 Drøfting

Vår drøfting blir presentert med utgangspunkt i de hyppigst identifiserte suksesskriterier (likheter), og mangler (forskjeller) mellom teori og funn. Vi vil ta for oss hvordan ledelsen¹²⁸ kan påvirke utfallet av de ulike trinnene i endringsmodellen,¹²⁹ og identifisere de suksesskriteriene som informantene legger vekt på som sentralt for å bidra til å skape en kultur¹³⁰ for entreprenørskap i skolen. Funn drøftes opp mot Kotters trinn for å få til en vellykket endring av praksis i skolen, med utgangspunkt i dagens status. På bakgrunn av drøftingen vil vi i neste kapittel komme fram til en oppsummering og konklusjon. Herunder en anbefaling i form av en modell, for hvordan ledelsen kan bidra til å skape en kultur for entreprenørskap i skolen.

Teorien anbefaler ut fra ulike trinn hvordan man kan planlegge og implementere en endring. Vi skal ved hjelp av Kotters modell som referanseramme undersøke hvordan skolene har innført entreprenørskap, og hvilke utfordringer de har i lys av denne modellen. Hva som har fremmet og hemmet implementering av entreprenørskap i skolen. Trinnene i modellen vil bli drøftet i lys av teori fra kapittel 2. Til hjelp for å forstå modellen har vi i tillegg til å se på litteratur av Kotter (2014 og 2002), også støttet oss til litteratur av Skogen (2004) om innovasjon i skolen og Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. (2018) om endringsledelse. Det anbefales i teorien at alle trinnene i modellen utføres kontinuerlig, at de skal være aktive og pågå gjennom hele endringsprosessen. Ledelsen skal ha øye for sluttresultatet av endringen, eller de mulighetene endringen kan gi.

5.3 Drøfting av teori og funn

5.3.1 Kriseforståelse

Ifølge teorien er det beste utgangspunkt for en endring når deltakerne opplever at det er behov for endringen.¹³¹ Et sentralt element for erkjennelse av et endringsbehov er at rektor tar signalene fra utdanningspolitikerne, om nye av undervisningsmetoder, på alvor. Rektor bør

¹²⁸ Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

¹²⁹ Kotter, J.P. (2014). *Accelerate. Building strategic agility for a faster moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.

¹³⁰ Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

¹³¹ Kotter, J.P. (2014). *Accelerate. Building strategic agility for a faster moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.

være den som formidler og skaper forståelse av behovet for endring ovenfor sine ansatte. Ved å ha ledelsen som pådriverer for implementering av entreprenørskap i dette tilfellet øker sannsynligheten for at en vil lykkes med å endre praksis i organisasjonen.¹³²

Funn viser at endring av undervisningspraksis og bruk av entreprenørskap i hovedsak har blitt startet av lærere. Hvordan de har fått motivasjonen til å prøve ut metoden har variert, fra ønske om å gjøre noe nytt, tidligere erfaring til økt kunnskap om temaet fra eksempelvis UE og styringsdokumenter. Det har blitt vektlagt at kunnskap om og evnen til å anvende entreprenørskap vil bli viktig for tiden fremover.¹³³ Basert på det informasjonsgrunnlaget har lærerne vi har snakket med sett behovet for å endre undervisningsmetode, fra tradisjonell til mer virkelighetsnær praksis. De som har tatt initiativ til entreprenørskap i skolen betegnes gjerne som ildsjeler i funnene.

Ungt Entreprenørskap ble opprettet basert på satsingen i styringsdokumentene og har vært en viktig bidragsyter og samarbeidspartner for samtlige av informantene. Ved hjelp og støtte fra dem har informantene fått grunnlaget for å anvende den entreprenørielle metoden i sin undervisning.¹³⁴

Informantene fra skole 1 og 2 forteller at de har hatt rektorer som har tatt de utdanningspolitiske signaler om endring og kampen om elevene på alvor,¹³⁵ og dermed skapt en forståelse og klima for at endring er nødvendig. Og kommunisert behovet for endring i organisasjonen.

Skole 4 viste seg å være noe utenom de resterende. Her var det næringslivet som initierte til et samarbeid, de så behovet for å endre taktikk noe som er i tråd med endringsmodellens første trinn.¹³⁶ Gjennom deres engasjement var det med på å fremme et behov hos skolen og arbeidet med entreprenørskap var påbegynt.

Funn viser at skole 3 og 5 har lærere med støtte fra avdelingsleder som har innført ny arbeidspraksis, et paradoks er at skole 5 har hatt støtte hos tidligere rektor mens nåværende

¹³²Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

¹³³ Regjeringen (2019). Pressemelding nr. 90-19. *Nye læreplaner for bedre læring i fremtidens skole*. Regjeringen.no aktuelt, 18.03.19.

¹³⁴ Ask, A.S. og Ødegård, I.K.R. (2018). *Entreprenørskap i skole og utdanning Aktiv, praktisk og meningsfull læring*. Kristiansand: Portal forlag.

¹³⁵ Skogen, Kjell. (2004). *Innovasjon i skolen, kvalitetsutvikling og kompetanseheving*. Oslo: Universitetsforlaget.

¹³⁶ Kotter, J.P. (2014). *Accelerate. Building strategic agility for a faster moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.

rektor oppfattes som motstander. På skolene 3,4 og 5 kan det dermed virke som om en ikke har etablert en endringsvilje i hele organisasjonen, da dette ennå ikke er forankret hos rektor. Informantene fra skole 3 forteller de har en rektor som er positiv og er på vei til å få en forståelse og skape et klima for endring.

Teorien sier at en barriere mot endring kan være selvtilfredshet, engstelse eller aggresjon hos involverte aktører.¹³⁷ Selvtilfredshet som gjør at en ikke ser behovet for endring på skolen, men er tilfreds med tradisjonelle metoder.¹³⁸ Funn viser at manglende kompetanse og forståelse for begrepet entreprenørskap kan være en grunn til at ikke entreprenørskap implementert i forhold til de politiske føringene.

Skole 1 og 2 viser til rektorer som tidlig forsto at det var et behov for å endre seg i takt med samfunnet, og til dels med bakgrunn i de politiske retningslinjene. Et annet fokus var å skape et konkurransefortrinn foran andre skoler i samme region, og kommuniserte dette tydelig internt i løpet av prosessen. På skole 3-5 har ikke ledelsen samme forståelse for at en endring er nødvendig, i tillegg til at kunnskap og forståelse for begrepet og metoden ikke er tilstede hos rektor som øverste leder. Informantene trekker fram at rektorer blir rekruttert blant lærere som da gjerne har kompetansen sin i andre fag som for eksempel norsk som en av informantene fortalte var tilfelle på skole 5. Økt kompetanse blant ledere er dermed sentralt om en skal oppnå intensjonene i styringsdokumentene.

Funn viser også at informantene er samstemte om at rektor må fullt ut støtte og være tydelig på at en endring er nødvendig og fronte arbeidet, for at en endring i arbeidspraksis skal lykkes i organisasjonen som helhet. Ved å visualisere et behov og skape en forståelse blant sine ansatte om hvorfor endring er nødvendig, kan utgjøre en forskjell i prosessen for å innføre ny arbeidspraksis. Gjennom en slik tilnærming kan det være en med på å bidra til motivasjon for å endre fra den tradisjonelle- til den entreprenørielle undervisningsmetoden som igjen vil påvirke kulturen.¹³⁹

¹³⁷ Kotter, J.P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.

¹³⁸ Skogen, Kjell. (2004). *Innovasjon i skolen, kvalitetsutvikling og kompetanseheving*. Oslo: Universitetsforlaget.

¹³⁹ Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

5.3.2 Bygge team

Teorien sier at for å gjennomføre en endring må en bygge et godt team.¹⁴⁰ Teamet bør være en sammensetning av personer som er med på å utvikle en strategi for endring av eksisterende praksis. Hovedinntrykket av funn er at entreprenørskapsarbeidet ved skolene er initiert av lærere som kan betegnes som ildsjeler. Ildsjeler har vært viktig for skolene for å komme i gang med entreprenørskap på skolene.

Teorien sier at en god forankring av behov for endring og mulighetene endringen gi, kan bidra til å rekruttere mennesker i organisasjonen som ønsker å delta i endringsprosessen.¹⁴¹ En leder trenger en gruppe eller et team rundt seg, for å forankre behovet for endring i kollegiet som helhet.¹⁴²

Funn viser at skole 1 og 2 har en god forankring av behovet for endring og mulighetene en endring kan gi for skolene. Rektor har gått i front ved gjennomføring av endringsprosessen, og påpekt at skolen skal tilpasse seg samfunnet. Rektorene har også hatt motiverte medarbeidere i form av ildsjeler med seg i teamet.

Teorien sier at personene som bidrar i endringsteamet og som endringsagenter bør ha støtte, makt, tillitt og troverdighet i organisasjonen. Slik at de sammen fungerer som et sterkt endringsteam, som får med seg resten av kollegiet på endringen.¹⁴³ Skole 1 har bevist rekrutterer mennesker som passer til denne måten å jobbe på inn til entreprenørskapsteamet, samt rekruttert motstandere for å få de med på lag. Skolen har også en ordning med rullerende arbeidsplasser som bidrar til at de som er i teamet kan opptre som endringsagenter i kollegiet, og dermed bidra til å overbevise kolleger om at en endring er nødvendig. Disse skolene har også et bevisst forhold til rekruttering internt og eksternt til entreprenørskapsteamet. For skole 1 og 2 stemmer funnene overens med teorien, som sier at teamet bør bestå av ledere og andre fra kollegiet med ulik kompetanse. Dette i motsetning til funn fra skole 3-5 som tyder på at ikke har bygget et team i forbindelse med endring av arbeidsmetoder, eller hatt forankring hos rektor. Skole 3 har dog forankring til ledelsen ved at avdelingsleder er med i

¹⁴⁰ Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

¹⁴¹ Kotter, J.P. (2014). *Accelerate. Building strategic agility for a faster moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.

¹⁴² Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

¹⁴³ Kotter, J.P. (2014). *Accelerate. Building strategic agility for a faster moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.

entreprenørskapsteamet, og derfra påvirker rektor i positiv retning. Dermed kan entreprenørskapsteamet opptre som endringsagenter i større grad. Ingen av disse tre skolene har en bevisst strategi for rekruttering inn i teamet verken internt eller eksternt.

Funn viser at endring i arbeidspraksis er initiert av ildsjeler som har fått ledelsen med, nedenfra og opp, bortsett fra skole 1 der rektor var med fra starten av. Skole 2 har fått rektor med på laget, der også rektor har ledet endringsarbeidet og tilegnet seg kompetanse.

Teorien sier at en barriere kan være at en ikke lykkes med å bygge en sterk ledergruppe¹⁴⁴ for endringsarbeidet som har forankring både i ledelsen¹⁴⁵ og i kollegiet. Funn viser at skole 3,4 og 5 har ildsjelene fått med seg avdelingsleder på endringsarbeidet, uten forankringen i ledelsen forøvrig. Et parakoks er at næringslivet har bidratt til endringen på skole 4 i dialog med avdelingsleder. På disse tre skolene er forskjellen fra teori at en ikke har en god forankring og forståelse for behov for endring som er kommunisert til hele kollegiet. At ledelsen har bygget opp et endringsteam basert på en krise som er mest effektivt ifølge teorien.¹⁴⁶ Funn viser at på disse skolene er ikke rektor med i endringsteamet, i motsetning til teorien som sier at lederen må ha et endringsteam rundt seg. Paradokset er at øverste leder ikke er med i endringsteamet på disse skolene. Funn viser også at informantene på disse tre skolene er usikre på rektors kompetanse når det gjelder entreprenørskap. På skole 5 opplever en rektor som motstander av entreprenørskap som metode. Skolene har per i dag avdelingsledere på laget. Mens på skole 4 og 5 har en ingen forankring hos ledelsen forøvrig, som gjør forankringen for endringen som teorien angir vanskelig.

Det vil ikke være nok å administrere en endring, en må ha en ledelse som går foran og leder endringen.¹⁴⁷ Her vil rektor ha en sentral rolle som leder i organisasjonen.

5.3.3 Visjon for endring

Teorien sier at en endring krever at en må formulere en visjon¹⁴⁸, mål¹⁴⁹ og retning for endringsarbeidet. Lederen og endringsteamet trenger et kompass for å holde kursen, her

¹⁴⁴ Kotter, J.P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.

¹⁴⁵ Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

¹⁴⁶ Skogen, Kjell. (2004). *Innovasjon i skolen, kvalitetsutvikling og kompetanseheving*. Oslo: Universitetsforlaget.

¹⁴⁷ Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

¹⁴⁸ Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

¹⁴⁹ Hatch. M.J. (2010). *Organisasjonsteori – moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

kommer behovet for en lettfattelig visjon inn i bildet¹⁵⁰. En trenger en klar og solid felles forståelse av hva organisasjonen ønsker å oppnå i fremtiden.¹⁵¹ En tydelig visjon vil hjelpe alle i organisasjonen til å forstå hvorfor. En visjon som gir mening når en blir bedt om å gjøre noe. Om de ansatte ser for seg hva organisasjonen vil oppnå, vil det være mer naturlig å gjøre det en blir bedt om. Det vi også bidrar til motivasjon¹⁵² for å endre arbeidspraksis. Funn viser at de fleste skolene har en visjon, men som er lite kjent og lite brukt. Unntaket er skole 2 som har utviklet en visjon i forbindelse med endringsarbeidet som er kommunisert og kjent, og som bidrar til å skape en felles forståelse av hva skolen skal oppnå nå og i fremtiden. Skole 1 har entreprenørskap innarbeidet i skolens kjerneverdier. For skolene 3,4 og 5 tyder funn på at en ikke har fungerende visjon, den er verken kjent eller brukt. Skole 4 har en satsing på entreprenørskap i form en topplinje, som også skole 1 og 2 har. I mangel på en visjon for skole 4 kan en se på topplinjen som et signal utad at entreprenørskap er et satsingsområde for skolen. Funn viser at skolene har en pedagogisk plattform, som kan defineres som en strategi for hva skolen skal oppnå i fremtiden. Men når en ikke er kjent med innholdet, tyder funn på at den lite brukt og kommunisert i organisasjonene.

Funn viser at visjonen til skole 2 er med på å skape forståelse og motivasjon for hele tiden å prøve ut nye ting, og være i forkant av utviklingen i samfunnet. For informantene på de andre skolene finner de mer motivasjon i det overordnede samfunnsoppdraget enn skolens visjon og mål. Et paradoks er at informantene ikke er kjent med om styringsdokumentene og dermed at samfunnsoppdraget er innarbeidet i skolens strategi og mål. Det gjelder også de skolene der fylkeskommunen har utarbeidet en strategiplan for entreprenørskap i skolen. For skole 1 der rektor har deltatt i utarbeidelsen og for skole 5 som har laget en egen plan for entreprenørskap på skolen på bakgrunn av denne, har ikke innarbeidet fylkeskommunens mål i skolens overordnede mål så vidt informantene kjenner til. Informanten er også usikre på om fylkeskommunens strategiplan vil gi noen endring hos dem. Forklaringen kan være barrierer som konkurrerende prioriteringer eller mangel på en bestemt strategi, som leder til forstyrrelser eller treghet.¹⁵³

¹⁵⁰ Kotter, J.P. (2014). *Accelerate. Building strategic agility for a faster moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.

¹⁵¹ Skogen, Kjell. (2004). *Innovasjon i skolen, kvalitetsutvikling og kompetanseheving*. Oslo: Universitetsforlaget.

¹⁵² Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

¹⁵³ Kotter, J.P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.

Funn viser at det er lite samsvar med teorien som sier at visjonen skal vise retning og bidra til å skape forståelse og motivere kollegiet til å gjennomføre endringen. Det må formuleres en tydelig strategi om hvordan skolen skal nå visjonen ved å gjennomføre endringen.¹⁵⁴

Teorien sier at en barriere kan være at en undervurderer betydningen av å ha en visjon som er konkret og gir en felles forståelse av hva en ønsker å oppnå.¹⁵⁵ Funn viser at samtlige skoler, med unntak av skole 2, undervurderte betydningen av å ha en visjon om hva skolen ønsker å oppnå. Dette strider imot den teoretiske tanken om å ha en strategi for å nå et felles mål og visjon.

Videre tyder det på at skolene ikke jobber helhetlig og målrettet med visjon, mål og retning for arbeidet med entreprenørskap. Mens skole 2 har utarbeidet en fungerende visjon og skole 1 har forankret entreprenørskap i kjerneverdiene. Disse to skolene har kommet lengst med entreprenørskap i skolen, uten at de jobber aktivt med å kommunisere eller fokusere helhetlig på visjon, mål og strategi.

5.3.4 Kommunikasjon og informasjon

Teorien handler om å kommunisere en tydelig visjon og formålet med endringsretningen.¹⁵⁶ Gjennom kommunikasjon¹⁵⁷ gis det rom for informasjon og diskusjoner rundt behovet for tiltakene og de prosessene som skal gjennomføres.

Funn tyder på at skole 2 har vært tydelig på å kommunisere visjonen og endringsretningen, tidligere rektor tok grep og innførte entreprenøriell læring på skolen. Skole 1 har også vært tydelig på hvilken retning skolen skulle ta. Begge rektorene har i tidlig fase av arbeidet vært tydelig på retning, og at skolene skulle tilpasse seg endringene i samfunnet. Funn viser at de andre tre skolene ikke har vært tydelig på verken visjon eller retning. Til tross for en tydelig kommunikasjon av visjon og endringsretning på skole 2, og kjerneverdier på skole 1, er informantene ved disse og de resterende skolene lite kjent med planer, delmål og oppgaver. Skole 5 har innarbeidet en plan for entreprenørskap på bakgrunn av fylkeskommunens

¹⁵⁴ Skogen, Kjell. (2004). *Innovasjon i skolen, kvalitetsutvikling og kompetanseheving*. Oslo: Universitetsforlaget.

¹⁵⁵ Kotter, J.P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.

¹⁵⁶ Kotter, J.P. (2014). *Accelerate. Building strategic agility for a faster moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.

¹⁵⁷ Brønn, S.P. og Arnulf, K.J. (2017). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

strategiplan, uten at en tydelig har informert og kommunisert delmål, oppgaver og ansvarfordeling ut i organisasjonen.

Teorien angir at en barriere er å underkommunisere visjon og mål med endringen,¹⁵⁸ og at kollegiet dermed ikke føler eierforhold til visjon og mål med endringen. Teorien sier også at en kan overvurdere sine medarbeideres evne og vilje, til å ta på alvor, huske og la sitt arbeid bli styrt av en visjon.¹⁵⁹ Dette stemmer godt overens med funn, et unntak er skole 2 som har en innarbeidet visjon og skole 1 som har innarbeidet kjerneverdier. For de andre skolene kan en si at funn stemmer med teori som angir at fraværet av en konkret og felles forstått visjon er en av de vanligste barrierer i forhold til forbedringer på en arbeidsplass.

Teorien sier at kommunikasjon¹⁶⁰ og dialog vil kunne skape forståelse, engasjement og læring.¹⁶¹ Teorien viser dermed til at eierforhold er vesentlig, og at eierforholdet bygges best ved deltakelse. Det er derfor en viktig oppgave for leder og lederteam å involvere flest mulig i drøftinger og konkretiseringer av visjonen. En visjon kan ikke gjøres ferdig og puttes i en skuff, men må leve sitt eget organiske liv og utvikle seg i pakt med verden forøvrig. Arbeidet med realiseringen må hele tiden være i en dynamisk utvikling, som vil kreve prioritering og at det avsettes tid til arbeidet¹⁶². Funn viser at informanten ved skole 5 som har utarbeidet en plan for entreprenørskap i rektors fravær, frykter at denne blir lagt i en skuff og ikke blir aktivt brukt. Ved skole 1-3 tyder funn på at informantene opplever deltakelser og eierforhold, ved at det er etablert team på skolene i forbindelse med entreprenørskapsarbeid. Teamene er forankret i skolens ledelse, de involverer flere i entreprenørskapsarbeidet, er med på drøftinger og kan påvirke retningen skolen utvikler seg i. Teamene er organisert tverrfaglig og under en avdelingsleder, som bidrar til å løfte entreprenørskap fram i organisasjonen.

Teorien peker på at endringsteamet vil være et viktig for å selge inn endringen i organisasjonen, både i formelle og uformelle sammenhenger. Viktige for å spre informasjon og korrigere rykter og feilinformasjon.¹⁶³ Funn viser Skole 1 har rekruttert på tvers av fag internt og eksternt til entreprenørskapsteamet, de har rullerende arbeidsplasser som bidrar til at medlemmene er viktige endringsagenter i kollegiet. En kommer i samtale og får en relasjon

¹⁵⁸ Kotter, J.P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press

¹⁵⁹ Kotter, J.P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.

¹⁶⁰ Brønn, S.P. og Arnulf, K.J. (2017). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

¹⁶¹ Kotter, J.P. (2014). *Accelerate. Building strategic agility for a faster moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.

¹⁶² Skogen, Kjell. (2004). *Innovasjon i skolen, kvalitetsutvikling og kompetanseheving*. Oslo: Universitetsforlaget.

¹⁶³ Kotter, J.P. (2014). *Accelerate. Building strategic agility for a faster moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.

med mange ulike kolleger fra forskjellige fag og ulike roller. Dette kan bidra til å skape forståelse for og spre kunnskap om endring av arbeidspraksis, og dermed oppnå en forankring i kollegiet. Selv med fravær av en klar visjon, har en klart å spre informasjon og skape et samarbeidsmiljø for deling av erfaring og læring. Disse funnene har sannsynligvis bidratt til, som teorien sier, at kollegiet føler seg forpliktet til å være med på endringen. Slik at en kan oppnå visjon og mål, og sammen som et lag har styrket muligheten for å få til en vellykket endring. Funn viser at skole 2 som har hatt en tydelig visjon, sannsynligvis har bidratt til at kollegiet føler seg forpliktet til å være med på endringen. I tillegg har rektorene på disse skolene har hatt en tydelig forventningsavklaring på hva som skal endres og hvordan.

Teorien peker også på at en endring vil kreve at en involverer kollegiet, prioriterer og setter av tid og ressurser til arbeidet.¹⁶⁴ Funn viser at skole 1-3 involverer hele kollegiet ved ukentlig felles informasjon. Skolene informerer om arrangementer og oppfordrer lærere til å ta med elever og se på andres arbeid. Dette kan synes å bidra til økt samarbeid, læring og en felles forståelse for retningen selv om visjon og mål blir underkommunisert eller er fraværende.

Kommunikasjon innebærer også at ledere må være et forbilde for handling. Dersom ledere ikke viser samsvar mellom ord og handling, kan det føre til at medarbeiderne mister motivasjon for endring.

5.3.5 Prioritering og ressurser

Teorien handler om oppfølging og støtte til medarbeiderne etter at endringsbehovet er akseptert. At lederen skaper handlekraft og handlingsrom ved å gi råd, veiledning og støtte,¹⁶⁵ samt bidrar til å fjerne barrierer og hindringer som vil gjøre folk i stand til å gjennomføre endringene. Fleksibilitet, kreativitet og omstillingsevne er nødvendig sammen med at en kan holde fast ved en klar visjon om entreprenørskap. Funn viser at informantene opplever at de har tillitt og fleksibilitet til å jobbe med entreprenørskap. Alle opplever at de har denne støtten fra avdelingsleder som er nærmeste leder. Skole 1 og 2 opplever at de har støtte også fra rektor, men framhever at rektor ennå må være tydelig på at entreprenørskap er et satsingsområde på skolen. Skole 3 opplever også støtte fra rektor, men via avdelingsleder som får rektor med på laget. Skole 3 og 4 opplever ingen interesser fra rektor, og dermed også

¹⁶⁴ Skogen, Kjell. (2004). *Innovasjon i skolen, kvalitetsutvikling og kompetanseheving*. Oslo: Universitetsforlaget.

¹⁶⁵ Kotter, J.P. (2014). *Accelerate. Building strategic agility for a faster moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.

liten støtte. Informanten fra skole 5 opplever rektor som en motstander. Informantene fra skole 1 og 2 påpeker at deres rektor har god kompetanse innen entreprenørskap, mens de resterende informantene er usikre på hvor godt rektorene kjenner til metoden. Et positivt funn er at rektor på skole 3 har begynt å se nytteverdien i et eksternt samarbeid, og har engasjert seg i lokale arrangementer. Alle informantene ønsker et større engasjement fra rektor.

Ifølge teorien kan en barriere være at strukturen i den aktuelle organisasjonen ikke er tilpasset den nye praksisen¹⁶⁶. Det kan synes å være en struktur i skolene som direkte eller indirekte er til hinder for lærerne i forbindelse med arbeidsmetoden. Å tilrettelegge for det arbeidet som skal gjennomføres er viktig for optimalisering av det arbeidet som skal utføres. Manglende tilrettelegging er noe informantene påpeker som en utfordring. Skolene er i hovedsak tilpasset den tradisjonelle undervisningsmetoden, og ikke det praktiske arbeidet som er en del av den entreprenørielle metoden. Dette gjelder flere forhold som tid, rom, utstyr og fleksibilitet i forhold til timeplan.

Funn viser at skole 1 og 2 lagt på vei har fulgt de forgående trinnene, ved å legge klare føringer om hva de vil oppnå og presisere et behov. På den måten har de klart å omstille tankegangen til de ansatte, som har gitt større rom for fleksibilitet og samarbeidsvilje. På skole 3-5 har en ikke oppnådd samme fleksibiliteten. Uten en felles forståelse er det vanskelig å relatere og evne å se utenfor sin komfortsone, og se det arbeidet som skal gjøres. Dersom det hadde vært mer fokus på kunnskapsøking innen den entreprenørielle metoden kunne mye av usikkerheten og misoppfatninger vært minimert. Som nevnt tidligere i oppgaven endret en norsklærer mening da vedkommende fikk innblikk i og forståelse for hva entreprenørskap gikk ut på. Økt forståelse og kompetanse hos kolleger ble oppnådd gjennom en gründercamp hvor store deler av skolen var involvert. Lærerne ved skolen ble tildelt oppgaver under arrangementet, og gjennom denne erfaringen var det flere som så nytteverdien av å arbeide på en entreprenøriell måte. De fikk innblikk i metoden ved læring, samarbeid og involvering.

Funn viser at entreprenørskap ofte ikke blir integrert i skolen ordinære aktiviteter, og fører derfor til at det blir noe som kommer i tillegg til den ordinære undervisningen. Dette kan bidra til å skape motstand hos enkelte. Enkelte lærere er generelt usikre på hva entreprenørskap i utdanningen innebærer og knytter i hovedsak begrepet til virksomhet av økonomisk karakter. Derfor kan selve begrepet entreprenørskap sannsynligvis oppleves som

¹⁶⁶ Kotter, J.P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.

en barriere for mange i skolen, Entreprenørskap kan dermed oppleves som lite relevant for flere i skolen, da de ikke knytter begrepet til personlig dannelse. Som å gjøre elevene i bedre stand til å mestre fremtidige utfordringer både privat og i arbeidslivet, ifølge styringsdokumentene. Ut fra disse funnene vil det derfor være viktig at så mange som mulig, av kolleger samt ledelsen, får en erfaring i og kompetanse med hva entreprenørskap dreier seg om.

Funn viser også at samtlige informanter ønsker mer egnede lokaler og utstyr til å drive med entreprenørskapsarbeid. Lærerne har få eller ingen økonomiske ressurser til arbeidet. Skole 1 melder at det de får av økonomiske midler er fra nasjonale og internasjonale prosjekter de selv søker på. De andre skolene har ingen ekstra økonomiske ressurser, men på skole 2 og 3 opplever informantene at skolen strekker seg langt for å innfri ønsker om penger til arrangementer og utstyr.

Teorien sier at grunner til barrierer kan være tidspress, begrensede økonomiske ressurser og faglige ressurser som hindrer forbedringer.¹⁶⁷ Funn viser at lærerne som jobber med entreprenørskap på skole 1 en 5 % stillingsressurs hver. På skole 3 har to lærere tilsvarende stillingsressurs, ikke hele entreprernørskapsteamet. Skole 2 gir en ressurs i form av godskrivning av 10 timers vikarpott. Skole 4 og 5 gir ingen ressurs i form av ekstra tid til entreprenørskapsarbeidet. Funn viser at samtlige informanter har for liten tid til å følge opp enkelt elever og bedrifter tett nok. I tillegg nok tid til å organisere påmeldinger og arrangementer, melder de også om for liten tid til å følge opp samarbeid med eksterne aktører. Samtlige melder om et behov og ønske om en koordinator resurs på skolen som kan håndtere det praktiske med påmeldinger, arrangementer, samt for å få til et mer formelt samarbeid med næringslivet. Det nevnes også at en ønsker tilsvarende yrkesfagressurs på 15 elever mot 30 elever i dag, da entreprenørskap er et praktisk fag. Funn tyder derfor på at en barriere som tidspress ikke er fjernet fra ledelsens side, selv om en har tilrettelagt noe på skole 1,2 og 3.

Funn viser også når det gjelder en barrieren som faglige ressurser, er skole 3 er positive til at lærerne deltar på kurs og arrangementer. Alle i teamet inkludert avdelingsleder deltar på nettverkssamlinger og lærerseminarier i regi av Ungt Entreprenørskap. Til forskjell får lærere fra skole 5 delta på nettverkssamling annenhver år. Avdelingsleder ved denne skolen har aldri deltatt på kurs, samling eller seminar, men har vært tilstede på Fyllkesmesterskapet de to siste

¹⁶⁷ Skogen, Kjell. (2004). *Innovasjon i skolen, kvalitetsutvikling og kompetanseheving*. Oslo: Universitetsforlaget.

årene. Noe som har bidratt til at denne personen har fått bedre forståelse og kompetanse for entreprenørskap. I den forbindelse har denne avdelingslederen bidratt til at det er utarbeidet en plan for entreprenørskapsarbeid ved skolen gjeldene fra kommende skoleår. Det har også bidratt til at en har fått økte økonomiske ressurser fra fylket til å gjenopprette en koordinatorstilling som ble fjernet av ny rektor mange år tilbake i tid. Funn viser også at skole 2 har økt kompetansen blant kollegiet ved å sette fokus på entreprenørskap på felles planleggingsdager, hvor UE har stått for det faglige innholdet. Samtlige informanter melder at samarbeid med kolleger fra andre skoler er hvor de lærer mest. Skole 1 og 2 har utstrakt samarbeid med skoler i inn og utland, som er den arenaen som er mest verdifull for læring, samarbeid og dermed kompetanseheving. Informantene melder også om verdien av samarbeid med lokalt næringsliv som læringsarena. En barriere som samtlige informanter formidler er et hinder for å heve den faglige kompetansen, er både struktur og tid i forhold til å følge opp samarbeid med eksterne aktører. Skolene som ikke har formelt samarbeid med andre skoler, melder også at de ikke har ressurser til å sette av tid til formalisert samarbeid til næringslivet. For å fjerne disse hindringene ønsker derfor informantene at ledelsen oppretter en koordinator funksjon som har det formelle ansvaret for å følge opp eksternt samarbeid.

Funn viser at samtlige informanter opplever en vis form for tillitt og fleksibilitet i hverdagen, og dermed støtte og oppfølging til å endre arbeidspraksis. Skole 1 og 2 har strukket seg lengst for å legge til rette for entreprenørskapsarbeid, mens skole 3 opplever økt støtte og oppfølging. Informantene på disse tre skolene opplever også minst motstand, sannsynligvis på grunn av at metoden har bredere forankring hos ledelsen.

Funn viser at alle informantene opplever barrierer som er til hinder for forbedringer. Det gjelder både struktur, tid, økonomiske og faglige ressurser. Her har ikke ledelsen ved noen av skolene lyktes med å fjerne disse barrierene og hindringene, for å legge til rette for at lærerne får det handlingsrommet trenger.

Funn viser også at informantene mener det er nødvending at skolen ved rektor formidler at entreprenørskap er et prioritert satsningsområde, at rektor tydelig på dette i sin kommunikasjon både internt og eksternt. Når det er vedtatt og akseptert at entreprenørskap er et prioritert satsingsområdet, vil det sannsynligvis ha noe med prioritering av ressurser å gjøre, både når det gjelder tid og penger. Da vil det sannsynligvis legitimere at strukturen endres, at ledelsen legger til rette for at rammene for å drive med entreprenørskap kommer på plass.

Funn fra informantene stemmer med teorien. Teorien nevner tidspress samt begrensede økonomiske og faglige ressurser som hindringer for forbedringer i skolen.¹⁶⁸ Ifølge teorien kreves det for gjennomføring og realisering av en endring, prioriteringer av ressurser¹⁶⁹. At det blant annet settes av tid. Funn viser at informantene mangler ressurser i form av tid, rom og utstyr. Samt et sterkt ønske om en ressurs i form av en koordinator som kan avlaste og tilrettelegge.

Barrierer og hindringer som nevnt kan være en av grunnene til at satsingen på entreprenørskap ikke har blitt slik intensjonene i styringsdokumentene som mål. Manglede ressurser er et hinder for handlingsrommet for å drive med entreprenørskap på skolene, men ingen hemmer for lærernes motivasjon. Lærerne viser stor pågangsvilje og kreativitet for å få ting til og skape gode resultater av arbeidet.

For å lykkes med endringene bør en som leder fjerne hindringer som kan oppleves som barrierer. En må tilpasse organisasjonsstrukturen, rammer og planer. Tilføre nødvendige ressurser som nødvendig tid, rom og utstyr. En må teste om ting fungerer etter intensjonene, Når hindringer blir fjernet kan det sannsynligvis bidra til å gi den motivasjonen de ansatte trenger for å gjennomføre endringen, og dermed bidra til å skape en kultur for entreprenørskap i skolen.

5.3.6 Synliggjøre

Teorien handler om å synliggjøre oppnåelse av kortsiktige mål, skape tidlig suksess og synliggjøre fremgang¹⁷⁰. Funn viser at informantene ikke er kjent med konkrete mål for entreprenørskapsarbeidet. Teorien legger vekt på å feire når delmålene blir nådd, samt synliggjøre andre viktige hendelser og prestasjoner. Det er derfor viktig at leder og ledergruppa bidrar til at det blir muligheter til å dokumentere framgang, oppnåelse av delmål eller kortsiktige suksesser. Dette kan gi bekræftelse på at en er på riktig vei, og være rettleidende i det videre arbeid. Det kan bidra til styrke mestringsfølelsen, gi bekræftelse og trygghet som igjen kan gi økt motivasjon, energi og vilje til å stå løpet ut. Funn viser at informantene opplever at gode resultater og viktige hendelser blir synliggjort, men i varierende grad. Skole

¹⁶⁸ Skogen et al. (2009). *Pedagogisk entreprenørskap. Innovasjon og kreativitet i skoler i Norden*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.

¹⁶⁹ Kotter, J.P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.

¹⁷⁰ Kotter, J.P. (2014). *Accelerate. Building strategic agility for a faster moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.

1-3 melder at resultater og hendelser blir formidlet i form ukentlig informasjon som går ut til alle i personalet. Disse skolene trekker også fram at skolen er raske med å dele resultater og hendelser på skolens nettside og sosiale media. Samtlige melder om at en feirer når ungdomsbedriftene vinner premier på mesterskap. Det nevnes feiring med kake, og at elevene blir tatt med og feiret på lærerværelset. Skole 3 nevner også at ledelsen konsekvent kjøper inn giveaways fra ungdomsbedriftene. Funn viser at skole 4 og 5 savner at rektor er synlig i feiring, utenom når media til stede. Og at en får mer en høflig gratulasjon internt. Funn viser at anerkjennelsen blir satt pris på, men ikke er avgjørende for den enkeltes motivasjon for å bruke entreprenørskap som metode.

Teorien sier at barrierer kan være at en ikke lykkes med å konkretisere delmål knyttet opp mot visjonen,¹⁷¹ eller at det ikke blir gitt muligheter for å kommunisere framgang som kan gi en bekreftelse på at en er på riktig vei. Lettvint skryt og klapp på skulderen fra lederen vil bare ha virkning inntil det blir gjennomskuet, og deretter virke mot sin hensikt.¹⁷² Det viser seg at informantene fra skole 4 og 5 opplever rektor som fraværende og som motstander, som kan tyde på at lettvent stryt fra lederen når media er til stede virker mot sin hensikt.

Funn viser at ingen av skolene har noen formell evaluering av entreprenørskapsarbeidet opp mot fastsatte mål. i motsetning til teori som angir at seriøse evalueringer, både interne og eksterne kan være meget nyttig i når en skal synliggjøre oppnådde resultater¹⁷³.

Lærerne er kan synes å være drevet av indre motivasjon, at de ikke får særlig belønning i form av ytre motivasjon da spesielt fra rektor på noen av skolene legger ikke en demper på engasjementet. De er trygge i rollen og opplever ikke manglende belønning som straff. De fleste informantene opplever at gode resultater blir feiret og trukket fram både internt og eksternt. Skolen og lokale medier er flinke til å bidra til å spre gode resultater og hendelser forteller informantene fra skole 1. Suksess kan bidra til motivasjon, og at en kommuniserer dette internt og eksternt slik at alle kan se. Ledelsen viser samtidig at innsats betyr noe, uten at en ser synlige resultater eller får anerkjennelse kan det føre til at en gir opp. Ved å se på andres suksess kan motstandere bli positive ved å se tydelige forbedringer. En av informantene sa:

¹⁷¹ Kotter, J.P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.

¹⁷² Skogen, Kjell. (2004). *Innovasjon i skolen, kvalitetsutvikling og kompetanseheving*. Oslo: Universitetsforlaget.

¹⁷³ Kotter, J.P. (2014). *Accelerate. Building strategic agility for a faster moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.

Avdelingsleder fikk avslag på en forespørsel, men hun kjempa og fikk gjennomslag. Og det viser seg at arrangementet aldri har vært så vellykka som når vi hadde med ungdomsbedriftene. Så det har også gjort at hun får enda større gjennomslag hos rektor og resten av lederteamet. Suksess avler suksess.¹⁷⁴

5.3.7 Langsiktig fokus

Teorien handler å bidra til utholdenhet fram mot langsiktige mål.¹⁷⁵ Det betyr å ikke ta seieren på forskudd, men ha fokus på suksesshistoriene og ikke slippe taket. Innovasjons- og forbedringsarbeid er en kontinuerlig- og evigvarende prosess. Minimumskravet er en omstilling som holder tritt med endringene omkring oss. Skal vi gjøre reelle framskritt må vi ligge i forkant av utviklingen. Det er viktig å hele tiden ha i fokus både endringer og vedlikehold av endringer, og begge deler krever bevisst systematisk innsats. Hele tiden se etter forbedringer, se på hva som gikk bra og identifisere hva som kan gjøres bedre.¹⁷⁶ Funn viser at skole 1-3 legger vekt på ukentlig informasjon og formidling til hele kollegiet, samtidig skolene har etablert entreprenørskapsteam der også ledelsen ved skolene er representert. Teamet på skole 1 har strategimøter hvor de «tenker de lange tankene¹⁷⁷». Funnene tyder på at disse skolene har fokus på endring og vedlikehold av endringen ved en systematisk innsats.

Funn viser at informantene trekker fram at entreprenørskap er det virkelige livet, de ser elevene blomster, at det har det mer gøy på jobb sammen med folk de trives sammen med. Entreprenørskap er en av grunnene til at de er lærere i dag, og de føler at de er med på noe viktig. Dette tolkes som signaler på de er motivert og innstilt på å holde tritt med endringene i samfunnet. De legger vekt på samarbeidet de har med eksterne aktører som en viktig del av motivasjonen. Teorien sier at selv om det ser lovende ut, så kan en ikke slappe av og anta det det går på skinner, og at det er viktig for leder å være tett på også i denne fasen. Vurdere hva som er gjort. hva hva som er tilbakemeldingene, om noe skulle vært gjort annerledes og vurdere tilpasninger i forhold til endringer i omgivelsene.¹⁷⁸ Funn viser at informantene fra

¹⁷⁴ Informant 7, skole 3.

¹⁷⁵ Hatch. M.J. (2010). *Organisasjonsteori – moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

¹⁷⁶ Kotter, J.P. (2014). *Accelerate. Building strategic agility for a faster moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.

¹⁷⁷ Informant 3, skole 1.

¹⁷⁸ Kotter, J.P. (2014). *Accelerate. Building strategic agility for a faster moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.

skole 1 etterlyser at rektor ennå må være tett på, de har kommet så langt nok ennå til at rektor som øverste leder ikke er utelukkende positiv til entreprenørskap og tørr å stå for det. Informantene fra skole 2 fremhever også at rektor har vært med på å utvikle strategiplan for fylkeskommunen og tar videreutdanning innen entreprenørskap. Som viser at rektor her er tett på og ønsker å lære, tilpasse seg omgivelsene og tar de politiske signalene på alvor. Funn viser også at skole 3 er i fremgang ved en er på ved at en deltar med mange lærere og avdelingsleder på nettverkssamlinger og arrangementer. Her viser også rektor en økende interesse. Skole 5 har utarbeidet en plan for entreprenørskap for skolen, dog i rektors fravær i regi av avdelingsleder. Skolen har på grunnlag av planen, med finansiering fra fylkeskommunen gjenopprettet koordinator funksjon fra kommende skoleår.

Teorien sier at en barriere kan være at en tar seieren på forskudd¹⁷⁹. Funn viser at skole 4 kan synes å stå stille, mens de andre skolene viser tegn på at tiltak som tyder på at de foretar endringer for å tilpasse seg omgivelsene og ta de politiske signalene på alvor også for fremtiden.

5.3.8 Forankre i kulturen

Teorien handler om at endringen får feste seg og forankres i kulturen.¹⁸⁰ Det er her viktig at alle endringer knyttes til visjonen, organisasjons kultur og verdier.¹⁸¹ For at en endring skal være forankret i kulturen må verdiene bak visjonen vises i det daglige arbeidet. Funn viser at skole 1 har knyttet endringen til sine kjerneverdier mens skole 2 har knyttet endringen til sin visjon. Teorien beskriver også at dette arbeidet krever et metaperspektiv og en helhetstenking som lederen og ledergruppa må ta et helt spesielt ansvar for.¹⁸² Funn viser at det kun er skole 1 og 2 som har endringen forankret hos rektor, de andre skolene har endringen forankret hos avdelingsleder. En av informantene sa:

Uansett hvilken leder du er så har det ikke noe å si for det er rektor som er sjefen til slutt, og at han en gang iblant sier at dette er satsingen på skolen, og sånn skal det fortsette. Det sender fryktelig tydelige signaler rundt til alle, og da er det gjort.¹⁸³

¹⁷⁹ Kotter, J.P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.

¹⁸⁰ Kotter, J.P. (2014). *Accelerate. Building strategic agility for a faster moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.

¹⁸¹ Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

¹⁸² Kotter, J.P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.

¹⁸³ Informant 4, skole 1.

Teorien sier også at en må synliggjøre at praksisen fungerer godt i forhold til mål og visjon.¹⁸⁴ Funn viser at kun skole 1 har endringen forankret kjerneverdier og skole 2 har forankret endringen i visjonen, men har ikke konkrete mål for entreprenørskap knyttet til disse. Informantene fra de andre har ikke har kjennskap til at der en visjon eller mål knyttet til entreprenørskap. Dette tyder det på at det ikke er mulig å synliggjøre at endringen i praksis fungerer godt i forhold til mål og visjon. Ingen av skolene har heller noen form for evaluering av entreprenørskapsarbeidet. Noe som gjør det vanskelig å vurdere om hvor godt endringen i arbeidspraksis er forankret i kulturen på den enkelte skole.

Teorien sier også at nytilsatte små sosialiseres effektivt inn i den nye praksisformen. Bedriftsintern opplæring må hele tiden være rettet mot dette målet¹⁸⁵. Funn viser at skolene ikke har noen spesiell ordning for sosialisering og intern opplæring på entreprenørskap. Skole 1 og 2 bidrar aktiv til rekruttering av mennesker som passer til denne måten å jobbe på, og har entreprenørskap med i stillingsannonsene. Skole 2 inviterer nytilsatte med på erfaringsutveksling med andre skoler og nettverkssamlinger i fylket. Skole 3 inkluderer alle lærere som jobber med entreprenørskap inkludert leder med på nettverkssamling og lærerseminar. Funn fra skole 1,2 og 3 som viser ukentlig kommunikasjon av resultater og hendelser kan fungere som bidrag til intern opplæring. Funn viser også rektor ved skole 2 bidrar til kompetanseheving ved å ta etterutdanning, Funn viser at skole 1 størst utbytte av å samarbeide med eksterne aktører, som andre skoler. «Tvangssosialiseringen» hos skolen fører til et utstrakt samarbeid, læring, deling og dermed intern opplæring. Skole 2 har hatt intern opplæring ved foredrag fra UE på felles planleggingsdag. Arrangementer som gründer camp, bidrar til bedriftsintern opplæring som blir trukket fram fra skole 5. Funnene viser at ingen av skolen har noen helhetlig plan for gjennomføring av hverken sosialisering av nytilsatte eller bedriftsintern opplæring.

Teorien sier at en barriere kan være at en ikke lykkes med å forankre endringene av arbeidspraksis i organisasjonskulturen.¹⁸⁶ Funn viser at det kan synes som om ingen av skolene er der ennå. Det er viktig at leder fortsetter å støtte endringen, hvis en mister støtten kan en gå tilbake til tradisjonell praksis som vi kan se tendens hos på skole 5. Endringen er ikke forankret i organisasjonen før den er akseptert av flertallet og er gjeldede praksis: sånn

¹⁸⁴ Skogen, Kjell. (2004). *Innovasjon i skolen, kvalitetsutvikling og kompetanseheving*. Oslo: Universitetsforlaget.

¹⁸⁵ Skogen, Kjell. (2004). *Innovasjon i skolen, kvalitetsutvikling og kompetanseheving*. Oslo: Universitetsforlaget.

¹⁸⁶ Kotter, J.P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.

gjør vi det her! En endring av kultur innbefatter også sosiale normer og verdier hos flertallet, samt at nytilsatte blir lært opp i kulturen.¹⁸⁷

5.4 Oppsummering av drøfting

Det har vist seg opptil flere ganger gjennom oppgaven at det ikke foreligger en klar strategi fra ledelsen for videre arbeid med å innarbeide entreprenørskap i skolens kultur. Teorien er tydelig på, at for å klare en omstilling er det essensielt med en plan for hvordan en skal oppnå ønsket resultat.¹⁸⁸ Uten klare retningslinjer, et fellesskap og enighet om at det er veien å gå, er det vanskelig å få til en endring i medarbeidernes holdninger og organisasjonens kultur.

Basert på det informantene fortalte kan mye av motstanden forklares med usikkerhet samt manglende kunnskap og forståelse. Det er vanskelig for mange å se verdien og nytten av å gå bort fra det trygge og inn i det ukjente. Kommunikasjon, informasjon og inkludering som ved skole 1 og 2 gir positive resultater.

Som en del av den entreprenørielle metoden er det et økende behov for plass, fleksibilitet og ressurser i forhold til den tradisjonelle undervisningen. Et ønske som kommer fra informantene er derfor bevisstgjøring og forståelse for måten det arbeides på, samt muligheter for samarbeid på tvers av fag. Dersom ledelsen hadde kommet mer på arenaen og vært tydelig på hva entreprenørskap er og hvorfor det er den retningen det skal jobbes mot hadde det vært til stor hjelp ytrer informantene.

¹⁸⁷ Kotter, J.P. (2014). *Accelerate. Building strategic agility for a faster moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.

¹⁸⁸ Kotter, J.P. (2014). *Accelerate. Building strategic agility for a faster moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.

6 Konklusjon

6.1 Funn

Funn viser at ingen av skolene som er med i forskningen har fulgt trinnene som teorien angir er nødvendige for å nå målet om endring i arbeidspraksis, i henhold til de politiske intensjonene. Ved å ikke følge trinnene i endringsprosessen har man ifølge teorien laget hindringer for seg selv, som igjen har ført til usikkerhet, frustrasjon og motstand blant de ansatte. På dette grunnlag sier teorien at man ikke har oppnådd å skape en kultur for entreprenørskap i skolen. Funn viser at selv om alle fem skolene har et godt omdømme, om å være flinke på entreprenørskap i skolen, fant vi betydelige forskjeller. Funn viser også at det kun er skole 1 og 2 som er inne på å ha en visjon og mål om endring som er forankret i ledelsen. De tre andre skolene har innført en endring i arbeidspraksis i fag og programområder med utspring i ildsjeler, men ikke hatt noe endringsmål for hele skolen.

Entreprenørskap i skolen og ny arbeidspraksis er en politisk ambisjon nedfelt i styringsdokumenter. Basert funn på hva skolene har lyktes med og hva som er forbedringsområder i forhold til teorien, har vi utviklet en visuell modell. Modellen oppsummerer på en lettfattelig måte, hva som skal til for at skolene skal kunne oppnå en endring i arbeidspraksis og bidra til å bygge en kultur for entreprenørskap i skolen.

Om skolene hadde fulgt Kotters åtte trinn for endringssuksess ville det sannsynligvis gitt en langt større mulighet for å kunne forankre en kultur for entreprenørskap i organisasjonene. Endringen må være forstått og forankret i ledelsen og kollegiet om en skal lykkes.

6.2 Svar på forskningsspørsmål

6.2.1 Hva er status for entreprenørskap i skolen per i dag?

Skolene informantene jobber på har alle et godt omdømme som entreprenørskapsskole, ved nærmere undersøkelse fant vi noen likheter, men også vesentlige forskjeller. Tre av fem skoler synes å ha støtte hos ledelsen, og i organisasjonen forøvrig. Unntaket er skolen der næringslivet og entreprenørskap lever sitt eget liv litt på utsiden, og skolen som har hatt en negativ utvikling ved skifte av rektor. Alle informantene legger vekt på at ledelsen ved rektor som leder må lede endringsarbeidet, være tydelige på mål og hva en skal oppnå for at en skal kunne lykkes med innføring av entreprenørskap og ny arbeidspraksis. Sparringspartnere

utenfor skolen er viktig, ungt entreprenørskap og lokalt næringsliv er viktig bidragsytere. Eksterne samarbeidspartnere bidrar til kompetanseheving, samarbeid og deling. Å tilhøre et team med forankring i ledelsen, der en har kolleger som en samarbeider godt med, og har det gøy sammen med er viktig kriterier for å lykkes. Motivasjonen er at entreprenørskap oppleves meningsfylt, og at en bidrar til noe viktig i samfunnet og ser at elevene lykkes. Å gjøre nye ting som er annerledes, ha en holdning til å prøve og feile synes å være noe som avler suksess. At lærerne har frihet i egen arbeidshverdag og tillitt fra ledelsen synes å være viktig for å lykkes med entreprenørskap i skolen. Ressurser er viktig for å kunne heve entreprenørskapsarbeidet, både i form av en koordinator funksjon, rom og utstyr og fleksibilitet i forhold til struktur. Vårt inntrykk er at alle disse variablene må plass om en skal kunne skape en kultur for entreprenørskap, og nå mål om at norsk skole skal tilpasse seg endringene i samfunnet og intensjonene i styringsdokumentene. Å legge til rette for entreprenørskap i skolen er et er et ledelsesansvar.

6.2.2 På hvilken måte kan ledelsen bidra til å skape en kultur for entreprenørskap i skolen?

Ambisjoner og mål i politiske styringsdokumenter må videreføres til skolens lokale visjon, mål og planer. Det er et ledelses ansvar at personalet har en felles forståelse og en ledestjerne å jobbe mot. Å forstå formålet med arbeidet og hva en skal oppnå, kan bidra til å skape motivasjon. Ledelsen ved skolene må sørge for at målene er kommunisert slik at personalet har en felles forståelse av hva en vil oppnå og hvorfor, nå og i fremtiden. En må ha tydelige mål, planer, oppgaver og ansvarsfordeling for å forbedre sin praksis. Ledelsen må sørge for forankring i personalet ved å være deltakende lærende, det vi si å være tilstede og ikke minst legge til rette for å fjerne hindringer. Å fjerne hindringer kan bety å tilpasse struktur, rammer og tilføre nødvendige ressurser for å kunne oppnå ønsket resultat. Ledelsen må legge til rette for internt og eksternt samarbeid på alle nivå, for økt læring og deling, også ved selv å være lærende. En må legge til rette for å utvikle team som samarbeider godt, har det kjekt på jobb og tørr å prøve og feile. En må kommunisere både internt og eksternt om hendelser og resultater, feire det som feires kan. Feire både små og store seiere, da suksess avler suksess.

6.3 Svar på problemstilling: *Entreprenørskap i skolen*

6.3.1 Konklusjon

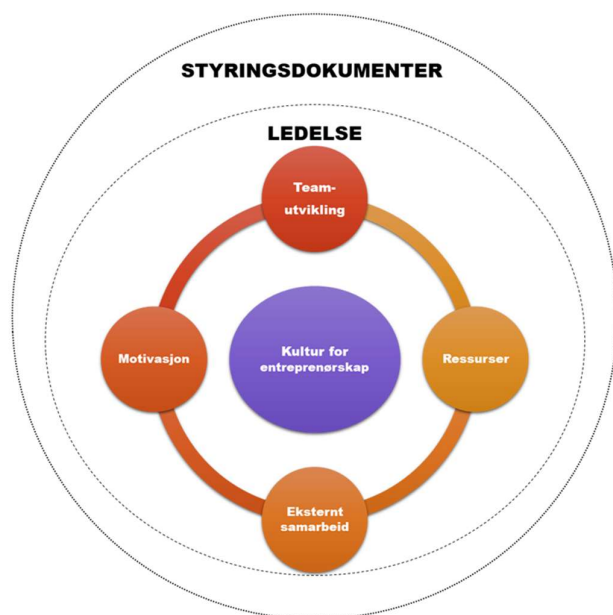
Vår tolkning tilsier at en skole som jobber mye med entreprenørskap har et entreprenørielt miljø. Om måten en jobber på gjennomsyrrer måten de fleste jobber på, har en innarbeidet en kultur for entreprenørskap i organisasjonen. Vår forskning viser at ingen av skolene som har deltatt har en kultur for entreprenørskap, men noen av skolene er et stykke på vei og har et miljø for entreprenørskap innarbeidet på skolen.

Vår modell gir en oppsummering av hva som skal til for å danne et miljø for entreprenørskap på skolene, og videre bidra til å skape en kultur for entreprenørskap.

Styringsdokumentene danner et overbygg over hva som er målet med opplæringen, dette er nedfelt i politiske planer.

Ledelsen har et overordnet ansvar for å implementere de utdanningspolitiske målene i skolen, ved å legge til rette for og ta hensyn til motivasjon, teamutvikling, ressurser og eksternt samarbeid. Leder har et ansvar for at elementene fungerer sammen ved at en fjerner barrierer og hindringer.

Figuren illustrer at en må starte ovenfra med utgangspunkt i styringsdokumentene, og via ledelsen sørge for at alle elementer er ivaretatt og fungerer sammen for å kunne bidra til å skape en kultur for entreprenørskap i skolen.



Figur 6.1 Forhold som spiller på lag for å skape en kultur for entreprenørskap i skolen.

6.3.2 Forklaring til modell

Driver 1: Overordne styringsdokumenter

Ambisjoner og mål i styringsdokumenter, må videreføres til skolens visjon, mål og planer.

Driver nivå 2: Ledelse

Med utgangspunkt de politiske intensjonene må ledelsen videreføre visjon, mål og verdier til egen organisasjon. Ledelsen har et ansvar å utarbeide en strategi for å nå målene. Her er det viktig at leder sørger for å ha tilstrekkelig kompetanse for å kunne lede arbeidet, og være tydelig i sin kommunikasjon og sine handlinger. Ledelsen har som ansvar å implementere de utdanningspolitiske målene i skolen, ved å legge til rette for og ta hensyn til motivasjon, teamutvikling, ressurser og eksternt samarbeid. Leder har et overordnet ansvar for at elementene fungerer sammen ved at en fjerner barrierer og hindringer.

En felles forståelse av hva en skal oppnå vil vekke interesse, motivere og inspirerer ansatte til å prøve nye arbeidsmetoder. En felles forståelse krever kommunikasjon, forståelse og aksept. At leder går foran som et godt eksempel hvor der er samsvar mellom ord og handling vil være et godt utgangspunkt. Det er også viktig at leder har støtte i lederteamet, en kan ikke alene overbevise personalet om at en endring er nødvendig, og hvorfor og hvordan. Deltakende og lærende ledere som er synlig, støttende, fleksible og gir lærerne tillitt er viktig for å lykkes. Ledelsen har også ansvar for å kommunisere og informere om hendelser og oppnådde resultater, gi mulighet for deltakelse, involvering og feiring. Dette er viktige bidrag for å skape begeistring, anerkjennelse og dermed motivasjon.

Trinn som gjensidig påvirker hverandre for kontinuerlig forbedring i organisasjonen:

Trinn 1: Teamutvikling

Ledelsen må legge til rette for å utvikle team på skolen som fungerer sammen, og selv være deltakende i teamene for å forankre arbeidet i ledelsen. Team som fungerer sammen, trives og har det gøy på jobb vil være gode ambassadører for ny arbeidspraksis, ved å fungere som endringsagenter. Team som bidrar til samarbeid, læring og deling gir økt kompetanse i organisasjonen. Ledelsen må legge til rette for at en selv og lærerne har nødvendig kompetanse til å kunne gjennomføre endring av arbeidspraksis. Trivsel, arbeidsglede og kompetanse vil kunne bidra til økt motivasjon til å gjennomføre en endring.

Trinn 2: Ressurser

Ledelsen må legge til rette og fjerne hindringer. Det kan bety å tilpasse struktur og rammer, tilføre nødvendige ressurser i form av tid, rom, utstyr og kompetanse for å kunne oppnå ønsket resultat. Å fjerne hindringer kan bidra til motivasjon, minske motstand mot endringer og gjøre de ansatte i stand til å gjennomføre endring av arbeidspraksis.

Trinn 3: Eksternt Samarbeid

Et utstrakt samarbeid med eksterne aktører er viktig for læring og utvikling av kompetanse. En må se utad for å lære innad. Ledelsen må fjerne hindringer som gjør eksternt samarbeid vanskelig som endring i struktur, og tilføre nødvendige ressurser for å koordinere denne funksjonen.

Trinn 4: Motivasjon

Ledelsen må fjerne hindringer og legge til rette for økt motivasjon for lærerne til å endre arbeidspraksis. Ledelsen må gi anerkjennelse i form av å informere og kommunisere om hendelser og resultater, en må vise at innsats betyr noe. En må feire måloppnåelse og gode resultater. Kommunikasjon som alle kan se vil virke motiverende, suksess har en tendens til å avle suksess.

Trinn 5: Kultur for entreprenørskap

For at en endring i arbeidspraksis skal være en del av skolens kultur eller DNA må det bli en innarbeidet måte å gjøre ting på. Ledelsen må være tydelig på at entreprenørskap er det vi satser på, og dette er sånn vi gjør det hos oss. Når ny arbeidspraksisen er akseptert og brukt av flertallet på skolen har en bygget en kultur for entreprenørskap på skolen, samtidig som en kontinuerlig ser etter forbedringer.

6.3 Forslag til videre forskning

Forslag til videre forskning er blant annet og se på øverste ledere i form av rektorer, på deres bakgrunn, kompetanse og holdninger i forhold til entreprenørskap i skolen. Samt hvordan rektorene forholder seg til målene i styringsdokumentene. Det kunne også vært interessant å se på hvordan fylkeskommunene følger opp de politiske styringsdokumentene overfor skolene. Et annet interessant område er å se på hvordan en kan kvalitetssikre at de

utdanningspolitiske retningslinjene blir fulgt opp fra utdanningsdirektoratet, via fylkeskommune og til skolene. Om det finnes planer for eller et system for rapportering, oppfølging og kvalitetssikring. I etterkant av implementering av fagfornyelsen kan det også vært interessant å forske på hvordan skolene har tilpasset seg endringene og målene for opplæringen, spesielt med tanke på entreprenørskap som dybdelæring.

Litteraturliste:

Ask, A.S. og Ødegård, I.K.R. (2018). *Entreprenørskap i skole og utdanning Aktiv, praktisk og meningsfull læring*. Kristiansand: Portal forlag.

Bech I. og Kjørholt D. (2019). Entreprenørskap, personlig økonomi og nettvert skal inn i skolen. Stavanger Aftenblad, 18.03.19. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenbladet.no/innenriks/i/oRjmoR/entreprenoerskap-personlig-oekonomi-og-nettvert-skal-inn-i-skolen> (Hentet 17.11.19).

Brønn, S.P. og Arnulf, K.J. (2017). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. (2005). *Research Methodes in Education*. 5th Edition. New York, NY, USA: Routledge Falmer. Tilgjengelig fra: <https://ge3143myd.files.wordpress.com/2011/02/research-method-in-education-5th-cohen.pdf> (Hentet 20.11.19).

Creswell, J.W. (2014), *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th Edition. London, United Kingdom: Sage Publications Ltd. Tilgjengelig fra: <http://englishlangkan.com/produk/E%20Book%20Research%20Design%20Cressweell%202014.pdf> (Hentet 21.11.19).

Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Hatch. M.J. (2010). *Organisasjonsteori – moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Holme, I. M. og Solvag, B. K. (2007). *Metodevalg og metodebruk*. 3. utg. Oslo: Tano Aschehoug.

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannesen, A., Christoffersen, L., og Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Kotter, J.P. (2014). *Accelerate. Building strategic agility for a faster moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.

Kotter, J.P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3.utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Kårstein A. og Spilling O.R. (2012). NIFU rapport (35:2012). *Midtveisevaluering av handlingsplanen for entreprenørskap i utdanningen*. Oslo: Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning. Tilgjengelig fra: <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/280915/NIFUrapport2012-35.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Hentet 17.11.19).

Meld. St. 28 (2015-2015) (2015). *Fag – Fordypning – Forståelse En fornyelse av Kunnskapsløftet*. Oslo: Det kongelige kunnskapsdepartement. Tilgjengelig fra:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/e8e1f41732ca4a64b003fca213ae663b/no/pdfs/stm201520160028000dddpdfs.pdf> (Hentet 17.11.19).

Meld. St. 30 (2003-2004) (2003). *Kultur for læring*. Oslo: Det kongelige utdanning- og forskningsdepartementet. Tilgjengelig fra:
<https://www.regjeringen.no/contentassets/988cdb018ac24eb0a0cf95943e6cdb61/no/pdfs/stm200320040030000dddpdfs.pdf> (Hentet 17.11.19).

NOU (2014:7). *Elevenes læring i fremtidens skole Et kunnskapsgrunnlag*. Oslo: «Ludvigsenutvalget» Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon Informasjonsforvaltning. Tilgjengelig fra:
<https://www.regjeringen.no/contentassets/e22a715fa374474581a8c58288edc161/no/pdfs/nou201420140007000dddpdfs.pdf> (Hentet 17.11.19).

NOU (2015:8). *Fremtidens skole Fornyelse av fag og kompetanser*. Oslo: «Ludvigsenutvalget» Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon Informasjonsforvaltning. Tilgjengelig fra:
<https://www.regjeringen.no/contentassets/da148fec8c4a4ab88daa8b677a700292/no/pdfs/nou201520150008000dddpdfs.pdf> (Hentet 17.11.19).

NOU (2018:2). *Fremtidige kompetansebehov I Kunnskapsgrunnlaget*. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon Informasjonsforvaltning. Tilgjengelig fra:
<https://www.regjeringen.no/contentassets/e6acac1df4964805a34c767fa9309acd/no/pdfs/nou201820180002000dddpdfs.pdf> (Hentet 17.11.19).

Regjeringen (2017). *Overordnet del – verdier og prinsipper for grunnopplæringen*. Oslo: Regjeringen. Tilgjengelig fra:
<https://www.regjeringen.no/contentassets/37f2f7e1850046a0a3f676fd45851384/overordnet-del---verdier-og-prinsipper-for-grunnopplaringen.pdf> (Hentet 17.11.19).

Regjeringen (2003). *Fra ide til verdi. Regjeringens plan for en helhetlig innovasjonspolitik*. Oslo: Nærings og handelsdepartementet. Tilgjengelig fra:
<https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/nhd/rap/2003/0005/ddd/pdfv/190462-fraidetilverdi-031022.pdf> (Hentet 17.11.19).

Regjeringen (2004). *Se mulighetene og gjør noe med dem! Strategiplan for entreprenørskap i utdanningen 2004-2008*. Oslo: Kunnskapsdepartementet, Nærings- og handelsdepartementet, Kommunal- og regionaldepartementet. Tilgjengelig fra:
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kd/vedlegg/grunnskole/strategiplaner/75561_entreprenorskap_strategi.pdf (Hentet 17.11.19).

Regjeringen (2009). *Handlingsplan for entreprenørskap i utdanningen – fra grunnskole til høyere utdanning 2009-2014*. Oslo: Kunnskapsdepartementet, Kommunal- og regionaldepartementet, Nærings- og handelsdepartementet, Kommunal- og regionaldepartementet. Tilgjengelig fra:
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/vedlegg/regar/rapporter/entreprenorskap_i_uttanningen.pdf?id=2292351 (Hentet 17.11.19).

Regjeringen (2019). *Politisk plattform for en regjering utgått av Høyre, Fremskrittspartiet, Venstre og Kristelig Folkeparti*. Granavolden: Regjeringen. Tilgjengelig fra:
<https://www.regjeringen.no/contentassets/7b0b7f0fcf0f4d93bb6705838248749b/plattform.pdf> (Hentet 17.11.19).

Regjeringen (2019). Pressemelding nr. 90-19. *Nye læreplaner for bedre læring i fremtidens skole*. Regjeringen.no aktuelt, 18.03.19. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-lareplaner-for-bedre-laring-i-fremtidens-skole/id2632829/> (Hentet 17.11.19).

Rinbø Øyvind (2013). *Koordinerer innovasjonsarbeid i Europakommisjonen*. Regjeringen.no aktuelt, 16.01.13. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/koordinerer-innovasjonsarbeid-i-europako/id712133/> (Hentet 17.11.19)

Rotefoss B., Nyvold C.E. og Ovesen S. (2008). KPB rapport (4-2008). *Evaluering av regjeringens strategiplan for entreprenørskap i utdanningen 2004-2008: Se mulighetene og gjør noe med dem!* Bodø: Kunnskapsparken. Tilgjengelig fra: https://evalueringsportalen.no/evaluering/evaluering-av-regjeringens-strategiplan-for-entreprenorskap-i-utdanningen-2004-2008-se-mulighetene-og-gjor-noe-med-dem/Entreprenor_endelig.pdf/@@inline (Hentet 17.11.19).

Skogen et al. (2009). *Pedagogisk entreprenørskap. Innovasjon og kreativitet i skoler i Norden*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.

Skogen, Kjell. (2004). *Innovasjon i skolen, kvalitetsutvikling og kompetanseheving*. Oslo: Universitetsforlaget.

Spilling O.R., Johansen V. og Støren L.A (2015). NIFU rapport (2/2015). *Entreprenørskapsutdanning i Norge – status og veien videre. Sluttrapport fra følgeforskningsprosjektet om entreprenørskap i utdanningen*. Oslo: Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning. Tilgjengelig fra: <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/278042/NIFUrapport2015-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Hentet 17.11.19).

Tagaard, Tove. (2013). *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Ungt entreprenørskap – *Årsmelding 2018*. Oslo: Ungt Entreprenørskap. Tilgjengelig fra: https://www.ue.no/aarsmelding2018/NORGE/UE-virker/Langtidseffekt-av-deltakelse-i-UB-og-SB?sort=full_menu.

Utdanningsdirektoratet (2006). *Læreplanverket for Kunnskapsløftet. Prinsipper for opplæringen*. Oslo: Utdanningsdirektoratet. Tilgjengelig fra: https://www.udir.no/globalassets/upload/larerplaner/fastsatte_lareplaner_for_kunnskapsloeftet/prinsipper_lk06.pdf (Hentet 17.11.19).

Figurer og tabeller

Figur 1.1 Oppgavens oppbygging	6
Figur 3.2 Oversikt over inndeling av kategorier med underkategorier	26
Figur 4.3 Kategori ledelse med underkategorier	34
Figur 4.4 Kategori teamutvikling med underkategorier	38
Figur 4.5 Kategori ressurser med underkategorier	42
Figur 4.6 Kategori motivasjon med underkategorier	45
Figur 4.7 Kategori eksternt samarbeid med underkategorier	48
Figur 4.8 Kategori kultur for entreprenørskap med underkategorier	52
Figur 4.9 Sammenheng mellom kategoriene	62
Figur 6.1 Forhold som spiller på lag for å skape en kultur for entreprenørskap i skolen	83

Tabell 1.1 Oppgavens innhold	7
Tabell 4.1 Oversikt over skoler som har deltatt i forskningen	31
Tabell 4.2 Oversikt over informanter, skole, kjønn og arbeidsområder	31

Vedlegg

Informasjonsskriv

Vi, Margaret Smørholm og Trine Bentzen studerer MBA ved Nord universitet i Bodø, og vi skal i den forbindelse skrive en masteroppgave der vi forsker på følgende problemstilling:

Hvilken betydning har lederskap for fruktbare entreprenørskapsmiljøer på norske skoler og hva skal til for å skape kultur for entreprenørskap på videregående skoler?

Prosjekttittel: *Ledelse for entreprenørskap i skolen*

Formålet med oppgaven foruten om å fullføre mastergraden er å finne ut hva skoler som er gode på entreprenørskap gjør for å oppnå resultater som skiller seg ut fra andre skoler. Margaret jobber som lærer ved Dalane videregående skole i Egersund og har lang erfaring med entreprenørskapsarbeid. Trine jobber ved Alcoa i Mosjøen og har god kompetanse på ledelse og endring.

Du blir spurt om å delta fordi du jobber på en skole som har gode resultater og et godt omdømme som gjelder entreprenørskapsarbeid.

Ditt bidrag til vår forskning vil innebære og delta på et intervju, tiltenkt tid på ca. 1 time. Intervjuet vil bli gjennomført på din arbeidsplass eller annet ønskelig sted om det er å foretrekke.

Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun studentene som vil ha tilgang til opplysningene. Personer og skoler vil ikke kunne bli identifisert i datamaterialet.

Samtalen under intervjuet vil bli tatt opp, og lydfilene vil bli lagret for videre etterarbeid og analyse på våre private pc-er så lenge som nødvendig. Du vil også som informant bli anonymisert med lagring og oppbevaring av filen på sikkert sted og beskyttet med passord. Etter innlevering av masteroppgave i desember 2019, og vurdering i januar 2020 vil alt materiell som lydfiler og dokumenter angående intervjuet bli slettet permanent.

Det er frivilling å delta i forskingsarbeidet, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å måtte oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg vil alle filer, dokumenter og opplysninger om deg bli slettet.

Dersom du velger å delta i vil vi avtale tid for intervju, og be deg signere vedlagte samtykke skjema. Du vil også i forkant få tilsendt intervjuguide.

På oppdrag fra *Nord universitet* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Veileder Frode Soelberg eller en av studentene. Kontaktinformasjon oppgitt nedenfor. Har du spørsmål angående personvern kan også NSD – Norsk senter for forskningsdata AS kontaktes, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17. Eller Nord

Universitetets person verneombud, på epost (personvernombud@nord.no) eller telefon 74 02 27 50.

Vår veileder i forbindelse med masteroppgaven er Prodekan Frode Soelberg ved Handelshøyskolen, Nord Universitet. Han har følgende kontakt informasjon:

Epost: frode.soelberg@nord.no

Telefon: + 47 75 51 76 90

Med vennlig hilsen

Margaret Smørholm og Trine Bentzen

Epost: margaret.smorholm@skole.rogfk.no

Telefon: + 47 932 95 220

Epost: bentzen.trine@gmail.com

Telefon: + 47 977 85 158

Intervjuguide

Spørsmål til intervjuguiden – Masteroppgaven

Trine Bentzen og Margaret Smørholm

Problemstilling med forskningsspørsmål

Problemstilling: *Entreprenørskap i skolen*

Ny basert på funn

Forskingsspørsmål:

Hva er status for entreprenørskap i skolen per i dag?

På hvilken måte kan ledelsen bidra skape en kultur for entreprenørskap i skolen?

Ordinær:

Hvilken betydning har lederskap for fruktbare entreprenørskapsmiljøer på norske skoler og hva skal til for å skape kultur for entreprenørskap på videregående skoler?

Hva er det som er driverne for de som jobber med entreprenørskap i skolen?

Hvilken rolle spiller ledelsen i å utvikle entreprenørielle miljøer?

Hvilken rolle spiller eksterne samarbeidspartnere i å utvikle entreprenørielle miljøer?

Hva hemmer utviklingen av entreprenørielle miljøer?

Hva må til for å implementere og forankre bruken entreprenørskap som metode i skolen?

Starter med en kort introduksjon av oss, hva vi heter og hva vi jobber med.

Setter av 5-0 minutter hvor du ber intervjuobjektet om å presentere seg selv og det de jobber med til daglig.

Kotter's 8-Step Process



SPØRSMÅL:

Introduksjon

Hvor lenge har skolen drevet med entreprenørskapsarbeid

Hvor lang erfaring har du med dette arbeidet

Kjennskap til utdanningspolitiske signaler, satsingsområder fra skoleeier og skole

Er du kjent med om fylket har en plan for entreprenørskap i skolen

Er entreprenørskap et kjent satsingsområde for skolen

Er det opp til den enkelte lærer eller er det mer eller mindre fastsatte rammer eller betingelser styrer bruk av entreprenørskap i undervisningen

*Hvordan kommer dette frem på din arbeidsplass og hvordan synes du det fungerer i praksis?
Er det noe du mener skulle vært gjort annerledes for å bedre oppfylle de tiltenkte handlingsplanene?*

Forankring i ledelsen

Er entreprenørskap forankret i skolens ledelse

På hvilken måte? –utdyp med egne synspunkter

Er rektor og avdelingsledere pådrivere entreprenørskap

*Hvordan er du fornøyd med den praksisen din leder fører opp imot temaet entreprenørskap?
Hva kunne eventuelt din leder gjort annerledes?*

Er der et team som arbeider med entreprenørskap på din skole

Er vedkommende en del av dette teamet og hvordan fungerer det? Hva er det de gjør for å sette fokus på entreprenørskap i deres virksomhet?

Hva er deres påvirkningskraft til undervisningsmåte?

Er der ressurspersoner tilgjengelig, for eksempel en koordinator

Hva er deres hovedoppgave?

Hva er det de gjør som kan påvirke måten de andre lærerne? På hvilken måte?

Hva er det din/dine leder/ledere gjør for å motivere deg og det arbeidet du skal gjøre?

Hva kunne han/hun gjort annerledes for å medføre økt motivasjon?

Passer den måten din leder utøver motivasjon deg og din måte å jobbe på? Hjelper det deg i din arbeidshverdag? Noe som kunne vært gjort annerledes?

Mål og visjon

Har skolen en visjon og mål for implementering av entreprenørskap

Mål på hva en vil oppnå

Kommunikasjon

Blir entreprenørskapsarbeid kommunisert og prioriter ut i organisasjonen

Blir det avsatt tid og ressurser til å arbeide med entreprenørskap

Har skolen fadderordninger, formelle arenaer for erfaringsutveksling

Arbeides det i team med entreprenørskap

Skapes det entusiasme

Oppfølging og støtte

Har skolen ressurspersoner som kan støtte i arbeidet med entreprenørskap

Hva og hvordan gjøres dette?

Er der en delingskultur på skolen, deling av gode planer, dokumenter og andre opplegg

Hvordan praktiseres det?

Hvordan kan dere bli bedre?

Blir det tilrettelagt for kompetanseheving, eventuelt på hvilken måte

- Kurs
- Videreutdanning
- Teamarbeid
- Workshop

Konkurransen

Hva gjøres etter at dere har vært på tilstelning? Videreføring/overføring av kunnskap til andre lærere for å bruke det i undervisningen?

Er deres leder en pådriver til videre utvikling og hvordan kommer dette frem?

Får en kompensasjon for ekstraarbeid, tilrettelegging av timeplan og lignende

Hva mener du om deres nåsituasjon? Hvordan kunne det blitt bedre?

Er skole fleksibel i forhold til å kunne frigi elever, endre på oppsatte planer

Hvordan kommer dette frem?

Viser ledelsen interesse, er synlige overfor lærer og elever i entreprenørskaps arbeid, bidrar til å organisere og tilrettelegge interne arrangementer eller annet?

Be kandidaten om å utdype egne meninger

Har skolen tilrettelagt for ressurser som rom og utstyr

Kan alle bruke det eller er det tiltenkt enkeltpersoner

Er det evt. noe dere kunne tenke dere?

Oppfatter du at dere får den støtten og tilretteleggingen dere trenger for å kunne gjøre den jobben som skal gjøres på en god måte? Gi gjerne eksempler

Er undervisningen tilrettelagt for entreprenørskap, for eksempel timeplan, mulighet for tverrfaglig arbeid (på tvers av fag)

Hvordan er det lagt opp hos dere?

Hvor lenge har dere arbeidet på denne måten? Er det noe som er implementert og nå forankret i deres måte å arbeide på? Hvordan jobber dere for å vedlikeholde standarden og hva gjør dere for å videreutvikle denne undervisningsformen?

Hvem er initiativtakeren/-ene?

Heiing og Feiring

Feires oppnådde mål fastsatt for skolen ang implementering av entreprenørskap

Feires oppnådde resultater internt og eksternt

Evalueres arbeidet, skolens, ledelsens, lærernes og elevenes i forhold til måloppnåelse

Blir det gitt en form for belønning når mål oppnås

Gi positive og negative synspunkter

Hva kan gjøres for å øke bevisstgjøring og engasjement

Hvordan opptrer lederen i slike situasjoner? Går vedkommende i bresjen eller er han/hun mer tilbakelemt og virker lite støttende til det arbeidet som er gjort?

Ambisjoner og forbedringer

Går skolen utvikling på området framover, blir det flere eller færre som driver med entreprenørskap

Har skolen mål om fremtidig vekst, andre forbedringer

Hvordan kommer det frem

Hva gjøres? –aktive handlinger

Hva kunne din/dine leder/ledere gjøre annerledes for å bedre optimaliseringen av det arbeidet som skal gjøres?

Kom kandidaten er tilfreds_ hva har lederen gjort for å oppnå det ?

Hvordan blir det ivare tatt

Hvordan kan din leder bidra til at du og dine medarbeidere skal få bygge og motivere til videre arbeid?

Skolens DNA

Kan en kjenne igjen arbeidet med entreprenørskap i skolens mål, visjon, kultur, verdier og resultater

Hvordan

Kan en kjenne entreprenørskaps arbeid i skolens struktur, kollegiet og kultur

På hvilken måte

Er det positiv omtale av entreprenørskapsarbeidet i kollegiet

Utdypes av kandidaten – på hvilken måte kommer det frem

Blir entreprenørskapsarbeid prioritert når det kommer i konflikt med andre ting

Hva er ditt synspunkt til det

Hvordan blir nyansatte introdusert for entreprenørskapsarbeidet

Hvordan håndteres eventuell motstand mot arbeid mot entreprenørskap

Hva er det som skiller dere i fra andre konkurrerende skoler når det kommer til oppnådde resultater?

Takk for at du deltok i denne undersøkelsen, setter stor pris på det.

Har du noe mer du kunne tenke deg å tilføre utover det vi har snakket om i dag?

Samtykkeskjema

Samtykke om deltakelse forskingsarbeid i forbindelse med masteroppgave

Forskere: Margaret Smørholm og Trine Bentzen

Utdanningsinstitusjon: Nord Universitet

Studie: MBA

Problemstilling: *«Hvilken betydning har lederskap for fruktbare entreprenørskapsmiljøer på norske skoler og hva må til for å implementere og forankre entreprenørskap på skolene?»*

Jeg har mottatt informasjon om forskingen og gir mitt samtykke til å delta:

Navn:

Skole:

Dato og sted for intervju:

Dato og signatur: