

Aalborg Universitet

Fremtidens folkeskole

- hvordan ledes forandringerne?

Stefan Fuglsang Toft & Thomas Majholt
2012/13

Indholdsfortegnelse

Introduktion.....	5
Empirisk genstandsfelt	6
Kapitel 1.....	9
Problemstilling.....	9
Kapitel 2.....	13
Teori.....	13
Ledelse.....	13
Forandring og implementering.....	15
De to hovedteorier	22
Hypoteser	22
Kapitel 3.....	25
Metode og design.....	25
Analysemodel	27
Most Similar Systems Design.....	28
Respondentudvælgelse	28
Interviewguide og udførelsen af interviews.....	31
Displays.....	35
Kapitel 4.....	37
Dokumentstudie	37
Ansøgning om frikommunestatus	37
Skolen i bevægelse	38
Den Digit@le Skole	39
Lav og høj grad af digitalisering.....	40
Kapitel 5.....	45
Analyse	45
Digitaliseringsgraden	45
Infrastruktur og it udstyr	45
Læremidler og læreformer	46
Kommunikation og videndeling.....	48
Ledelse og styring	48
Kompetenceudvikling	50
Kultur	51

Opsummering	52
Forståelsen	54
Evnen	59
Viljen	63
Opsummering	67
Lewins fasemodel	70
Opsummering	74
Diskussion	76
Digitaliseringsgraden	76
Forståelsen, evnen og viljen	76
Frontlinjemedarbejderne	78
Alder og køn.....	78
Udstyr fra skolen eller hjemmet.....	79
Kapitel 6.....	81
Konklusion	81
Kapitel 7.....	85
Perspektivering.....	85
Litteraturliste.....	87
Bilag 1	91
Bilag 2	93
Bilag 3	109
Bilag 4	127
Bilag 5	139
Bilag 6	151

Introduktion

“Når det ringer ud, er en time afsluttet, og det er frikvarter; herefter begynder en ny time, og det vil ofte sige et nyt fag. Det gamle industrisamfunds skole var opdelt i klasser, fag, aldre, og i nogle tilfælde i køn, kulturer, religioner, intelligenser og styrker. Mange klasser, lag og fag. Nu ringer det igen ud, men denne gang ringer det ud for industrisamfundet. Nu er det tid til at overveje nye konstruktioner, nye fagopfattelser, nye samværs- og ledelsesformer, nye undervisnings- og læringsformer, for vi kan ikke fortsætte ind i fremtiden med den gamle fortidige struktur og regeltænkning.”

(Hildebrandt & Laursen 2009, p. 7)

Som tiden er gået og i takt med at det danske samfund har udviklet sig – som beskrevet ovenstående – fra et industrisamfund til et videnssamfund, har omverdenens forventninger til den danske folkeskole også ændret sig. Det forventes, at folkeskolen er med til at introducere eleverne til det videnssamfund, der venter dem, hvor end deres veje vil føre dem. Her vil de gøre brug af generelle brugerfærdigheder inden for it, hvilket vil være en naturlig del og forventelige kompetencer, for at kunne gebærde sig på fremtidens arbejdsmarked. Det er kompetencer, der vil kunne sammenholdes med måden hvorpå, vi nu anskuer det at kunne læse, skrive og regne. Videre vil store dele af fremtidens arbejdsmarked omfatte det at udvikle it-løsninger af forskellig karakter – for at løse fremtidens udfordringer (Dansk Industri, 2011).

Eleverne er allerede blevet introduceret for og lever i symbiose med de digitale redskaber og det digitale samfund, i de private hjem og i deres sociale omgangskredse. Alt imens samfundet har udviklet sig og inkorporerer digitale muligheder hvor end det er muligt, opstår der en følelse af, at folkeskolens generelle virkemåde, didaktik og kultur stadig er rodfæstet i det, som Hildebrandt og Laursen (2009) benævner industrisamfundet.

Ikke kun Hildebrandt og Laursen er opmærksom på denne problemstilling; thi Undervisningsministeriet udgav i 2009 "Fælles mål for it- og mediekompetencer i folkeskolen", Faghæfte 48 (UVM, 2009), der opstiller mål for it- og medievidenskab i den danske folkeskole. Grundlæggende klargøres det heri, at digitalisering og brugen af informationsteknologi ganske enkelt er et *vilkår* i det samfund vi kender nu og som vi bevæger os imod.

Videnssamfundet søger at opkvalificere de evner, som folkeskolens elever besidder, når de forlader folkeskolen. Der efterspørges ydermere nye og anderledes kvalifikationer end dem, som tidligere er blevet efterspurgt. Dette kan forventes at resultere i, at den danske folkeskole står overfor massive udfordringer i de kommende år og/eller årtier, hvilket har forøget det politiske fokus på udfordringen, hvorved der fra statslig regi nu bliver foretaget massive investeringer, der grunder i den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi, der har ét spor, som udelukkende fokuserer på digitaliseringen af den danske folkeskole: *“Folkeskolen skal udfordre den digitale generation”* (Regeringen, KL og Danske Regioner, 2011).

Den overordnede udfordring for den danske stat er finansieringen de store udgifter, der er ved at drive en velfærdsstat. Derudover har den senere års finanskrise ikke gjort situationen nemmere. Derfor forsøger førnævnte fællesoffentlige digitaliseringsstrategi, at fremsætte initiativer, der skal være med til at effektivisere samfundet. Et af disse områder er den danske folkeskole, der blot er et af mange spor, som skal være med til at spare samfundet for mere end 3 milliarder årligt i 2020. Staten regner med, at de digitale muligheder kan være med til at løse folkeskolens udfordringer på en smartere og derved mere effektiv måde,

som betyder en reduktion i ressourceforbruget. Der er en forståelse for, at der skal bruges penge for at kunne spare penge på den lange bane. Investeringen fra Regeringen vil i første omgang være på 500 millioner kroner, hvorved kommunerne samtidig investerer lidt mindre end 1 milliard kroner i forskellige tiltag. Størstedelen af de penge vil gå til at skræddersy undervisningen, således den tilpasses fremtidens behov. Den proces at indarbejde digitale læreprocesser er allerede i gang i flere kommuner rundt omkring i landet, men der vil med førnævnte investeringer komme et skærpet fokus på at integrere de digitale læremidler mere konsekvent i den daglige undervisning (Digitaliseringsstyrelsen, 2012).

Konkret betyder investeringen fra Regeringen, at der vil blive fokuseret på syv initiativer, der skal modtage statslig støtte med 120 millioner i 2012 og 2013, hvorefter investeringen øges til 130 millioner i henholdsvis 2014 og 2015. Specifikt vil dette udmønte sig i følgende syv statslige initiativer:

1. Støtte til indkøb af digitale læremidler.
2. Effektiv distribution af digitale læremidler.
3. Trådløst netværk på skolerne frem mod 2014.
4. Adgang til computere for alle elever frem mod 2014.
5. Videreudvikling af nationale test og afgangsprøver.
6. Klare mål for anvendelsen af digitale læremidler og digitale læringsmål.
7. Forskning og udvikling af it-baserede læringsformer.

(UVM, 2011)

Investeringen fra statslig side er blandt andet resultatet af økonomiaftalen 2012 mellem regeringen og Kommunernes Landsforening (herefter KL), hvilket samtidig underbygger et nært samarbejde eller sammenhæng mellem den fælleskommunale digitaliseringsstrategi og den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi. De danske kommuner drøfter individuelt, hvordan man på baggrund af den enkelte kommunes muligheder og udfordringer kan anvende it i folkeskolen og det er: “[...]intentionen, at denne fælles strategi udgør grundlaget for hver enkelt kommunes egen digitaliseringsstrategi” (KL 2010, p. 3).

Ovenstående introduktion fremvises som et tveægget sværd, der på den ene side forsøger at opdatere folkeskolens virke til de nye krav og kvalifikationer, der kræves af de unge og deraf af skolen. Samtidig forsøges det, at anvende selvsamme indgriben til at effektivisere folkeskolen og derved opnå en bedre udnyttelse af ressourcerne.

Empirisk genstandsfelt

- Digitaliseringen af folkeskolerne i Vejle Kommune

I forhold til den foregående introduktion til digitaliseringen af den danske folkeskole – der beskriver hvordan den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi har været grundlaget for den fælleskommunale digitaliseringsstrategi – har Vejle Kommune fremsat en vision for 2015 om, at: *“elever, lærere/pædagoger, ledere, forældre og andre tager del i en skolekultur, hvor digitale læremidler og læreformer er en integreret del af skolens praksis”* (Den Digit@le Skole 2011a, p. 10). Visionen blev introduceret i Vejle Kommune i 2010 i forbindelse med udviklingen af Skolen i bevægelse; altså Vejle Kommunes strategi for folkeskolen fra 2010, der skal ændre den måde folkeskolen er opbygget og fungerer på. Med Skolen i bevægelse forsøger man at udvikle principper, der skal fremtidssikre folkeskolen ved blandt andet at udvikle den traditionelle klasse-

inddeling. Skolerne i Vejle Kommune er også holdt op med at tale om undervisning, men taler nu om læring, samtidig med at skolerne arbejder på at flytte mere og mere læring ud fra klasseværelserne – blandt andet ved hjælp af digitale enheder og medier. Skolen i bevægelse arbejder med en bred vifte af ideer, hvor digitaliseringen konkretiseres i Den Digit@le Skole og det dertilhørende inspirationskatalog.

Vejle Kommune gør videre i deres digitaliseringsstrategi fra 2010 selv opmærksom på, at dette blandt andet kræver en ændring i uddannelseskulturen. Dette behov beskrives på følgende måde:

"Der er behov for, at skolens uddannelseskultur, i langt højere grad end tilfældet er i dag, er præget af digitale læremidler og læreformer. Det er helt nødvendigt at etablere en uddannelseskultur, hvor igennem skolens uddannelseskultur prægtes, udfordres og udvikles gennem nye læremidler og læreformer. Det er afgørende for elevernes læring i vidensamfundet."

(Den Digit@le Skole 2011a, p. 9)

Udfordringen med at transformere og udvikle folkeskolen digitalt er grundlæggende en opgave for den individuelle skoleleder, men Den Digit@le Skole er ledsaget af et inspirationskatalog, der skal støtte skolerne, når de planlægger fremtidige digitaliserings tiltag. Alle 26 skoler i Vejle Kommune arbejder med digitaliseringen, men skolerne har som sagt forholdsvis frie rammer til selv at udvikle og udvælge de tiltag, de finder logiske.

Kapitel 1

Problemstilling

Eftersom velfærdssamfundet står overfor uomtvistelige udfordringer de næste år, for som minimum at bibeholde det velfærdsniveau vi kender i dag, er det ganske vist, at en af metoderne er effektivisering af flere af de store udgiftsområder som eksempelvis folkeskolen. Hvilket vi også beskriver indledningsvis. Et af de redskaber man har tænkt sig at anvende i denne proces, er blandt andet de digitale muligheder, der er fremspiret de sidste mange år, ved den rivende udvikling it har gennemlevet og fremkomsten af nye læremidler på denne baggrund. Det er derfor samtidig Alfa og Omega, at det holdes for øje at optimere denne proces og opnå den bedst mulige gevinst af - i dette eksempel - digitaliseringen af folkeskolen. Dette kan kun ske ved at fokusere på de roller og derved på de mennesker, der står for den endelige implementering af digitaliseringen; i denne henseende er det folkeskolelederne¹ og deres ledelse, som står for at omforme forvaltningens digitaliseringsstrategi til konkrete tiltag og strategier på skolerne.

Netop digitaliseringen af folkeskolen – i såvel Vejle Kommune som andre af de danske kommuner – er af de fleste anerkendt som en yderst omstændig proces, der kræver nytænkning, kulturændringer, opkvalificering af underviserne et cetera, som beskrevet af Yukl (2010, p. 299): *"Just as it takes miles to turn a super-tanker at sea, it often takes years to implement significant change in a large organization."* - eller som det fremgår af digitaliseringsstrategien for folkeskolerne i Vejle Kommune (Den Digit@le Skole 2011a, p. 2):

"Der er i forlængelse heraf tale om et regulært paradigmeskifte på alle niveauer. Et skifte, der har store konsekvenser for tankesæt og opfattelse af læring."

Når processen omtales som værende omstændig på grund af de nødtvungne forestående ændringer, der andre steder fremstår som et regulært paradigmeskifte, fremgår det også at størrelsen på indgrebet har betydning for kompleksiteten af implementeringen: *"The greater the change proposed, the more difficult the implementation, ceteris paribus²."* (Vedung 1997, p. 216) og videre deraf følger det, at opmærksomhedsniveauet også vil være afgørende for det endelige resultat, da de involverede aktører ikke kan hellige al deres tid til denne ene intervention. Digitaliseringsstrategiens output, og deraf outcome, afgøres altså af flere forskellige faktorer, der kan tilbagevises til lederens ageren og engagement.

Inden for den offentlige sektor er begreber som udvikling, ændringer, tilpasning og innovation noget, der i høj grad skyldes lederne ifølge Klausen (2006) og Fernandez & Rainey (2006), hvor sidstnævnte skriver: *"Public sector studies also offer evidence of the critical role that public managers play in bringing about organizational change"* (Fernandez & Rainey 2006, p. 168). For Vejles - og andre kommuners - vedkommende er det således skolelederne, som de facto står for den endelige udførelse og implementering af digitaliseringen af folkeskolen.

Implementeringen af digitale tiltag på folkeskolerne er et interessant emne at undersøge, da der fremstår mange mulige problemstillinger, herunder hvorvidt de politiske beslutninger bliver ført ud i livet eller i hvert fald i hvilken grad de bliver implementeret og deraf hvilke output, der skabes på denne baggrund. Dette er især interessant, da der kan være store forskelle mellem de planlagte og de faktiske foranstaltninger.

¹ Jf. § 45 i Folkeskoleloven: *"Skolens leder har den administrative og pædagogiske ledelse af skolen og er ansvarlig for skolens virksomhed over for skolebestyrelsen og kommunalbestyrelsen."*

² Alt andet lige

ger, der ser dagens lys (Winter i Dahler-Larsen & Krogstrup, 2001). Hvilket blandt andet kan skyldes, som Kotter (1995) forklarer, når han skriver at mange ledere ofte overser, hvad der bør være almindelig sund fornuft eller som det beskrives af Fernandez & Rainey (2006, p. 196):

"[...] despite what some practitioners might see as the commonsense nature of these factors and propositions, [...] indicate that change leaders very often ignore, overlook, or underestimate them."

Spørgsmålet er så, hvordan den enkelte folkeskole i Vejle formår at arbejde med visionerne for digitaliseringen af folkeskolen frem mod målet i 2015?

Den statslige intervention, som startede digitaliseringen af folkeskolen, sker ned gennem hierarkiet: Fra statsligt niveau til det kommunale niveau, hvorefter den enkelte kommune skal formulere sin strategi, der igen skal videreføres til den enkelte folkeskole og fortolkes af lederen og eventuelle udvalg på skolerne, hvorved og hvorefter den kan blive implementeret på skolerne.

Det fremgår, at (skole)ledelsens attitude og ageren har stor indflydelse på valget og implementeringen af den konkrete strategi (Vedung 1997). Kommunens digitaliseringsstrategi fremsætter overordnede mål, men det er op til den enkelte skole og i særdeleshed skolens ledelse, at finde vejen til disse mål.

"Fælles for skolelederne er dog, at de ser det som en strategisk ledelsesmæssig opgave at integrere it i skolen"

(KL 2012, p. 5)

Skolelederen er den der har ansvaret for driften af- og den langsigtede strategi for den lokale skole og derved det overordnede ansvar for den nødvendige tilpasning og nytænkning (innovation); derfor er det interessant, hvordan skolelederen ser, fortolker og arbejder med visionen for *fremtidens folkeskole* i forhold til kommunens og derved statens vision for selv samme. Eftersom det er op til den enkelte skole at udvikle skolens digitaliseringsstrategi kan man forestille sig, at der vil være en differentiering i digitaliseringsniveauet mellem de individuelle skoler på grund af forskellige faktorer; eksempelvis forskelle i hvor stor fokus digitaliseringen gives, lederens identitet og adfærd, samt den struktur og de rammer og betingelser som skolelederen opsætter på skolen omkring digitaliseringen. Det er denne forskel i niveauet eller graden af digitalisering på folkeskolerne i Vejle Kommune, vi finder interessant og som underbygger ønsket om at klarlægge de tiltag, der sker på baggrund af skolelederens ageren.

Dette har fremspiret følgende problemformulering som grundlag for specialet:

"Har ledelse en betydning for forskelle i digitaliseringsgraden og på hvilke måder?"

Til problemformuleringen hører der to underspørgsmål, der hver især hæfter sig til vores to hovedretninger i teoriapparatet. Disse lyder som følger:

1. *Hvordan kan man på baggrund af Vedung (1997) forklare en forskel i digitaliseringsgraden på de enkelte skoler?*
2. *Hvordan kan Lewins (1951) fasemodel bruges til at beskrive eventuelle forskelle i digitaliseringsgraden?*

For at komme til bunds i denne problemformulering, er vi nødt til at afdække graden af digitalisering på de enkelte skoler. Denne bedømmes ud fra vores kvalitative interviews, skolernes tilbagemelding til kvalitetsrapporten og Vejle Kommunes syv temaer i deres digitaliseringsstrategi; Den Digit@le Skole. Vi er tillige afhængige af at klarlægge lederens holdning til Vejle Kommunes digitaliseringsstrategi for kunne isolere ledelsesrollens betydning. Tillige fordres en individuel belysning af ledernes syn på og arbejde med digitaliseringen. For at arbejde fokuseret på vores problemformulering og underspørgsmål vil vi i næste kapitel præsentere vores hypoteser, som vil være styrende igennem vores analyse og vil blive be- eller afkræftet i konklusionen.

Opgavens opbygning er således, at der først vil fremstå en redegørelse for og diskussion af relevant forandrings- og ledelsesteori i forhold til opgavens problemstilling - i forlængelse heraf vil vores hypoteser ligeledes blive præsenteret. Derefter vil opgavens data-, design- og metodevalg blive fremlagt, disse beskriver hvorledes specialet søger at forklare og afklare specialets hypoteser på baggrund af problemstillingen samt en begrebsafklaring i forhold til digitaliseringsgraden. For til sidst at fremvise resultaterne på baggrund af kvalitative interviews og et dokumentstudie, der vil være genstand for en diskussion og den endelige konklusion.

Kapitel 2

Teori

I dette kapitel vil vi introducere ledelse generelt og offentlig ledelses historiske udvikling. Vi ønsker at klarlægge den udfordring skolelederen står overfor i forhold til digitaliseringen af folkeskolen. Vi vil starte med en generel introduktion til ledelse. Denne tager udgangspunkt i det private erhvervsliv. Derefter sætter vi fokus på offentlig ledelse og institutionsledelse. Efterfølgende behandler vi forandringsledelse og implementeringsteori, der giver input til, hvilke områder vi skal klarlægge i vores interviews, således vi i sidste ende kan svare på vores problemformulering. Afslutningsvis bliver vores hypoteser præsenteret med begrundelse derfor. Der vil løbende i kapitlet blive reflekteret over, hvad vi forventer teorien kan bidrage med i forhold til vores fokus i dette speciale.

Ledelse

Ledelse har igennem mange år været et omdiskuteret emne. Dette skyldes især den konstante udvikling, der har været inden for området. Yukl (2010) forklarer ledelse med to termer, *leaders/managers* og *leadership*. *Leaders/managers* hæfter sig på en person i en lederstilling, altså det vi i daglig tale kalder en leder på dansk. *Leadership* derimod er egenskaben eller evnen til at lede - lederskab på dansk. Lederskab kan sagtens være til stede hos en ikke-leder og samtidig kan en leder også mangle evnen til at lede. Yukl (2010) skelner mellem disse to termer og gør ligeledes opmærksom på, at disse i ekstremerne ikke kan findes som en kombination. Dette vil nok lægge op til en længere diskussion, som vi ikke vil komme nærmere ind, men blot illustrere en af de mange uenigheder, der er omkring emnet ledelse.

Ledelse som begreb har efterhånden mange år på bagen, dog er sagen en lidt anden når det kommer til offentlig ledelse - eller ledelse i den offentlige sektor. Offentlig ledelse kom først rigtig frem i Danmark som et begreb – og dermed forskningsområde – i løbet af 1980'erne (Klausen, 2001). Dette skyldes i høj grad den reformbølge for den offentlige sektor, der skyllede ind over landet i denne periode. De mange reformer siden 1980'erne har betydet øget fokus på ledelse i den offentlige sektor i form af større krav til lederen. Dette gør sig gældende for alle ledere inden for det offentlige, både topledere, mellemledere og driftsledere. Igennem de sidste 30 års reformer af den offentlige sektor er der blevet indført kontraktstyring og økonomistyring i sådan en grad, at ledelsesrummet for den enkelte leder er blevet indsnævret gevaldigt. Der er blandt andet indført kontrolinstanser til at kontrollere, at kommunerne overholder deres budgetter og hvis de ikke gør, så overtager staten administrationen af kommunen (Pedersen, 2012). Der hviler således et enormt pres på en offentlig leder, da han hele tiden skal leve op til de budgetter, der er fastlagt fra politisk side.

Kan man lede det offentlige som det private uden at lave om på lederen? I det offentlige har der været – og er der stadig i stor grad – tradition for faglige ledere. Dette forstået som at børnehvelederen er uddannet pædagog, plejehjemslederen ofte er uddannet inden for sundhed og skolelederen for det meste er tidligere lærer. Hele problematikken omkring hvilken person lederen er, ses blandt andet hos Klausen (2001) og noget af det han lægger vægt på, er ledelsessynet i den offentlige sektor. Han beskriver det som, at lederen er *“den første blandt ligemænd”* (Klausen 2001, p. 239) og pointerer, at dette ledelsessyn er med til at besværliggøre skellet mellem leder og kollega. Der er så at sige tale om, at man leder *“sine egne”*. Dette kan være med til at gøre det svært at forandre de offentlige institutioner, da lederen kan være fagperson, før

han/hun er leder og måske derfor har svært ved at se de ledelsesmæssige eller institutionelle gevinster ved en ændring.

I 2001 kom der en kodeks for god ledelse i den private sektor og i 2005 kom en kodeks for god offentlig topledelse – en kodeks, der blandt andet også kan findes i USA, Storbritannien og New Zealand (Klausen, 2006). Nu er det ikke alle ledere i det offentlige, der er topledere, men Klausen (2006) mener, at denne kodeks passer på alle offentlige ledere, herunder også institutionsledere. Det var Forum for Offentlig Topledelse, der udtænkte denne kodeks og både Professor Ove Kaj Pedersen og Professor Kurt Klaudi Klausen var med som et forskersteam i dette forum. Kodeksen består af ni anbefalinger og med nogle simple og meget begrænsede rettelser har Klausen (2006) tilpasset det alle institutionsledere.

Efter at have gennemgået ledelse generelt og ledelse i den offentlige sektor, vil vi nu fokusere på den leder vores speciale handler om, nemlig institutionslederen. Institutionslederen eller i vores tilfælde skolelederen er i Klausens (2006) optik en sjakbajs. Dette udtryk bruger Klausen (2006), med reference til Politikens Nudansk Ordbog, fordi:

"En sjakbajs er altså boss for sjakket. Vi kan dermed benytte betegnelsen sjakbajs om den, som leder et arbejds hold, eller om man vil med en nutidig betegnelse: et arbejds team, og den association, jeg ønsker at fremme, er, at der er tale om en, som er meget tæt på sine medarbejdere."

(Klausen 2006, p. 16)

Ud fra ovenstående vil vi kunne kalde skolelederen for en sjakbajs, men vi nøjes med at bruge det til at illustrere den tætte sammenkobling, der i mange tilfælde vil være mellem skolelederen og de ansatte på skolen. Her skal man huske på at skoleledere i høj grad kan blive betragtet som "den første blandt ligemænd" netop på grund af det tætte samarbejde kombineret med skolelederens faglige baggrund.

Som vi tidligere har været inde på, kom der i 2005 en kodeks for god offentlig ledelse. Denne kodeks gælder selvfølgelig også for institutionslederne, herunder skolelederne. Kodeksen indeholder, som tidligere nævnt, ni anbefalinger og vi har valgt én af dem ud i forhold til dette speciale; anbefaling nummer seks, der lyder:

"Du har udsyn og arbejder strategisk med udviklingen af din institutions opgaveløsning."

(Klausen 2006, p. 147)

Klausen fremfører dermed argumentation for skolelederens centrale rolle, når det kommer til udvikling af skolens opgaveløsning. Den opgave vi undersøger, er den digitaliseringsopgave, som skolerne er i gang med at løse.

Skolelederens rolle bliver også pointeret af Pedersen (2012), når han siger, at det er driftslederen, der har ansvaret for den konstante tilpasning og dermed innovationen for institutionen. Det samme gør sig gældende for Fernandez & Rainey (2006), der også lægger vægt på lederens centrale og betydningsfulde rolle i organisationsændringer.

Der er således en bred enighed om lederens betydning, hvorfor vi derfor også finder vi det relevant og interessant at undersøge lederens rolle med henblik på at finde forskelle blandt vores respondenter.

At det udelukkende er skolelederen, der driver værket på skolen, er muligvis en smule naivt at tro. Der er naturligvis andre faktorer, der spiller ind. Eksempelvis kunne det være lærerne som frontlinjemedarbejdere, der trækker det største læs. Dette kan diskuteres ved at sammenholde ovenstående med Lipsky (1971), som formulerer sine tanker omkring frontlinjemedarbejderens rolle i den faktiske operationelle implementering. Her argumenteres der for at frontlinjemedarbejderen, i specialets tilfælde læreren, bør ansues som en større bidragsyder til processen end det er tilfældet i Klausen (2006), Vedung (1997), Fernandez & Rainey (2006), Yukl (2010) og Pedersen (2012); altså er lederen ikke den eneste, som har indflydelse på implementeringen og udmøntningen af en given strategi eller vision. Om ikke andet så kan dette perspektiv være med til at forklare forskelle i digitaliseringsgraden, der kan ligge udover den mulige ledelsesmæssige indflydelse og påvirkning.

Ovenstående er - på trods af Lipsky (1971) - udtryk for den vigtige rolle en leder spiller i en forandringsproces. Det er lederens opgave at stå i spidsen for forandringer, hvorfor vi er nødt til at se på, hvordan dette kan udspille sig. Yukl (2010) beskriver dette emne med to muligheder, en direkte og en indirekte. Vi vil ikke komme nærmere ind på den indirekte, da den hovedsageligt henvender sig til centraladministrationen og de muligheder den har for at påvirke skolerne indirekte. Derimod koncentrerer vi os om den direkte måde, hvorpå lederen kan påvirke processen og gennemføre ændringer. Det Yukl (2010) lægger vægt på er lederens opførelse. Måder at tale på, fremlægge strategier og visioner for skolen og generelt stå til rådighed ved spørgsmål om emnet. Skolelederen skal altså gå forrest, spørge ind til emnet, vise interesse og på alle tænkelige måder 'gå den ekstra mil'. På den måde vil de ansatte blive påvirket positivt og dermed også blive mere opsat på at gennemføre ændringen. Vi søger derfor efter en leder, der påtager sig denne opgave, samt håber og forventer, at det vil resultere i en forskel af digitaliseringsgraden mellem skolerne.

Forandring og implementering

For som leder at kunne gennemføre forandringer, er man nødt til at kende de forhindringer, der kan opstå under sådan en proces. Der er adskillige årsager til, forandringer ikke bliver til noget og der ligger et stort ledermæssigt arbejde i at undgå disse årsager. Det er således lederens opgave at forstå og forholde sig til hvorfor nogle medarbejdere accepterer en forandring mens andre går imod den. Yukl (2010) præsenterer følgende årsager til accept af forandringer:

- Tillid/autoritetstro overfor lederen
- Frygt for "straf", hvis de ikke følger lederen
- Tro på forandringen er for det bedre

En leder kan således bygge sin ledelse på tillid og på den måde få medarbejderne til at acceptere en forestående ændring, vi kan kalde det passiv magt³. Omvendt kan lederen også bruge, det vi kan kalde, aktiv magt⁴ ved at straffe medarbejdere, der ikke følger lederens "befaling". Det vil gøre medarbejderne tilbøjelige til at slå hælene sammen og sige javel, når lederen præsenterer en ny idé, strategi eller vision. Denne lederform er næppe udbredt ret mange steder - ikke engang militæret bruger den længere, men derfor kan der findes medarbejdere, der frygter afskedigelse, hvis de ikke hopper med på den nye kurs. Dette gør sig nok særligt bemærket i krisetider - som nu - hvor arbejde ikke hænger på træerne. Endelig kan forandringen være så åbenlys til gavn for medarbejderne, at de automatisk bakker op om den, men dermed ikke sagt

³ Yukl (2010) bruger udtrykket *legitimate power*.

⁴ Her bruger Yukl (2010) udtrykket *coercive power*.

at lederen slipper for at gøre noget for det. I det her tilfælde er det lederens opgave at klarlægge disse forbedringer en ændring vil medføre og først når det er gjort succesfuldt vil medarbejderne være villige til at gennemgå denne ændring.

Foruden ovenstående årsager til accept af en given forandring arbejder Yukl (2010) også med årsager til modstand. Som nævnt tidligere er der adskillige årsager, hvilket også kommer til udtryk på følgende liste:

- Manglende tillid til lederen
- Manglende tro på at forandringen gavner
- Manglende tro på at forandringen bliver en succes
- Udsigt til lønnedgang, færre goder eller mindre jobsikkerhed
- Frygt for personlig fiasko
- Nedgang i uofficiel status blandt kollegaer
- Ændringen truer personlige værdier og idealer
- Modstand mod indblanding

Hvis medarbejderne kan have tillid til deres leder, så kan de også mangle tillid til samme. Dette giver således den modsatte effekt end tidligere og medarbejderne vil dermed være modstandere af de forestående forandringer. Den manglende tro på at en forandring vil gavne, bunder ofte i en manglende erkendelse af, at der er et problem i den nuværende måde at gøre tingene på. Man kan også kalde det en form for konservatisme; "Vi plejer at gøre sådan her og det virker.". Her bliver det lederens opgave at overbevise medarbejderne om, at der er et problem og at løsningen er at gennemføre den præsenterede ændring. For selvom medarbejderne erkender der er et problem er det ikke lig med accept for den forestående forandring. Hvis medarbejderne ikke tror på ændringen bliver en succes vil en leder også opleve modstand og her vil lederens arbejde være fokuseret omkring at tydeliggøre ændringens muligheder - og herunder løsninger - overfor medarbejderstaben (Yukl, 2010).

Et andet ord for forandringer er ofte effektiviseringer og et andet ord for dette er ofte afskedigelse af personale. Derfor vil ændringsforslag ofte føre medarbejderens tanker over på mindre jobsikkerhed, færre goder eller lavere løn. Som samfundet er i dag vil enhver arbejder, der mister sit job, stå overfor en forringelse af levestandard i en sådan grad, at det kan betyde salg af hus og dermed flytning fra den base personen har opbygget. Derfor er jobsikkerhed en meget vigtig faktor for den enkelte medarbejder og enhver udsigt til forringelser på dette punkt vil automatisk få medarbejderen på barrikaderne. Når vi taler digitalisering af folkeskolen vil der på længere sigt kunne spares lærere - og endda skoler - væk i kommunerne og dette vil kunne afføde modstand blandt lærerne allerede nu, en modstand skolelederne skal arbejde med i implementeringen af den digitale folkeskole (Yukl, 2010).

Denne besparelse spår vi dog til at ligge nogle år ude i fremtiden og derfor vil en større faktor til modstand nok være manglen, eller manglende tro, på egne evner blandt medarbejderne. En lærer der føler sig usikker i brugen af en smartphone, en tablet eller andet nyt udstyr, vil føre til en tilbøjelighed til at lade være og dermed skabe modstand over for forandringen. Her vil en skoleleder skulle sørge for at opkvalificere lærerne således de opnår en tro på egne evner og dermed ikke længere frygter for en personlig fiasko (Yukl, 2010).

Inden for en organisation findes der foruden den officielle status den enkelte medarbejder har også en uofficiel status. Det kan være man er 'go-to-guy' når det drejer sig om tekniske spørgsmål. En sådan status kan blive truet af en forandring. Eksempelvis vil en opkvalificering af lærerstaben på det tekniske område muligvis betyde at en medarbejder ikke længere er ene om den tekniske viden og kunnen. Dennes uofficielle status som teknisk vidunder vil dermed blive fjernet og dette kan udløse modstand mod digitaliseringen. Der kan også være medarbejdere, der har værdier der går imod digitaliseringen og disse vil også være modstanderen af implementeringen af Den Digit@le Skole (Yukl, 2010). Disse to eksempler på modstandere forventer vi dog ikke at finde mange af, hvis overhovedet nogen, da digitaliseringen af folkeskolen virker til at være allemandseje i Vejle Kommune.

Den sidste og måske endda sværeste forhindring mod forandringer er egentlig ikke modstand mod forandringer, men modstand mod indblanding i ens professionelle leve. Modstand mod indblanding ligger dybt i den menneskelige natur og vil derfor være en udfordring for en leder at komme udenom (Yukl, 2010).

Med næsten tre gange så mange årsager til modstand som til accept tydeliggøres lederens rolle i en forandringsproces. Modstand skal dog ikke ses som en forhindring, der skal fjernes eller forceres, men derimod som energi, der skal kanaliseres over til accept og medansvar for forandringen. Det er dermed vores skolelederes opgave at identificerer eventuelle modstandere og sørge for deres negative energi overfor digitaliseringen af folkeskolen bliver vendt til positiv energi. Dermed kan skolerne opnå en højere grad af digitalisering og dette skulle gerne komme til udtryk igennem vores interviews.

Forandringsprocessen bliver ofte opdelt i forskellige faser og når man som leder står foran en organisationsændring kan det være gavnligt at kende til disse. Lewin (1951) har fremsat hans opfattelse af forandringsprocessens faser og det er blevet til følgende tre faser:

- Unfreeze
- Change
- Refreeze

Disse faser er alle nødvendige for at gennemføre forandringer ifølge Lewin (1951). Den første fase, *unfreeze*, er fasen, hvor lederen og/eller medarbejderne bliver opmærksomme på nødvendigheden af en forandring. Det er altså denne fase, hvor vores folkeskoler i Vejle Kommune - eller endda Vejle Kommune i sig selv - er blevet opmærksomme på, at de står foran et problem på undervisningsfronten. Eleverne bliver dårligere og dårligere, hvis man skal tro på aviserne eller eksempelvis undersøgelser som PISA-undersøgelsen og flere og flere elever har brug for specialundervisning.

Den næste fase, *change*, er fasen, hvor lederen og/eller medarbejderne søger efter en forandring, der giver mening. Her har Vejle Kommune og skolelederne i samarbejde søgt, fundet frem til og udviklet en strategi, der skal øge kvaliteten af undervisningen, elevernes kundskaber, samt inklusionen i folkeskolen⁵. Strategien løser problemerne igennem digitalisering, hvilket flere andre kommuner også mener, er vejen frem og derfor har de arbejdet videre med dette. Hvorvidt digitaliseringen er løsningen på folkeskolens problemer vil vi ikke berøre i dette speciale, da vi blot ser på skolelederens rolle i digitaliseringsprocessen. Den spæde forskning på området peger dog på, at digitalisering er et skridt i den rigtige retning (Meyer, 2012).

⁵ <http://www.uvm.dk/l-fokus/Inklusion/Fakta-om-inklusion>

Vi mener, at de i Vejle Kommune har gennemgået unfreeze fasen forud for udarbejdelsen af digitaliseringsstrategien og denne så bliver til i change fasen. Dermed er Vejle Kommune kommet til den sidste fase, *refreeze*, hvor forandringen skal implementeres og her kommer skolelederne i spil. Det er dem, der på den enkelte skole skal sørge for at implementere digitalisering i undervisningen og skolelederen spiller derfor en afgørende rolle i implementeringen.

Det kan dog diskuteres om også skolerne er i den sidste fase. På kommunalt plan er man muligvis nået dertil, hvor det skal implementeres, men det er jo først nu, at skolerne skal arbejde med den proces. Dette kan være en forklaring på en eventuel forskel i de enkelte skolers digitaliseringsgrad og det er noget vi vil arbejde videre med i vores hypoteser, senere i dette kapitel. Denne mulige forklaring vil dermed også blive bragt i spil i den senere analyse og vil ligeledes være et fokusområde i vores interviews med skolelederne.

Foruden Lewin (1951) arbejder også Kotter (1995) med faser for forandringsledelse, men Kotter (1995) præsenterer otte faser og ikke kun tre som Lewin (1951). Vi vil ikke gennemgå de enkelte faser, men samle Lewins (1951) og Kotters (1995) faser for at illustrere, at både Lewin (1951) og Kotter (1995) arbejder med de samme grundlæggende faser. Vi vil derfor placere Kotters (1995) faser under Lewins (1951) og vi mener, det vil komme til at se ud på denne måde:

- Unfreeze
 - Establishing a Sense of Urgency
- Change
 - Forming a Powerful Guiding Coalition
 - Creating a Vision
 - Communicating a Vision
 - Empowering Others to Act on the Vision
- Refreeze
 - Planning Short-Term Wins
 - Consolidating Improvements and Producing Still More Change
 - Institutionalizing New Approaches

Der kan argumenteres for flere forskellige opdelinger og dette skyldes naturligvis, at vi har at gøre med to forskellige forandringsteorier og ydermere to teorier, der er præsenteret med 44 års mellemrum. Vi mener dog, at kunne stå inde for ovenstående inddeling i og med Kotters (1995) *Planning Short-Term Wins* er første del af en implementeringsfase – dette i kraft af at en af undertitlerne til denne fase lyder:

"Recognizing and rewarding employees involved in the improvements"

(Kotter 1995, p. 3)

For at kunne genkende og belønne en medarbejder, der er med til at skabe resultater, er det nødvendigt at befinde sig i en implementeringsfase, da det først er her medarbejderne får "fingrene i mulden".

Eftersom vi forsøger at forstå og forklare de forskelle, der opstår i digitaliseringsgraden, imens implementeringsprocessen forestår, finder vi det givtigt at indblende et teoriapparat, der behandler denne proces. Implementeringsteorien arbejder med at forklare og beskrive de faktorer og egenskaber, der kan påvirke en given implementeringsproces i en positiv eller negativ retning. Forskningen giver på denne baggrund en

række forklaringer på, hvorfor det forholder sig sådan. Der er et særligt fokus på de tiltag, der går forud for implementeringen, men også de faktorer og præmisser, som spiller en afgørende rolle i selve implementeringen og den efterfølgende opfølgning og evaluering, hvor et tiltag kan justeres og derved tilpasses dets faktiske omgivelser. Det er den gængse tanke i offentlig politik: “[...]at der ofte er betydelige problemer med at føre politiske beslutninger ud i livet.” (Winter i Dahler-Larsen & Krogstrup 2011, p. 61).

At selve implementeringen som en selvstændig fase har stor indvirkning på det endelige output og deraf outcome, er der kommet et større fokus på og er efterhånden en væsentlig del af implementeringslitteraturen. Denne fase anses af Vedung (1997), som den tredje i rækken af determinanter (i forandringsprocessen), der påvirker det endelige outcome; udover *intervention history* og *intervention design*. Implementeringsfasen kan videre forekomme (ifølge Vedung, 1997) på fire forskellige niveauer: *National agencies*, *intermediaries*, *street-level bureaucrats* og *addressee implementers*. Til hvert niveau knyttes tre egenskaber, der omhandler selve implementeringen. Disse egenskaber er de samme, uanset hvilket niveau implementeringen foregår på. De tre egenskaber omhandler, at man skal *forstå*⁶ indholdet i interventionen, have *evnen*⁷ til at udføre eller handle på den samt *viljen*⁸ til at gøre det.

- Forståelsen
- Evnen
- Viljen

Der af kan det udledes, at selvom eksempelvis en digitaliseringsstrategi er optimalt udformet og leveret da kræver det stadig en forståelse af indholdet fra den eller dem, som skal forestå implementeringen, for at optimere udfaldet og øge sandsynligheden for et optimalt outcome. Videre kræves også evnerne, hvilket er mængden af ressourcer i form af mandskab, tid, udstyr og økonomiske prioriteringer. Det er ikke at forvente, at skolelederne skal være *it-genier* eller dets lige, men de skal være i stand til at opstøve og benytte sig af det personale, som besidder de tekniske egenskaber, har det rette udstyr og tiden dertil. Den sidste egenskab, der nævnes er viljen; altså hvorvidt skolelederen har viljen og/eller lysten til at implementere de digitale tiltag. Her kan alverdens mulige barrierer nævnes, men Vedung (1997) inddeler viljen i tre underkategorier:

- Theory of the bureaucracy's self-regarding behavior
- Attitudinal mismatch theory
- Regulatory capture theory

Det første punkt omhandler, hvordan *public bureaucracies* kan have deres egen agenda, som kan være i konflikt med implementeringen af de direktiver, der kommer fra den som Vedung (1997) omtaler som *principal*⁹:

“To pursue its own interests, a government agency may try to twist the policy mandate to fit its own purposes”

⁶ Oversat fra *Comprehension*

⁷ Oversat fra *Capability*

⁸ Oversat fra *Willingness*

⁹ Den, som uddelegerer udførelsen af en given opgave til en anden part.

(Vedung 1997, p. 228)

Dette kunne eksempelvis være lærerne, der i samlet trop mener, at digitaliseringsstrategien ikke lever op til deres krav for en god fremtidig folkeskole eller en fagforening, der råber vagt i gevær og ikke mener, at udviklingen går i den rigtige retning.

Det andet punkt, *attitudinal mismatch theory*, omhandler tanken om at ledelsens attitude er særlig vigtig for implementeringen. Modstanden der opstår kan være grundet i en *ends-based* eller *means-based* tilgang. Hvor *ends-based* er modstand overfor selve målet for implementeringen; eksempelvis på grund af politisk overbevisning. Mens *means-based* er modstand eller tvivl omkring selve effekten af den intervention, der sker eller kræves for at nå de opsatte mål. Begge tilgange grundes i en tvivl ved selve grundlaget for den forestående forandring:

“Both objections question the merits of the intervention, but they have quite different implications. Whereas in ends-based noncompliance, the goals and values are at issue, in means-based noncompliance the beliefs about the probable effects are contested.”

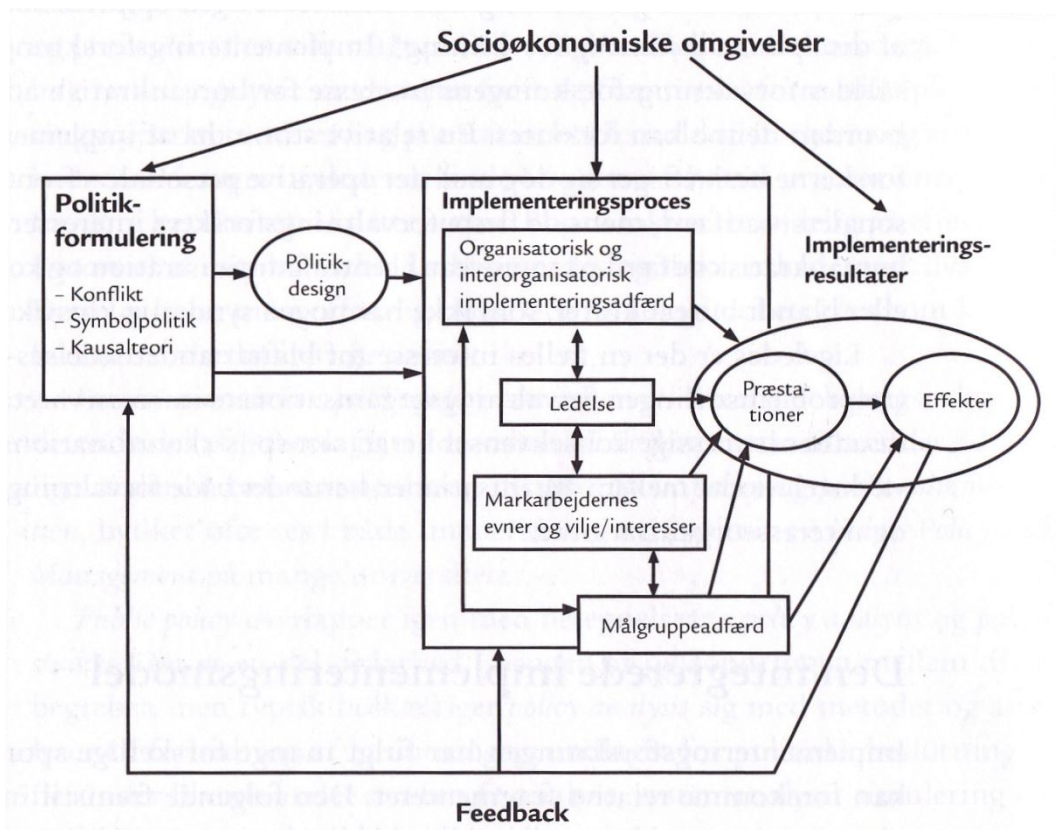
(Vedung 1997, p. 229)

Det tredje punkt, *regulatory capture theory*, omhandler lobbyisme, hvor en lille gruppe – med stor interesse – *fanger* eller overtaler regeringen til at gennemføre politiske beslutninger, der er i deres interesse. Disse beslutninger går oftest ud over *den almindelige borger* ifølge Vedung (1997). Denne del af viljen finder vi ikke relevant i forhold til vores speciale, da denne teoridel særligt beskæftiger sig med lobbyisme og lignende udefrakommende faktorer. Noget, der ikke omhandler lederen og dennes ageren.

Der kan tillægges forskellige perspektiver i forhold til implementeringsforskningen. Nogle fokuserer på en *top-down*, mens andre vægter et *bottom-up* perspektiv. Der er videre fremsat tanker omkring forskellige synteser, med forskellige tilgange, der skal samle perspektiverne i én retning. Eksempelvis ideen om, at det gode implementeringssamarbejde forudsætter, at der fra *toppen* fremsættes formål, der er interessante og givtige for *bunden*: en netværkstilgang (Winter i Dahler-Larsen & Krogstrup, 2001).

Et andet spørgsmål, der rejses når man diskuterer implementeringsforskning, er de variabler man medtager og især hvilken afhængig variabel, der fokuseres på. I nærværende speciale har vi en afhængig variabel i form af digitaliseringsgraden, der operationaliseres på baggrund af de mål, succeskriterier og visioner, der er fremsat af centraladministrationen i Vejle Kommune og som bliver fremlagt i dokumentstudiet. Den uafhængige variabel er lederen og den adfærd, eller med et andet ord den ageren, som udvises af denne. Det er derved tanken, at implementeringsteorien kan være med til at begrebsliggøre og operationalisere skoleledernes ageren.

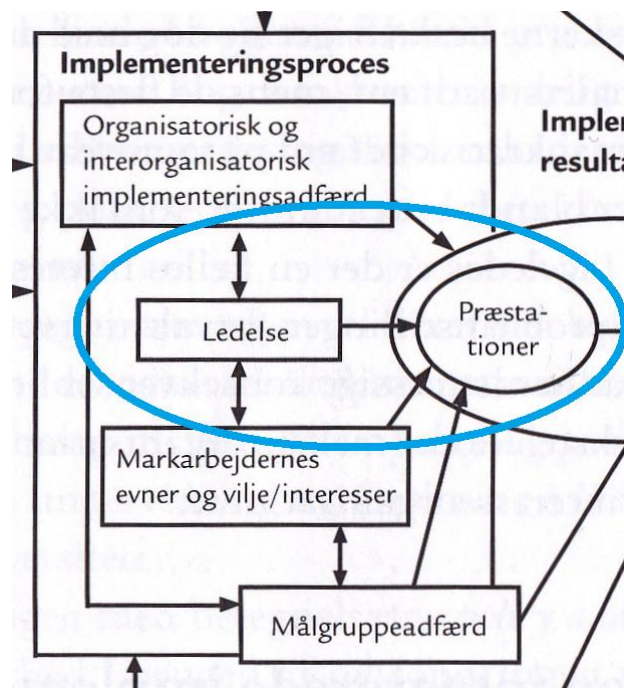
For at få et overblik over de mange faktorer, der spiller ind i implementeringsprocessen, har vi gjort brug af *den integrerede implementeringsmodel* fra Winter & Nielsen (2008), den ser ud som følger.



Figur 1 - Den integrerede implementeringsmodel

Som det tydeligt ses er der rigtig mange både interne og eksterne faktorer, der gør sig gældende i en implementeringsproces og det første man lægger mærke til, er de socioøkonomiske omgivelser. Denne faktor spiller ind både i politikformuleringen (Den Digit@le Skole), implementeringen (vores undersøgelsesområde) og i resultatet (output og outcome). Da vores speciale omhandler implementeringen, undersøger vi ikke hvad der går forud, men erkender blot, at det er omstændighederne, skolelederne skal handle ud fra. Vi har altså fokus på den store kasse i midten og inden for den har vi valgt at fokusere på ledelse. Som vi også forklarer i næste kapitel, er der tale om en så stor ensartethed blandt vores udvalgte skoler som overhovedet muligt ud fra vores forudgående kendskab til dem. Dette selvfølgelig for at udelukke så mange andre faktorer end ledelse som muligt.

Det skal siges om Figur 1, at den ikke skal opfattes som en kausal implementeringsmodel, men i stedet som en analyseoversigt (Winter & Nielsen, 2008). Dette forstået som en oversigt over den påvirkning, der er mellem de forskellige kasser. Skal vi illustrere vores fokus, vil det se ud som følger.



Figur 2 - Vores fokus

Vi har således fokus på lederne og de præstationer - eller output - de har gennemført inden for de seneste par år og det fokus vil vi bevare gennem resten af specialet, blandt andet ved hjælp af de hypoteser vi præsenterer til sidst i dette kapitel.

De to hovedteorier

Hvis vi sammenholder vores to hovedteorier, altså Vedungs (1997) lederegenskaber og Lewins (1951) fase-model, så er det tydeligt, at vi har med to forskellige tilgange til organisationsændringer at gøre. Lewin (1951) beskæftiger sig med faser og dermed tid i en forandringsproces, hvor Vedung (1997) arbejder med lederens egenskaber i form af forståelse, evner og vilje. Det er således ikke direkte konkurrerende teorier, men to teorier, der kan fungere i samspil med hinanden. Vedungs (1997) lederegenskaber kommer i spil i det øjeblik, man når implementeringsfasen, altså den fase Lewin (1951) kalder for *refreeze*. En væsentlig grund til at vi har valgt at beskæftige os med disse teorier, er netop dette samspil. På den måde kan vi arbejde både med tidsaspektet og lederens ageren i et og samme speciale på en måde, som gør det muligt at afdække flere mulige forklaringer på en eventuel forskel i digitaliseringsgraden.

Hypoteser

For at undersøge specialets problemformulering og underspørgsmål har vi valgt at gøre brug af hypoteser. Hypoteserne postulerer sammenhæng mellem lederens roller og digitaliseringsgraden på den enkelte skole målt med baggrund i digitaliseringsstrategien. Hypoteserne er fremsat på baggrund af vores underspørgsmål, som bygger på vores to grene i teoriapparatet, nemlig Vedungs (1997) *forståelse, evner og vilje* samt Lewins (1951) fase-model. Vores to underspørgsmål lyder som tidligere nævnt:

1. Hvordan kan man på baggrund af Vedung (1997) forklare en forskel i digitaliseringsgraden på de enkelte skoler?
2. Hvordan kan Lewins (1951) fase-model bruges til at beskrive eventuelle forskelle i digitaliseringsgraden?

Ud fra disse to spørgsmål fremsætter vi de to følgende hypoteser, en der er baseret ud fra Vedungs (1997) lederegenskaber og en der baseres på Lewins (1951) fasemodel.

- Skoleledere skal besidde forståelsen for digitalisering, evnerne og viljen til forandring for at have en skole, der har en høj digitaliseringsgrad.
- Skolelederne befinder sig i forskellige faser. Derfor vil skolerne have forskellige grader af digitalisering.

Den første hypotese postulerer, at en skoleleder uden forståelsen for digitalisering, evnen eller viljen til forandring ikke vil være i stand til at gennemføre ændringer nok til, at kunne betegnes som en skole med en høj digitaliseringsgrad. Hvorimod en skoleleder, der opfylder hypotesens præmis, vil have en høj digitaliseringsgrad på sin skole.

Den anden hypotese postulerer, at såfremt man analyserer skolerne ud fra Lewins (1951) fasemodel, vil man finde, at skolerne befinder sig i forskellige faser. Nogle er ved *unfreeze*, andre ved *refreeze*. Samtidig hævder hypotesen, at dette vil medføre forskellige grader af digitalisering. I den forbindelse skal det bemærkes, at en skoleleder i en *unfreeze* fase forventeligt vil være på en skole med en lav digitaliseringsgrad, en skoleleder i *change* fasen noget højere og en skoleleder i *refreeze* fasen vil opnå den højeste digitaliseringsgrad.

Kapitel 3

Metode og design

Dette kapitel vil indeholde specialets overvejelser i forhold til valget af casen og hvilke metoder, der findes anvendelige for at fremstille og bearbejde de data, der arbejdes med. Derved beskrives det hvordan vi søger at besvare den indledningsvis præsenterede problemstilling. Derudover vil der fremstå overvejelser for specialets syn på forskellene ved de kvalitative metoder kontra de kvantitative metoder og hvilken model, der ligger til grund for analysen. Samt endelig diskuteres de kriterier der er grundlaget for udvælgelsen af respondenterne i casestudiet og udarbejdelsen af interviewguides til de respektive interviews.

Vejle Kommune har ansøgt om og er blevet godkendt som værende en frikommune (Vejle Kommune, 2011), hvilket er nærmere beskrevet i dokumentstudiet i det følgende kapitel. Dette betyder de facto at Vejle Kommune har fået en større grad af frihed i forhold til at forsøge og afprøve forskellige ideer, der ellers normalt ikke ville passe ind i den gældende struktur eller lovgivning: *“Vi vil gerne arbejde på en måde, som enkelte områder i den gældende folkeskolelov, ikke giver mulighed for”* (Vejle Kommune 2011, p. 8). Derfor fremstår Vejle Kommune som en interessant case, der aktivt arbejder med innovative ideer for at løse relevante udfordringer på et lokalt plan. Et af disse områder er digitaliseringen af kommunens 26 folkeskoler og hvordan forskellige digitale tilgange, redskaber og virkemidler kan anvendes for at effektivisere undervisningen og skolens væsen. På denne baggrund gøres der brug af et casestudie, for at belyse problemstillingen.

“A case study is an empirical enquiry that: Investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.”

(Yin 2009, p. 18)

Udvælgelsen af Vejle Kommune, fremstår som et eksemplificerende casestudie (Bryman 2004); altså begrundet ved kommunens særlige arbejde med digitaliseringsprocessen i forhold til specialets problemstilling.

Målet er derved at forstå og fortolke praksis ved at foretage en række kvalitative semi-struktureret interviews, der fortolkes og begrundes teoretisk (Kvale 1997) og sammenholde dette data med digitaliseringsgraden på nogle udvalgte skoler i Vejle, der er fremkommet på baggrund af et dokumentstudie af Skolen i bevægelse, Den Digit@le Skole, kvalitetsrapporter et cetera.

For at opnå ovennævnte mål er de kvalitative metoder ganske centrale for dette speciale og det er med baggrund i en kvalitativ undersøgelse, at vi i særdeleshed tager vores udgangspunkt med det kvalitative semi-strukturerede interview, der begrundes og redegøres for på baggrund af tanker fra Kvale (1997). Det særlige fokus, der er på at forstå og i en vis udstrækning forklare respondenternes, eller subjektets, værdier og meninger (Bryman 2004) finder vi yderst brugbar. Dette giver os en særlig mulighed for at opnå en intensiv og dybdegående føling med casen og dens aktørers handlinger og forståelse af verden; eller som det bliver beskrevet af Kvale (1997, p. 109), der siger, at for at undersøge et emne: *“skal man koncentrere sig omkring få intensive interviews”*. Der vil derudover foreligge et grundlæggende dokumentstudie forud for udførelsen af de enkelte interviews, der er med til at skabe den nødvendige forforståelse. Dokumentstudiets virke og begrundelse beskrives af Duedahl (i Antoft *et al*, 2007): *“Fortiden eksisterer nemlig ikke længere*

og kan derfor ikke observeres eller spørges til råds; kun levnene eksisterer.” En forforståelse, der både fremgår af interviewguiden, men som samtidig vil udfolde sig løbende i takt med udførelsen af de enkelte interviews. Den forforståelse¹⁰ er opstået før vores undersøgelse begyndte og vil ændre sig mange gange i takt med at specialet udarbejdes og mere viden frembringes for os. Det er os, som mennesker i et samfund og som studerende, med alle vores fordomme, der skal vælge at tro på noget frem for noget andet. Derved bliver undersøgelsen præget af subjektive valg, der søges truffet på et veloplyst og sagligt grundlag, men ikke med den samme ærefrygt for og tillid til det objektive kriterium, der fremgår af de kvantitative metoder.

Interviewformen søger at opnå en dybere forståelse for og af casens sub-enheder – skolelederne - ved at fokusere på en hypotesetestende tilgang (Kvale, 1997), der er fremsat i den afsluttende del af teorigapitet. Specialet fremsætter kausalforklarende tanker omkring, hvorvidt der er kausalitet mellem skoleledernes præmisser og ageren og den enkelte skoles digitaliseringsgrad og i forlængelse deraf hvorvidt visionerne for fremtidens folkeskole stemmer overens mellem den lokale skoleleder og centralforvaltningen. Casestudiet har sin styrke i at være yderst specifikt og derved opnår man erfaringer omkring et specifikt område, der videre giver øget kompetencer for at undersøge og arbejde med den fremsatte problemstilling - den viden man opnår, er altså kontekstafhængig. Følgende citat fra Flyvbjerg (2010) beskriver det ganske simpelt og nøgternt:

“Undertiden er vi ganske enkelt nødt til at holde øjnene åbne og se nærmere på enkelttilfælde - ikke i håbet om at bevise noget, men snarere i håbet om at lære noget.”

(Flyvbjerg 2010, p. 468)

Digitaliseringsgraden er et ganske centralt element i besvarelsen af opgavens problemformulering og den vil blive afdækket i to omgange; først ved at redegøre for de kriterier, der fokuseres på i selve digitaliseringsstrategien, Den Digit@le Skole. Disse kriterier vil blive afdækket i dokumentstudiet og efterfølgende vil analysekapitlet starte med en analyse af de fire interviews med skolelederne set i forhold til netop førnævnte kriterier. På denne baggrund vil der fremstå en fortolkning af den nuværende tilstand på de individuelle skoler. Derudover forventer vi, at ved at opstille og anvende administrationens egne kriterier for de syv centrale temaer i digitaliseringen får vi et overblik over hvad, der fokuseres på fra administrationens side. Desuden vil der indgå tanker og andre input, der er tilstødt undervejs i processen og i forbindelse med de tiltag vi har set på skolerne, når vi har været på besøg. Selve vurderingen af hvorvidt skolerne besidder en høj eller lav digitaliseringsgrad, vil blive sammenholdt med kvalitetsrapporter fra Vejle Kommune, der er udarbejdet af henholdsvis skolelederne og den opfølgende evaluering er foretaget af lærerne. Selve rapportererne vil der blive redegjort for senere og efterfølgende vil der fremstå en diskussion af selvsamme rapporter og måden hvorpå de er udarbejdet.

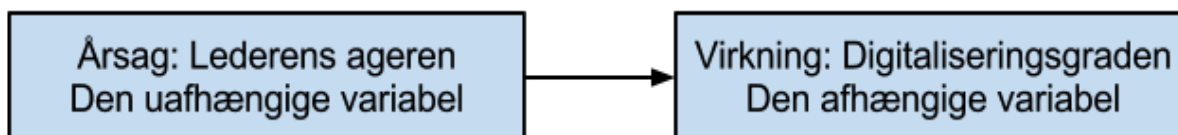
Vi har valgt at gradbøje digitaliseringen i forhold til en høj eller en lav digitaliseringsgrad – hvilket lige såvel kunne benævnes sort eller hvid, 1 eller 0, ja eller nej og så videre. Det at foretage en mere præcis måling af digitaliseringsgrad, hvorved selve gradbøjningen kunne opdeles i mindre og mere præcise definitioner vil ikke være relevant i forhold til vores undersøgelse. Derimod er det vores mål, at kunne forholde lederens ageren i forhold til et enten-eller perspektiv. Dette er også grunden til, at vi har valgt ikke at benytte nogen

¹⁰ Også kaldet: fordom, pre-knowledge eller vor-wissen (Henriksen 2003, p. 62)

teori i forhold til digitaliseringsgrad. Modenhedsmodeller for e-Governance, som blandt andet Lee (2010) præsenterer, er – ud fra vores overbevisning – ikke udarbejdet til vores undersøgelsesniveau og vil derfor blot fjerne fokus fra vores egentlige undersøgelse – nemlig hvorvidt lederen gør en forskel.

Analysemodel

På baggrund af ovenstående indledende redegørelse fremgår det, at specialet er et sammenhængsstudie, der søger at forklare og forstå den sammenhæng, der er mellem lederens ageren og det niveau som den enkelte folkeskole har eller vil opnå i forhold til digitalisering. Hvorvidt der kan påvises en kausalitet afhænger af den endelige konklusion på specialets problemstilling og dennes problemformulering.



Figur 3 - Årsag og virkning

Problemformulering søger at undersøge forholdet mellem Vejle Kommunes konkrete digitaliseringsstrategi og den enkelte folkeskoleleders perspektiv omkring selv samme. Hvilket tager sit udgangspunkt i de fremsatte hypoteser, der postulerer, at skoleledernes *ageren* påvirker digitaliseringsgraden på den enkelte folkeskole; derfor findes det nødvendigt at gribe til og anvende flere forskellige metoder for at opnå en fyldestgørende redegørelse og besvarelse.

Specialets problemstilling grunder i et forudgående dokumentstudie af Vejle Kommunes digitalisering for folkeskolen og den fremtidige strategi (Den Digit@le Skole) og eftersom denne er baseret på den fælleskommunale og videre på den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi, fremstår det logisk at forholde sig til den specifikke kommunale strategi i forhold til den enkelte skolelederes ideer og tanker. Endvidere vil de forudgående dokumenter; altså ansøgningen om frikommunestatus samt Skolen i bevægelse blive behandlet for at opnå en helhedsforståelse af Vejle Kommunes forsøg på at være visionære i arbejdet med digitaliseringen af folkeskolen som case og det større ledelsesrum som frikommunestatusen forventes at give den enkelte skoleleder og medarbejderne; altså lærerne.

Den forforståelse, der udspringer af vore dokumentstudie sammenholdt med en kvalitetsrapport fra Vejle Kommune skal virke som grundlaget for klassificeringen af den høje og lave digitaliseringsgrad. Derudover vil den viden være en del af baggrunden for de 5 kvalitative semi-strukturerede interviews (Kvale, 1997), hvortil der er udarbejdet én central interviewguide for de fire skoleledere, der skal sikre, at de på forhånd udpegede relevante områder berøres under interviewet. Områderne fremgår implicit af hypoteserne, men uden at dette skal virke hæmmende og stoppe den naturlige dialog og samtale, der er selve essensen af et semi-struktureret interview, hvor mennesker har en samtale omkring et specifikt emne: "At interviewe er et håndværk, der ligger nærmere kunsten end samfundsvidenskabens standardiserede metoder." (Kvale 1997, p. 92). Derudover er der fremstillet én interviewguide, som opfølgning på de fire interviews med skolelederne, til et interview med en central aktør inden for digitalisering fra centralforvaltningen. Disse interviewguides fremgår senere i dette kapitel med en redegørelse for tankerne derom og selve behandlingen af de data, der udspringer deraf. Specialet indeholder ligeledes et ledelsesteoretisk funderet grundlag, der påvirker interviewguidens undersøgelsessfære; altså hvilke forhold, der er interessante at få afdækket. Man kan sammenligne interviewguiden med en huskeliste eller tjekliste, der afgrænser de forskellige områder,

intervieweren skal nå omkring inden for interviewets forløb. Dette betyder samtidig, at interviews med skolelederen fra hver af de udvalgte folkeskoler vil fokusere på de samme områder og derved afdække de samme spørgsmål, ellers vil samtalen flyde frit i håb om at nå ind til den sagnomspundne dybere sandhed (Kvale 1997, pp. 56-61), der er central i tanken om den hermeneutiske fortolkning. Derudover vil det også styrke casens fortolkningsmuligheder, ved at kunne sammenholde flere respondenter under én helhed (de Vaus, 2001). Kvale (1997) og Henriksen (2003) omtaler den hermeneutiske cirkel som en nærmest uendelig proces, derved at den endegyldige sandhed fremgår på baggrund af en konstant udvikling af forståelsen; altså når betydningen af en del af forståelsen ændrer sig, kan hele forståelsen ændre sig: *”Således bliver mine fordomme hele tiden udfordret og opdateret”* (Henriksen 2003, pp. 62-64). Det må dog forventes at meningsdannelsesprocessen ser sit midlertidige endelige: *” [...] når man er nået frem til en fornuftig mening, en gyldig, enhedspræget mening, uden indre modsigelser.”* (Kvale 1997, p. 57) – eller man løber tør for tid. Deraf fremgår det også nødvendigvis, at som forforståelsen ændrer sig, vil specialets undren og væsen gøre det samme. Tilgangen, der her er benævnt, er fjern den objektive videnskab, hvor alt kan måles og vejes og på denne baggrund skabes nærmest universelle sandheder, som det for eksempel fremgår af en positivistisk tilgang (Henriksen, 2003 & Dahler-Larsen, 2002).

Most Similar Systems Design

Ved at foretage en såkaldt komparativ tværsnitsundersøgelse af årsagsvirkningen mellem ledelsens ageren og digitaliseringsgraden har vi valgt at fremstille et *Most Similar Systems Design* (Lijphart, 1971), hvor der ikke skeles til den uafhængige variabel; altså lederes *ageren*. Mens den strategiske case udvælgelse forsøger at isolere yderligere variabler og egenskaber ved eksempelvis kun at udvælge og sammenholde skoler, der opererer med nogenlunde samme mængde af ressourcer et cetera. Det er derved forsøgt at isolere årsagen til påvirkningen ved den undersøgte uafhængige variabel, såfremt der sker eller kan dokumenteres en virkning; altså en verificering, som samtidig er en yderst deterministisk tilgang, der grundet i en årsags/virknings-verdensanskuelse. Videre følger det, at gyldigheden af hypotesernes postulat kan undersøges med forholdsvis stor sikkerhed. Der fremstår en styrket intern validitet om hvorvidt vi undersøger det, der søges undersøgt og de variabler, der ikke findes interessante at undersøge, er altså forsøgt holdt konstante/neutrale. Det skal dog også nævnes, at eftersom der findes flere mulige variabler end som så, er det nærmest umuligt at udelukke alle disse. Da specialet er skrevet af to personer, har vi valgt at anvende dette som yderligere et værktøj til at validere vores fortolkning (Dahler-Larsen, 2002). Vi afprøver de udsagn, der fremfindes i forhold til, hvorvidt der er en overensstemmelse mellem os ved tolkningen af dem. Selvom dette ikke vil fremgå eksplicit af analysen, føler vi at det er værd at benævne i henhold til eksempelvis transparenskriteriet.

Tankerne omkring case udvælgelsen, der er baseret på det omtalte *Most Similar Systems Design*, vil fremgå efterfølgende, hvor de enkelte variabler vil blive redegjort for og diskuteret samt fremstillet i en tabel.

Respondentudvælgelse

Dette afsnit beskriver de forskellige kriterier, der har været til grund for den endelige udvælgelse af skolerne og deraf skolelederne.

Specialets respondenter er blevet udvalgt på baggrund af objektive og målbare kriterier, der fordrer en større grad af reliabilitet og validitet. Herved sikres, at det der undersøges også er det, der ønskes undersøgt. Det er almen kendt, at generaliserbarheden er et område med udfordringer for de kvalitative metoder, eksempelvis det at kunne generalisere det fundne ud på et større område end selve casen - hvilket

også vil være tilfældet her. Her er det dog værd at have in mente, at ønsket bag valget af de kvalitative metoder grundet i tanken om en dybere forståelse af lige præcis den undersøgte case og dennes kontekst. For at sørge for at de interviews, der foretages med de individuelle skoleledere kan sammenlignes på et fornuftigt grundlag, og med en forholdsvis stor analytisk sikkerhed er de 26 folkeskoler i Vejle Kommune blevet inddelt i forskellige kategorier med flere forskellige variabler eller egenskaber. Det skal dog nævnes på forhånd, at eftersom Vejle Kommune ikke udleverer skoleledernes alder, er denne faktor blevet undladt. De data, der ligger til grund for følgende opdeling og udvælgelse, vil fremgå af bilag 1, men vil samtidig være offentlig tilgængelig på Vejle Kommunes hjemmeside og de lokale skolers hjemmesider. Som følge deraf fremgår denne tabel:

Skoler i Vejle Kommune				
Skole	Klassetrin	Antal elever	Socioøkonomisk faktor	Leders køn
Fælleshåbsskolen	9	666	0,89	Mand
Bredsten-Gadbjerg Skole	9	357	0,92	Kvinde
Englystskolen	9	666	0,92	Kvinde
Egtved Skole	9	468	0,97	Mand
Engum Skole	6	151	0,93	Mand
Firkløverskolen	9	837	1,08	Mand
Grejsdal Skole	6	164	0,90	Mand
Gårslev Skole	6	164	0,85	Mand
Højen Skole	6	140	1,01	Mand
Bredagerskolen	9	722	0,81	Kvinde
Kollerup Skole	6	190	0,88	Kvinde
Skibet Skole	6	415	0,83	Mand
Smidstrup-Skærup Skole	9	267	0,94	Mand
Thyregod Skole	9	440	1,03	Mand
Firehøjeskolen	9	373	0,92	Mand
Vejle Midtbykskole	9	651	1,67	Kvinde
Mølholm Skole	9	618	0,86	Mand
Nørremarksskolen	9	554	1,56	Kvinde
Petersmindeskolen	9	600	0,85	Mand
Søndermarksskolen	9	465	1,26	Kvinde
Vinding Skole	9	610	0,97	Kvinde
Hældagerskolen	9	665	1,02	Kvinde
Kirkebakkeskolen	9	743	0,87	Kvinde
Ødsted Skole	9	392	0,94	Mand
Øster Nykirke Skole	6	148	1,03	Mand
Øster Starup Skole	9	273	0,92	Mand

Tabel 1 - Udvalgelse af skoler

Ovenstående tabel arbejder med at opdele alle 26 folkeskoler i Vejle Kommune. Skolerne er blevet opdelt i kategorier i forhold til skolens størrelse (antal klasser og det samlede elevantal), hvor en lille skole er defineret ved mindre end 451,5 elever, mens en stor skole har mere end 451,5 elever, hvilket er fremkommet ved at beregne det gennemsnitlige antal elever på skolerne. Derudover arbejder tabellen med de socioøkonomiske faktorer, der typisk har sammenhæng til den enkelte families økonomiske og beskæftigelsesmæssige situation, civilstand, fysiske og mentale helbred, fysiske, sociale og psykiske handicap, sociologiske forhold og etniske herkomst. Det socioøkonomiske indeks kategoriserer en gennemsnits folkeskole i Dan-

mark ved indeks 1,00, hvor de førnævnte faktorer bliver bedre jo lavere talværdi og vice versa. Derudover har vi valgt at medregne køn som en variabel, samt det kriterium at lederen skal have været ansat som fungerende leder på den respektive skole forud for implementeringen af Skolen i bevægelse i 2010 og deraf Den Digit@le Skole. Dette for at sikre at lederen har haft mulighed for og tid til at arbejde med og virke som leder på den enkelte skole.

På denne baggrund er følgende figur med fire felter eller segmenter blevet opsat, der giver et overblik over den fordeling, der forefindes af folkeskoler i Vejle Kommune med udgangspunkt i elev antallet, det socio-økonomiske indeks og skoleledernes køn:

	Lille skole	Stor skole
God soc. øko	10 ledere 2 kvinder 8 mænd	8 ledere 4 kvinder 4 mænd
Dårlig soc. øko	3 ledere 0 kvinder 3 mænd	5 ledere 4 kvinder 1 mænd

Figur 4 - Udvælgelse af Most Similar Design

I forbindelse med udvælgelsen af respondenter blev det diskuteret, hvorvidt man burde søge et repræsentativt udsnit af skolerne, der derved kunne give et helhedsbillede, men ved at fokusere på det ovenfor beskrevne *Most Similar Systems Design*, endte beslutningen med at fokusere på ét forudbestemt segment. Det er vores forventning deraf, at der vil fremstå en bedre mulighed for at forstå og forklare den uafhængige variabel. Ved at fokusere på et bestemt segment af skolerne søger vi at undgå de store udsving i skolerne karakteristika, der kan forekomme. Da det samtidig er vores antagelse, at de store skoler med et godt socioøkonomisk indeks er dem med de fleste ressourcer, og deraf er de, de bedste kandidater med gode forudsætninger for at implementere digitale løsninger¹¹. Det er dog muligt at argumentere for det modsatte også; at små skoler med et dårligt socioøkonomisk indeks vil fokusere yderligere på digitaliseringen, da dette vil effektivisere og frigøre flere ressourcer til den daglige drift. Videre følger heraf at de samme kriterier harmonerede med muligheden for en ligelig stor fordeling inden for kønsrollerne. Hvilket resulterede i

¹¹ Vi blev opmærksomme på, efter endt interviewrunde på skolerne, at i virkeligheden er det de skoler, der har flest specialklasser og lignende ressourcekrævende instanser, der har den stærkeste økonomi – ifølge lederne på de adspurgte skoler. Dette ændrer dog ikke på logikken bag udvælgelsen af skolerne.

den endelige udvælgelse af de fire mandlige og fire kvindelige skoleledere på store skoler med en god socioøkonomi - udvælgelsen er fremsat i et display ovenstående (Figur 4):

- Fælleshåbsskolen
- Englystskolen
- Egtved skole
- Bredagerskolen
- Mølholm skole
- Petersmindeskolen
- Vinding Skole
- Kirkebakkeskolen

Vi kontaktede de ovenstående otte udvalgte skoleledere direkte via mails, vi havde fået via skolernes hjemmeside, for at forhøre skolelederne om deres mulighed for at deltage i interviews. De blev gjort opmærksom på specialets hovedemne omkring "digitaliseringen af folkeskolen", men i første omgang ikke i forhold til den konkrete problemstilling. Efter at have modtaget positive tilbagemeldinger fra fem af de otte adspurgte skoleledere blev der videre foretaget en mailkorrespondance for at fastsætte den endelige dato for udførelsen af interviewet. Disse blev planlagt således, at de fordelte sig over to dage, med henholdsvis tre og to interviews. Vi måtte dog gå tomhændet hjem fra vores sidste interview, på grund af en miscommunication, således vi endte med fire interviews af skoleledere. Foruden skoleledere foretog vi også ét interview med forvaltningens primus motor for digitaliseringen af folkeskolen. Dette lå ikke i forbindelse med de andre interviews, så alt i alt havde vi tre dage med interviews og fem interviews i alt.

Inden interviewguiden og dens redegørelse fremlægges, findes det værd at knytte et par ord til reliabilitetskriteriet, der henvender sig til troværdigheden af det anvendte data i specialet. Herom argumenterer Dahler-Larsen (2002), at det ikke er givtigt at anvende dette kriterium på samme måde, som det hører sig hjemme inden for de kvantitative metoder. Blot det at kunne reproducere de samme data, er ikke essensen: "[...] Det skulle også gerne være data, der indholdsmæssigt er korrekte, sigende interessante osv." (Dahler-Larsen 2002, p. 76). Derfor efterspørger han i stedet anden form for validering, som eksempelvis en kommunikativ validitet eller en håndværksmæssig validitet. Den håndværksmæssige validitet henvender sig til selve anvendelsen af metoderne i forhold til det fremstillede materiale. En tilgang, der er meget lig den ovenfor nævnte *interviewkunst*, der er beskrevet af Kvale (1997). De kvalitative metoder henvender sig til den subjektive fortolkning af en livsverden¹². Videre fremspringer ønsket om videnskabelighed i selve undersøgelsesprocessen og den måde undersøgelsen udfolder sig på og derfor er det også et mål at opnå en stor grad af transparens. Ved at være eksplicit om måden vi foretager undersøgelsen på styrkes muligheden for at validere de fund, der måtte fremkomme (Dahler-Larsen, 2002).

Interviewguide og udførelsen af interviews

Dette afsnit vil indeholde vores to interviewguides for de semi-strukturerede interviews, der er fremkommet som en del af de klassiske syv stadier, der redegøres for af Kvale (1997, p. 95): *Tematisering, design, interview, transskribering, analyse, verificering samt rapportering*. De syv stadier er der arbejdet med implicit i nærværende kapitel.

¹² *Livsverden*: Genstanden for kvalitative interview er den interviewedes daglige livsverden og hans ellers hendes forhold hertil (Kvale 1997, p. 41).

Som det blev nævnt tidligere i dette kapitel, er der anvendt en hypotesetestende eller -afprøvende tilgang, der modsat det eksplorative interview fremstår mere struktureret og det er baseret på en standardiseret tilgang til spørgsmålenes ordlyd og rækkefølge. Dette selvfølgelig for at fremme muligheden for at sammenligne de respektive respondenters forståelse og livsverden (Kvale 1997, pp. 104-105, 133). Dette blev også indarbejdet i selve tilgangen til udførelsen af hvert interview, hvor rollerne imellem os, der interviewer, er defineret på forhånd med faste opgaver under selve interviewet. Den ene vil fungere, som den der foretager selve interviewet, mens den anden fører notater og sørger for, at de nødvendige områder bliver afdækket. Rolleinddelingen blev også indledningsvis beskrevet for respondenten. Derudover er nedenstående spørgsmål frembragt med tanke for, at skulle bidrage til en vidensproduktion samtidig med at være dynamiske og frembringe en god interviewinteraktion

Først er her interviewguiden benyttet til skolelederne.

Tema	Begrundelse	Spørgsmål
Indledningsvis	Personlige oplysninger. Faglige oplysninger.	Vil du fortælle os dit navn og din alder? Hvor lang tid har du været skoleleder her på skolen? Har du eventuelt nogen efteruddannelse?
Implementering	Hvordan forstår lederen digitaliseringsprocessen. (Comprehension) For at afdække digitaliseringsgraden på skolen og deres evner. (Capability) For at forstå mulige barrierer ved og viljen til digitalisering samt forholdet mellem skolerne og forvaltningen. (Willingness)	Vil du beskrive den digitaliseringsproces, der er og har været med Den Digit@le Skole? Kan du sætte ord på, hvilken betydning Den Digit@le Skole har for din skole? Hvilke konkrete tiltag har I sat i værk her på skolen? Hvor ser du din skole i forhold til de andre skoler i Vejle Kommune? Hvilken skole mener du er længst fremme med hensyn til digitalisering? Hvorfor? Hvordan oplever du Vejle Kommunes digitaliseringsstrategi (Den Digit@le Skole) i forhold til dine tanker omkring digitalisering? Hvordan ser din vision ud for fremtidens folkeskole? (<i>Har du en strategi herom?</i>) Hvordan er samspillet med forvaltningen?
Sammenhæng	For at sammenholde digitaliseringen og lederens ageren.	Hvordan ser du din rolle i forbindelse med digitaliseringsprocessen? Kan du prøve at sætte eksempler på dette? Hvil-

		<p>ke udfordringer ser du generelt for folkeskolen fremover?</p> <p>Hvilken rolle spiller digitaliseringen i disse udfordringer?</p>
Afslutningsvis	I tilfælde af at lederen har mere på hjertet.	Har du andre tanker omkring digitaliseringen af folkeskolen?

Tabel 2 - Interviewguide til skoleledere

Videre er her vores interviewguide til vores interview med forvaltningen, som vi har søgt at passe ind til vores interview med skolelederne, således det er muligt at lave en sammenligning mellem skolerne og forvaltningen. Ligeledes søger vi også i dette interview at bringe lys over processen - både i forvaltningen og på skolerne; især til brug i den senere analyse i forhold til Lewins (1951) fasemodel samt skolernes digitaliseringsgrad.

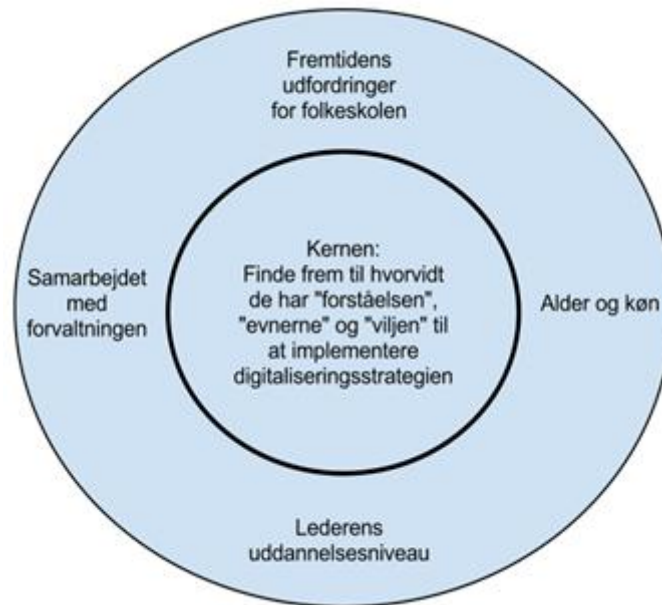
Tema	Begrundelse	Spørgsmål
Indledningsvis	<p>Personlige oplysninger.</p> <p>Faglige oplysninger.</p>	<p>Vil du fortælle os dit navn og din alder?</p> <p>Hvor lang tid har du været ansat i Vejle Kommune og hvad er din stilling?</p>
Implementering	<p>Hvordan forstår forvaltningen digitaliseringsprocessen.</p> <p>For at afdække forvaltningens syn på processen og den fase de befinder sig i.</p> <p>For at forstå mulige barrierer ved og viljen til digitalisering samt forholdet mellem skolerne og forvaltningen.</p>	<p>Vil du beskrive den digitaliseringsproces, der er og har været med Den Digit@le Skole?</p> <p>Kan du sætte ord på, hvilken betydning du mener, Den Digit@le Skole har for skolerne i Vejle Kommune?</p> <p>Hvilken fase mener du, Vejle Kommune befinder sig i, i forhold til Lewins fasemodel?</p> <p>Er skolelederne i en anden fase? I så fald, hvilken?</p> <p>Hvilken skole mener du er længst fremme med hensyn til digitalisering? Hvorfor?</p> <p>Hvordan opfatter du Vejle Kommunes digitaliseringsstrategi (Den Digit@le Skole)?</p> <p>Er den ambitiøs nok/for ambitiøs?</p> <p>Hvordan ser din vision ud for fremtidens</p>

		folkeskole? Hvordan er samspillet mellem skoler og forvaltningen?
Sammenhæng	For at sammenholde digitaliseringen og lederens ageren med forvaltningens syn.	Hvordan ser du forvaltningens rolle i forbindelse med digitaliseringsprocessen? Kan du prøve at sætte eksempler på dette? Hvilke udfordringer ser du generelt for folkeskolen fremover? Hvilken rolle spiller digitaliseringen i disse udfordringer?
Afslutningsvis	I tilfælde af at forvaltningen har mere på hjertet.	Har du andre tanker omkring digitaliseringen af folkeskolen?

Tabel 3 - Interviewguide til forvaltningen

Hvert interview med skolelederne fulgte den samme opskrift: Vi var fremmødte og parate fem minutter før det aftalte klokkeslæt, hvorefter vi hilste på den respektive skoleleder og startede samtalen eller interviewet med en kort rundtur på skolen, hvor vi kunne spørge ind til skolens lokalmiljø, klasselokalernes indretning og dets lærer og elever; dette for at opnå en større forståelse af den individuelle skole. Efter at have afdækket de praktiske indledende spørgsmål i forhold til anvendelsen af diktafon samt spørgsmål angående anonymitet eller lignende særlige forbehold blev interviewpersonen yderligere introduceret til vores undersøgelse. Vi forklarede, at vi fokuserede på det ledelsesmæssige perspektiv i forhold til digitaliseringen. Herefter startede interviewet med ønsket om at respondenterne ville introducere sig selv og forsætte med udgangspunkt i interviewguidens løst struktureret ramme.

Som det fremgår af ovenstående interviewguide, er der en kerne af spørgsmål, der trænger sig på. Da der er afsat begrænset tid til de enkelte interviews, er det vigtigt for os at sørge for, at kernen af vores spørgsmål som minimum bliver diskuteret. Såfremt tiden er til det eller den enkelte samtale gør det muligt, vil vi bevæge os ud fra kernen og søge at belyse nogle af de spørgsmål, der ellers befinder sig i periferien af interviewguiden. Periferien indeholder synsvinkler og spørgsmål i forhold til folkeskolen mere generelt og mulige fremtidsperspektiver. Dette er forsøgt illustreret ved følgende figur:



Figur 5 - Interviewcirkel

Hvert interview blev optaget via medbragte smartphones og blev efterfølgende uploadet til gennemlytning og transskribering. Det blev valgt at foretage en fuld transskribering af alle interviews. Dette både for at opnå et særligt kendskab til hvert enkelt interview, men også for at opnå muligheden for efterfølgende at kode dem i forhold til hypoteserne. Ved at kode alle interviews bliver det nemmere at sammenholde de enkelte interviews på et sammenligneligt niveau og med en større analytisk troværdighed. Transskriberingen af hvert enkelt interview vil fremgå af bilagene og vil blive refereret til i den senere følgende analyse.

Displays

Igennem projektet vil der fremstå displays af forskellige former: *"Et display er en grafisk eller tabelmæssig fremstilling af kvalitative data i koncentreret form."* (Dahler-Larsen 2002, p. 37). Ved at anvende forskellige former for displays er det ønsket at øge læsevenligheden af projektet og videre at samle og opsummere de vigtigste informationer i disse displays. Efter mange siders analyse eller anden læse-tung fremstilling, ser vi det givtigt at fremsætte projektets vigtigste informationer på en mere præcis og overskuelig måde – både for at skabe overblik, men også for at komprimere de data, der udspringer af projektet. Videre fremgår det, at der foreligger forskellige overvejelser forud for fremstillingen af et display. Eksempelvis at det skal være opbygget på en systematisk måde og ikke fremstå som værende baseret på et yderst selektivt udpluk af data, men derimod fremvise data i sin helhed. Samt vigtigst af alt, at det søger at besvare de fremsatte spørgsmål. Dahler-Larsen (2002) fremfører forskellige regler, der er vigtige at have in mente i udførelsen af displays: autencitetsreglen, der fastslår, at dataet skal fremgå i sin oprindelige form. Inklusionsreglen, der foreskriver at al data inden for afgrænsningen, som man udtaler sig om, skal medtages samme sted i displayet. Samt endeligt transparensreglen, der ganske simpelt siger, at det skal være gennemskueligt, hvordan ens display er frembragt.

Kapitel 4

Dokumentstudie

I dette afsnit vil der blive redegjort for henholdsvis Vejle Kommunes ansøgning om frikommunestatus og den overordnede strategi for folkeskolen i Vejle Kommune; Skolen i bevægelse, samt endeligt den deraf følgende strategi for digitalisering af folkeskolen; Den Digit@le Skole.

Ansøgning om frikommunestatus

– Vejle Kommune vil være Frikommune.

Den 1. januar 2012 blev Vejle Kommune officielt en frikommune - en status, der vedbliver de næste fire år. Dette skete på baggrund af en ansøgning fra marts 2011, hvor navnet på ansøgningen fremgår af nærværende afsnits overskrift. Ansøgningen begrundes ud fra en vision om: *“Vi tror på, at et større rum for lokalpolitisk handlefrihed vil give os muligheden for at gentænke måden hvorpå vi løser mange af vore opgaver.”* (Vejle Kommune 2011, p. 2), hvorved det fremgår at kommunen ikke ser de samme muligheder for innovation og udvikling i forhold til den nuværende lovgivning og de gældende regler på området. Ved at opnå frikommunestatus vil kommunen få mulighed for at afprøve *anderledes* ideer, der ikke var mulige før - der opstår altså et større rum til at kunne agere. Videre begrundes det at: *“Som frikommune er vi selv med til at videreudvikle det kommunale selvstyre, hvor lokalpolitikere, i samarbejde med borgerne og de enkelte medarbejdere kan være visionære, innovative og handlekraftige.”* (Vejle Kommune 2011, p. 2), hvilket i forlængelsen af det foregående citat understreger viljen til at give den enkelte *medarbejder* retten og muligheden til at handle tilbage. Nogen vil her stille spørgsmålstegn ved, hvorvidt dette ikke stadig er muligt - også uden frikommunestatus. Essensen er, at Vejle Kommune blandt andet mener, at medarbejderne – i specialets øje vil medarbejderen de facto være skolelederen – i *samarbejde* med lokalpolitikerne nu får et bedre grundlag for at handle. Ansøgningen opstiller fire overordnede målsætninger, som blandt andet skal løses ved et: *“Øget fagligt handlerum for den enkelte medarbejder til at iværksætte innovative og effektive indsatser i samarbejdet med borgeren.”* (Vejle Kommune 2011, p. 3). I forhold til folkeskolen specifikt fremsætter ansøgningen følgende visioner:

“Vi ønsker at skabe et skolevæsen, som kan udvikle sig under det kommunale selvstyre – ved at få mulighed for at nytænke skolen, såvel pædagogisk som organisatorisk. Det gør vi ved, at anvende det ledelsesgrundlag og det kvalitetssikringskoncept, som allerede er skabt i Vejle Kommune, og ved at fortsætte de innovative processer, som skal støtte de enkelte skoler i deres udvikling.”

(Vejle Kommune 2011, p. 7)

De forventede resultater ved at opnå frikommunestatus og deraf få muligheden for at arbejde med et bredere spektrum af ideer (*at nytænke skolen*) er kort og godt at: *“Vi forventer en stærkere og bedre folkeskole”* (Vejle Kommune 2011, p. 9). Baggrunden for denne vision for folkeskolen var dog allerede defineret forud for ansøgningen og det er/var videre op til den enkelte folkeskole at arbejde med og konkretisere skolens mål og handleplan: *“Skolerne definerer selv deres mål med udgangspunkt i de 6 bærende principper for „Skolen i bevægelse“.”* (Vejle Kommune 2011, p. 8 & Vejle Kommune 2010, pp. 7-8).

Skolen i bevægelse

Skolen i bevægelse er et projekt, der blev påbegyndt i foråret 2010 i et forsøg på at udtænke "fremtidens folkeskole". En folkeskole, der er i konstant bevægelse ved at tilpasse sig det danske samfunds skiftende krav:

"Målet for projekt "Skolen i bevægelse" er at gennemføre en radikal innovativ proces, der fører os i en ny retning i forhold til at sikre de kommende generationer optimale betingelser for undervisning og læring."

(Vejle Kommune 2010, p. 4)

Grundlaget for at kunne udtænke en fremtidens folkeskole, var ideen om "hvis skolen ikke fandtes, hvad så?" (Vejle Kommune 2010, p. 5), eller som det også fremstår flere steder: "hvis ikke skolen fandtes[...] hvordan ville du så opfinde den?" (Vejle Kommune 2010, p. 6). Flere steder forsøger Vejle Kommune på denne måde at involvere borgerne og den enkelte medarbejder. Dette gør sig også gældende i de overordnede visioner, der ligger til grund for frikommuneansøgningen, hvor man indsamlede og bearbejdede de inputs, som kom fra borgerne og kommunens medarbejdere. Skolen i bevægelse indeholder ganske centralt, som også blev nævnt ovenstående, seks principper (Vejle Kommune 2010, pp. 12-14):

- Princip nr. 1.
Skolens opgave er at bevæge og at bevæge sig – for at sikre optimale udviklings- og læringsbetingelser
- Princip nr. 2.
Skolen sikrer at alle børn og unge møder nærværende voksne – hver dag
- Princip nr. 3.
Skolen danner mennesker der mestrer liv og læring
- Princip nr. 4.
Skolen bygger på elevernes mod på og lyst til læring
- Princip nr. 5.
Skolen udvikler fleksible og innovative organisationsformer
- Princip nr. 6.
Skolen er en del af samfundet – samfundet er en del af skolen

De seks principper blev bragt til verden ved at samle lokalpolitikere, ledere, lærer, pædagoger, forældre, elever og eksterne samarbejdspartnere til flere forskellige camps; altså en indledende idefase, hvor de første byggesten til fremtidens skole skulle lægges. Principperne er samtidig tænkt som retningsgivende for skolevæsenet *udvikling af folkeskolen*. Som det også fremgår, er principperne beskrevet som en bred vifte af gode intentioner og visioner, der er grundstenene for den videre udvikling. Et af de emner, der gennemsyrrer Skolen i bevægelse, er tanken om i endnu større grad at indføre og udnytte de digitale muligheder - eksempelvis: *"Kvalitet og effektivitet i læring og mestring understøttes ved inddragelse af nyeste teknologi og digitalisering."* (Vejle Kommune 2010, p. 16). I forlængelse heraf har Vejle Kommune haft stor fokus på at danne et ledelsesmæssigt grundlag for folkeskolelederne, hvilket blandt andet har betydet en øget fokus på det personlige lederskab, ledelse af og i team og netværk samt med skolernes strategiske udvikling (Vej-

le Kommune 2010, p. 7¹³). Et fokus, der anses som værende nødvendigt, for at den enkelte skoleleder kan videreføre og gennemføre principperne fra Skolen i bevægelse på den lokale skole.

Den Digit@le Skole

- Vejle digitale skoler

Indledningsvis introduceres læseren til den proces, der har ført frem til dokumentet Den Digit@le Skole og de dokumenter, der har haft en indvirkning på udformningen: “Den fælleskommunale Digitaliseringsstrategi 2010 - 2015” samt “Fælles mål 2009” (UVM, 2009) som også refereres til som faghæfte 48. Ud fra disse dokumenter defineres syv temaer; konkret (gen)bruges fire temaer fra faghæfte 48, samt inspiration hentes fra den fælleskommunale digitaliseringsstrategi:

- Infrastruktur og it-udstyr
- Digitale læremidler
- Digitale læreformer
- Digital kommunikation og videndeling
- Ledelse og styring
- Kompetenceudvikling
- Kultur

(Den Digit@le skole 2011a, p. 2)

Videre beskrives *visionen* for området, hvor læseren gøres opmærksom på at Skolen i bevægelse (Vejle Kommune, 2010) indeholder seks principper, der sammen med de førnævnte dokumenter danner grundlaget for digitaliseringsstrategien. Det fremstår derved sort på hvidt, hvordan dokumentet er blevet udformet og med inspiration fra bestemte kilder. Visionen konkretiseres i tre sætninger, der omhandler forskellige kerneområder, hvor digitaliseringen er i centrum ved henholdsvis to sætninger, der omhandler eleverne og deres læring samt en sætning der henvender sig direkte til lederen og medarbejderne:

“Alle ledere og medarbejdere har viden om og kompetence til at udnytte teknologien i alle forhold.”

(Den Digit@le skole 2011a, p. 3)

Denne sætning underbygges efterfølgende med en konkret beskrivelse, der beskriver de forskellige behov og nødvendigheder, der følger deraf. Gennemgående betyder ovenstående citat, at lederen og medarbejderne har *let adgang* til viden om elevernes behov, *let adgang* til læremidler, hjælpemidler og til håndteringen af elevernes efterspørgsel. Derudover beskrives de forhold, der gør dette muligt. Eksempelvis at lederen og medarbejderne indgår i et professionelt netværk, hvor digitaliseringen anvendes “[...] til at opnå bedre resultater og arbejde effektivt.” (Den Digit@le skole 2011a, p. 3). I forlængelse deraf indeholder den tredje sætning en vision om at anvende digitaliseringen til at føre kontrol eller tilsyn med, hvorvidt de opstillede mål opfyldes; altså en evidensbaseret tilgang til digitaliseringen, hvor man får mulighed for at verificere hvad, der dur og hvad, der ikke dur.

¹³ <http://www.vejle.dk/Job/Kompetenceudvikling/Lederudviklingsprogram.aspx>

De syv temaer, der indledningsvis blev nævnt, beskrives og forklares ved først at redegøre enkeltvis for *baggrunden* for hvert tema, derefter fremsættes *visionen, formålet, succeskriterierne og målene* samt endelig en *handleplan* for, hvordan den enkelte skole kan arbejde med det aktuelle tema. Handleplanen for hvert tema grunder i overordnede retningslinjer, hvor det efterfølgende vil være op til den enkelte skole(leder) at konkretisere og udmønte temaet i konkrete tiltag - eksempelvis beskriver handleplanen omhandlende digitale læremidler at: *“Den enkelte skole fastsætter principper for de digitale værktøjskasser inden udgangen af 2015.”* (Den Digit@le Skole 2011a, p. 6).

Der fremstår en digitaliseringsstrategi, der i luftige vendinger beskriver en overordnede vision for fremtidens digitalisering af folkeskolerne i Vejle Kommune. Strategien er blevet til i forskellige udvalg/arbejdsgrupper og efterfølgende til ved høring i flere forskellige udvalg - eksempelvis i de lokale skolebestyrelser (Den Digit@le Skole 2011a, p. 10). Det er så efterfølgende op til de enkelte skoler på baggrund af eksempelvis administrationens handleplaner at konkretisere og operationalisere digitaliseringen. Dertil hører også et inspirationskatalog (Den Digit@le Skole, 2011b), der indeholder, som navnet antyder, inspiration eller anbefalinger til skolernes konkrete tiltag baseret på initiativer, der allerede er i gang. Omkring ledelse står der blandt andet:

“På samme måde er ledelsesmæssig bevågenhed på den enkelte skole alfa og omega for udviklingen. På mange skoler har der været, og er der en tendens til at lade ildsjæle i lærekorpset stå for udbredelsen af kendskab til og implementering af it i undervisningen. Den strategi er utilstrækkelig. Engagerede lærere kan være en væsentlig drivkraft, men hvis ikke der samtidig bruges ledelseskraft til at sikre, at alle lærere kommer med og at anvendelsen af it tænkes ind på alle niveauer i alle fag, fremtræder ildsjælene som enlige sjæle.”

(Den Digit@le Skole 2011a, p. 5)

Det fremgår også af digitaliseringsstrategien, at evaluering er centralt for at bevare styring og kontrol med implementeringen af strategien og der vil blive foretaget mindst én evaluering om året frem fra 2011 til 2015, hvor de sidste tiltag skal have set dagens lys. Evalueringen sker ved hjælp af spørgeskemaundersøgelser på hver enkelt skole: *“Strategien evalueres mindst en gang om året, så vi sikrer sammenhæng med de forandringer, der sker i vores omverden.”* (Den Digit@le Skole 2011a, p. 10).

Visionen, succeskriterierne og målene for de syv temaer vil blive behandlet mere dybdegående i specialets næste kapitel, analysen, hvor de forskellige temaer vil blive diskuteret nærmere og mere grundigt for at skabe en forståelse for forskellen mellem en lav og høj grad af digitalisering; altså en diskussion, der fremgår på baggrund af følgende redegørelse af de syv digitaliseringstemaer.

Lav og høj grad af digitalisering

For at kunne undersøge dele af specialets problemformulering, samt efterprøve hypoteserne er der nødvendigvis behov for at definere de begreber, der ikke eksplicit er defineret. Et af disse begrebsapparater, der anvendes og arbejdes med i nærværende speciale er graden af digitalisering; altså hvorvidt der forefindes en lav eller høj grad af digitalisering. For at definere dette kræves et kendskab til den information, der danner grundlaget for digitaliseringsgraden i Vejle Kommune. Nedenstående følger en redegørelse af de visioner, succeskriterier og mål, der fremgår af ovenstående digitaliseringsstrategi fra Vejle Kommune for

Den Digit@le Skole. De syv temaer er opstillet i en mere nøgtern form (Den Digit@le Skole 2011a, pp. 4-10) og vil efterfølgende blive behandlet nærmere i næste kapitel:

Infrastruktur og it-udstyr

Vision:

I 2013 har alle elever mulighed for netadgang på skolen.

I 2015 arbejder alle elever med individuelle digitale redskaber.

Succeskriterier:

Der er udarbejdet vejledning i opstilling af krav til internetløsninger, der danner baggrund for skolernes valg af software og hardware.

Skolerne medtænker digitale medier i skolens indretning.

Mål:

I 2013 kobler alle elever egen computer på skolens netværk.

Et velfungerende og stabilt netværk øger muligheden for at udnytte både den kapacitet, der er i skolens materiel, og den kapacitet, der er i elevernes eget materiel.

Alle kan medbringe eget udstyr.

Vejle Kommune investerer vedvarende i tidssvarende it-udstyr.

Digitale læremidler

Vision:

I 2015 arbejder Vejle Kommunes skoler sammen om udviklingen af digitale læremidler.

Succeskriterier:

Der er udarbejdet digitale læremidler, der i samspil med de digitale læringsmål jævnfør faghæfte 48 fremmer elevernes læring.

Eleverne har egen adgang til digitale læremidler.

Der er udviklet nye læremidler på baggrund af de digitale muligheder, der uafhængigt af tid, sted, klasser og årgange fremmer elevernes læring.

Mål:

Der igangsættes en udvikling af digitale læremidler, hvor digitalt udstyr (iPads, iPods, mobiltelefoner, tablets, bærbare mv.) skal bringes i anvendelse

Eleverne har egen adgang til deres læremidler.

Digitale læreformer

Vision:

I 2015 arbejder alle kommunens ledere og medarbejdere sammen om at udvikle nye læreformer.

Succeskriterier:

Der er udarbejdet digitale læringsmål for elevernes læring.

Eleverne har egen adgang til digitale læringsmål.

Der er udviklet nye læreformer på baggrund af de digitale muligheder, der uafhængigt af tid, sted, klasser og årgange fremmer elevernes læring.

Mål:

Udvikler digitale læreformer i skolen, der uafhængigt af tid, sted, klasser, årgange mv. medvirker til at fremme elevernes læring.

De digitale læreformer understøtter læring og udvikling, så disse ses som to af hinanden afhængige størrelser.

Digital kommunikation og videndeling

Vision:

I folkeskolen er den direkte mundtlige kommunikation vigtig og skal anvendes, hvor det skønnes som den mest befordrende kommunikationsform. Al yderligere kommunikation mellem lærere / pædagoger indbyrdes, mellem lærere / pædagoger og forældre, mellem lærere / pædagoger og elever, som sker skriftligt, foregår i 2015 digitalt.

Succeskriterier:

Der etableres viden om, hvordan kommunikations- og videndelingsløsninger kan fremme elevens læring. Der udarbejdes oplæg til, hvilke krav og standarder til digitale videndelings- og kommunikationsløsninger, der er behov for.

Mål:

Udbreder anvendelsen af og forbedrer den eksisterende teknologi til alle skoler og klasser.

Der sker en dokumentation af, at der er sket en øget udbredelse af den digitale videndeling og kommunikation.

Den digitale dialog mellem skole og hjem udvides til at omfatte al dialog, hvor personlig tilstedeværelse ikke er påkrævet.

Ledelse og styring

Vision:

I 2015 har alle skoleledelser taget initiativ til implementering af nærværende digitaliseringsstrategi. Skoleledelsen fremstår eksemplarisk for samtlige medarbejdere og elever i anvendelsen af teknologien. Skoleledelsen har de nødvendige ledelsesmæssige kompetencer til at skabe succes med skole-it. Skolens ledelse sikrer, at der er overensstemmelse mellem et givent initiativ og skolens mål.

Succeskriterier:

Der er klare rammer for styring og ledelse af skole-it.

Der er fokus på temaet hele tiden.

Skoleledelserne evaluerer og følger op på anvendelsen af skole-it.

Mål:

Der er opstillet mål for opfølgning på udvikling af skole-it.

Budgetterne for skole-it er tilpasset nærværende strategi.

Skoleledelsen er tydelig i sine krav og forventninger i forhold til anvendelsen af skole-it.

Kompetenceudvikling

Vision:

I 2015 har lærerne / pædagogerne de nødvendige didaktiske it- og mediekompetencer, dels til at tilrette-

lægge undervisning med digitale læremidler og læreformer, dels til at skabe muligheder for, at elever kan udvikle egne it- og mediekompetencer.

Succeskriterier:

Lærerne/pædagogerne har gennemgået den nødvendige kompetenceudvikling.

Lærerne/pædagogerne har de nødvendige it- og mediekompetencer.

Lærerne/pædagogerne kan tilrettelægge læring og udvikling, hvor elevernes læring understøttes af viden-
samfundets it- og medieformer.

Mål:

Der er opstillet præcise mål for opfølgning på kompetenceudviklingen.

Budgetterne for kompetenceudviklingen er tilpasset nærværende strategi.

Skoleledelsen er tydelig i sine krav og forventninger i forhold til kompetenceudvikling.

Kultur

Vision:

Elever, lærere / pædagoger, ledere, forældre og andre tager del i en skolekultur, hvor digitale læremidler og læreformer er en integreret del af skolens praksis.

Succeskriterier:

Digitale læremidler og læreformer er en integreret del af skolekulturen.

Skolens grundlæggende antagelser, værdier og konkrete udtryk (indretning osv.) har en tydelig it- og mediepædagogisk dimension.

Skolens interessenter oplever, at digitale læremidler og læreformer er en integreret og meningsfuld del af skolens hverdag og skolens kultur.

Mål:

Udvikler en skolekultur, hvor digitale læremidler og læreformer er en integreret del af skolekulturen.

Udvikler en skolekultur, hvor skolens interessenter oplever, at digitale læremidler og læreformer er en integreret og meningsfuld del af skolens hverdag.

Kapitel 5

Analyse

I denne del af specialet vil vi fastlægge de medvirkende skolars digitaliseringsgrad ud fra foregående afsnit, de foretagne interviews og skolernes tilbagemelding til Vejle Kommunes samlede kvalitetsrapport. Dernæst lægger vi vægt på forståelsen jævnfør Vedung (1997), som vi ser den hos de enkelte skoleledere og derefter forsætter vi videre over i evnen og viljen. Afslutningsvis analyserer vi på Lewins (1951) fasemodel i forhold til skolerne og skolelederne. Første del af analysen omhandler således skolen og skolens digitaliseringsgrad begrundet i de syv temaer fra Den Digit@le Skole og anden del af analysen omhandler skolelederens forståelser, evner og vilje, samt en analyse af, hvilke fase disse befinder sig i. Disse to dele vil efterfølgende blive kædet sammen i konklusionen, hvor vi dermed vil svare på vores problemformulering.

Digitaliseringsgraden

Forud for denne analyse er visionerne, succeskriterierne og målene fra Den Digit@le Skole blevet fremsat i en mere nøgtern udgave end deres oprindelige form fra digitaliseringsstrategien. På denne baggrund vil vi søge at gradbøje digitaliseringen i forhold til en lav og en høj grad af digitalisering; altså hvorvidt skolerne er med langt fremme og eksempelvis allerede opfylder nogle eller alle de opstillede mål eller i den anden ende, hvor skolerne måske på grund af forskellige barrierer endnu ikke er kommet omkring digitaliseringstiltagene for den nye folkeskole. For at kunne underbygge denne gradbøjning vil de forskellige temaer bliver diskuteret individuelt nedenstående.

Infrastruktur og it udstyr

Det første tema, der introduceres i Den Digit@le Skole omhandler infrastrukturen og it udstyr (Den Digit@le Skole 2011, p. 4). Det er ganske grundlæggende og altafgørende at det udstyr, der skal forestå som grundlaget for al teknologisk funderet arbejde på skolerne fungerer på en stabil og hensigtsmæssig måde. Her tænkes der på den tekniske side, der består af både det interne og det eksterne netværk på den enkelte skole; hvis ikke det er muligt for lærere, elever og andet personale at anvende skolens udstyr på grund af et mangelfuldt trådløst netværk på skolerne eller på grund af en flaskehals i forhold til at opnå kontakt *ud af huset* til det verdensomspændende World Wide Web, da vil der fremstå en teknisk barriere. Tekniske barrierer vil derved direkte påvirke den enkeltes mulighed for at arbejde med de forskellige digitale tiltag, selvom selve strategien blot fastslår, at et stabilt netværk vil *øge mulighederne* for at udnyttet den kapacitet og de muligheder der er internt og eksternt. På denne baggrund har digitaliseringsstrategien det som vision at: *"I 2013 har alle elever mulighed for netadgang på skolen."* (Den Digit@le Skole 2011a, p. 4) og videre deraf er målet at: *"I 2013 kobler alle elever egen computer på skolens netværk"*. Det primære formål er altså, at der er en stabil internetadgang på skolerne (infrastrukturen) og at eleverne anvender deres *egne* computere (it udstyr) i 2013. Det er altså en vision, der arbejder på to forskellige niveauer: det første niveau er, at infrastrukturen er god nok til at dække behovet og det andet niveau omhandler at eleverne medbringer egne computere og kan koble disse på skolens netværk. Deraf følger det, at dele af digitaliseringsgraden kan afgøres på baggrund af de to variabler.

I vores interviews spørger vi ind til konkrete tiltag på skolen og vi kommer automatisk også ind på infrastruktur i den forbindelse. Alle de skoler vi har været ude på er koblet op på fiberforbindelser og har dele af skolen dækket med trådløst net, hvor eleverne kan koble deres eget udstyr på. Der er således ingen forskel i den nuværende situation på den front. Det skal dog bemærkes, at der på nogle skoler har været proble-

mer med dette indtil for nyligt, blandt andet på Skole C, der indtil en uge før vores interview har kæmpet med et netværk, der ikke virkede (Skoleleder C, bilag 4) og skole B, hvor det trådløse netværk ikke er hundrede procent oppe at køre endnu (Skoleleder B, bilag 3).

Der er således stadig udfordringer med at få teknikken til at virke optimalt på alle skoler, men forbindelserne og udstyret er til stede på skolerne og derfor ser vi ikke en betydelig forskel i digitaliseringsgraden når det drejer sig om infrastruktur. Der er derimod en forskel på skolerne, når det handler om elevernes eget udstyr. To af de fire interviewede skoler har allerede nu indført 'bring-your-own-device', hvor eleverne selv medbringer en bærbar enhed og bruger denne som penåhus i skolen. Det er dog kun dele af disse skoler, netop på baggrund af den delvise trådløse dækning. Skole A har indført det på overbygningen, altså 7., 8. og 9. klasse og Skole D har stort set indført 'bring-your-own-device' helt ned til og med 4. klasse (Skoleleder D, bilag 5).

Vi ser dermed en forskel i digitaliseringsgraden på dette punkt, men også når det kommer til udstyr til medarbejderne, er der forskelle. På skole A, B og D har medarbejderne fået udleveret digitalt arbejdsudstyr enten i form af en computer eller en tablet, hvor de på skole C intet har fået efter ophævelsen af multimedieskatten. Dette er beskrevet yderligere senere i analysen.

Således kan vi udlede at inden for dette tema er skole D førende, hvorefter skole A kommer med skole B og skole C nederst på listen.

Læremidler og læreformer

Det andet tema omhandler de digitale læremidler. Det er tanken, at udbuddet af undervisningsmateriale i folkeskolen består af såvel analoge som digitale læremidler, der er særligt udformet til at kunne tilpasses den enkelte elevs kompetencer og derved fokuseres der udover de fælles læringsmål også på den enkeltes læringsmål. Det er visionen at: *"I 2015 arbejder Vejle Kommunes skoler sammen om udviklingen af digitale læremidler."* (Den Digit@le Skole 2011a, p. 5). Da 2015 i forhold til den digitale udvikling virker som en fjern fremtid, hvor mange store og små ændringer kan nå at forekomme, findes det useriøst at definere nogen konkret grad i forhold til denne vision. Målet er dog, at der igangsættes en udvikling af disse digitale læremidler og på denne baggrund er det muligt at vurdere, hvor langt de enkelte skoler er i denne udvikling og hvilke tanker skolerne gør sig omkring det fremtidige samarbejde med andre skoler i kommunen omkring udviklingen af de digitale læremidler.

I forlængelse af temaet omkring digitale læremidler følger et tema omkring digitale læreformer, der også har som vision at: *"I 2015 arbejder alle kommunens ledere og medarbejdere sammen om at udvikle nye læreformer."* (Den Digit@le Skole 2011a, p. 6). Grundlæggende er visionen om de digitale læremidler og de digitale læreformer to alen ud af et stykke. De digitale læremidler understøtter de digitale læreformer. Det er ganske centralt i strategien, at det anvendes for at fremme elevernes læring og derved skal de bedst egnede metoder til undervisningen kortlægges og udvælges. Det er samtidig et mål med læreformerne, at de bliver uafhængige af rum, tid, sted, klasser og årgange, således læring kan foregå over alt til gavn for eleven. Ligesom det foregående tema er den endelige dato for denne implementering flere år ude i fremtiden, men alligevel vil det være muligt at vurdere skolernes nuværende niveau og de tanker de gør sig om fremtiden inden for dette tema.

Vi har valgt at samle tema 2 og tema 3 i forhold til vurderingen af digitaliseringsgraden, da disse to temaer hænger meget sammen og skolerne har endnu ikke indgået et dybere samarbejde om udviklingen af disse to punkter. Så alle skoler er lige langt - og det er ikke langt.

Alle skolerne giver i større og mindre grad udtryk for, at de ikke helt ved, hvad der foregår på de andre skoler i Vejle Kommune og dette på trods af skoleledermøder, hvor digitaliseringen er på dagsordenen og skoleledernes it netværk som er opstået på nogle skolelederes foranledning, uden forvaltningen har været med i processen. Dette manglende samarbejde skal dog ikke forstås, som om skolerne har lukket sig inde i deres egen lille kasse, for de har dog en smule kendskab til nogle af de tiltag de andre skoler foretager, men et decideret samarbejde er der ikke tale om. Eksempelvis svarer skoleleder D *"Jeg ved det simpelthen ikke."* (Skoleleder D, bilag 5, linje 40) på spørgsmålet *"Kan du pege på en skole, der er længst fremme[digitaliseringsmæssigt]?"*. Dette vidner ikke om det store samarbejde, men der sker dog lidt:

"Det jeg kan sige, det er, at mine medarbejder er ude på andre skoler for at hjælpe dem med blandt andet den elektroniske portfolio, for det er den måde de har integreret det i deres arbejde på. Det har de andre lyst til at lære af."

(Skoleleder D, bilag 5, linje 38)

Dog handler dette ikke om specifikke læremidler eller læreformer, men trods alt noget, der eftersigende skulle komme lærer og elev til gode. Dette kan tænkes at være afsæt for et bredere og mere omfattende samarbejde i fremtiden, men indtil videre må vi sige, at samarbejdet virker til at være yderst begrænset.

Tager vi fat i udvikling af læremidler og læreformer er førstnævnte noget, der ikke foregår på lederniveau. Der bliver ikke talt meget om udviklingsdelen i vores interviews og deraf må vi drage, at det ikke er noget, der på nuværende tidspunkt bliver lagt vægt på. Skolelederne henter inspiration andre steder fra, blandt andet Inspirationskataloget (Den Digit@le Skole, 2011b) og en enkelt skole har også kigget i retning af efterskoler. Vigtigst af alt så benytter skolerne digitale læremidler, de udvikler dem dog ikke selv - endnu. Kigger vi på de digitale læreformer, så er udbredelsen og udviklingen også begrænset. Som tidligere nævnt har to skoler - skole A og skole D uafhængigt af hinanden - valgt at indføre 'bring-your-own-device' og har dermed ændret læreformen for de pågældende elever, hvor de på skole A har valgt at gøre alt deres undervisningsmateriale digitalt i form af diverse tjenester og indscanning af analoge læremidler, der ikke kan findes digitalt:

"Vi har selvfølgelig forsøgt at købe materiale hjem, digitale undervisningsmidler ind i så stor målestok vi kunne komme af sted med. Men der er rigtig meget, der ikke er udviklet færdigt endnu. F.eks. findes der ikke et matematiksystem til 7.-9. klasse. Så det vi har gjort, det er det vi havde et, vi selv havde produceret tidligere og det har vi simpelthen scannet ind og lagt ind som pdf-filer. Det er ikke interaktive undervisningsmidler vi har hele vejen igennem, det kan godt bare være ganske almindelig ting, der er scannet ind, men de har i hvert fald ikke rigtig mange kopier til at ligge og flyde længere. Alle eleverne de har deres materiale på deres computer og det ligger ikke på selve deres computer, men det ligger oppe i Google Apps, som vi bruger rigtig meget."

(Skoleleder A, bilag 2, linje 60)

Dette er et tydeligt eksempel på udvikling af læreformer, men det sker ikke i samarbejde med andre skoler, som Den Digit@le Skole har som mål. Det er dog meget forskelligt, hvordan skolerne har valgt at gribe det an. Skole A har indført 'bring-your-own-device', skole B har interaktive tavler i alle klasser og classesæt med iPads, skole C har bedt lærerne om at udvikle deres læringsformer, uden specifikt at fokusere på digitalisering og skole D har valgt en bredere palet af digitale løsninger, hvor både 'bring-your-own-device' og interaktive tavler på hele skolen indgår. Der er således tiltag i større eller mindre grad til at udvikle læringsformen og den eneste skole, der i vores øjne skiller sig markant ud, er skole C, der godt nok snakker om læringsformer, men ikke nødvendigvis i forhold til digitalisering.

Ser vi på de to temaer i bred forstand, så ligger skolerne meget lige og en rangorden vil derfor kunne fremstå lidt misvisende, men set i lyset af nødvendigheden for at lave netop denne rangorden har vi vurderet skole D til at være foran skole A, derefter kommer skole B og sidst skole C.

Kommunikation og videndeling

Den digitale kommunikation og videndeling omhandler visionen for fremtidens digitale kommunikation på folkeskolerne i Vejle Kommune. Det er altså medarbejdere, lærere, elever, forældre og forvaltningen imellem. Samtidig vægter temaet, at der udvikles videndeling mellem kommunens skoler og deres ansatte. Det er et mål i forlængelse af den allerede nu udbredte digitale kommunikation på skolerne, at al yderligere kommunikation, hvor ikke mundtlig kommunikation er nødvendigt, foregår digitalt i 2015. Da dette allerede er udbredt og alment anvendt fokuserer temaet på opsættelsen af standarder og rammer for hvordan videndeling kan foregå i Vejle Kommune med henblik på folkeskolerne.

Dette tema er ikke vægtet at have samme indtryk og indvirkning på digitaliseringen, da skolerne allerede har anvendt den digitale kommunikation i flere år og derfor fremstår visionen som værende uden større betydning og ikke konkret i dens nuværende form.

"Det foregår udelukkende via vores intranet. Det har det gjort i mange år. Det gjorde det allerede da jeg kom."

(Skoleleder C, bilag 4, linje 21)

Der er således ingen betydelig forskel i skolernes måde at kommunikere med forældre, forvaltning eller hinanden på. Det foregår i stor udstrækning allerede hundrede procent digitalt. Der er et par enkelte særtilfælde, hvor nogle forældre enten ikke magter det ressourcemæssigt eller decideret nægter at kommunikere digitalt. Dette er dog i så lille en målestok, at vi ikke vil benytte dette som grundlag for en differentiering af skolernes digitaliseringsgrad på dette område.

Ledelse og styring

Det femte tema er omkring ledelse og styring, hvor det fastslås: *"at skoleledelsen er den ansvarlige i forhold til optimal udnyttelse af potentialet i it."* (Den Digit@le skole 2011a, p. 8). Dette begrundes ud fra devisen om, at eftersom undersøgelser viser at ved at anvende og integrere it i undervisningen, da opnår man et positivt udbytte og derved er det ifølge forvaltningen ledelsens ansvar at facilitere processen omkring digitaliseringen, således den bliver udnyttet bedst muligt. Overordnet set fokuseres der på, at skoleledelserne tager *initiativ* til at implementere digitaliseringsstrategien inden 2015, samt at ledelsen skal fremstå som det gode eksempel og sikre en sammenhæng mellem forskellige initiativer og skolens mål. Derudover beskrives et krav omkring ledelsesmæssige kompetencer til at arbejde med og *"skabe succes med skole-it"*

(Den Digit@le Skole 2011a, p. 8). Temaet fremsætter også specifikke tanker omkring ledelsens opgave i forhold til at skabe rammerne for en it kultur, sikre at it bliver anvendt i undervisningen, fastsætte mål for skole-it og uomtvisteligt et yderst vigtigt punkt, at sørge for at der bliver prioriteret ressourcer til digitaliseringen. På denne baggrund fremstår ledelsens rolle forholdsvis klar, nemlig at skulle sørge for at processen flyder i den rigtige retning, og at der er de rette strukturer og rammer for at lærerne kan videreudvikle og arbejde med digitaliseringen i hverdagen. Derved fremstår lederen som en *enabler* for den videre proces og det er videre et led i handleplanen, at der fremsættes tydelige mål for skolernes it inden udgangen af 2012 samt at der kontinuerligt bliver evalueret og fulgt op på disse mål. Afslutningsvis fastsættes det også, efter 2015 vil de individuelle skolelederes indsats blive evalueret under ledelsessamtaler med skolechefen.

Der er således flere aspekter i dette tema, men fælles for dem alle er lederens rolle. Når vi ser på de fire skoleledere, vi har interviewet, synes vi at kunne fornemme en væsentlig forskel i lederens tilgang til processen. Der er ledere, der selv har taget initiativ til nogle tiltag og selv har det som deres område, hvor andre ledere har uddelegeret opgaven til en anden i ledelsen. Det fordeler sig således, at på skole A og skole D står lederen i højere grad selv for styringen af digitaliseringen, hvor det er viceskolelederen på skole B, der er mest i centrum – dog i tæt samarbejde med skolelederen. På skole C er opgaven i høj grad uddelegeret til en afdelingsleder, der også var med til interviewet, som det fremgår af bilag 4. Faktisk udtaler skoleleder C (bilag 4, linje 6) følgende, som noget af det første: *"Ja for hang den på mig så skete der jo ikke noget det er jo det."*, hvilket vi ser som et tegn på en leder, der ikke helt formår at tage den styring og det initiativ, der lægges op til i Den Digit@le Skole. Dette skal blandt andet ses i sammenhæng med følgende udsagn:

"De får simpelthen ikke tændt lortet [interaktive tavler]. I nogle klasselokaler har vi simpelthen ophængt små kridttavler ved siden af, som de så kan bruge."

(Skoleleder C, bilag 4, linje 19)

Dette virker måske umiddelbart ikke som manglende styring, men når vi præsenterer skoleleder D, der ikke har givet lov til at hænge kridttavler op igen – med to undtagelser grundet nogle u hensigtsmæssige arbejdsgange i matematikundervisningen såfremt det skulle foregå digitalt. Skoleleder D forsætter således:

"[...]men der var da nogen der bad om i starten at de også ville have[kridttavler], hvor vi så sagde at det får i ikke og vi forklarede også hvorfor og vi sagde at vi bliver nødt til, hvis vi skal se hvad det kan det her, så må vi tage dem[kridttavlerne] væk."

(Skoleleder D, bilag 5, linje 99)

Så ser vi tydeligt en forskel i styringen fra lederens side, hvor det i det her tilfælde på skole C virker til at være lærerne, der styrer i højere grad end skolelederen.

Hele problematikken omkring kridttavler kan også tilbageføres til Klausen (2006), når han taler om *"den første blandt ligemænd"*. Ovenstående forskelle mellem skoleleder C og skoleleder D kan nemlig tolkes som, at skoleleder C i højere grad er lærer før leder, hvor skoleleder D i langt højere grad er leder først. Hvorvidt dette er tilfældet må vi stå hen i det uvisse, da vores datamateriale ikke er fyldestgørende til en endelig konklusion inden for dette aspekt.

Også på skole A ser vi en styring fra lederen, som vi mener, lever op til de mål, der bliver fremsat i Den Digit@le Skole. På spørgsmålet om hvorvidt det er skolelederens opgave at missionere overfor de lærere, der endnu ikke har taget digitaliseringen til sig, svarer han:

"Ja, det skal man jo gøre, det er jo faktisk fordi det skal ifølge faghæfte 48, så skal det være med i alle fag. Så alle skal med på den, men der er nogen man presser hårdere end andre. For der er også nogle, der simpelthen ikke vil kunne magte det og det vil ødelægge den undervisning de har[...]"

(Skoleleder A, bilag 2, linje 46)

Skoleleder A gør videre opmærksom på, at eksempelvis musiklærere ikke bliver presset i samme grad som andre, da it er en så lille del af fagmålene, at det muligvis ville gøre undervisningen dårligere at tvinge it ned over dem. Til trods for eksempelvis musiklærerne, der ikke benytter it i undervisningen, ikke bliver presset, så udvises der stadig en klar forståelse og dermed styring af, hvad der er vigtigt i de enkelte fag. Samtidig gøres der også opmærksom på overfor de andre lærere, der hænger lidt i bremsen, at de skal arbejde mere med at integrerer it i deres undervisning. Også på skole B ser vi tegn på at styringen ligger hos lederen, der også har sagt nej til kridttavler til en gruppe lærere, som hellere så de interaktive tavler som et tilbud end som et krav (Skoleleder B, bilag 3).

Vi har dermed at gøre med tre skoleledere, der udviser styring og en enkelt, der lader medarbejderne styre. Dette påvirker digitaliseringsgraden – i og med der stadig undervises på kridttavler til trods for der hænger interaktive tavler på skole C. Der er således en lavere grad af påvirkning på skole C i forhold til de andre skoler og dermed er skolelederen ikke *"tydelig i sine krav og forventninger i forhold til anvendelsen af skole-it."* (Den Digit@le Skole 2011a, p. 8).

På denne baggrund mener vi at kunne vurdere skole A, skole B og skole D til at være med fremme, når det kommer sig til ledelse og styring, hvor imod skole C halter lidt bagefter.

Kompetenceudvikling

Tema nummer seks omhandler selve kompetenceudviklingen, hvor det konkluderes, at der er behov for, at lærerne og pædagogerne besidder nogle bestemte didaktiske kompetencer, for at kunne indgå i vidensamfundets skole. Således fremstår det altså, at der kræves særlige kompetencer for at kunne arbejde med og integrere it i skolernes undervisning og hverdag. Det er selvfølgelig tanken, at lærerne selv skal kunne anvende it i et perspektiv til vidensamfundet for at kunne videreformidle information og metoder til eleverne. Det fremgår derudover som et mål at: *"Skoleledelsen er tydelig i sine krav og forventninger i forhold til kompetenceudvikling."* (Den Digit@le Skole 2011a, p. 9). Igen fremstår ledelsens ansvar i forhold til faciliteringen. Måden denne kompetenceudvikling skal forestå, er igennem såvel gensidig læring lærer og pædagoger imellem samt workshops og generelt en intern videndeling via lærerne og skolerne - som det også refereres til ovenstående i et andet tema omkring dette.

Når det drejer sig om kompetenceudvikling, er der også her forskel på skolerne – i hvert fald ud fra vores interviews. Skole D udviser igen en stor opfyldningsgrad, som blandt andet kan ses ved, at skolelederen ofte sender lærere af sted på relevante kurser og konferencer. Dette sker på baggrund af lærernes egne interesser, på den måde, at der bliver lagt tilbud ud på intranettet, hvor lærerne så tilkendegiver, hvorvidt de ønsker at deltage eller ej. Dem der så deltager, forpligter sig ligeledes til at dele den indhentede viden

med resten af lærerstaben efterfølgende. Skolelederen gør dog opmærksom på, at der sker en første sortering på dennes kontor, inden tilbuddene bliver lagt på intranettet (Skoleleder D, bilag 5).

Skole B har også fat i den gensidige læring mellem medarbejderne, når de på deres "*pædagogiske råds møder har vi i øjeblikket et fast punkt, der hedder, er der nogen der har noget nyt, som vi andre skal opleve, nogle apps som de har fundet frem.*" (Skoleleder B, bilag 3, linje 16). Også skole A har på deres pædagogiske rådsmøder haft fælles kompetenceudvikling, når "*de har siddet og arbejdet i grupper og så er de kommet med deres bud på, hvad de kunne se af fordele ved at have en digitaliseret skole.*" (Skoleleder A, bilag 2, linje 42). Der er således på disse tre skoler gjort brug af intern lærer til lærer læring, hvilket der også bliver lagt op til i både digitaliseringsstrategien (Den Digit@le Skole 2011a) og inspirationskataloget (Den Digit@le Skole 2011b). Denne interne læring fra lærer til lærer er dog blot én af metoderne, man kan bruge til intern kompetenceudvikling. Skole C har valgt en anden strategi, nemlig at afholde "*nogle kurser de sidste to skolestarter om internetbaseret undervisningsmateriale.*" (Skoleleder C, bilag 4, linje 23).

Så alt i alt er alle skolerne godt med, når det drejer sig om kompetenceudvikling og der er derfor intet vurderingsgrundlag for, på dette punkt, at differentiere opfyldnings- eller digitaliseringsgraden.

Kultur

Det sidste tema arbejder med selve kulturen. Det er klart, at kulturen skal afspejle den øgede fokus på digitalisering:

"Det er helt nødvendigt at etablere en uddannelseskultur, hvor igennem skolens uddannelseskultur prægges, udfordres og udvikles gennem nye læremidler og læreformer."

(Den Digit@le Skole 2011a, p. 9)

Dette skal ske ved, at man arbejder med at integrere de forskellige digitale læremidler og læreformer samt fokuserer på infrastrukturen og it udstyret samt at skolelederen tydeligt præciserer skolernes grundlæggende principper, antagelser, værdier etc. til at stemme overens med den øgede fokusering på digitaliseringen samtidig med at alle på og omkring skolen oplever it som en naturlig del af skolens væsen.

Vurderingen af it kulturen på de forskellige skoler er ikke ligesom de andre temaer, hvor der er forholdsvis klare faktorer at hænge det op på. Kultur er noget mere flygtig og væsentlig sværere at spørge ind til. Derfor må vi bygge vores vurdering på, hvordan vi observerer it kulturen på den enkelte skole og til grund for dette ligger vores fortolkning af de udtalelser, skolelederen er kommet med under vores interviews. Der er dog en skoleleder, der direkte taler om kulturen på skolen og det er skoleleder D, der siger:

"Det[kulturen] er noget vi har arbejdet for at ændre, men det er derfor jeg siger, at når jeg kigger på det med lederøjne, så er digitaliseringen bare ét element i en kultur af, man deler viden med hinanden, man lukker sig ikke inde med enten det man ved eller det man ikke kan finde ud af. Så bliver det jo et middel til at nå nogle mål."

(Skoleleder D, bilag 5, linje 34)

Det er næppe muligt at se et mere tydeligt tegn på en leder, der er bevidst om at gennemføre en kulturændring end ovenstående citat. Vores vurdering er dog at både skole A og skole B også har en fornuftig tilgang

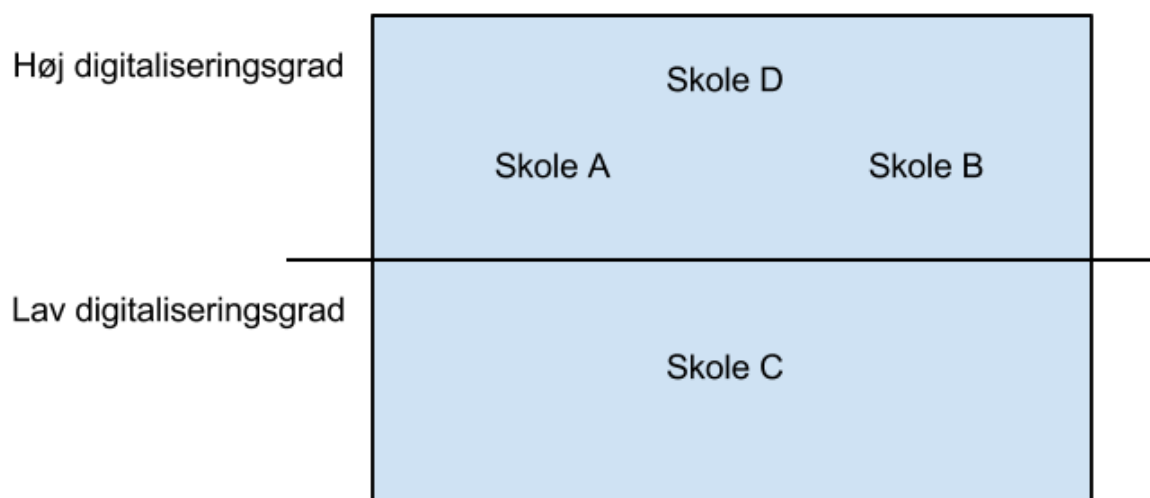
til it kultur, hvor imod skole C endnu en gang mangler en smule. Såfremt der vurderes på kulturen vil skole D ligge øverst, derefter følger skole A og skole B, med skole C nederst.

Opsummering

Graden af digitalisering afhænger altså af om skolerne - subjektivt vurderet - lever op til ovenstående mål og som vi løbende har været inde på ved de enkelte temaer, er der forskel på digitaliseringsgraden af de enkelte skoler.

Samlet set vurderer vi skole D til at være den skole, der er nået længst med digitaliseringsstrategien og derfor - ud fra vores præmis - den skole, der har den højeste digitaliseringsgrad. Skole A og skole B ligger meget lige på stort set alle punkter, der er dog forskel på, hvilke konkrete tiltag de har taget fat i, men overordnet set kan vi ikke argumentere for, hvorfor den ene skole skulle have en større digitaliseringsgrad end den anden. Der er dog ingen tvivl om, at begge skoler besidder en høj digitaliseringsgrad i vores optik og dette gør sig naturligvis også gældende for skole D.

Skole C anser vi som en efternøler på digitaliseringsområdet. Der fremstår ikke konkrete tiltag og de få der omtales, bliver ikke udnyttet (eksempelvis de elektroniske tavler). Der sker lidt, når det drejer sig om kompetenceudvikling, men det er som om, der ikke rigtig bliver gjort noget for at få det ud i de enkelte klasser. Vi kan selvfølgelig ikke afvise at vores interview ikke afspejler hele den digitale virkelighed på skoleleder C's skole, men at dømmes ud fra, hvad vi har oplevet, må vi vurdere skole C til at have en lav digitaliseringsgrad. Sætter vi det op i en simpel figur, ser det sådan her ud:



Figur 6 - Placering af skolerne i forhold til digitaliseringsgrad

Ovenstående display søger at illustrere vores vurdering af skolernes digitaliseringsgrad på baggrund af de kvalitative interviews. Da det naturligvis kan være svært at afdække digitaliseringsgraden ud fra vores fortolkning af det sagte ord, har vi valgt at sammenholde vores fortolkning med skolernes egne tilbagemeldinger i forbindelse med Vejle Kommunes samlede kvalitetsrapport for skoleåret 2011/2012.

Nedenstående tabeller er et udsnit fra skolernes tilbagemeldinger til den årlige kvalitetsrapport. Disse udsnit omhandler skolernes egen vurdering af digitaliseringsområdet, der er opdelt i fem kriterier (udvalgt af

Vejle Kommunes centraladministration). Den gule kolonne er skolelederens tilkendegivelse af det ønskede niveau før et skoleår og den grønne kolonne er medarbejdernes evaluering efter et skoleår. Skalaen, der går fra nul til tre, dækker over følgende numeriske værdier i forhold til overensstemmelsen med kriterierne: 0 = slet ikke, 1 = i mindre grad, 2 = i nogen grad, 3 = i høj grad. Tilbagemeldingerne i deres fulde længde kan findes på Vejle Kommunes hjemmeside¹⁴.

3	Digitalisering	10	7
a	Der er udviklet nye læreformer på baggrund af de digitale muligheder, der er uafhængigt af tid, sted, klasser og årgange fremmer elevernes læring	2	2
b	Den øgede udbredelse af den digitale videndeling og kommunikation dokumenteres	1	1
c	Skoleledelsen har sat tydelige mål for brugen af IT og digitale læremidler i undervisningen	3	2
d	Skolen har opstillet præcise mål for opfølgning på kompetenceudviklingen indenfor digitalisering	2	1
e	Læringsmålene for eleverne er digitaliserede, så elever og forældre har et klart billede af, hvad læringsmålene er.	2	1

Tabel 4 - Tilbagemelding skole A

3	Digitalisering	10	10
a	Der er udviklet nye læreformer på baggrund af de digitale muligheder, der er uafhængigt af tid, sted, klasser og årgange fremmer elevernes læring	2	2
b	Den øgede udbredelse af den digitale videndeling og kommunikation dokumenteres	2	2
c	Skoleledelsen har sat tydelige mål for brugen af IT og digitale læremidler i undervisningen	2	2
d	Skolen har opstillet præcise mål for opfølgning på kompetenceudviklingen indenfor digitalisering	2	2
e	Læringsmålene for eleverne er digitaliserede, så elever og forældre har et klart billede af, hvad læringsmålene er.	2	2

Tabel 5 - Tilbagemelding skole B

3	Digitalisering	8	8
a	Der er udviklet nye læreformer på baggrund af de digitale muligheder, der er uafhængigt af tid, sted, klasser og årgange fremmer elevernes læring	1	1
b	Den øgede udbredelse af den digitale videndeling og kommunikation dokumenteres	1	1
c	Skoleledelsen har sat tydelige mål for brugen af IT og digitale læremidler i undervisningen	3	3
d	Skolen har opstillet præcise mål for opfølgning på kompetenceudviklingen indenfor digitalisering	0	0
e	Læringsmålene for eleverne er digitaliserede, så elever og forældre har et klart billede af, hvad læringsmålene er.	3	3

Tabel 6 - Tilbagemelding skole C

¹⁴ <http://www.vejle.dk/Borger/Familie-boern-og-unge/Skoler/Skolerne-i-Vejle-Kommune/Kvalitetsrapporter.aspx>

3	Digitalisering	15	15
a	Der er udviklet nye læreformer på baggrund af de digitale muligheder, der er uafhængigt af tid, sted, klasser og årgange fremmer elevernes læring	3	3
b	Den øgede udbredelse af den digitale videndeling og kommunikation dokumenteres	3	3
c	Skoleledelsen har sat tydelige mål for brugen af IT og digitale læremidler i undervisningen	3	3
d	Skolen har opstillet præcise mål for opfølgning på kompetenceudviklingen indenfor digitalisering	3	3
e	Læringsmålene for eleverne er digitaliserede, så elever og forældre har et klart billede af, hvad læringsmålene er.	3	3

Tabel 7 - Tilbage melding skole D

Som det kan ses af ovenstående tabeller i forhold til vores kvalitative vurdering, er der generelt stor sammenhæng, dog med visse afvigelser – særligt i forhold til skole A og C. Skole A bedømmer sig selv lavere end skole C, hvor vi i vores vurdering har placeret dem omvendt. Ligeledes er skole A også den eneste af vores fire skoler, der ikke lever op til skolelederens ønske/forventning. Diskussionen omkring dette vender vi tilbage til senere i dette kapitel.

Forståelsen

Et centralt spørgsmål for dette speciale er, hvorvidt skolelederne har en forståelse for indholdet i digitaliseringsstrategien. Eller sagt på en anden måde (Vedung 1997, p. 227): *“Deficient administrator comprehension of intervention content may cause execution problems.”* - Det er her vigtigt at understrege, at forståelsen som begreb ikke omhandler det at forstå selve implementeringsfasen, men derimod henvender forståelsesbegrebet sig til *content* eller til indholdet. I nærværende undersøgelse vil det altså sige, at forståelsen, der efterspørges, henvender sig til selve digitaliseringen og de resultater dette vil medføre samt en forståelse af nødvendigheden for forskellige faktorer, der kræves for at understøtte digitaliseringen. Såfremt der fremstår en manglende forståelse på dette niveau, fremføres en bekymring om, at dette kan lede til effektueringsproblemer og videre deraf følger naturligvis et ikke-optimalt outcome.

Dette afsnit vil derfor søge at afdække den forståelse, som den enkelte skoleleder har af selve digitaliseringen som begreb og som virkemåde til at effektivisere folkeskolen i forhold til eksempelvis at opnå lavere omkostninger og som et mere effektivt læringsredskab end det, der er til rådighed i den analoge udgave.

Digitaliseringsbegrebet dækker over en vifte af underliggende emner, der alle omhandler det at bruge digitaliseringens muligheder for at effektivisere noget, der tidligere er løst analogt, eller slet ikke er blevet løst. Derfor fremføres der tit et synspunkt omkring digitaliseringen som værende et “værktøj”; altså noget håndgribeligt, der kan anvendes i en konkret kontekst som eksempelvis en haksaks, der er ualmindelig god til at klippe en hæk, men i mindre grad vil kunne anvendes til at klippe menneskets tånegle. På samme måde omtales digitaliseringen i forhold til konkrete tiltag, hvor den kan være med til at løse opgaver bedre, end det før har været muligt. Skoleleder A (bilag 2, linje 24) omtaler eksempelvis it som et værktøj, men et værktøj der er *“genialt”* i forhold til læsestrategierne for læsesvage.

Derudover så fokuseres der også på de store ændringer, der følger med digitaliseringen, hvorved de forskellige roller på skolerne bliver transformeret i takt med det digitale fortsatte indtog i klasserne og på lærerværelset. Det betyder, at digitaliseringen også ændre den måde lærerne har været vant til at være

lærer på, hvilket er et stort skridt ifølge skoleleder C (bilag 4, linje 74). Skolelederen frygter, at lærerne kan miste den kontrol, de har været vant til at besidde i klasseværelserne.

Her fremstår der altså tegn på det store omfang, som digitaliseringen har, ved at påvirke skolens kultur og struktur så grundlæggende, at selv måden som lærerne arbejder på vil opleve markante ændringer. Digitaliseringsstrategien fra Vejle Kommune omhandler derfor også lærernes kompetencer¹⁵ og den udvikling, der også kræves på dette område for at følge med og kunne udnytte de digitale tiltag ved at opdatere lærernes didaktiske kompetencer til at harmonere med dem, der kræves i videnssamfundets skole. Men på spørgsmålet omkring hvorvidt Skoleleder C (bilag 4, linje 78) selv opfattede sig som tovholder med hensyn til digitaliseringen svarede skolelederen: *“Nej. Det er prøv dig frem og fortæl de andre omkring hvad du har oplevet og hvad du har lært.”*, hvorved der fremstår en manglende forståelse for den kompleksitet, der omhandler digitaliseringens mange facetter og den vigtige rolle lederen besidder i denne situation, der er redegjort for teoretisk tidligere i dette speciale og som Den Digit@le Skole også selv bebuder. Indledningsvis gør skoleleder C (bilag 4, linje 6) også opmærksom på at: *“Ja for hang den på mig, så skete der jo ikke noget, det er jo det.”*. Derved tolker vi det således, at skoleleder C er klar over sin manglende forståelse og derved følger videre, at såfremt det var hende, som alene skulle stå for digitaliseringen, da ville der intet ske, ifølge hendes eget udsagn. Det er samtidig værd at bemærke, at skoleleder C valgte at medbringe en af de it kyndige fra skolen til selve interviewet, såfremt der skulle opstå en situation, hvor skolelederen ikke selv besad den tekniske viden, der kræves for at kaste lys over sagen. Derved tolker vi samtidig dette, som om skolelederen har en tæt sammenkobling mellem noget, der er teknisk svært forståeligt og digitaliseringen, som koncept.

Noget, der er blevet tydeligt, efter at have arbejdet med digitaliseringsstrategien (Den Digit@le Skole 2011a/b) er, at de 7 temaer, som den omhandler, er forholdsvist løst eller svagt formuleret, hvorved det kunne formodes, at bagtanken ved dette er at lade den enkelte skole formulere og udmønte deres egen digitaliseringsstrategi, hvilket dog også underbygges i selve strategien. Derfor har det været nødvendigt for den enkelte skoleleder at arbejde med strategien, således den giver mening og bliver udformet til gavn for den lokale skole og skolens omgivelser i betydningen af forældre og andre interessenter. Ved at arbejde med strategien må lederen naturligvis også opnå en dybere forståelse for den og derved også en bedre forståelse af konceptets muligheder og begrænsninger. Derfor er det interessant at klarlægge, hvordan den enkelte skoles strategi er udformet på baggrund af Vejle Kommunes strategi og med fokus på hvilke bestemte områder:

“[...]da vi så havde kigget den lokale digitaliseringsstrategi igennem og havde plukket ud i den, så gik vi ind og lavede nogle principper for brug af digitalisering og visionen med det er jo reelt set bare, eller visionen har ikke så meget med computere at gøre. Vi vil bare gerne have en undervisning, der tilstræber at nå så mange som muligt og vi vil gerne have så høj en kvalitet af undervisningen og en så høj læring som muligt på skolen. Det er vores vision.”

(Skoleleder A, bilag 2, linje 50)

Ved at skoleleder A arbejder med strategien, opnår han den større forståelse af begrebet, der betyder at digitaliseringen ikke blot fremstår som et værktøj, men som han beskriver det, bliver det et grundlag for at

¹⁵ Tema 6 i Den Digit@le Skole, 2011a omhandler kompetenceudviklingen

opnå en høj kvalitet af undervisningen, der samtidig også må formodes at kunne indfange eller berøre flere elever end undervisningen tidligere har formået. Dette syn på digitaliseringen, som værende mere end hvad det blotte øje ser og derved andet end den fysiske karakter som digitaliseringen tager i form af hardware og netværksinfrastruktur, det afhænger alt sammen af øjnene der ser: “[...]jeg har ikke lavet en strategi for udelukkende digitaliseringen. Digitaliseringen, det handler jo om blyanter og penalhus tænker jeg.” - sådan udtrykkes det eksempelvis hos skoleleder C (bilag 4, linje 118), hvilket dog hurtigt bliver opfulgt af en kommentar fra skoleleder Cs it sagkyndige rådgiver (bilag 4, linje 121), der beskriver, hvordan det er ganske nødvendigt at intensivt sammenkoble digitaliseringen med, hvordan eleverne lærer bedst, for at det skal give mening for dem og implementeringen på deres skole. Denne tilgang hvor digitaliseringsforståelsen kobles tæt sammen med selve det at lære, kommer også til udtryk hos skoleleder D, når der bliver spurgt ind til selve anvendelsen af digitale virkemidler, hvilket resulterer i stor entusiasme omkring de nuværende og fremtidige muligheder på området:

“Så bliver den på en eller anden måde et redskab til at man kan lege med noget, der er noget man kan visualisere eller synliggøre på mere interessante måder end hvis man har et stykke papir eller en kridttavle. Det kan tale til nogle andre sanser, det kan integrere nogle forskellige ting. Det der multimodale, det gør et eller andet ved os mennesker, men især også børn. At de lige pludseligt kan mestre ting, på et højere niveau end de kunne før. Jeg ser rigtig mange hjælpemidler i det, for dem i forhold til deres læring. Man kan se børn på omkring et år, der i dag kan bogstavernes lyde fordi de har siddet med en iPad, hvor der er dyr der kan nogle ting. Jeg tænker at det er da fantastisk. Hvad kan det ikke blive til? De er der jo allerede.”

(Skoleleder D, bilag 5, linje 58)

Deraf følger det, at digitaliseringsstrategien på den lokale skole skal defineres omkring den forståelse, der udspringer af arbejdet med de digitale læremidler og digitale læreformer og videre skal denne forståelse baseres på de fremtidige kompetencer, der forventes at blive centrale for eleverne i den danske folkeskole. Skoleleder D beskriver blandt andet, hvor meget eleverne allerede kan nu, når de starter i skole, men at det kræve særlige tiltag fra skolen at fokusere anvendelsen af de digitale muligheder på en måder, der hænger sammen med de fremtidige kompetencer, der efterspørges. Det er dog samtidig en udfordring for skolen at forsøge at gætte sig frem til, hvilke kompetencer det omtalte fremtidens samfund efterspørger om mere end 10 år, når de nuværende børnehaveklassebørn når til at skulle træffe valg af ungdomsuddannelse og senere videreuddannelse og/eller job (Skoleleder D, bilag 5, linje 58).

Eksempelvis omtales digitaliseringen som en katalysator til at opnå bestræbelserne på en større grad af inklusion, der er et andet centralt emne for folkeskolen disse år. Eller som det bliver formuleret af skoleleder D (bilag 5, linje 71), på spørgsmålet omkring hvordan eller hvorvidt digitaliseringen kan være med til at udbedre nogle af de udfordringer, som folkeskolen står overfor:

“[...] hvis vi sørger for at alle børn er udstyret med nogle rimelige muligheder for at anvende digitalisering, så har man i hvert fald en vej til at nogen af de der forhindringer, der kan være af læringsmæssig karakter dem kan man minimere.”

Skoleleder D mener samtidig at digitaliseringen kan være med til at udligne de forskelle og udfordringer, der er for børn med et dårligt dansksprog hjemmefra – eksempelvis på grund af en anden etnisk herkomst end dansk. Mens skoleleder C også forstår digitaliseringen i samme kontekst som skoleleder D i det oven-

stående, hvor digitaliseringen er med til at løse eller minimere udfordringen med eksempelvis inklusion, så udtrykkes brugen af de digitale virkemidler på en anden måde, som en anden slags kuglepen (skoleleder C, bilag 4, linje 160), men dog samtidig som et redskab til at opnå nogle pædagogiske mål.

Derved bliver digitaliseringen ikke en central del af skolens kultur, men derimod som noget, der optræder i periferien på skoleleder Cs skole. Dokumentstudiet har ellers fremvist flere eksempler på, at der fra forvaltningens side forventes et paradigmeskifte og/eller et opgør med den nuværende kultur på skolerne, der kræver et grundlæggende skift i den måde, som skolerne anser og begriber digitaliseringen på.

Det følger af ovenstående også, at der skal være en forståelse for at finde de optimale værktøjer til at danne strukturen og rammerne for de digitale læreformer og læremidler. Der efterspørges altså en afvejning af de forskellige fordele og ulemper ved at anvende noget frem for noget andet. Skoleleder B (bilag 3, linje 49) opremser nogle af de tiltag, der er sket på skolen siden påbegyndelsen af Den Digit@le Skole og hvordan man efter at have ophængt mange dyre elektroniske tavler på skolen konstaterede, at mange af tavlerne ikke var tændt i flere dage. Derfor overvejede skolens ledelse at fjerne tavlerne eller i det mindste trække dem ud af stikket. Situationen ændrede sig dog markant, da flere lærer og lederen selv begyndte at anvende tablets som eksempelvis en iPad, til at forberede sig på. Derefter blev stort set alle tavlerne taget i brug og indgår nu som en naturlig del af undervisningen i samspil med tablets og bærebare computere. Skolelederen og dennes viceskoleleder foretog et overordnet valg omkring hvilke tablets, skolen skulle satse på – i forhold til hvilken de mente lærerne og eleverne ville få mest ud af og lære at anvende nemmest. Lederen er altså inde og foretage et valg på baggrund af en forståelse for, hvilke krav brugerne har og hvilken model, der passer til brugernes niveau.

Tre af de fire skoler, der har medvirket i vores undersøgelse, tilbyder i forskellig udstrækning lærerne digitalt hardware, som muliggør arbejdet med at forberede og udvikle de digitale læremidler, hvilket er en proces, hvor lærerne er ganske centrale og nødvendige: *”Alle lærere i overbygningen har en computer stillet til rådighed.”* - redegøres det fra skoleleder A (bilag 2, linje 62). Dette anser de samme tre ud af de fire respondenter (skoleleder A, B og D) dog også som værende det absolut basale og flere af dem vil gerne udbygge deres *maskinparker*; en term, der omhandler de stationære og bærbare pc’er som skolen råder over, hvilket også kan omfatte de nye tablets eller *lomme-pc’er*. Det er dog vekslende i hvilken grad og i hvilken retningen denne udbygning vil gå. Skoleleder D (bilag 5, linje 103) valgte at udbyde fem forskellige modeller til lærerne bestående af: *”Det var en iPad som det ene og så var det to forskellige Apple computere og så to forskellige Windows baserede.”* En metode som ikke ensretter de redskaber, der anvendes på skolen, men derimod giver den enkelte lærer mulighed for at vælge ud fra deres egne præferencer og ønsker, hvilket må fordre den største åbenhed overfor det nye redskab. Skoleleder D (bilag 5, linje 30) begrundede dette med, at de ikke alle besidder det samme brugsniveau og derfor bør der være flere forskellige muligheder at vælge imellem.

Der mangler dog en skole i ovenstående. Skoleleder C forklarer at det er multimedieskatten, der er skyld i, at lærerne ikke har deres egen computer og at de tilbage i 2008 var, som det siges: *”helt med på beatet”* (bilag 4, linje 122) da alle lærerne dengang fik en bærbar computer til brug. Det oplevede skoleleder C som et skridt tilbage – især i forhold til de lærer, som allerede var meget optaget de nye arbejdsredskaber. Samtidig mener skolelederen, at det kan blive nødvendigt på et senere tidspunkt at forsøge sig med den slags løsninger igen, for at få hardwaren i hænderne på lærerne og derved hjælpe dem.

Denne multimedieskat er dog blevet afskaffet pr. 1. januar 2012¹⁶, så derfor kan man tænke, at skoleleder C har haft rig mulighed for at genindføre disse bærbare til medarbejderne, såfremt dette var et vitterligt ønske. Vi kan ikke andet end at hæfte os ved dette manglende initiativ, men vi finder nok i højere grad, at dette er manglende vilje fremfor manglende forståelse. Den manglende forståelse lægger sig ved det faktum, at implementeringen af de digitale tiltag kræver at lærerne har erfaring med den pågældende hardware og denne udsprelse er med til at fremme interessen for digitaliseringen. En ting, der dog står klart, er, at når hardwaren bliver tilgængelig, så sker der store ting i forhold til anvendelsen og udbredelsen af interessen for de digitale muligheder. Skoleleder B (bilag 3, linje 14) beskriver hvordan skolen hjemtog iPads forud for sommerferien 2012 og udleverede dem til lærerne, således lærerne kunne lære de nye tablets i løbet af sommeren og udforske de mange muligheder de besidder. Et initiativ, der betød at der skete store ryk udviklingsmæssige henover sommerferien og pludseligt kunne lærerne sidde hjemme og forberede sig med links og fremvisninger via nettet. Skoleleder B (bilag 3, linje 14) har en forklaring på, hvorfor der opstår så store udsving: " *Det er nok det har rykket allermest, det er den del der hedder, træn mens du har den.*"

Den udvikling, der sker på baggrund af udbydelsen af iPads til lærerne før sommerferien i 2012, har altså haft så stor en positiv betydning for den skole, at det omtales som et "*kvantespring*" – en ikke ubetydelig forskel. Med baggrund i denne tanke, hvor skolelederne i større eller mindre grad har en forståelse for, at der er behov for hardwaren for at kunne fostre en udvikling, så blev der udvist en større adspredelse i skoleledernes tankesæt omkring, hvordan lærerne kan eller bør lære. Skoleleder A (bilag 2, linje 128) fremsætter tanker omkring en af de metoder, der yndes, bliver omtalt som *gnubbeeffekten*, hvilket henvender sig til tanken om, at vi som mennesker, tit bliver inspireret af vores omverden og de ting vi oplever der. Derved vil de lærer, der støder hovedet mod en mur, kunne søge hjælp eller inspiration hos dem, der dyrker de digitale muligheder i et større udstræk. Derved opstår der en smittende effekt internt i lærerflokkene.

Når mennesker bliver introduceret til nye fænomener og nyt hardware eller software gennem kollegaer og bekendte opstår der en nysgerrig, der grundes i menneskets naturlige videbegærlighed og når den effekt opstår, så er der mulighed for, at store ting kan ske. Selv de største modstandere kan blive omvendt og pludseligt forsøge sig i deres fritid med eksempelvis stopmotion film til brug i undervisning, som det beskrives af skoleleder D (bilag 5, linje 99), at det var tilfældet med en 62 årig lærer, der nu kunne begejstre eleverne med forskellige digitale påfund. Der fremstod en vis nervøsitet hos skoleleder D tidligere, om hvorvidt den ældre generation ville tage de nye digitale tilbud til sig, men denne nervøsitet forklarer skoleleder D, er blevet gjort til skamme.

Videre fortalte skoleleder D også, at eftersom der var mange, som var interesseret allerede fra starten, har dette hjulpet med til at involvere og begejstre endnu andre lærer. Det er dog ikke kun på det menneskelige plan, at denne *gnubbeeffekt* eller sidemandsoplæring kommer til sin ret. Der udtrykkes også en positiv effekt på det økonomiske plan: "[...] *den sidemandsoplæring, det er ufatteligt mange kursuskroner, vi har fået for at udlevere de her iPads.*" (Skoleleder B, bilag 3, linje 51), hvorved investeringen i eksempelvis iPads medfører en ekstra sidegevinst, da der automatisk og naturligt opstår en sparring lærerne, medarbejderne, pædagogerne og lederne imellem, når de udforsker de nye redskaber. Denne sparring kunne samtidig tænkes at medføre et ekstra fællesskab omkring det at lære noget nyt og udforske de mange muligheder, der

¹⁶ <http://www.ft.dk/samling/2011/lovforslag/L31/index.htm>

medfølger. Skoleleder B omtaler de kursuskroner, der enten er sparet på denne baggrund eller som i det mindste er fulgt med som en bonus.

Men endeligt følger også en forståelse af, hvorvidt digitaliseringen er den rigtige retning at gå for folkeskolen. Digitaliseringen fremstår som et centralt og yderst vigtigt punkt fra forvaltningens side, i form af det store fokus, der er rettet mod digitaliseringen af folkeskolen og de ressourcer, der afsættes til at underbygge transformeringen. Derved er det dog ikke naturligt, at den samme forståelse fremspringer af skoleledernes tanker. Skoleledernes faglige baggrund giver dem et kendskab til skolens væsen og har øjensynligt derfor også stærke følelser i forhold til hvilken retning skibet skal sejle ud af stormen. På spørgsmålet om hvorvidt digitaliseringen er et så vigtigt emne, som det fremgår i digitaliseringsstrategien, svarer skoleleder A (bilag 2, linje 132): *”Det er det. Det er et af de områder der skal fokuseres mest på de kommende år.”*, hvorved der udvises en forståelse, eller i hvert fald en enighed med forvaltningens prioritering. Der er også en forståelse for og nysgerrighed omkring de positive resultater, der opnås med de nye digitale redskaber, hvilket bliver delt og fortalt mellem lederne og skolerne. Skoleleder B (bilag 3, linje 16) refererer til et forsøg på en anden skole i Vejle (Midtbyskolen), hvor den 7. årgang har fået udleveret iPads, hvilket skulle medføre et gevaldigt stort ryk og:

”[...] det udviser skellet mellem dem som har normale skoleproblemer og dem der ikke har, fordi den er så visuel. Det er de første signaler jeg har fået, at det er nemmere at inkludere børn som har vanskeligheder.”

I takt med at skolerne opnår en større forståelse og viden omkring digitaliseringens mange muligheder, så øges også anseelsen af den. Det er en langsom evolution, der er ved at ske rundt omkring på skolerne og det virker ikke til at udviklingen sker i store revolutionære ryk, men derimod virker det til, at bølgen først er begyndt at tage fart nu. En skoleleder antyder, at digitalisering som begreb ikke længere burde være noget nyt eller kontroversielt, det er ligefrem, eller burde i hvert fald være almen viden:

”Vi snakker digitalisering og vi sætter det op som sådan noget, der bliver et issue i stedet for at det er noget der bare er der. Altså hvor jeg egentlig tænker, er vi ikke forbi at det skal blive ved med at blive omtalt på den måde?”

(Skoleleder D, bilag 5, linje 79)

Evnen

Evnen til at implementere omhandler den rådighed, man har over forskellige egenskaber som tid, udstyr, mandskab og finansielle ressourcer (Vedung, 1997) og deraf følger det at jo mere, jo bedre. Det som denne del af analysen vil undersøge er, hvordan skolelederne disponerer og anvender de førnævnte egenskaber og i hvor vid udstrækning de er til rådighed for dem.

Skolerne er underlagt budgetter, der ifølge dem selv ikke giver mulighed for store armbevægelser i forhold til nyanskaffelse af tidssvarende hardware som bærebare pc'er eller tablets som eksempelvis en iPad. Når skolelederne bliver spurgt ind til hvilke udfordringer, de anser som de største, så er der en klar fokus på de barrierer, der skabes på grund af manglende finansielle ressourcer (Skoleleder B, bilag 3, linje 16): *”Så ligger der også en kæmpe del omkring, hvad med hardware siden - fordi vi får ikke råd til at købe ind.”*. Denne udlægning af situationen, var der som sagt tilslutning til ved alle fire skolelederne, hvilket er problematisk i forhold til at anskaffe den nødvendige mængde af hardware til at understøtte den digitale udvikling, der også er beskrevet tidligere i forhold til at udstyre lærer og eleverne med hardware. Når ikke der er den

tilstrækkelige mængde finansielle ressourcer at finde, så må skolerne tænke i andre baner. Et valg er at lade den naturlige udvikling ske og afvente det, at børn har deres egne bærebare pc'er og tablets samt at de medbringer disse i skole – til undervisning. En anden mulig vej kunne være, at skolelederne vælger at kræve, eller i hvert fald kommer med stærke opfordringer til, at forældrene indkøber de digitale redskaber til deres børn. Der er dog ulemper ved begge muligheder.

Den naturlige vej, hvor eleverne selv medbringer bærbare pc'er eller lignende, er med til at løse nogle af de økonomisk dyre materielle udfordringer: *“nu eksploderer det i alle mulige løsninger, som børnene har med og vi skal bare sikre os for at de har adgang og så skal vi have det til at være en naturlig del.”* (Skoleleder B, bilag 3, linje 83). Ved at skolerne afventer, vil det betyde, at skolerne skal kunne understøtte mange forskellige slags standarder, der findes af digitalt hardware: Pc'er med Windows, Mac OS eller Linux og tablets i et væld, der også kører forskellige operativsystemer så som Android, iOS eller Windows RT. Den udfordring er af en ganske speciel karakter og kunne defineres som værende en teknisk barriere, men det er samtidig en økonomisk dyr opgave at supportere de mange standarder. Dette kunne skolerne omgå og undgå ved, at der fra ledelsens side blev efterspurgt særligt materiel fra forældrene, så hvis ikke den naturlige udvikling forløber hurtigt nok, kan skolerne forsøge sig med forskellige tiltag. Skoleleder A forklarer at de valgte at kigge på den mulighed, der er blevet åbnet for fra KL og Regeringens side (Regeringen, KL & Danske Regioner, 2011), muligheden for at eleverne selv medbringer hardware – eller som det også bliver omtalt: *bring-your-own-device*. Dette medbringer dog videre sine egne udfordringer eftersom undervisningen i den danske folkeskole er gratis ifølge Grundloven¹⁷. Et faktum som skolelederne selvfølgelig er fuldt ud klar over og da skolerne er opmærksomme på de begrænsede krav de kan stille til forældrene om at indkøbe og sende computere, iPads og lignende dyrt og skrøbeligt elektronik med ungerne i den offentlige folkeskole (Skoleleder C, bilag 4, linje 41): *“[...] vi sidder også lidt i en knibe som en folkeskole fordi den jo er betalingsfri og derfor skal vi finde ud af hvordan vi gør det.”* Dette tiltag vil blive diskuteret i det følgende kapitel.

Derudover så er skolerne økonomisk begrænset i forhold til forskellige præmisser, som antallet af tosprogede elever, specialklasser og lignende. Skoleleder C sammenligner sin skoles forhold med de forhold, der er på den også førnævnte Midtbykskole, der både har specialklasse og socioøkonomisk dårligt stillet tosproget elever, hvorved Midtbykskolen ifølge skoleleder C, har ekstra mange ressourcer til rådighed.

De mange penge, der tidligere i specialet er omtalt som investeringer fra henholdsvis staten og kommunerne mangler øjensynligt at finde deres vej til skolernes budgetter, eller også er den økonomiske byrde større end først antaget. Der fremstår ellers en klar velvilje fra tre ud af de fire skoleledere til at bruge flere penge på digitaliseringen, hvis der var flere penge. Men det er ikke kun på hardwaren, at man støder på udfordringer, det er også i forbindelse med erhvervelsen af læremidler og hvorvidt den nødvendige software er til rådighed for skolerne, hvilket ikke altid gør sig gældende. Så selvom skolelederne satser på at indkøbe digitale undervisningsmidler i stor målestok, forklarer de, at der til stadighed er meget materiale, der endnu ikke er færdigudviklet (Skoleleder A, bilag 2, linje 60). Eftersom alle skolelederne forstår vigtigheden af sammenhængen mellem behovet for god software til hardwaren, så understreger skoleleder B (bilag 3, linje 92) også, at der bør presses ekstra meget på, eftersom det er yderst vigtigt at indkøbe de digitale læremidler, for at få dem i anvendelse i klasserne og sørge for at læremidlerne bliver en naturlig del af klas-

¹⁷ § 76 - Alle børn i den undervisningspligtige alder har ret til fri undervisning i folkeskolen. Forældre eller værger, der selv sørger for, at børnene får en undervisning, der kan stå mål med, hvad der almindeligvis kræves i folkeskolen, er ikke pligtige at lade børnene undervise i folkeskolen.

sernes læring. For hvis ikke læremidlerne er tilgængelige kan man forestille sig, at det bliver ekstra vanskeligt at udvikle og indlære den nye didaktik i forhold til de nye læreformer. Det er dog kun inden for visse fag, at denne mangel fremstår. Inden for fag som samfundsfag og historie et cetera har skolerne adgang til et allerede udviklet materiale igennem forskellige abonnementsformer via de samme virksomheder eller forlag, der allerede udbyder analoge lærebøger til skolerne. Alle skolelederne forventer, at der vil ske en kæmpe udvikling på den front inden for de næste få år på grund af det store nye marked, der pludseligt bliver efterspurgt.

Lige såvel som hardwaren og softwaren er vigtige præmisser, så er det også nødvendigt at der vægtes ressourcer mod at uddanne og udvikle lærernes og pædagogernes digitale kompetencer. Ellers kan det ikke forventes, at de digitale læremidler bliver anvendt og videreudviklet optimalt. Dette underbygger selvfølgelig kun den fælles antagelse at ilden skal tændes hos nogle udvalgte få, der kan bringe budskabet og begejstringen videre blandt kollegaerne. På skoleleder Bs (bilag 3, linje 51) skole er det eksempelvis de lærer, som også er tilknyttet en rolle på skolens bibliotek/læringscenter, der modtager den største fokus i forhold til at opdatere deres kundskaber og viden indenfor digitaliseringen:

“De 4 er alle sammen frontløbere i forhold til it og de får simpelthen hele tiden opgraderingen på kursussen, for at kunne være med.”

Der investeres tid og penge i kurser til dem, som måtte finde det nødvendigt. Hvilket sker i samarbejde med Vejle Kommune læringscenter ved skoleleder C. Men det er ikke nødvendigvis kun digitale tiltag, der prioriteres i forhold til kompetenceudviklingen. Der fremgår ikke konfronterende adfærd på skoleleder Cs skole i forhold til at påvirke til den videre udnyttelse af de digitale læremidler, men de, som måtte mangle mest – ifølge skolelederen - bliver gjort opmærksom på det og bedt om at fokusere på disse kompetencer fremover. Skoleleder C påpeger, at det ikke er vigtigt, hvorvidt en lærers tiltag er digitalt eller ej, men derimod drejer det sig om, at lærerne blot skal udvikle sig (Skoleleder C, bilag 4, linje 31). Denne udvikling skal ske selvom ledelsen på skoleleder Cs skole er klar over, at de grundlæggende infrastrukturelle rammer ikke er i orden og at arbejdet derfor bliver yderligt hæmmet (Skoleleder C, bilag 4, linje 35):

“Så har det været oplagt lige at komme med en lille sang om at det her forventer vi altså, at i arbejder videre med. Selvom vi ikke har noget netværk, så kan man godt arbejde med det.”

Så alt imens at skoleleder C har valgt at kræve fremskridt fra sine medarbejdere, selvom infrastrukturen ikke er på plads, foregår det anderledes hos skoleleder D (bilag 5, linje 52), hvor man derimod har valgt at fokusere ekstra meget på de tekniske problemer og få forvaltningen til at løse dem, så hurtigt som muligt, da de ellers ikke mener, at man kan arbejde med de digitale visioner. Skoleleder D gør samtidig opmærksom på, at det ikke har været en nem kamp at få forvaltningen til at foretage de nødvendige udbedringer af netværket, men har alligevel stået fast på dette punkt. Denne udfordring stod man også overfor på skoleleder As skole (bilag 2, linje 30), hvor man igennem en dialog med politikerne blevet lovet en deadline for det trådløse netværk, inden august 2012 - hvilket betyder at de nu har et netværk, der fungerer. Begrundelsen fra skoleleder A var, at man ellers ikke kunne arbejde med de andre områder inden for digitaliseringen; altså den samme bevæggrund som man fik fra skoleleder D ovenfor og modsat påstanden fra skoleleder C.

Skolerne anvender alle kurser i forskellig udstræk og udformning til kompetenceudviklingen, men de tekniske barrierer lærerne og eleverne møder på skolerne anses ikke for lige vigtige udfordringer at løse hos de

forskellige skoleledere. Skoleleder C udviser i hvert fald mindre bekymring omkring de problemer en uholdbar infrastruktur medfører, muligvis på grund af en manglende forståelse for den tekniske side af digitaliseringen.

Skolelederne mener dog ikke alle, at det at sende lærerne på kursus er det mest effektive i forhold til hurtigst muligt at udvikle deres digitale kompetencer. Ligesom der er blevet argumenteret for i det foregående afsnit, at det at udstyre lærerne og eleverne med hardwaren er den hurtigste vej frem, da beskriver Skoleleder B den situation ved at sammenligne med eksempelvis metoden, der anvendes hos skoleleder C, hvor et par stykker kommer på kursus hist og pist. Der mener skoleleder B (bilag 3, linje 52), at ved at satse på en hurtigere udrulning af hardwaren, da opnår man bedre og mere effektive resultater, end det ellers ville være tilfældet.

Denne tankegang om at der kræves en hardwaremæssig udrulning førend de store forandringer kan ske bliver bakket op af skoleleder A (bilag 2, linje 48): *"[...] at det rykker først rigtigt når alle har en bærbar pc, det er der det rykker. Der begynder der at ske nogle ting."*, men det er en utrolig dyr løsning som også beskrevet, at skulle udstyre alle skolens elever med bærebare computere. Som det også er beskrevet tidligere i afsnittet, så selvom nogle skoler investerer massivt i hardware og forsøger at udnytte deres ressourcer på at udbygge, så har andre skoler stadig helt basale problemer med at få infrastrukturen til at fungere. Dette er ganske enkelt nødvendigt, for at en digitalisering kan foregå. Skoleleder C (bilag 4, linje 13) gjorde os opmærksom på, at de har døjet med deres netværk, indtil fra en uge siden. Det er først nu, i slutningen af 2012, at deres netværk fungerer. Når denne slags opstår, så vil det naturligvis betyde, at arbejdet ikke forløber så effektivt som det er muligt og skoleleder C (bilag 4, linje 111) kalder da også dette problem for en gevaldig flaskehals.

For at udnytte de mange mulige kompetencer som en skolerne råder over, bliver der funderet over mindre traditionelle metoder til at øge skolernes brug af de nye it redskaber. Ved eksempelvis at strukturere eleverne i mindre gruppe, der kan være med til at hjælpe med digitale småproblemer rundt omkring på skolerne; såvel i undervisningen som til at introducere it redskaberne til de yngste elever (eller ældste). På skoleleder Ds (bilag 5, linje 42) skole har man struktureret en gruppe af "it-rødder", der kan sammenlignes med det tiltag, der er på skoleleder A og Bs skoler, der går under navnet "mediepartruljen". Disse elever indgår efterfølgende i et samspil med lærerne på skoleleder Ds skole, for at lærerne kan udtrække forskellige didaktiske ideer, der kan udnyttes i den videre undervisning.

Videre i forhold til ovenstående tiltag med mediepatruljerne eller dets lige, der knytter sig i mindre grad til den traditionelle form for kompetenceudvikling, som altid har været anvendt ved brug af kurser og lignende, så gøres der også i andre alternative tiltag på skolerne. I et andet tiltag på skole D, samarbejder skolen med Microsoft og derigennem har Microsoft været med til at udføre netværksanalyser både blandt eleverne, men også i forhold til lærerne og andet af skolens personale. Analysen skal give skolen et indblik i hvem, som har skjulte talenter i forhold til anvendelsen af it. Netværksanalysen har fundet frem til de elever og medarbejdere, der er såkaldte "it leet-users" og som besidder måske skjulte talenter indenfor it og digitaliseringen. Denne tilgang til kompetenceudviklingen følges op af en evaluering og videndeling på skolen og det fremstår som om, der er en stor fokus på at optimere den viden og de ideer, der kommer ud af kurser og anden kompetence udviklende virksomhed: *"Så bagefter, så snakker vi om, hvad var det i fik med tilbage. Vi har et it udvalg, som samler op på den inspiration der var."* (Skoleleder D, bilag 5, linje 32).

Afslutningsvis inden for området omkring evnen til at implementere digitaliseringen på folkeskolerne er der en vigtig pointe at have med, som alle skolelederne gør opmærksom på (Skoleleder A, bilag 2, linje 78):

"[...] for det er jo faktisk først nu, at man skal til at lære, hvordan bruger man egentlig den computer her."

Så selvom man anskaffer sig al den nødvendige hardware, sender lærerne, pædagogerne og medarbejderne på kurser og så videre med andre nye gode tiltag, så er det værd at huske, at al begyndelse er svær og de evner der kræves for en optimal implementering, afhænger af de digitale kompetencer, skolerne tilegner sig i disse år. Derfor er det vigtigt at skolelederne allerede nu satser på at udvikle de nødvendige kompetencer, såvel økonomisk som andre af de førstnævnte egenskaber.

Viljen

I teorikapitlet tidligere i nærværende speciale introducerede vi viljen som en af de tre egenskaber, der er afgørende i forhold til skolelederens succes med at implementere den digitale vision. Videre følger deraf, at denne egenskab har nogle emner, der nærmere definerer hvad viljen, som egenskab omhandler. Et af disse emner, eller en af teorierne omhandler den mulighed at skolelederen ikke servicerer staten eller politikerne, men derimod vælger at tolke og udforme eksempelvis digitaliseringsstrategien i forhold til dennes egne interesse (Vedung, 1997).

Der fremstår dog en stor loyalitet og arbejdsomhed i forhold til forvaltningens planer og visioner, særligt skoleleder B gør opmærksom på dette, når skolelederne bliver omtalt som loyale embedsmænd eller *civil servants*. Skoleleder B mener, at når strategien ligger på bordet, så vil stort set alle gøre et alvorligt forsøg på at opfylde de krav, der måtte gøre sig også gældende for Den Digit@le Skole (Skoleleder B, bilag 3). Men denne loyalitet betyder dog ikke at alle skolerne arbejder lige målrettet med alle digitaliseringens temaer. Eksempelvis mener skoleleder C ikke, at man kan gøre det hele og derfor vil man ofte fokusere på et enkelt felt og arbejde på dette. Ifølge skolelederen medfører det automatisk, at man opnår nogle af de andre mål også og vil derfor kunne forklare – eller undskylde – hvorfor man ikke er så godt med på nogle andre områder (Skoleleder C, bilag 4).

Dette følger den ånd som digitaliseringsstrategien fremlægger – at skolelederne skal omdanne kommunens strategier til noget, der giver mening i forhold til de lokale skolers behov, men som samtidig er i tråd med den overordnede vision, som Vejle Kommune forsøger at udbrede. Som det også videre fremgår af skoleleder D, så anser de digitaliseringsstrategien som den overordnede plan og så er det op til den enkelte skole at beslutte, hvordan den plan kan tilpasses deres egne behov, udfordringer og visioner:

"Så går jeg ledelsesmæssigt ind, også sammen med nogle medarbejdere, og kigger på, hvad er det det [Den Digit@le Skole] betyder for os? Hvor er vi henne? Hvor er det vores område egentlig skal udvikles noget mere? Og hvad i den strategi kan vi omsætte, så det giver mening der hvor vi er?"

(Skoleleder D, bilag 5, linje 15)

Men hvad betyder det egentlig for spillet mellem skolerne og forvaltningen, der begge ønsker en digitaliseringsstrategi implementeret i kommunen. Der fremgår sågar ideer omkring muligheden for at udlicitere denne slags opgaver til det private erhvervsliv og derigennem modtage support – som det også er kendt fra eksempelvis gymnasierne, der er selvejende. Skoleleder B er da også i tvivl om, hvor meget forvaltningen

skal bruges. Skolelederen overvejer endda muligheden for at have et privat firma til at servicere skolens it infrastruktur frem for forvaltningen, som det er i dag (Skoleleder B, bilag 3).

Dette bringer os videre til delen af teorien, der omhandler muligheden for uoverensstemmelser, rent holdningsmæssigt (Vedung, 1997) mellem det, der er foreslået og de tanker og ideer som skolelederne (eller lærerne) gør sig omkring fremtidens folkeskole og digitaliseringens rolle. Tanker og ideer som kan være på baggrund af knappe ressourcer og valg omkring hvor og hvordan de skal bruges. Grunden til uoverensstemmelserne kan grundet i eksempelvis den valgte vej, man har valgt at gå, frem for en anden (en ends-based tilgang) eller i en manglende overensstemmelse omkring effektiviteten af det foreslåede; altså for eksempel hvorvidt digitaliseringen vitterligt medfører den effektivisering, der bebudes, såvel økonomisk som læringsmæssigt.

På denne baggrund anså vi det for vigtigt at undersøge, i hvilken grad forvaltningens digitaliseringsvision blev anset som fornuftig: *”Ja, det synes jeg egentligt den er.”* (Skoleleder B, bilag 3, linje 58) og denne diskussion omkring hvad målet er med digitaliseringen; altså hvorfor er det egentlig at vi digitaliserer: *”[...] så have fokus rettet mod at de skal være voksne i et andet samfund, end det vi har i dag. At det hele tiden ændrer sig, de kompetencer de skal have med sig.”* (Skoleleder D, bilag 5, linje 58), men selvom skolelederne grundlæggende er enige i den retning som Den Digit@le Skole foreslår, så er der dog visse forbehold i forhold til, hvordan flere af digitaliseringsstrategiens mål skal opnås:

”Det er jo sådan lidt et dilemma i forhold til strategien eller visionen, for der bliver faktisk lagt op til at eleverne skal komme på egne computere osv. Og det er jo ikke muligt. Selvom vi opkøber for hele kvoten hvert år i it udstyr, så kan vi umuligt bevæbne alle med et digitalt penalhus og computer.”

(Skoleleder C, bilag 4, linje 42)

Denne udfordring, der også tidligere er blevet klarlagt som en reel udfordring for skoleledernes implementeringsplaner, har betydet, at lederne nu vælger at indgå i netværk, der gør dem i stand til, at kunne kommunikere til forvaltningen. De kan derigennem forklare hvad, der kræves for at kunne løfte opgaven og derved nå strategiens mål – altså videndele, men samtidig bruges netværket også til at presse forvaltningen (Skoleleder C, bilag 4). Der er forskellige tilgange til visionen – især på den lange bane – og der er også forskellige syn på hvor ambitiøs visionen er og hvilke områder skolelederne mener, skulle modtage en ekstra opmærksomhed fra forvaltningen, blandt andet synes skoleleder D, at dele af strategien er for uambitiøs. Samtidig mener skolelederen, at hele grundlaget for strategien – altså infrastrukturen – halter noget bagefter og det kræver, at skolelederen selv er fremme i skoene for at få det ordnet (Skoleleder D, bilag 5).

Derfor bliver det også et reelt spørgsmål om skolerne vægter deres egne strategier, såfremt de har en, eller vælger at følge forvaltningens fremlagte digitaliseringsstrategi: *”Nej, altså vi bruger Vejle Kommune lidt som en tjekliste og på det punkt ligger vi på den rigtige side af middel.”* (Skoleleder B, bilag 3, linje 72) og *”Vi løber egentlig efter den, der hedder Skolen i bevægelse og prøver at få den med ind og så udnytte de digitale medier.”* (Skoleleder B, bilag 3, linje 76) og det samme mønster gør sig gældende hos skoleleder A (bilag 2, linje 52), som også følger retningslinjerne i den oprindelige plan: *”Vi lavede en udmøntning i nogle punkter nærmest oveni mere eller mindre den man havde lavet fra Vejle Kommunes side, med de samme punkter, samme overskrifter på.”* Der fremstår altså en bred enighed om at fortsætte ad det samme spor, men strategien trænger til en opdatering, mener skoleleder B (bilag 3, linje 57) – allerede små tre år efter dens

fødsel: *"Jamen, jeg synes de stemmer meget godt overens, men det vare ikke længe før vi overhaler den også."* Hvilket også skoleleder A er enig i, men der fremstår andre områder som skoleleder A i stedet mener, der bør modtage en større fokus end det tidligere har været tilfældet. På spørgsmålet omkring hvordan han ser på muligheden for at indfri de mål, digitaliseringsstrategien opsætter:

"Jeg vil sige rigtig mange af dem, har vi indfriet allerede nu, nu her i 2012, så det er jeg ikke så bange for vi ikke når de der ting. Men man kan sige, at vi har rigtig meget at lære på den didaktiske side i forhold til de materialer vi får hjem og vi har også rigtig meget at lære i forhold til, vi har rigtig store udfordringer i forhold til at få interaktive læremidler ud, for de er ikke interaktive, mange af de ting, der kommer fra forlagene, det er bare deres bøger, der er lagt ind på en computer."

(Skoleleder A, bilag 2, linje 82)

Og videre følger det fra skoleleder B (bilag 3, linje 80), der udviser en bekymring omkring de manglende digitale læremidler i forhold til at følge trop med digitaliseringsstrategiens visioner *"Jeg ser ikke vi kan klare os uden."* Skolelederen giver dog udtryk for, at det er viljen, der driver værket og føler sig på ingen måde tvunget til at digitaliserer folkeskolen og for bare et år siden var der et ønske om mere fremdrift til stede (Skoleleder B, bilag 3).

Så der fremstår en velvilje overfor Den Digit@le Skoles vision, men en (begrænset) bekymring omkring muligheden for at opfylde målene inden for alle temaerne.

En af de udfordringer, der tit omtales i forbindelse med digitaliseringen eller anden implementering, hvor der fremstår et stor behov for konkret teknisk viden, er, at medarbejderne i frygt for det nye forkaster ideen, inden den får en reel chance. Der er samtidig stor enighed om at accept og forståelse fra medarbejderne – og derved dem, som de facto kommer til at anvende de nye læremidler og læreformer – er nødvendige for en optimal implementering. Hvis de mennesker, som er mest centrale ikke vil gøre brug af redskaberne, da ser digitaliseringens fremtid sort ud. Derfor fremstår der også et stort ledelsesmæssigt ansvar for at sørge for en positiv accept overfor det nye blandt skolernes lærer, pædagoger, medarbejder, elever og forældre. Skoleleder A kan berette om en gejst og positivitet fra lærerstaben fra første færd, da processen så sit lys tilbage i 2010. Lærernes entusiasme og iver for at tage de nye redskaber i brug lovede positivt for digitaliseringens fremtid på skole A: *"Yes, lad os komme i gang med det, lad os prøve at se, hvad det kan du til."* (Skoleleder A, bilag 2, linje 38). En entusiasme og iver, der blandt andet kan grundes i følgende udvikling:

"Men der er kommet en større åbenhed for at modtage den kollegiale vejledning, end der har været tidligere, så det er et langt sej træk på en kulturændring, der hedder, det er i orden at få vejledning fra sine kollegaer og fordi der er noget, man ikke kan, så er man ikke nødvendigvis en klovn."

(Skoleleder B, bilag 3, linje 51)

Og denne kulturændring er noget, der bliver arbejdet bevidst med at ændre på skolerne (Skoleleder D, bilag 5, linje 34): *"Det er noget vi har arbejdet for at ændre."* og videre følger det *"[...] at når jeg kigger på det med lederøjne, så er digitaliseringen bare ét element i en kultur af, man deler viden med hinanden."* Hvilket hænger sammen med, at skoleleder D tidligere oplevede en modstand mod digitaliseringen (bilag 5, linje 89). Der har dog til stadighed været en begyndende accept på lærernes niveau, dem, der omtales som

street-level bureaucrats i forhold til Lipsky (1971) og Vedung (1997), men deres iver har mødt forskellige barrierer, særligt i form af internetforbindelser, der ikke har virket optimalt og manglende udstyr på skolerne. En barriere skoleleder C mener, man kan arbejde omkring *"Så man kan jo godt arbejde digitalt uden lige at være på nettet."* (Skoleleder C, bilag 4, linje 17). Selvom lærerne modtager opbakning og opmuntring fra lederen, er det dog stadigvæk svært at bryde med de gamle metoder og slippe de redskaber, som man har været vant til at bruge i et helt arbejdsliv og det resulterer da også i at mange interaktive tavler aldrig bliver tændt ifølge skoleleder C, hvilket har resulteret i, at der blevet hængt kridttavler op i flere klasselokaler (Skoleleder C, bilag 4).

Selvom det ikke er nemt, betyder det jo ikke at det ikke er nødvendigt og derfor burde man antage, at der fra ledelsesmæssig side vil blive fastsat en struktur omkring den nødvendige ibrugtagelse af de (dyrt) indkøbte digitale læremidler. Som det eksempelvis fremgår fra Skoleleder D på spørgsmålet om, hvorvidt lærerne har fået lov til at tage de gamle kridt tavler i brug efterfølgende (bilag 5, linje 97): *"Det har de ikke fået lov til."*, men dette valg er dog begrænset af, at det ikke skæmmer undervisningen, hvilket har betydet, at der nu hænger kridttavler to steder på skolen i forbindelse med matematikundervisning, hvor de digitale løsninger simpelthen ikke var modne endnu.

Skoleleder C mener, som det er beskrevet tidligere, at det er muligt at arbejde med digitaliseringen uden at være på nettet; altså uden en fungerende infrastruktur. Der opstår dog en splid i forhold til skoleleder Cs opnåelsen af målene fra digitaliseringsstrategien, da det senere i interviewet fremgår, at det er (bilag 4, linje 59): *"Afhængigt af isenkrammet, ikke også? Altså læringsmæssigt, der vil jeg tro at det vil man kunne."* – dette fremstår en smule tvetydigt eller uklart. En ting er den faktiske og nuværende tilstand samt lærer og ledernes faktiske anvendelse af de digitale redskaber, noget andet er deres intention, der samtidig fortæller hvilken vej vinden blæser. Derfor synes vi, det er vigtigt at beskrive ledernes intentioner og ikke udelukkende allerede foretaget tiltag. Det er en langsom og proces, som det er blevet beskrevet indledningsvis, at ændre en kultur eller ligefrem foretage et reelt paradigmeskifte, men:

"[...] der en forståelse at det er nok rigtigt at det er den vej, men jeg tror ikke der er en forståelse af hvor fantastisk det kan blive i forhold til at benytte sig af digitaliseringen. Jeg tror nok at der er mange der har det sådan lidt EJ! når de sidder der bagved deres skærm så kan jeg ikke se hvad det er de laver og så har jeg ikke kontrollen længere."

(Skoleleder C, bilag 4, linje 74)

Deraf følger det også at modstanden ikke går på hvorvidt man skal digitalisere eller ej, men det er nærmere en modstand overfor, eller en frygt for alt det bureaukrati, der er fulgt med mange af de tidligere reformer for folkeskolen i Danmark: *"Men igen, en kniv den kan bruges godt og skidt, det kan pc'er og it og alt muligt andet også."* (Skoleleder B, bilag 3, linje 98) og deraf følger det også at lederne er bange for at bruge unødvendigt mange ressourcer, hvis ikke digitaliseringen viser sig at være de vise sten, som man forventer, som det her beskrives af skoleleder A (bilag 2, linje 46): *"Man kan også risikere at lave en masse investeringer i noget som ikke bliver brugt. Det har vi alt for mange eksempler på."* Så når lederne skal begrunde, hvorfor digitaliseringen er så vigtig og som noget stort set alle skolelederne kan blive enige om, vil være givtig for fremtidens folkeskole, så drejer det sig omkring de fremtidige udfordringer, som man tænker digitaliseringen kan være med til at løse (Skoleleder C, bilag 4, linje 158): *"Vi har en stor udfordring der hedder inklusion og inklusion og digitalisering hænger også meget sammen."* I samme tråd mener skoleleder D, det kan

være med til at udligne nogle skel mellem eleverne, hvis skolerne sørger for at udstyre dem med muligheden for at anvende de digitale løsninger. Samtidig mener skoleleder D også at digitaliseringen kan fjerne nogle af de forhindringer, der kan være rent læringsmæssigt overfor elever med indlæringsvanskeligheder (Skoleleder D, bilag 5). Dette underbygges også af skoleleder A, der ser digitalisering og inklusion som de to største udfordringer for fremtidens folkeskole, men samtidig mener, at digitaliseringen kan være med til at løse inklusionsspørgsmålet.

Der er altså med baggrund i ovenstående en samling af skoleledere (og som det fremgår også skolelærer), der kan se fremtidens folkeskole som en digital folkeskole, men der er afvigelser i metoderne de ønsker at anvende og i hvor stor udstrækning de lader de digitale tiltag gribe ind i skolens virke.

Opsummering

Dette afsnit har til formål at opsummere de foregående tre afsnit omhandlende skoleledernes forståelse, evner og vilje omkring digitaliseringen af folkeskolen. Ved at sammenholde de tre egenskaber og fremlægge en samlet opsummering bliver det muligt at fokusere på de centrale områder og udtalelser, der er interessante for den samlede analyse af lederens ageren og virkningerne heraf.

Det første afsnit omkring forståelsen; altså hvorvidt skolelederne besidder en forståelse af digitaliseringen og dens virkemåder, tager sit udgangspunkt i de spørgsmål, der omhandler processen for digitaliseringen, selve implementeringen, konkrete tiltag på skolerne og specifikt hvordan lederne anskuer digitaliseringens væsen. Lederens forståelse er her i centrum.

Der fremstod en klar forskel i den måde, som skolelederne anskuer digitaliseringen som enten værende et simpelt værktøj, der er sammenligneligt med et hvert andet værktøj, der har et begrænset brugsområde og som er specifikt udviklet til en bestemt form for arbejde. Eller også bliver it beskrevet, som et værktøj, men som et værktøj, der er med til at understøtte store dele af skolernes arbejde: både som værende et administrativt redskab, et læringsmiddel og som et fundament man kan bygge fremtidens folkeskole på. Her var der en stor sammenlignelighed i udtalelserne fra henholdsvis skoleleder A og B, som begge først beskriver digitaliseringen i form af de forskellige hardware-løsninger, der anvendes på skolerne (elektroniske tavler, tablets, bærbare pc'er og så videre). Efterfølgende bliver disse redskaber relateret til den overordnede digitalisering på skole A og B, hvor hardware-løsningerne indgår som det, der driver værket frem på skolerne. Såvel skoleleder A, B og D er alle enige om, at de store fremskridt sker, når lærerne, eleverne, medarbejderne, pædagogerne og selvfølgelig også lederne selv, får hardwaren i hånden og begynder at opdage de mange muligheder, digitaliseringens redskaber bringer med sig. Skoleleder A underbygger dette ved at henvise til digitaliseringsstrategiens vision, der som det beskrives af skoleleder A, ikke omhandler selve "computerne" (bilag 2, linje 50), men det er derimod de muligheder som "computerne" giver, dét er visionen. Som modsætning hertil fortæller skoleleder C (bilag 4, linje 118) derimod at "*Digitaliseringen, det handler jo om blyanter og penalhus tænker jeg.*" Denne udtalelse fra skoleleder C kan stilles overfor følgende udtalelse fra skoleleder D:

"Så bliver den[digitaliseringen] på en eller anden måde et redskab til at man kan lege med noget, der er noget man kan visualisere eller synliggøre på mere interessante måder end hvis man har et stykke papir eller en kridttavle."

(Skoleleder D, bilag 5, linje 58)

Det er altså klart, at de fire skoleledere ikke anskuer digitaliseringen på samme måde – hvilket ej heller ville være at forvente fra fire forskellige mennesker med hver deres meninger, ideer og forventninger om og til digitaliseringen. Det er dog forbausende at én af skolelederne, der samtidig indgår i det samme netværk og som har haft og stadig har de samme muligheder for at tilegne sig viden omkring emnet, som de tre andre, ikke har en forståelse på et højere niveau end det er tilfældet.

Det andet afsnit omhandler skoleledernes evne, eller nærmere bestemt de forskellige evner der er tilknyttet digitaliseringen og implementeringen deraf. Det er et spørgsmål omkring hvor mange finansielle ressourcer, der er afsat til eksempelvis indkøb af hardware og software. Hvor meget tid vil man hellige dette emne og hvordan eller hvor meget skal man involvere skolens forskellige aktører såsom lærerne og pædagogerne samt andre, der måtte have deres daglige virke på folkeskolerne. Det er derved en egenskab, der omhandler ydre faktorer, som lederen direkte kan påvirke ved at foretage forskellige ledelsesmæssige og administrative valg og derved er lederens ageren i centrum.

Det er ganske centralt at alle fire skoleledere er underlagt budgetter, som de mener, ikke giver dem mulighed for at handle i samme udstrækning som de kunne ønske det. Dette er selvfølgelig problematisk i henhold til den førnævnte pointe, at der først sker store fremskridt på skolerne, når der kommer hardware i hænderne på de mennesker, som skal anvende det. Der er fremsat forskellige metoder til at omgås dette problem eller denne udfordring. Skolerne kan lease udstyr og derved afdrage de store omkostninger over tid, der er ved indkøb af hardwaren. Forældrene bliver bedt om at indkøbe bærbare computere og lignende til ungerne under ideen '*bring-your-own-device*' og så videre. På denne baggrund er det derfor svært at adskille hensigtserklæringer fra skolelederne, hvor de påstår at de ville bruge flere ressourcer, hvis de var tilgængelige. Den eneste forskel, der her fremspringer er kreativiteten og nytænkningen fra skoleleder A, B og D i forhold til at omgås de finansielle udfordringer med alternative metoder. Det samme gør sig gældende når det omhandler kurser og anden kompetenceudviklende tiltag, hvor eksempelvis skoleleder B vægter bibliotekets/læringscenterets aktører først, da de er centrale i den videre udvikling eller som det også omtales "*gnubbeeffekten*" på skolen. Derved opnå skolen en mere fokuseret kompetenceudvikling end ved at anvende den samme metode som hos skoleleder C, der udvælger de lærer, der mangler mest i forhold til digitalisering, til at komme på kursus eller lignende.

Det tredje og sidste afsnit i denne henseende omhandler viljen til at implementere den digitale vision. Det er altså et spørgsmål omkring ledernes videre arbejde med digitaliseringen og hvorvidt de følger de angivne retningslinjer fra forvaltningens side og er enige i strategiens mål og metoder samt spørgsmålet omkring den egentlige lyst eller *vilje* til at foretage ændringer.

Overordnet set er alle skolelederne enige i at digitaliseringen er en del af fremtiden for den danske folkeskole, men der opstår skel i forhold til spørgsmål omkring, hvordan denne fremtid egentlig skal se ud, men også i forhold til hvordan man skal opnå dette mål. Det fremgår eksplicit af Den Digit@le Skole (2011a) at skolelederne skal tilpasse strategien til de lokale forhold, men der er dog stor forskel på hvordan skolerne tolker dette. Skoleleder A og B følger digitaliseringsstrategien og det medfølgende inspirationskatalog loyalt, men tilpasser de enkelte tiltag til de lokale forhold. Skoleleder C vægter nogle områder højere end andre og end andre områder vægtes slet ikke, hvorved digitaliseringen ikke bliver det gennemgående redskab, som strategien søger. Skoleleder D foretager løbende evalueringer sammen med sine medarbejdere, for at undersøge hvilke områder, der kræver en særlig fokus på nuværende tidspunkt, men samtidig skarpt defineret i forhold til skolens lokale forhold. Den manglende vægtning af specifikke områder fra skoleleder

C hænger også sammen med de uoverensstemmelser, der herfra fremgår omkring digitaliseringens metoder og mål. Som det blev omtalt i forhold til evnen, så har skoleleder C mødt stor modstand i forhold til at eleverne skal medbringe deres egne digitale redskaber og har ikke valgt at foretage nogen videre ledelsesmæssig vurdering af den sag, men derimod kasseret tanken, indtil der er fremlagt en vurdering af tiltaget fra forvaltningens side. Så viljen til at opnå de givne mål er tunget under de udfordringer som skolelederen (C) møder sit i daglige virke og derved besværliggøres processen og de gode intentioner om at ville implementere digitaliseringen som en del af skolens kultur. Videre fremstår der klare eksempler på, at skoleleder C ikke er konsekvent i forhold til de digitale tiltag og vælger at give efter for lærens ønsker om at stoppe med at bruge eksempelvis de digitale tavler – under anden begrundelse end at de (lærerne) ikke bryder sig om dem. Hos skoleleder D blev denne forespørgsel fra lærerne underkendt, med mindre der var konkrete tilfælde, hvor den digitale løsning ikke endnu var ligeså god eller anvendelig som det analoge alternativ.

På baggrund af ovenstående opsummering af analysedelen, fremstilles her et display med centrale citater fra vores kvalitative interviews, der omhandler forståelse, evner og vilje.

Hypotese: Skoleledere skal besidde forståelsen for digitalisering, evnerne og viljen til forandring for at have en skole, der har en høj digitaliseringsgrad.	Forståelsen	Evnerne	Viljen
Skoleleder A	<p><i>"[...]man kan sige at it er jo et værktøj. Det er et værktøj på lige fod med mange andre værktøjer, men det er et genialt værktøj i forhold til mange ting. Det er et genialt værktøj i forhold til læsestrategier for læsesvage, der er det super godt."</i></p>	<p><i>"[...] vi gik ind og kiggede på det koncept, der hedder, den mulighed, der også blevet åbnet for fra KL og Regeringens side, nemlig at man kunne medbringe sin egen computer i skolen, 'bring-your-own-device'."</i></p>	<p><i>"Vi vil egentlig gerne meget mere end vi teknisk kan klare, vi har nogle drømme i hvert fald om at det kunne blive endnu bedre."</i></p>
Skoleleder B	<p><i>"[...] den sidemandsop-læring, det er ufatteligt mange kursuskrone, vi har fået for at udlevere de her iPads."</i></p>	<p><i>"nu eksploderer det i alle mulige løsninger, som børnene har med og vi skal bare sikre os for at de har adgang og så skal vi have det til at være en naturlig del."</i></p>	<p><i>"Jeg ser ikke vi kan klare os uden. For mig at se er det vores opgave at lære dem at leve i et digitaliseret samfund, så nej det er ikke noget jeg føler påtvunget. Lige nu er der fuldt drøn på i udviklingen og vi er også mentalt med mere eller"</i></p>

			<i>mindre. For et år siden ville jeg nok sige, at jeg gerne ville have lidt mere fremdrift."</i>
Skoleleder C	<i>"Altså, digitaliseringen bruger vi som et redskab til at nå nogle pædagogiske mål. Vi har ikke digitalisering som mål i sig selv. [...] Lige nu er det bare en anden slags kuglepen."</i>	<i>"Så har det været oplagt lige at komme med en lille sang om at det her forventer vi altså, at i arbejder videre med. Selvom vi ikke har noget netværk, så kan man godt arbejde med det."</i>	<i>"Ingen kan gøre det hele og derfor tager man et felt og arbejder på og når man så arbejder på et felt så kommer der automatisk nogen af de andre ting med. Det vil der altid gøre. Så får man på den måde vinget tingene af og så kan man jo godt glemme nogle felter fordi man synes man er så godt med."</i>
Skoleleder D	<i>"Så bliver den på en eller anden måde et redskab til at man kan lege med noget, der er noget man kan visualisere eller synliggøre på mere interessante måder end hvis man har et stykke papir eller en kridttavle. Det kan tale til nogle andre sanser, det kan integrere nogle forskellige ting."</i>	<i>"[...]vi har lavet en netværksanalyse af alle medarbejdere og også fundet it leet-users blandt dem."</i>	<i>"Så går jeg ledelsesmæssigt ind, også sammen med nogle medarbejdere, og kigger på, hvad er det det [Den Digit@le Skole] betyder for os? Hvor er vi henne? Hvor er det vores område egentlig skal udvikles noget mere? Og hvad i den strategi kan vi omsætte, så det giver mening der hvor vi er?"</i>

Tabel 8 - Opsummering af forståelse, evner og vilje

I displayet er det mere overskueligt at se de forskelle, der findes blandt skolelederne i forhold til Vedungs (1997) lederegenskaber – om der også er forskel på hvilke faser de befinder sig i vil vi tage fat på i næste afsnit.

Lewins fasemodel

Ser vi på Lewins (1951) fasemodel i forhold til skolelederne, er der en forskel på, hvilke faser de enkelte skoleledere befinder sig i.

Der er nogle skoleledere, der for år tilbage efterlyste et større fokus på digitaliseringsområdet:

"Jo, altså det vi fra skolernes side har efterlyst er selvfølgelig nogle visioner på området og jeg fik muligheden for at komme ud og fortælle Børne- og Familieudvalget noget om, hvordan livet var ude på en almindelig folkeskole - det er en tre år siden nu - på et seminar ude på Munkebjerg."

(Skoleleder A, bilag 2, linje 20)

Ovenstående er et eksempel på at allerede for tre år siden, i 2009, var nogle skoleledere klar over, der skulle ske en forandring og vi har således et eksempel på, at flere skoler har givet udtryk for et ønske om forandringer - altså et udtryk for, at det var nødvendigt at gennemføre nogle forandringer på folkeskoleområdet. Dermed har skolerne, som skoleleder A omtaler befundet sig i Lewins (1951) *unfreeze* fase i 2009 og har været med til at sætte fokus på et problem, der skulle findes en løsning på. Dette satte gang i arbejdet hos forvaltningen, der i løbet af 2010 og 2011 udarbejdede en digitaliseringsstrategi, der blev endelig godkendt af Børne- og Familieudvalget i efteråret 2011:

"Jamen, vi snakker 2011. Der bliver det sat i gang og der blev vedtaget en kommunal strategi, altså selve strategien for det med syv temaer blev vedtaget i oktober 2011 af Børne- og Familieudvalget. Der blev den smidt ud til skolerne og man sagde, det er det vi nu arbejder på fra 2011 til 2015."

(Mads Bo-Kristensen, Bilag 6, Linje 7)

Dermed gik forvaltningen fra *unfreeze* fasen over i *change* fasen og videre til *refreeze* fasen. Dette gør sig imidlertid ikke nødvendigvis gældende for skolelederne, der - på trods af det første skridt blev taget af dem - først i 2011 kan handle på strategien. Derfor vil vi i dette afsnit afdække hvilken fase, vi ser skolelederne befinder sig i.

I forlængelse med skoleledernes ønske om en digitaliseringsstrategi er der umiddelbart en bred opbakning om Den Digit@le Skole og – som vi også har belyst i forrige afsnit – en generel bred forståelse for emnet. Opbakningen kommer blandt andet til udtryk hos skoleleder B, der er klar på forandring og bifalder digitaliseringsstrategien - Den Digit@le Skole (bilag 3, linje 11) *"Jo altså, der er ingen tvivl om, at det er fuldstændig korrekt, at man har taget den vej[...]"*. Når vi kigger på skole D, finder vi ligeledes tegn på en skole, der er klar til og åben for forandring:

"Jeg har oplevet af have en medarbejderstab, hvor der var rigtig mange, som selv var optaget af at få integreret it i deres arbejde og det betyder, at når jeg som leder kigger på det, så tager jeg de ting i hånden og siger "Hvordan kan vi tage afsæt i det?" og så få det koblet med nogle af de elementer, der ligger i den digitaliseringsstrategi, der er."

(Skoleleder D, bilag 5, linje 15)

På sidstnævnte skole gives der udtryk for, at det i høj grad er medarbejderne og måske ikke så meget skolelederen, der har fokus på ønsket om forandring, men i det skolelederen tager fat om medarbejdernes ønske adopterer skolelederen nødvendigheden for en forandring.

Skolelederne står dermed i en situation, hvor de ved, der skal ske noget, de ved også, hvad der skal ske og nu skal de sørge for at implementere det på den enkelte skole.

Vi lægger ud med skole A, der i høj grad viser, at de befinder sig i *refreeze* fasen. Foruden at de var en af de skoler, der satte det hele i gang jævnt ovenstående, så har de også arbejdet intensivt med implementeringen. Da digitaliseringsstrategien blev meldt ud fra centraladministrationen, blev der er på skolen blandt andet udarbejdet en procesplan for implementeringen og denne procesplan indeholder både en ledervinkel, en bestyrelsesvinkel og en medarbejdervinkel (Skoleleder A, bilag 2). Dermed har skolelederen allerede fra starten af skabt en forståelse for nødvendigheden ved denne forandring og har inddraget lærerstaben i implementeringen, så de føler ejerskab for denne. At lærerne blev inddraget fra starten af, kan ses her:

"Vi havde alle lærerne med i den første del af det og så gik man ud og kørte på de lærere der var i grøn fløj for det var dem det kom til at dreje sig om i første omgang."

(Skoleleder A, bilag 2, linje 38)

Vi ser således tydelige tegn på en skoleleder, der er i gang med implementere digitaliseringen på skolen og dermed må siges at være nået til *refreeze* fasen i forhold til Lewins (1951) fasemodel.

Vender vi blikket mod skole B, kan vi også her finde en skoleleder, der er i *refreeze* fasen. Ligesom skoleleder A, har også skoleleder B inddraget lærerne i det fra starten, inden der blev truffet beslutninger om iPads til alle medarbejdere på skolen, som en del af implementeringsstrategien. Beslutningen om at udlevere iPads har ifølge skoleleder B givet utroligt meget udviklingsmæssigt. Lærerne fik dem udleveret op til sommerferien, så de kunne udforske deres nye arbejdsredskab derhjemme (Skoleleder B, bilag 3).

Skoleleder B har desuden været med til at starte et ledernetværk omkring digitaliseringsstrategien op sammen med flere andre skoleledere. Et netværk der er oprettet på eget initiativ for at øge videndelingen blandt skolelederne og på den måde fremskynde implementeringsprocessen.

"Og så kom det her udvalg, altså det her første, jeg var faktisk med til det første møde også, hvor vi snakkede vi snakkede igennem, hvad er det egentlig vi har brug for. [...]men det er knopskydning, det er ikke automatiseret. Det er det så blevet lidt, ikke også, men det er noget der simpelthen er opstået af behov."

(Skoleleder B, bilag 3, linje 114)

Dermed giver skolelederen udtryk for et ønske – eller behov – blandt skolelederne om at fremme implementeringen ved hjælp af videndeling skolelederne imellem. Dette ser vi ligeledes som et tegn på, at skoleleder B kan placeres i Lewins (1951) *refreeze* fase.

Forsætter vi med skole C – som vi har vurderet til en lav digitaliseringsgrad – finder vi også her tegn på en skoleleder, der trods alt har gjort sig nogle tanker omkring implementering og samlet en arbejdsgruppe, der har givet ideer til, hvordan digitaliseringsstrategien kan blive brugbar for skolen. Skolelederen har, sammen med arbejdsgruppen, i højere grad arbejdet med inspirationskataloget (Den Digit@le Skole, 2011b) end digitaliseringsstrategien. Så der ligger nogle ideer til implementering og selvom det ikke er lige så udtalt som hos de foregående skoleledere, så må vi anse det som et tegn på en skoleleder, der måske ikke er, men i hvert fald bevæger sig i retning af *refreeze* fasen. Det kan dog være svært at se i forhold til vores fokus på digitalisering, for som man også kan se ud fra nedenstående udtalelse, er det ikke nødvendigvis digitalisering, der arbejdes med:

"Og vi har vores udviklingsprogram eller hvad man kan kalde det. Der har vi sådan en fordring om at alle skal arbejde med anderledes former at undervise på og alle skal arbejde med udvikling af egen pædagogisk praksis. Så om det lige er noget digitalt man tager fat i eller om man tager fat i, hvordan leder jeg klasserummet, det har vi ikke lagt en fast form henover."

(Skoleleder C, bilag 4, linje 31)

Dette er en smule paradoksalt, da der først bliver givet udtryk for en implementering og dernæst bliver der gjort opmærksom på, at det ikke nødvendigvis er digitalisering, der skal implementeres hos lærerne. Om det er udtryk for en skoleleder, der kun mangler forståelsen for digitaliseringsstrategien eller om det er en skoleleder, der endnu ikke er i *refreeze* fasen, kan umiddelbart være svært at afgøre. Dog kan vi se, der bliver prikket til de lærere, der endnu ikke har taget fat i digitaliseringen. Dette sker til MUS samtalerne, hvor de lærere, der endnu ikke arbejder med det, får besked om, at ledelsen også forventer en udvikling på denne front. Dette bliver dog igen skudt ned længere henne i interviewet, hvor skolelederen gør opmærksom på, at der ikke er lavet en strategi for digitalisering på skolen og at digitalisering *"handler jo om blyanter og penalhus tænker jeg."* (Skoleleder C, bilag 4, linje 118).

Altså endnu en udtalelse, der går "imod" førstnævnte tegn på implementering og dermed *refreeze*. Som vi også har været inde på i den forrige analysedel, har vi her at gøre med en skoleleder, der mangler vilje og dermed også forståelse for digitaliseringsstrategien, men vi mener, dette også har medført en form for "modstand" overfor implementering. Dette skal ikke forstås som modvilje, men den manglende forståelse er simpelthen en stopklods i forhold til implementeringen. Derfor finder vi disse modsigende udtalelser og derfor mener vi ikke, at skolelederen befinder sig fuldt ud i *refreeze* fasen, men ligger og svæver mellem *change* og *refreeze*.

Afslutningsvis kigger vi på skole D og også her finder vi udtalelser, der indikerer, at skolelederen er samme sted som de tre andre. Dette selvom det tidligere kunne se ud som om, at det var medarbejderne, der presede på for en ændring. Blandt andet dette citat, i forbindelse med hvad digitaliseringsstrategien betyder for denne skole:

"Så går jeg ledelsesmæssigt ind, også sammen med nogle medarbejdere, og kigger på, hvad er det det betyder for os? Hvor er vi henne? Hvor er det vores område egentlig skal udvikles noget mere? Og hvad i den strategi kan vi omsætte, så det giver mening der hvor vi er? I forhold til den udvikling vi har i gang og de tanker vi har. Så vi går sådan set ind og knækker vores forståelse af den. Dele af den er jo ret konkrete, mens andre dele er en mere overordnet karakter, som man selv skal fylde i. Det er min forståelse af den, som jeg har læst den."

(Skoleleder D, bilag 5, linje 15)

Og ligeledes underbygges det yderligere, når vi spørger ind til kulturen på skolen, hvor skoleleder D gør opmærksom på, at det er noget de målrettet har arbejdet for at ændre. Skolelederen mener dog, at digitaliseringen blot er ét element i en videndelingkultur – en kultur, hvor man ikke bare lukker sig inde med sin viden eller uvidenhed, men spreder sin viden og spørger, hvis der er noget man ikke ved. Skoleleder D ser digitaliseringen som et vigtigt redskab i den sammenhæng (Skoleleder D, bilag 5).

Opsummering

Ud fra ovenstående finder vi således ingen betydelige forskelle hos tre af de fire skoleledere. Det være sig skoleleder A, B og D. Disse tre gør alle opmærksom på deres tanker og handlinger omkring implementeringen af Den Digit@le Skole på en klar og tydelig måde og må derfor anses for alle at befinde sig i *refreeze* fasen. Den sidste af vores skoleledere - skoleleder C - er mere svævende. Nogle gange bliver der snakket implementering af digitaliseringsstrategien og andre gange bliver der næsten talt imod digitalisering. Vi finder derfor at denne skoleleder står i en overgang mellem *change* og *refreeze*. Dette er tydeliggjort i nedenstående tabel.

Hypotese: Skolelederne befinder sig i forskellige faser. Derfor vil skolerne have forskellige grader af digitalisering.	Unfreeze	Change	Refreeze
Skoleleder A			<i>"[...]da digitaliseringsstrategien kom fra kommunens side, så satte vi os ned her på skolen og lavede en procesplan på, hvordan kan vi få det implementeret her på skolen."</i>
Skoleleder B			<i>"Så tog vi altså, her i foråret, en lang snak med vores bestyrelse, fordi vi faktisk gerne ville lease tavler, fordi vi ikke kan gå ud og hive 200.000 – 300.000 kroner ud af et budget på et par af 20 millioner. Så det har vi altså gjort, så alle klasser har nu en interaktiv tavle og så har vi leaset iPads til alle vores medarbejdere og til de børn som er ordblinde eller det der hedder dyslektikere."</i> <i>"Derudover har vi 2 gange 15 iPads til udlån, som bliver brugt heftigt. Det er hver dag jeg ser en lærer eller en børnehaveklasse rende rundt med trolleyen, der ser ud som om det er i lufthavnen, fordi vi har 15 af dem, så det rykker rigtig meget. De store er også ved at have deres ting med."</i>
Skoleleder C		<i>"Og vi har vores udviklingsprogram eller hvad man kan kalde"</i>	<i>"Vi har været igennem en proces siden og så en arbejdsgruppe. Skole-</i>

		<p><i>det. Der har vi sådan en fordring om at alle skal arbejde med anderledes former at undervise på og alle skal arbejde med udvikling af egen pædagogisk praksis. Så om det lige er noget digitalt man tager fat i eller om man tager fat i, hvordan leder jeg klasserummet, det har vi ikke lagt en fast form henover."</i></p> <p><i>"De ting vi har lavet det er jo strategi for udvikling af læring jeg har ikke lavet en strategi for udelukkende digitaliseringen."</i></p>	<p><i>ledergruppen og så arbejde videre med det og så i en mindre skole arbejdsgruppe, som har givet ideer til hvordan denne plan kan blive brugbar for skolen og det er det som altså brugbarheden som vi har fået lavet, det er det idekatalog, som følger med. Vi har gennemgået den her, eller vi har haft den på et møde. Hvor vi har talt om den og hvordan vi ser på den og egentlig gjort klart at der er rigtig mange ting i den her plan som vi allerede kan leve op til."</i></p>
Skoleleder D			<p><i>"Så går jeg ledelsesmæssigt ind, også sammen med nogle medarbejdere, og kigger på, hvad er det det betyder for os? Hvor er vi henne? Hvor er det vores område egentlig skal udvikles noget mere? Og hvad i den strategi kan vi omsætte, så det giver mening der hvor vi er? I forhold til den udvikling vi har i gang og de tanker vi har. Så vi går sådan set ind og knækker vores forståelse af den. Dele af den er jo ret konkrete, mens andre dele er en mere overordnet karakter, som man selv skal fylde i. Det er min forståelse af den, som jeg har læst den."</i></p>

Tabel 9 - Skolernes faseinddeling

Ud fra ovenstående tabel kan vi således lave en grafisk fremstilling af skoleledernes placering i forhold til Lewins (1951) fasemodel.



Figur 7 - Skoleledernes placering ift. Lewins fasemodel

Diskussion

På baggrund af ovenstående analyse finder vi det givtigt at diskutere digitaliseringsgraden, samt at opdatere de tre egenskaber (Vedung, 1997) i forhold til denne særlige case, hvor digitaliseringen som begreb er helt central. Det er derved vores overbevisning at de tre egenskaber ikke bør sideordnes på lige fod, men derimod er der et indbyrdes og rangordnet påvirkningsforhold imellem egenskaberne. Videre finder vi det givtigt at diskutere nogle af de mange interessante punkter, der er fremsprunget via dokumentstudiet og interviews, men som ikke direkte indgår i undersøgelsen.

Digitaliseringsgraden

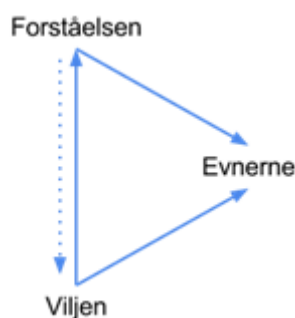
Som vi har påvist, tidligere er der ikke fuld overensstemmelse mellem vores kvalitative vurdering af digitaliseringsgraden på skolerne og de tilbagemeldinger til kvalitetsrapporten, som skolerne selv har udarbejdet. Vi så blandt andet at skoleleder A havde ønsket en score på 10 og ifølge medarbejderne opnået en på 7. Dette kan være udtryk for, at skolelederen har store ambitioner, men måske ikke besidder evnerne i lige så høj grad som skoleleder B og D – der begge har scoret høj og opnået denne score i evalueringen. Skole C har også opnået den ønskede score, men denne er sat rimelig lavt i forhold til de andre skoler, hvilket kan ses som et tegn på manglende vilje og/eller forståelse for digitaliseringsstrategien – hvilket understøtter vores samlede vurdering. Det at skolerne i bund og grund skal evaluere sig selv finder vi lettere problematisk, da medarbejderne kan have en tendens til at *please* deres leder ved at give karakter efter det ønskede niveau frem for det reelle niveau. Ydermere fremgår det ingen steder, hvorvidt det er alle medarbejdere på skolen, der har været med til at evaluere digitaliseringsområdet, eller om det er et enkelt lærerteam – eller digitaliseringsgruppe. Det er op til skolelederen at bestemme hvor stor en gruppe, der skal evaluere og dermed vil skolelederen også kunne udvælge en gruppe, hvor der er stor enighed med skolelederen selv. På den måde er der mulighed for en del fejlkilder i disse kvalitetsrapporter – ikke kun på digitaliseringsområdet – hvorved de mister en stor del af deres evaluerende værdi. Desuden skal det pointeres, at vores udgangspunkt for vurderingen ikke er det samme som de fem kriterier, der er fremsat af Vejle Kommune i kvalitetsrapporten og dette kan være med til at skabe to billeder, der ikke er helt ens.

Forståelsen, evnen og viljen

Vores argumentation er at: Skoleleder C mangler den grundlæggende *forståelse* af digitaliseringen og hvordan denne virker. Derfor mangler også *evnerne* til at implementere, da den manglende forståelse har betydning for ressource-tildelingen, indkøb af hardware og hvor meget pres, der er på at udbedre de tekniske problemer, der besværliggør den videre digitale udvikling på skolerne. Forståelsen påvirker således evnerne og videre så kan manglende forståelse – og dermed evner – have en betydning for *viljen* til at implemente-

re. Samtidig er der en direkte sammenhæng mellem viljen og forståelse, samt viljen og evner. Evnen fremstår altså som en egenskab, der er påvirket af den forudgående forståelse og vilje. Såfremt lederen besidder viljen, som det er tilfældet med skoleleder D, da opnår skolelederen forståelsen for indgrebet og videre følger evnerne. Selvom en leder har den forudgående forståelse for digitaliseringen og Den Digit@le Skole i særdeleshed, da kan man tænke sig, at der stadig kan fremstå en modvilje mod implementeringen; altså forståelsen kan være med til at påvirke og muligvis ændre viljen, men forståelse giver ingen garanti for vilje.

I en simplificeret udgave kan man sige, at uden viljen mangler forståelse og evner. Hvorimod en skoleleder med viljen kan opnå forståelse og evner. Ligeledes kan en skoleleder med forståelse opnå vilje og igennem viljen opnå evner. Nedenstående figur søger at fremstille denne argumentation grafisk, hvor de fuldt optrukne linjer repræsenterer en direkte påvirkning og den stiplede linje symboliserer en mulig påvirkning.



Figur 8 - Sammenhængen mellem egenskaber

Ved at fastholde argumentationen fra ovenstående, da fremstår det, at lederens rolle ikke nødvendigvis er at være den it-kyndige på skolen, men derimod skal lederen besidde viljen og forståelsen og deraf evnerne; altså at allokere ressourcerne af forskellig karakter for at implementere store forandringen. Eksempelvis siger skoleleder D (bilag 5, linje 67) følgende på et spørgsmål omkring hvad skolelederens rolle er:

”Altså rammer og retning og et eller andet med at facilitere noget af det, der er indenfor som vokser, kan man sige. Men også noget af det som ligger udenfor faktisk. Jeg har det lidt sådan, at jeg tror på, at hvis man skal rykke noget, så skal man også tage noget af det ind, som man tænker, hvad er det her lige for noget? Som det virker til, at der er nogen, der brænder rigtig meget for omkring det her digitalisering. Men det er ikke mig, der skal ud og trække et eller andet grundlæggende i det her - for det har jeg simpelthen ikke evner til, men jeg tænker at min opgave er at spotte dem, der gør det og så give dem plads til at de/det kan vokse og være med til at forberede en kultur og blive ved med at vedligeholde den kultur, hvor man bidrager til hinandens og hvor man samskaber nyt.”

Mens skoleleder C, der også er bevidst omkring sin egen manglende forståelse inden for emnet, ikke vægter at foretage strategiske valg udelukkende inden for digitaliseringen. Blandt andet mener skoleleder C at digitaliseringen blot handler om blyanter og penalhus og derfor finder vi det interessant at spørge ind til, hvilke opgaver en skoleleder da har (Skoleleder C, bilag 4, linje 156):

”Det jeg gør, det er at sørge for at folk udvikler sig læringsmæssigt, ved at stille de krav som jeg tidligere omtalte og når vi så taler om, at der er nogle der simpelthen ikke kan komme i gang, så taler vi om at det skal vi have gjort noget ved.”

Der er altså et klart skel i den måde hvorpå lederne beskriver deres rolle og arbejdsindsats i forhold til digitaliseringen på den enkelte skole. Ovenstående citater fra henholdsvis skoleleder C og D referer til, at lederne er opmærksomme på det faktum, at det er lærerne og pædagogerne, der anvender redskaberne i dagligdagen.

Frontlinjemedarbejderne

På baggrund af ovenstående diskussion af lederens rolle, fremgår det også, at det er lærerne og pædagogerne, som har en stor indvirkning på det endelige outcome af digitaliseringen. Det er dog vigtigt at pointere i denne diskussion, at frontlinjemedarbejderne ikke – ej heller ifølge digitaliseringsstrategien – opnår status som ildsjæle, der alene skal stå for forandringen af folkeskolen:

"På mange skoler har der været, og er der en tendens til at lade ildsjæle i lærekorpset stå for udbredelsen af kendskab til og implementering af it i undervisningen. Den strategi er utilstrækkelig. Engagerede lærere kan være en væsentlig drivkraft, men hvis ikke der samtidig bruges ledelseskraft til at sikre, at alle lærere kommer med og at anvendelsen af it tænkes ind på alle niveauer i alle fag, fremtræder ildsjælene som enlige sjæle."

(Den Digit@le Skole 2011a, p. 5)

Ildsjæle er mennesker, der udviser en særlig interesse for et bestemt område eller emne. De er dem, som også opsøger den nye teknik i deres fritid og som føler et særligt forhold til eksempelvis digitaliseringen. Men som det også fremgår af Den Digit@le Skole, så er det ikke fordelagtigt, at lade ildsjælene sejle i deres egen sø. Der er behov for lederskab, styring, facilitering og et strategisk overblik; denne forståelse udspringer også af skoleleder A, der pointerer vigtigheden af at lederne udviser lederskab og *går foran*. Dette efterleves også både af skoleleder A og skoleleder B, der begge forklarer, at de altid sørger for at benytte it til diverse møder.

Det er blandt andet på denne baggrund af specialets særlige fokus på lederens aggeren er udsprunget. Uden lederne til at understøtte ildsjælene vil det være svært at forestille sig, at ildsjælene vil kunne have mulighed for at forme fremtidens folkeskole.

Alder og køn

Den udfordring skolelederne har ved at influere skolens ansatte udspringer også af, at digitaliseringen er et begreb, der er omgærdet af stor berøringsangst. Digitaliseringen omhandler blandt andet brugen af computere, tablets, smartphones et cetera. Nogle af disse redskaber er endnu ikke hvermandseje og er først blevet tilgængelig for den brede offentlighed inden for de seneste få år. Derfor er det også at forvente, at de lærer og pædagoger, som ikke har den naturlige interesse inden for dette område, vil finde overgangen svær. Et af de områder, der interesserede os forud for nærværende speciale, var de barrierer, der opstår på baggrund af alder og køn. Det var en del af interviewguiden, dog som en del af periferien, at undersøge hvordan alder og køn påvirkede implementeringen.

"Der er også nogen, der er betænkelige ved det, meget betænkelige, som har svært ved, som har brugt den til de ting man gør derhjemme, måske søger på internettet, men skulle sige okay, nu går jeg ind og kommunikerer med børnene den vej, det er begyndt at blive visket ud, vi mærker ikke så meget mere til det. Jeg tror det falder helt naturligt og jeg var bekymret for at nogen i min generation, skulle have den holdning og så ville de komme vældig på den, for det kan ikke hjælpe, at vi holder børnene tilbage, fordi vi ikke selv er klar."

(Skoleleder B, bilag 3, linje 18)

Og specifikt i forhold til lederens forhold til it:

"jeg tror den generation af skoleledere er ved at være væk. Jeg skal ikke nægte, at der kan findes nogle små lommer rundt omkring, men man kan ikke klare sig som skoleleder, hvis ikke man er godt med. Hvis man tænker, at man gerne vil holde sig til papir og blyant, så tror jeg ikke man kan få fat i jobbet."

(Skoleleder B, bilag 3, linje 20)

Den opfattelse, der udspringer af skoleleder Bs forståelse har været fælles for alle skolerne. Der er selvfølgelig nogle lærer, der har det sværere end andre. På denne baggrund udviklede vores forforståelse sig hurtigt og interessen for alderens og kønnets påvirkning svandt væk fra specialets fokus. Det kan tænkes, at disse barrierer vil fremstå på en anden måde, såfremt man havde valgt et andet design og andre metoder, som eksempelvis en mere kvantitativ inspireret survey-tilgang til undersøgelsen og adspurgt lærerne selv i stedet for skolelederne. Der er dog ingen bevæggrund på baggrund af denne undersøgelse for at sige noget definitivt omkring alderens og kønnets indvirkning på implementeringsprocessen af den digitale folkeskole.

Udstyr fra skolen eller hjemmet

Et af de tiltag, der fylder meget i forhold til at øge antallet af bærebare, smartphones og tablets på skolerne er ved eksempelvis at bede forældrene om støtte. Når børnene har deres egne bærebare betyder det, at skolerne kan anvende de ressourcer, det ellers ville koste at anskaffe disse bærebare til andre tiltag. Denne metode møder dog modstand af forskellig karakter. Grundlæggende er det en ideologisk diskussion på baggrund af den præmis, at Grundloven klart og tydeligt pointerer at alle børn har ret til fri undervisning. Derfor kan man argumentere for at denne paragraf kommer i spil, når skolerne beder forældrene om at købe isenkram til flere tusinde kroner for at deres børn kan deltage i undervisningen. Derfor har alle de adspurgte skoleledere også udføreligt påpeget, at såfremt et barn ikke har denne mulighed, da vil skolerne selvfølgelig stille den nødvendige hardware til rådighed. Det var nærliggende for os, at rådspørge hos en central aktør i digitaliseringen af folkeskolerne, der har været med til at udvikle ideen omkring *"bring-your-own-device"*, hvordan han ser på denne diskussion:

"Frank[Jensen, skoleleder] på ungdomscenter Vejle siger, vi lever op til folkeskoleloven. Dem der ikke selv har mulighed for at tage et device med, de får af skolen. Der har man altså vendt det om og sagt i skal tage jeres eget med. I stedet for så at sige, I får og så kan nogle selv tage med. Man har ligesom vendt det om og sagt, det er sådan her vi skal forstå det og selvfølgelig lever vi op til folkeskoleloven fordi, selvfølgelig skal du, hvis du ikke har råd til det, have et stykke isenkram."

(Mads Bo-Kristensen, linje 29)

Forvaltningen er derved bevidst omkring den problematik, der er ved at bede eleverne om selv at medbringe udstyr, men vælger at gøre brug af tiltaget alligevel. Skoleleder B kan dog blive i tvivl om, det stadig er folkets skole og har tidligere være modstander af skolernes selvstyre. Skolelederen er dog begyndt at tø lidt op på dette punkt og overvejer om selvstyre kunne være en mulighed i fremtiden. Dette blandt andet i håb om mindre bureaukrati inden for folkeskolen (Skoleleder B, bilag 3) – eller som det fremføres et andet sted af skoleleder B, i forhold til hvilken reaktion, skolen modtog i forbindelse med ideen omkring 'bring-your-own-device':

”Ja, jeg har nogen, som af ren politisk holdning siger, ’er det velfærdssamfundet eller er det ikke’. Med min uddannelse har jeg nok en mere pragmatisk holdning til hvad velfærdssamfundet er.”

(Skoleleder B, bilag 3, linje 39)

Så selvom skolerne møder modstand mod ideen om, at eleverne skal medbringe deres eget udstyr til anvendelse i timerne, så virker det til, at der er en overvejende enig om, at det er vejen, som skolerne bliver nødt til at gå, for at kunne opnå de digitale mål og visioner. Spørgsmålet omkring dette tiltag har vakt stor debat på skolerne, men som sagt før, så er de fleste i eksempelvis bestyrelserne enige i, at det er metoden til at komme videre (Skoleleder A, bilag 2, linje 50): *”Det blev vedtaget i skolebestyrelsen, men ikke enstemmigt, der var én der stemte imod og seks forældrerepræsentanter, der stemte for.”* Hvilket også underbygger troen på, at forældrene også er enige i denne fremtidsvision for folkeskolerne, hvor de bliver nødt til at hjælpe til – især i begyndelsen (Skoleleder A, bilag 2, linje 56): *”[...] forældrene siger jo ’at det er nok sådan det er i dag’”* men videre på skoleleder Cs (bilag 4, linje 39) skole mødte man en ekstra udfordring eller mulighed for debat:

”Vi har en jurist i vores skolebestyrelse, som ved hvad man må sige og ikke må sige og hvis vi skal kunne leve op til denne her digitaliseringsplan som kommunen har lavet så er vi jo nødt til at have flere computere og det får vi jo ikke fra kommunalt hold for kommunen har jo ikke pengene til det - længere er den ikke.”

Og på denne baggrund er skoleleder C ikke i tvivl om på hvilket niveau, denne debat vil udfolde sig, hvis eller når kommunerne eller skolerne vælger at fokusere på udfordringen med de manglende ressourcer til at udstyre eleverne med computere: *”Men det bliver jo en sag på landsplan hvis man siger det.”* (Skoleleder C, bilag 4, linje 43). På grund af de manglende ressourcer vælger skoleleder D (bilag 5, linje 46) derimod at satse på andre områder, hvor der kunne være uopdagede ressourcer at finde: *”[...] når den offentlige sektor bliver trængt på økonomi, så skal man finde ud af, hvordan kan vi så anvende noget vi ikke har fået øje på, på en anden måde.”* Dette gøres blandt andet ved hjælp af de føromtalte it-rødder på skoleleder Ds skole, som går under navnet *mediepatruljer* på skole A og B – og udvælgelsen af *leet-user*.

Afslutningsvis i forhold til debatten omkring, hvem det er, som skal sørge for den nødvendige hardware på skolerne, så er alle skolelederne enige omkring, at det er deres ansvar at udstyre de elever, som ikke har en computer, med en computer. Hvilket af skoleleder A (bilag 2, linje 54) beskrives sådan her: *”[...] selvfølgelig så ligger der også sådan i den strategi, at de der ikke har en bærbar computer, de kan tage med, dem skal vi nok give en til.”*

Kapitel 6

Konklusion

Vi vil i dette kapitel svare på vores problemformulering igennem vores underspørgsmål og hypoteser. Der vil desuden blive konkluderet på ovenstående diskussion, der vil afrunde dette kapitel. Vi vil for læsevenlighedens skyld starte med at præsentere vores problemformulering med dertil hørende underspørgsmål og hypoteser.

Vores problemformulering har følgende ordlyd:

“Har ledelse en betydning for forskelle i digitaliseringsgraden og på hvilke måder?”

Med de tilhørende underspørgsmål:

1. *Hvordan kan man på baggrund af Vedung (1997) forklare en forskel i digitaliseringsgraden på de enkelte skoler?*
2. *Hvordan kan Lewins (1951) fasemodel bruges til at beskrive eventuelle forskelle i digitaliseringsgraden?*

Og til vores to underspørgsmål har vi fremsat følgende hypoteser:

- Skoleledere skal besidde forståelsen for digitalisering, evnerne og viljen til forandring for at have en skole, der har en høj digitaliseringsgrad.
- Skolelederne befinder sig i forskellige faser. Derfor vil skolerne have forskellige grader af digitalisering.

Vi vil starte med at tage fat i underspørgsmål 1, der går på Vedungs (1997) lederegenskaber omkring forståelse, evner og vilje.

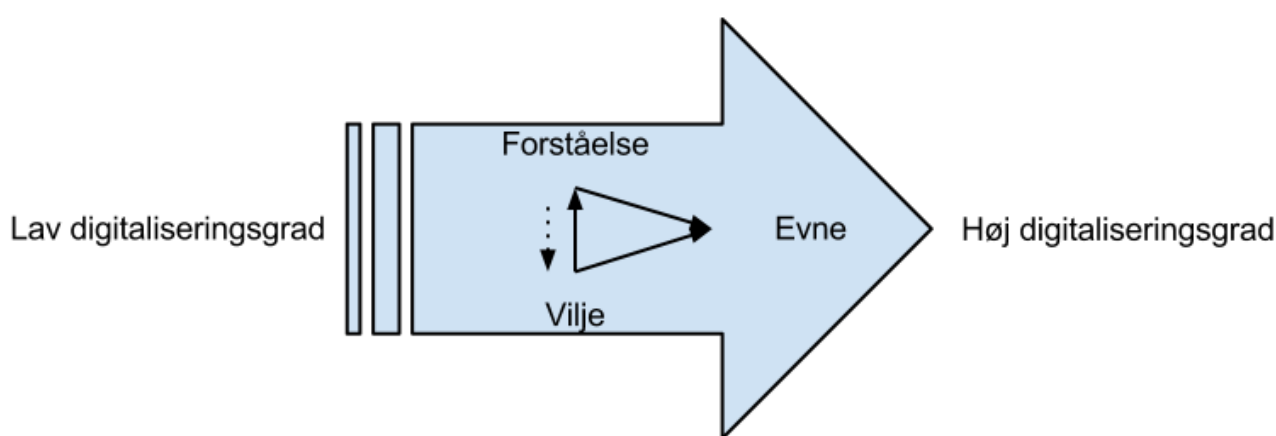
Der er ingen tvivl om, at skolerne i Vejle Kommune har kendskab til Vejle Kommunes digitaliseringsstrategi, Den Digit@le Skole. Der er heller ingen tvivl om, at skolelederne har forskellige opfattelser af den og af hvordan den skal implementeres. Dette kommer tydeligt til udtryk gennem vores kvalitative interviews med skolelederne, som det også ses i kapitel 5. Vi har at gøre med fire skoleledere, hvoraf de tre af dem udviser en stor forståelse for digitaliseringen og dens fordele – og så er der en skoleleder, der stort set ingen forståelse har på området. Denne skoleleder er også meget svævende i sine udtalelser, hvilket betyder, at der nogle gange bliver snakket om digitalisering og andre gange bliver det nærmest skudt ned. Grundlæggende mener vi dog at denne skoleleder ikke besidder den forståelse, der er nødvendig ifølge Vedung (1997). Det samme billede gør sig gældende ved evnen og viljen. Der er ikke det samme drive i skoleleder C, som der er hos de andre. Dette er naturligvis helt at forvente i kraft af den manglende forståelse, men som vi også er inde på i kapitel 5, så kan det lade sig gøre at skabe sig en forståelse, såfremt man besidder viljen til at forandre tingene.

Som det fremgår af ovenstående analyse besidder skoleleder A, B og D alle forståelsen, men de er alligevel underlagt de samme forhindringer i forhold til evnen som skoleleder C, de vælger dog i stedet at omgå disse forhindringer ved hjælp af forskellige metoder, da de via deres forståelse ved, at det er nødvendigt med visse evner for at kunne foretage digitaliseringsimplementeringen. Skoleleder A og B udviser begge

kreativitet ved eksempelvis at fokusere på tiltag som "bring-your-own-device" og lignende. Derimod vælger skoleleder C at afvente en længere diskussion internt og i lokalmiljøet, hvorved udviklingen bliver udskudt.

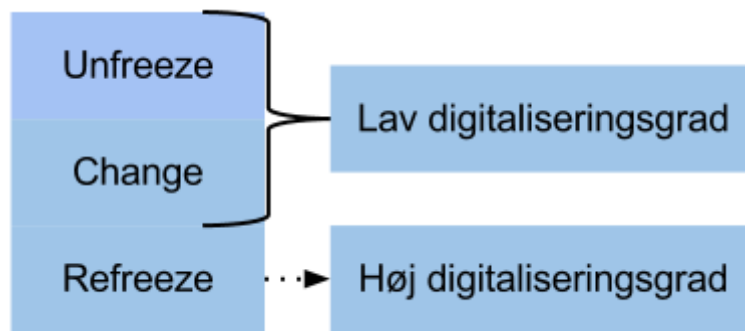
De bruger altså deres ledelsesmæssige rolle til at strukturere den lokale strategi, facilitere implementeringen og underbygge viljen på skolen til at drive digitaliseringen frem. Der er dermed et mindre hængeparti blandt skolelederne i forhold til, hvad digitaliseringsstrategien har af mål for disse. Det fremgår dog klart af Den Digit@le Skole (2011a, p. 3), at lederne og medarbejderne på skolerne skal besidde en viden om og kompetencer til, at udnytte og anvende de teknologiske muligheder til fulde og i alle henseende, hvilket ikke er tilfældet for skoleleder C.

Vi kan ud fra ovenstående konkludere at, med udgangspunkt i Vedung (1997) vil vandringen fra en lav til en høj digitaliseringsgrad kunne illustreres på følgende måde.



Figur 9 - Vandring fra lav til høj digitaliseringsgrad

Ser vi på Lewins (1951) fasemodel finder vi en anderledes ensartethed blandt skolelederne. Vi skal dog gøre opmærksom på, at vores datamateriale på dette punkt ikke er fyldestgørende, så dette afsnit tager udgangspunkt i den data vi nu engang har fået indsamlet, men vi er klar over, at en endelig konklusion ud fra dette vil være uhensigtsmæssig og kræve et videre arbejde. Situationen er den samme, da det stadig er skoleleder C, der svæver mellem to fase, men sammenholdt med ovenstående kan dette forklares ved den manglende vilje og/eller forståelse for digitaliseringen. Skoleleder C har ganske enkelt endnu ikke taget det næste skridt i digitaliseringen. Vi har tidligere i dette speciale kunne påvise at skoleleder A, B og D tydeligt befinder sig i *refreeze* fasen, hvor skoleleder C svingede mere mellem *change* og *refreeze* fasen. Dette betyder, at en skoleleder, der ikke befinder sig fuldt ud i *refreeze* fasen kun vil kunne opnå en lav digitaliseringsgrad, hvilket kan illustreres på følgende måde:



Figur 10 - Forudsætning for høj digitaliseringsgrad

Vi kan derfor konkludere – igen med vores begrænsede datamængde in mente – at skolerne først kan opnå en høj digitaliseringsgrad – med udgangspunkt i Lewins (1951) fasemodel – når de befinder sig i *refreeze* fasen. Sammenholder vi dette med Figur 9 stemmer det fint overens, da vi netop har påvist, at man ikke kan implementere noget optimalt, så længe man ikke besidder forståelsen, evnen og viljen. Der er således en fin sammenhæng mellem Vedung (1997) og Lewin (1951) og de er begge i stand til – på hver deres måde – at forklare forskelle i digitaliseringsgraden på skolerne i Vejle Kommune. Ydermere kan de to teorier sammenholdes således, at en (skole)leder skal besidde forståelse, evner og vilje for at kunne bevæge sig fra *change* fasen til *refreeze* fasen – i forhold til ovenstående.

Vi har således besvaret vores underspørgsmål og kan i forlængelse heraf bekræfte begge vores hypoteser – dog med en note omkring datamængde ved den ene hypotese. Vi er dermed også i stand til at svare på vores problemformulering.

Ledelse har en betydning for forskellen i digitaliseringsgraden på folkeskolerne i Vejle Kommune, hvilket betyder, at det kræver en skoleleder med forståelse, evner og vilje til at gennemføre en ændring. Samtidig kræver det en skoleleder, der er i stand til at være leder først og dernæst lærer og endelig kræver det en skoleleder, der er villig til at "gå den ekstra mil" og være kreativ i forhold til digitaliseringen og de forskellige udfordringer og barrierer, der udspringer heraf.

Vi kan derfor også bekræfte, at ledelse er en meget vigtig faktor, når det drejer sig om ændringer i en organisation eller institution, som vi refererede til i problemstillingen i forhold til Fernandez & Rainey (2006). Vi finder, at det særligt gør sig gældende når det drejer sig om en så kompleks og teknisk svær ændring, som implementeringen af digitaliseringsstrategien er.

Således finder vi, at så længe der er tale om større forandringer og særligt forandringer med stor kompleksitet og tekniske udfordringer, så betyder ledelsens ageren alt. Hvis en leder, som eksempelvis skoleleder C, ikke har viljen eller forståelse, så bliver output og outcome derefter; altså ikke optimalt.

Kapitel 7

Perspektivering

Den grundlæggende præmis for nærværende speciale er, at de undersøgte skoler alle søger at implementere den samme digitaliseringsstrategi, der er udstukket fra forvaltningen – på baggrund af lokale forhold. Derved følger det, at skolelederne er underlagt et tiltag eller indgreb i deres virke, som de ikke nødvendigvis er indforstået med eller enig i. Skolerne har haft mulighed for at indgå i udviklingen af strategien og derved påvirke dens væsen, således der er overensstemmelse med den og deres egne overbevisninger. Dette kræver dog at skolelederne har valgt at indgå i den udvikling og afsat ressourcer i form af blandt andet mandetimer til det. Som det dog fremgår af ovenstående analyse, så er nogle skoleledere mere ivrige efter at digitalisere end andre. Derved opstår der, som det også argumenteres for ovenstående, en situation hvor der er en reel risiko for, at det endelige outcome af implementeringen ikke er optimal – på alle skolerne. Hvorved en af de oprindelige bevæggrunde bag digitaliseringen ikke bliver opnået; altså at effektivisere.

Denne bekymring eller konstatering har ført til en perspektivering, hvor fremtidens folkeskole er en selvejende institution – ligesom det kendes fra gymnasierne. Derved vil folkeskolerne opnå en større grad af frihed til at skabe en lokal skole, der tager hensyn til og henvender sig til lokalområdet og dets borgere. Ved at tage skridtet til at blive selvejende betyder det dog ikke at skolerne selv kan bestemme alt og selv udstikke retningslinjerne for undervisningen et cetera – disse vil stadig være underlagt statens udstukne rammer (UVM, 2006): *”Men det er institutionerne, der selv skal udfylde disse rammer.”*

Når det er op til skolerne selv at udfylde disse rammer, da kan det tænkes at skolens leder og bestyrelse vil fokusere på og implementere tiltag, der er i deres egen interesse – og derved opnå bedre resultater end ved implementeringer, der ikke er fuld forståelse for og støtte til fra skolerne. Videre kan det tænkes at skolelederne og lærerne vil opnå en større faglig stolthed, når man fra administrativ side vælger at lade dem, som har *”fingrene i muldet”*, forestå udviklingen af fremtidens folkeskole.

Den tænkte tanke, at folkeskolerne bliver selvejende er ej heller grebet ud af den tomme luft. I slutningen af 2012 er der i medierne fremkommet flere artikler, der omtaler muligheden. Eksempelvis beskriver ugebrevet Mandag Morgen i en artikel fra den 28. november 2012, hvordan flere centrale aktører på folkeskoleområdet er blevet kaldt til lukket høring af Folketingets Børne- og Undervisningsudvalg, for netop at diskutere dette emne. Der argumenteres for at denne omvæltning vil revolutionere folkeskolen og *”[...] sætte skolerne mere fri.”* (Mandag Morgen, 2012).

Det er dog værd at huske, at digitaliseringen omtales som et grundlæggende princip og løftestang for fremtidens folkeskole og derved vil skolerne – selvejende eller ej – være nødtvunget til at forestå en implementering på dette område alligevel. Digitaliseringen er så specifikt et område, hvor der kræves forholdsvis stor teknisk viden og indsigt for at forstå og forestå implementeringen. Dette fremgår da også af det store fokus, der er kommet på eksempelvis gevinstrealiseringen af digitale tiltag inden for andre offentlige områder såsom SKAT.dk, kommunekontorenes borgerservice, forskellige velfærdsteknologier og så videre, hvor fokus nu er på selvbetjening – når som helst og hvor som helst. Digitaliseringen er ganske central i det danske samfund disse år. Derfor er der opstået denne fokus på gevinstrealisering; altså hvorvidt vi opnår de gevinster, der er at forvente ved et givent tiltag. Det er derfor svært at tænke sig en fremtidens folkeskole, hvor ikke digitaliseringen vil fylde mere end den gør i dag. Derimod vil der være mange andre områder, som

skolerne vil opnå større indflydelse på og derved øge sandsynligheden for et optimalt outcome af diverse tiltag, ved at være selvejende.

Eftersom digitaliseringen er så væsentligt et område, vil vi argumentere for, at fremtidens folkeskole får brug for mere konsultation og vejledning i forhold til eksempelvis digitaliseringen. Lige såvel som skolelederne og lærerne slås en indædt kamp for at få anerkendt deres faglighed og ekspertise og få lov til at udøve denne, så kan det samme tænkes i forhold til konsulenter med ekspertviden inden for implementeringen af tiltag af en digital karakter. Lige nu drives den digitale udvikling af skolelederne og lærerne med mulighed for at hente bistand fra et centralt organ i forvaltningen. En forvaltning der skal servicere 26 folkeskoler i eksempelvis Vejle Kommune og derudover udføre mange andre roller i forhold til den generelle digitalisering af Vejle Kommune. Desuden fremstår digitaliseringen af folkeskolen forskellige fra kommune til kommune og endda fra skole til skole. Den decentralisering, der er på digitaliseringsområdet muliggør en fragmentering, hvorved man kan risikere at ende i samme problemer, som den Elektroniske Patient Journal skaber for regionernes sygehuse. Digitaliseringen er som sagt tidligere er en yderst specifikt implementeringsproces og her bør man anvende og finde al den ekspertise, der er på området – såfremt man ønsker at opnå et optimalt udbytte af en fremtidig digital folkeskole.

Litteraturliste

Antoft, R. Kristiansen, S. Jørgensen, A. Jacobsen, M. H. (2007) **Håndværk og horisonter**: tradition og nytænkning i kvalitativ metode. Studies in History and Social Sciences nr. 36. Odense, Syddansk Universitetsforlag.

Bryman, A. (2004) **Social Research Methods**. Oxford University Press.

Dahler-Larsen, P. & Krogstrup, H. K. (2001) **Tendenser i evaluering**: Implementeringsforskningen og dens relation til evaluering. Odense Universitetsforlag, Odense.

Dahler-Larsen, P. (2002) **At fremstille kvalitative data**. Odense Universitetsforlag, Odense.

Den Digit@le skole (2011a) **Digitaliseringsstrategi 2011-2015**, Vejle Kommune.

Den Digit@le skole (2011b) **Inspirationskatalog**, Vejle Kommune.

de Vaus, D. (2001) **Research Design in Social Research**. SAGE Publications, London

Digitaliseringsstyrelsen (2012) Læst d. 28. august 2012 **Folkeskolen skal udfordre den digitale generation**:

<http://www.digst.dk/Digitaliseringsstrategi/Digitaliseringsstrategiens-initiativer/Folkeskolen-skal-udfordre-den-digitale-generation>

DI (2011) **Digital dagsorden for Danmark**.

Fernandez, S. & Rainey, H., G. (2006) **Managing Successful Organizational Change in the Public Sector** i Public Administration Review March/April 2006.

Flyvbjerg, B. (2010) **Fem misforståelser om casestudiet**. Kvalitative metoder: en grundbog (pp. 463-488). Hans Reitzel, København.

Henriksen, L. B. (2003) **Kvalitet i kvalitativ samfundsvidenskab** – en historie om filosofisk hermeneutik og kvalitative metoder i samfundsvenskaberne. Aalborg Universitetsforlag, Aalborg.

Hildebrandt, S. & Laursen, P., F. (2009) **Når klokken ringer ud** – opgør med industrisamfundets skole, Gyldendalske Boghandel, Nordisk Forlag A/S, København.

KL (2010) **Den fælleskommunale digitaliseringsstrategi 2010-2015**.

KL (2012) **Digitale læremidler i folkeskolen**.

Klausen, K. K. (2001) **Skulle det være noget særligt?** – organisation og ledelse i det offentlige, Børsens Forlag, København

Klausen, K. K. (2006) **Institutionsledelse** – ledere, mellemledere og sjakbajser i det offentlige, Børsens Forlag, København.

Kotter, J. (1995) **Leading Change: Why Transformation Efforts Fail**. Harvard Business Review 73 pp. 59-67.

- Kvale, S. (1997) **Interview** – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview. Hans Reitzels Forlag, København.
- Lee, J. (2010) **10 year retrospect on stage models of e-Government**: A qualitative meta-synthesis. *Government Information Quarterly* 27 pp. 220-230.
- Lijphart. 1971. **Comparative politics and the comparative method**. *American Political Science Review* 65: pp. 682-693.
- Lipsky, M. (1971) **Street-Level Bureaucracy** – Dilemmas of the individual in public services, Russell Sage Foundation, New York.
- Lewin, K. (1951) **Field theory in social science**, Harper & Row, New York
- Mandag Morgen (2012) **Folketinget vil diskutere selvejende skoler**. Tilgået den 4.1.2013: <https://www.mm.dk/folketinget-vil-diskutere-selvejende-skoler>
- Meyer, B. (2012) **Centrum i min verden...**, <http://ipadsvejle.skoleblogs.dk/category/bmb/>, Vejle.
- Pedersen, O. K. (2012) **Ledelse af den offentlige sektor** – udfordringer og betingelser. *Fra den private sektor som inspiration til den offentlige som forbillede*. Gæsteforelæsning på Aalborg Universitet d. 11.10.2012, Aalborg.
- Regeringen, KL og Danske Regioner (2011) **Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2011-2015**.
- UVM (2006) **Selvejende institutioner**. Tilgået 4.1.2013: <http://pub.uvm.dk/2006/gymhfselveje/kap03.html>
- UVM (2009) **Fælles Mål 2009 It- og mediekompetencer i folkeskolen** – Faghæfte 48. UVM håndbogsserie nr. 5. Undervisningsministeriet, København.
- UVM (2011) **Regeringen styrker it i folkeskolen med 500 millioner**, Undervisningsministeriet, København Læst d. 18. september 2012: <http://www.uvm.dk/Aktuelt/~//UVM-DK/Content/News/Udd/Folke/2011/Aug/110824-Regeringen-styrker-it-i-folkeskolen-med-500-millioner>
- Vedung, E. (1997) **Public Policy and Program Evaluation**. Transaction Publishers, New Brunswick (USA) and London (U.K.).
- Vejle Kommune (2010) **Skolen i bevægelse** – værdier og principper. Vejle Kommune.
- Vejle Kommune (2011) **Ansøgning om frikommunestatus** – Vejle Kommune vil være Frikommune, marts 2011, Vejle.
- Winter, S. C. & Nielsen, V. L. (2008) **Implementering af politik**. Academica, Århus.
- Yukl, G. (2010) **Leadership in organizations**, 7. udgave, Pearson, New Jersey.
- Yin, R. K. (2009) **Case Study Research: Design and Methods**. SAGE Publications, London.

Bilag 1

Skole	Socioøko skole- distrikt ¹⁸	Socioøko indskrevne skolebørn ¹⁹
Bredagerskolen	0,70	0,81
Egtved Skole	0,91	0,97
Englystskolen	0,92	0,92
Engum Skole	0,68	0,93
Fælleshåbskolen	0,82	0,89
Fællesskolen, Give	1,09	1,08
Gadbjerg/Bredsten Skole	0,94	0,92
Grejsdalsskolen	0,89	0,90
Gårslev Skole	0,89	0,85
Hældagerskolen	0,82	1,02
Højen Skole	0,86	1,01
Kirkebakkeskolen	0,64	0,87
Kollerup Skole	0,92	0,88
Midtbyskolen	1,74	1,67
Mølholm Skole	0,75	0,86
Nørremarksskolen	1,60	1,56
Petersmindeskolen	0,80	0,85
Skibet Skole	0,77	0,83
Smidstrup-Skærup Skole	0,95	0,94
Søndermarksskolen	1,41	1,26
Thyregod Skole	1,11	1,03
Vandel/Nørup Skole	0,92	0,92
Vinding Skole	0,76	0,87
Ødsted Skole	0,93	0,94
Øster Nykirke Skole	1,01	1,03
Øster Starup Skole	0,95	0,92

¹⁸ Socioøkonomisk sammensætning af forældrene til de pr. 1/1 2011 bosiddende 6-16 årige i skoledistriktet

¹⁹ Socioøkonomisk sammensætning af forældrene til de pr. 1/5 2011 indskrevne elever på skolen

Bilag 2

Skole A		
2	Interviewer	For nemhedens skyld kan vi ikke få dig til at fortælle dit navn og din rolle her på skolen?
3	Respondent	Jamen, jeg hedder [slettet] og er skoleleder på [slettet] i Vejle og [slettet] skole er en skole med knap 600 elever på almenskolen og så har vi 60 elever i vores centerklasser.
4	Interviewer	Var det dem vi så over ved siden af?
5	Respondent	Ja, de ligger simpelthen som de nye bygninger lige inden man kører ind.
6	Interviewer	Hvor de har dør direkte ud til?
7	Respondent	Ja, det har de.
8	Interviewer	Har du noget efteruddannelse i forhold til... som vi forstår det så de fleste skoleledere kommer med en baggrund som lærere.
9	Respondent	Folkeskolelærere.
10	Interviewer	Lige præcis.
11	Respondent	Jeg har lederuddannelse gennem den tid jeg har været ansat i Vejle Kommune, der kører noget lokal lederuddannelse. Så har jeg grunduddannelsen for skoleledere som bliver kørt fra Grenå, COK. Og så har jeg nogle proceslederuddannelser ind i mellem også.
12	Interviewer	Så du har allerede bygget en del på.
13	Respondent	Jeg har bygget en del små kurser på, men jeg har ikke sådan en diplomuddannelse i ledelse, det har jeg ikke.
14	Interviewer	Kan vi ikke få dig til at fortælle hvor gammel du er også?
15	Respondent	Jeg er 54 år.
16	Interviewer	Ja, det er faktisk lidt interessant fordi vi har valgt at, vi ved ikke om det er lidt provokerende, men at sætte op i forhold til hvor forskelligt ledere opfatter digitalisering i forhold til alder og køn, om der nogen afveksling i det.
17	Respondent	Og jeg er en mand.
18	Interviewer	Den tager vi med også.
19	Interviewer	Som du lidt var gang i før, kan vi ikke prøve at få dig til at beskrive den her digitaliseringsproces, der er gået fra 2010/2011 og videre frem?

20	Respondent	Jo, altså det vi fra skolernes side har efterlyst er selvfølgelig nogle visioner på området og jeg fik muligheden for at komme ud og fortælle Børne- og Familieudvalget noget om, hvordan livet var ude på en almindelig folkeskole - det er en tre år siden nu - på et seminar ude på Munkebjerg. Hvor jeg fortæller, hvordan er livet, hvordan er digitaliseringslivet ude på en almindelig folkeskole, hvor stor mulighed har vi for at koble os op på trådløst netværk. Altså, det er sådan en meget teknisk del af det, hvor jeg siger vi har faktisk nogle visioner som rækker udover det vi rent teknisk kan klare. Vi vil egentlig gerne meget mere end vi teknisk kan klare, vi har nogle drømme i hvert fald om at det kunne blive endnu bedre. Og det var, tror jeg også, det var noget de havde diskuteret i forvejen Børne- og Familieudvalget for det var i hvert fald noget som også satte tingene i gang og der blev nedsat et digitaliseringsråd som skulle lave den der digitaliseringsstrategi for Vejle Kommune. Og det har vi jo, kan man sige som skoleleder efterlyst i lang tid altså nogle klare visioner, nogle klare retninger på, hvad er det, hvad vil man egentlig med digitalisering i Vejle.
21	Interviewer	Altså fra forvaltningen?
22	Respondent	Fra centralt hold, ja. Fra politikernes side for det bliver jo, altså okay, jeg ved godt det er embedsmænd der laver det, men det er jo politikerne, der vedtager den endelige strategi. Og der havde vi ikke haft sådan rigtig noget konkret ikke andet end man skulle inddrage it i undervisninger og ja, altså...
23	Interviewer	Så I ville gerne have at de her lidt fluffy vendinger, de skulle blive lidt mere konkrete?
24	Respondent	Ja, meget mere konkrete. Og man kan sige at it er jo et værktøj. Det er et værktøj på lige fod med mange andre værktøjer, men det er et genialt værktøj i forhold til mange ting. Det er et genialt værktøj i forhold til læsestrategier for læsesvage, der er det super godt. Det er også super godt i forhold til at formulere sig skriftligt. Der er jo ikke nogle af os, der kan forestille os, at når man skrev i hånden i gamle dage, så skrev man jo teksten færdig som den var. Den proces det er at skrive, den har jo ændret sig totalt over de sidste 20 år. Fra at være et eller andet man gjorde færdig og så fik man en tilbagemelding med røde streger på og så til at man mens man skriver, kan underviseren gå med ind i det og sige: "Ved du hvad, hvis du bytter om på det afsnit og flytter det herved i stedet for, så vil det fungere bedre i teksten for det har faktisk mere med slutningen end indledningen at gøre" f.eks. i dansk. Så kan eleven meget lettere gå ind og gøre det uden at man skal til at strege flere sider ud og skrive det om i hånden.
25	Interviewer	Du siger også, at der skal være noget netværk til at starte med, der skal være nogle praktiske ting. Var det det der tog sin begyndelse tilbage i 2008-10?
26	Respondent	Jeg tror det er en tre år siden, du har faktisk også næsten været med i det Thomas, men det er der omkring en tre år siden, der startede det, det der med at man havde nogle klare visioner på, at inden 2014, der skal der være så og så mange megabit net ud på alle skoler og der skal være trådløst net, så alle kan bruge en computer uanset hvor de er på skolen. Det var sådan set en af de ting, de store spring man sagde, det ville man investere nogle midler i. Så satte man nogle millioner af fra Vejle Kommunes side.

27	Interviewer	Skulle der ske meget her på skolen i forhold til det?
28	Respondent	Ja, det skulle der faktisk. Vi havde et trådløst netværk, der ikke fungerede, hvis man koblede 26-27 elever på i en fløj, så begyndte det at flimre og man kunne ikke komme igennem. Så det fungerede ikke godt nok. Da jeg sådan fortalte det til politikerne, så sagde de "det kan jo ikke passe, at man har et trådløst net. Man har det alle andre steder, man har det busser og tog og i lufthavne. Alle kan jo koble sig på alle steder, det kan ikke passe man ikke på en skole kan gøre det." Så siger jeg "Men det er der bare ikke."
29	Interviewer	Det kræver selvfølgelig nogle investeringer i noget hardware og nogle ting og du er jo også allerede videre i at snakke, hvad I så kan bruge den hardware til videre frem. Hvad har det betydet her på skolen? For når vi læser visionen, så hedder det jo frem til 13-14-15. Er I allerede begyndt at tage nogle skridt hen imod det.
30	Respondent	Det er vi i høj grad, for vi fik lovning på her, at vi kunne få det fra august 2012, så vi har faktisk et trådløst net, der virker. Vi har det sådan at hver elev kan koble sig op, i hvert fald i den fløj her, vi har kun den her del af skolen, resten af skolen bliver først til januar.
31	Interviewer	Så I har valgt at tage det i moduler?
32	Respondent	Vi har simpelthen valgt at sige, at vi tager de store elever først. 7.-9. kl. Der har vi koblet op, sådan at hver elev kan koble sig op med det der hedder 1,8 device. Det vil sige at alle kan have deres computer sat på og kan langt de fleste også have koblet deres iPhone på eller deres Android telefon på nettet. Og det er måske nok lige i underkanten med 1,8, det kan godt være vi skal op over 2 i gennemsnit, men det er så nye mål. Det er sådan det, der er lige nu.
33	Interviewer	Det er jo lige præcis et af målene, det her med at alle elever har mulighed for at koble sig op. Men du snakker om en vision og det betyder der er nogle større tanker, der går videre frem. Vil du fortælle os lidt om det?
34	Respondent	Ja. Altså da visionen kom, da digitaliseringsstrategien kom fra kommunens side, så satte vi os ned her på skolen og lavede en procesplan på, hvordan kan vi få det implementeret her på skolen. I procesplanen har jeg selvfølgelig en ledervinkel på det og så er der selvfølgelig både en bestyrelsesvinkel og en medarbejdervinkel også. Men min ledervinkel er jo at få lavet en proces så det her til at glide så let som muligt, så godt som muligt. Både den politiske del i bestyrelsen, vi har en bestyrelse her, som også skal nikke ja til de her ting og så har vi også en medarbejderneside som vi helst skal have til at arbejde sammen med os omkring de her ting. Det vi startede med i processen var, at spørger lærerne om, hvad tænker I egentlig vi kan bruge det her til? Det kan godt være vi har en drøm om at alle kan koble sig på, men hvad skal vi så bruge det til når det kommer?
35	Interviewer	Hvor tidligt er det her, hvornår snakker vi?
36	Respondent	Det var i efteråret, et års tid siden, der startede vi.
37	Interviewer	Så lærerne har faktisk været med fra starten?

38	Respondent	Ja, det har de. Vi havde alle lærerne med i den første del af det og så gik man ud og kørte på de lærere der var i grøn fløj for det var dem det kom til at dreje sig om i første omgang. Men i starten var alle lærerne med og man skulle prøve at gå ind og se på, hvad kunne man få ud af det her med, hvad kan jeg få ud af det i min undervisning, hvad tror du det vil betyde for din undervisning, hvis alle elever f.eks. har en computer til rådighed. Hvad vil det betyde for din undervisning, hvad vil det betyde for din måde at undervisningsdifferentiere på og hvad vil eleverne få ud af det her? Og der kom der rigtig mange bud på, hvad det kunne være af goder og der var så at sige ingen af medarbejderne, der sagde noget om at det var forfærdeligt eller et skrækscenarie. De sagde alle sammen "Yes, lad os komme i gang med det, lad os prøve at se, hvad det kan du til."
39	Interviewer	Den proces I er gået igennem, hvor I har taget lærerne ind. Har det været, hvor I selv har udviklet en strategi her på skolen?
40	Respondent	Det har været nogle.
41	Interviewer	Det jeg tænker, har I formuleret noget?
42	Respondent	Vi har formuleret nogle spørgsmål til pædagogisk rådsmøde, hvor vi har samlet alle pædagogiske medarbejdere. Det er os, der gjort alt i den proces der. Og har haft dem til. Det har ikke været sådan i plenum, vi sidder alligevel noget med 70 mennesker, så de har siddet og arbejdet i grupper og så er de kommet med deres bud på, hvad de kunne se af fordele ved at have en digitaliseret skole. Og det er helt klart, det er der nogle fordele med og de kan også se nogle fordele ved i undervisningssituationen f.eks.
43	Interviewer	Er der egentlig noget fag, der står mere ud, der har større interesse i det her end andre?
44	Respondent	Der er nogle fag, hvor der er knap så stor interesse, f.eks. idræt og sådan nogle ting. Der har de haft lidt svært ved at se, hvad er det egentlig vi skal her. Altså de mere praktisk/musiske fag, sløjd. Der er selvfølgelig nok nogen, der kan lave nogle programmer, men det er jo ikke typisk at det er sløjdlæreren, der kan det og har interesse for det. Så der er nogle praktisk/musiske fag, hvor it ikke, det er meget afhængigt af, hvem der underviser i forhold til, lige sådan musik. Er der nogen der kan finde ud af at sætte noget elektronisk musik på et keyboard, lave noget gruppearbejde på det, så er det fint, men de lærere der ikke kan det, men bare kan spille klaver og lave noget fantastisk musikundervisning uden elektronik, de gør det ikke og det vil også være en rigtig stor omstillingsproces for dem.
45	Interviewer	Ser du det som leder, at det er en opgave for dig - at omvende er måske et negativt ladet ord - men missionere overfor de her lærere, som måske har lidt svært ved at tage det til det.

46	Respondent	Ja, det skal man jo gøre, det er jo faktisk fordi det skal ifølge faghæfte 48, så skal det være med i alle fag. Så alle skal med på den, men der er nogen man presser hårdere end andre. For der er også nogle, der simpelthen ikke vil kunne magte det og det vil ødelægge den undervisning de har, kan man sige og det man også må se på er, opfylder de alle de andre mål, der ligger i forhold til faget musik f.eks. alle de andre ting, engagement, nodelærer og de her ting, der ligger i det. Hvis de er opfyldt så er it trods alt en lille del, som eleverne måske sagtens selv kan lære. Så kan man sige, okay, vi går sådan lige lidt på listefødder med den her, kører vi ikke ind sådan 100 procent. Man kan også risikere at lave en masse investeringer i noget som ikke bliver brugt. Det har vi alt for mange eksempler på.
47	Interviewer	Hvad er processen heri? Er det at kaste en masse op mod vægten og se, hvad der sidder fast i forhold til forskellige tiltag? Eller hvordan gør I det? Kigger I rundt på andre skoler? Vi ved der blandt andet er et inspirationskatalog.
48	Respondent	Ja, vi har ikke været så meget ude og kigge på andre skoler. Vi har læst en del om hvordan man har gjort på f.eks. efterskoler i forhold til it og hvad det har haft af betydning for skolerne med it. En af de ting vi har læst i mange af de materialer, det er at det rykker først rigtigt når alle har en bærbar pc, det er der det rykker. Der begynder der at ske nogle ting i forhold til. Det er sådan nogle ting vi har kigget på og ret hurtigt i den proces, hvor vi sagde 'hvad tror I det vil betyde for undervisningen det her i forhold til, hvis alle havde en computer?' ret hurtigt kunne vi se, at det er den vej vi skal. Det er en forudsætning for at kunne lave en anderledes undervisning. Så kiggede vi lidt på, hvornår vi kunne købe en computer til alle elever og det kan vi måske i 2045 eller sådan noget, det vil vare lang tid før vi havde økonomi til det. Så tog vi en snak i bestyrelsen, diskussionsdelen her kørte så først hos medarbejderne og så kørte den over i bestyrelsen, hvad de kunne se af fordele, hvilken vej man skulle i forhold til digitalisering.
49	Interviewer	Har det så udmøntet sig i nogen konkrete tiltag?

50	Respondent	<p>Det har det, ja. Det vi har gjort, da vi så havde kigget den lokale digitaliseringsstrategi igennem og havde plukket ud i den, så gik vi ind og lavede nogle principper for brug af digitalisering og visionen med det er jo reelt set bare, eller visionen har ikke så meget med computere at gøre. Vi vil bare gerne have en undervisning, der tilstræber at nå så mange som muligt og vi vil gerne have så høj en kvalitet af undervisningen og en så høj læring som muligt på skolen. Det er vores vision. Og så vil vi også gerne inkludere så mange børn som muligt og det er også en af de ting, som er meget oppe i tiden. Det er principperne eller visionen fra skolebestyrelsen. De går ind og laver en udmøntning af den og så laver vi en status og finder ud af, der er seks elever per computer på skolen eller noget i den stil. Hvis vi skal købe det ind, det kan ikke lade sig gøre, vi har ikke råd til at købe bærbare til alle elever eller bare til overbygningen. Så vi gik ind og kiggede på det koncept, der hedder, den mulighed, der også blevet åbnet for fra KL og Regeringens side, nemlig at man kunne medbringe sin egen computer i skolen, 'bring-your-own-device' tror jeg det hedder. Det var den vi købte og der sagde vi, der tør vi godt tage chancen med. Der var en meget fin og god diskussion omkring det i skolebestyrelsen, for det var sådan at én fra skolebestyrelsen af, der var totalt imod det der. Han sagde 'det er kommunen, der skal betale for mit barn..' osv. Fordi det er en folkeskole og man ikke kan bede folk om at tage det med. Og det var faktisk rigtig godt at have en indædt modstander af det, for hvis vi havde haft seks eller syv, der havde råbt hurra, så havde man nok ikke været så god til at få lagt strategien i forhold til forældrene, når man skulle melde det ud. Det blev vedtaget i skolebestyrelsen, men ikke enstemmigt, der var én der stemte imod og seks forældrerepræsentanter, der stemte for.</p>
51	Interviewer	Det gør det muligt at der er en debat omkring det lige pludselig.
52	Respondent	<p>Ja, det gør det og det var faktisk rigtig, rigtig frugtbar. Vi lavede en udmøntning i nogle punkter nærmest oveni mere eller mindre den man havde lavet fra Vejle Kommunes side, med de samme punkter, samme overskrifter på. Det gik ud på, at vi gerne fra d. 1. august 2012 vil have at alle elever fra 7. til 9. klasse har en bærbar computer med i skole, eller et eller andet, der kan bruges som bærbar. Fordi vi havde en tro på, at vi kunne forbedre undervisningen, vi kunne forbedre kvaliteten af undervisningen.</p>
53	Interviewer	Hvordan ser det så ud nu?
54	Respondent	<p>Det er så en realitet, det har de med. Og selvfølgelig så ligger der også sådan i den strategi, at de der ikke har en bærbar computer, de kan tage med, dem skal vi nok give en til og det var den strategi vi satte i værk og begyndte sådan at melde ud "Kære forældre I får et brev her. Vi forventer I har en bærbar enhed med fra 1. august 2012. Der er ikke nogle krav til, hvor stor den skal være eller noget, men lad være med at tage en alt for dyr en med og prøv også at undgå de helt billige.".</p>
55	Interviewer	Hvad har responsen været på det?
56	Respondent	<p>Jamen, der var rigtig rigtig positiv respons på og forældrene siger jo 'at det er nok sådan det er i dag. Det er nok efterhånden ved at være en del af elevernes penalthus, det at have en bærbar computer.' Og rigtig mange af børnene har jo en bærbar computer, som de godt kan tage med.</p>

57	Interviewer	Så kan man sige, der er en forældretilslutning til de her ting, altså forældrene kan godt se nødvendigheden af det og de gode muligheder der er i det her fremover.
58	Respondent	Ja. Der var en del bekymring omkring, når de nu tager sådan en med, hvem har så forsikringsansvaret og, hvordan skal de opbevares i skoletiden. Og det var sådan nogle konkrete ting man havde... og der har vi i forvejen elevskabe, hvor de kan putte ting ind i. De kan ikke sættes til opladning inde i de skabe og der måtte jeg på mødet sige, at hvis de havde brug for at få deres computere opladt, så skulle vi nok finde et sted, hvor de kan gøre det. Så må de sige til. Og det var der på det møde rigtig mange der troede ville blive et stort problem og det har vist sig, at det er det slet ikke. Men der måtte vi love, at man selvfølgelig kunne også få et skab, hvor der også var en oplader til den, men vi har faktisk ikke engang købt et endnu, for der har ikke været noget behov.
59	Interviewer	Men så efter eleverne de har bærbare computere med. Hvad sker der så?
60	Respondent	Der sker jo det, at undervisningen bliver totalt anderledes. Vi har selvfølgelig forsøgt at købe materiale hjem, digitale undervisningsmidler ind i så stor målestok vi kunne komme af sted med. Men der er rigtig meget, der ikke er udviklet færdigt endnu. F.eks. finder der ikke et matematiksystem til 7.-9. klasse. Så det vi har gjort, det er det vi havde et, vi selv havde produceret tidligere og det har vi simpelthen scannet ind og lagt ind som pdf-filer. Det er ikke interaktive undervisningsmidler vi har hele vejen igennem, det kan godt bare være ganske almindelig ting, der er scannet ind, men de har i hvert fald ikke rigtig mange kopier til at ligge og flyde længere. Alle eleverne de har deres materiale på deres computer og det ligger ikke på selve deres computer, men det ligger oppe i Google Apps, som vi bruger rigtig meget. Det har de faktisk taget til sig eleverne. Vi har haft rigtig mange bekymringer, som ikke er blevet til noget. Bekymringer om at de computere de går i stykker hele tiden og vi skal bruge rigtig meget tid på elevernes computere, men det har faktisk ikke været vores største problem. Vores største problem har været de computere vi har købt til lærerne, det var faktisk det de sad og arbejdede med de to, da I kom ind her. Det er fordi vi har købt nogle computere, der åbenbart ikke rigtig kan spille sammen med vores net her og det har været et stort problem. Det er jo sådan en af de ting vi vedtog, at hvis lærerne skal arbejde med digitalisering i undervisningen, så bliver vi nødt til at give dem en computer. En arbejdscomputer, det skal de bare have.
61	Interviewer	Så alle lærere har en computer stillet til rådighed?
62	Respondent	Alle lærere i overbygningen har en computer stillet til rådighed.
63	Interviewer	Det du lidt også er inde på, noget af det vi også har oplevet, det er noget af det i faktisk mangler, det er de her læremidler, der mangler simpelthen at blive udviklet bøgerne osv. Hindrer det jeg lidt nu, holder det jer tilbage?
64	Respondent	Ej, det gør det ikke, i rigtig mange fag er der jo noget rigtig godt materiale, samfundsfag, kristendomskundskab, historie, der kan man faktisk køre det digitalt. Der har vi faktisk koblet os op på noget, så vi kører det faktisk digitalt det hele.
65	Interviewer	Hvad hvis man ser det økonomisk i forhold til, hvis I skulle købe bøger og I kan købe de her digitale løsninger, er der nogen forskel i det?

66	Respondent	Ja, det er der altså. Det vi også gjorde dengang vi vedtog den udmøntning og principper, det var at vi omlagde vores indkøb fra at købe bøger til at købe digitale læremidler og vi stod for at skulle købe et matematiksystem til 9. årgang, så sagde vi 'Det gør vi simpelthen ikke'. Vi vil ikke bruge penge på at købe et bogsystem, når vi skal ud og købe digitale læremidler og der er ligesom opstået et tomrum, fordi vi stod faktisk og manglede bøger til 9. årgang, men det vil være fuldstændig tåbeligt at hælde 16-20.000 kr ud til bøger til dem for så året efter at skulle ud og købe det digitalt. Så der har vi omlagt en del økonomi og så er vi så kan man sige, så heldige at der samtidig med er kommet den der 500 millioners kroner pulje fra staten, som betaler halvdel af vores udgifter til det for ellers ville vi nok få problemer. Vi bruger nok cirka en halv gang så meget, som da vi købte bøger. Der er større udgifter, det er der.
67	Interviewer	Så der er behov for en økonomisk indsprøjtning, hvis man kan sige det sådan?
68	Respondent	Det er der behov for, ja. Og der er rigtig mange af de her systemer her, som – og det er jo forståeligt nok – som kører på abonnementsordninger fra de her forlag. Dvs. det er en udgift man har hvert eneste år, det er ikke noget, hvor man ligesom kan sige, nu falder den her udgift. Nu har vi købt et system så ejer vi det, nej, det gør vi ikke. Den bonner ind med en regning, hvert eneste år fremadrettet. Og der får vi da nogle prioriteringer vi skal lave, når støtten fra staten falder væk, når fifty-fifty ordningen falder væk og det vil den komme til at gøre i, altså den kører over fem år, håber vi på at vi kan få lov til at købe over fem år. Men efter den tid, så skal der på en eller anden måde laves en finansiering af de ekstraudgifter, med mindre man skal pille nogle af de systemer fra man har.
69	Interviewer	Så der er en økonomisk udfordring simpelthen?
70	Respondent	Det er der helt klart.
71	Interviewer	Er det en, der bliver, I har jo nogle ekstra omkostninger her til at starte med for at få det hele op at køre, men udligener det sig senere hen, tror man det? I forhold til man købte bøger tidligere, nu skal man have abonnement.
72	Respondent	Det er det vi kan se, der sker. Det der er issuet i det også er jo, at overbygningen er jo ikke den mest bogtunge del af skolen, det er det faktisk ikke. Dansklærerne opererer mange gange med, så har de lige fundet en artikel i en avis eller så har de lige en novelle som vi lige har i tryk og så en novelle fra en anden bog. Det har man tit opereret på den måde med fotokopier og fotokopier er jo altså ikke så dyrt, det er det ikke. En fotokopi koster vel omkring 12 øre, vi er langt nede i pris fordi vi bruger så mange fotokopier, så det vi betaler mest til er faktisk til copydan-afgiften og den ligger jo fast uanset, hvor mange fotokopier vi tager. Så man kan sige, at hvis det var afhængig af hvor mange fotokopier man tog, så kunne vi skære meget ned på den konto, men det kan vi ikke fordi vi betaler per elev, så mange kroner per år og det svarer til det vi bruger til bøger og engangsmaterialer på en skole, bare lige for at sætte det i relief. Det er 130.000 kr. vi betaler her og det er nøjagtig det samme som det, der står på vores bogkonto.
73	Interviewer	Er det noget man kan skære væk?

74	Respondent	Nej, det er lovpligtigt, man skal betale til Copydan. Og det kunne være fint, hvis man sagde at copydan, det er en kommunal opgave, det behøver man ikke tænke på ude på skolerne. Det kan godt være I skulle tage nogle penge af vores, hvis bare man var fri for at tænke på den, for det er faktisk en træls afgift. Men selvfølgelig skal forfatterne have nogle penge et eller andet sted fra, det er jo dem der får pengene.
75	Interviewer	Kunne man ikke forestille sig, at når det bliver digitalt – det hele – så bliver der en anden finansiering til Copydan og forfattere, igennem abonnementsbetaling?
76	Respondent	Det ved jeg faktisk ikke. De skal jo bruge de penge der. De udvider bare copydanaftalen så den også gælder de interaktive midler, de har fundet ud af... Altså der var på et tidspunkt, der kunne vi jo... De er jo også smarte, vi prøver også på at undgå en afgift, for vi føler ikke rigtig at vi får noget for den. Der var engang, hvor det kun var når man kopierede ting, så fandt vi ud af at det er jo lige meget, for så tager vi bare og laver en pdf-fil og så printer vi det ud på en printer i stedet for så sparede vi Copydan afgiften og det fandt de jo også ud af. Det er klart, de skal have en vis sum ind og nu har de simpelthen gjort det at det er per elev, så betaler man så meget og så kan man fotokopiere, ikke lige så tosset man vil, men så kan man fotokopiere de der dele af bøger og noveller og sådan nogle ting.
77	Interviewer	Igen med de her tiltag. Altså alle eleverne i de større klasser, de har computere med. Har undervisningen ændret sig sådan markant allerede, altså gribes den an på en anden måde?
78	Respondent	Altså, man kan sige, det er jo kun et værktøj sådan en computer her og der har vi da enorm mange udfordringer, for det er jo faktisk først nu at man skal til at lære, hvordan bruger man egentlig den computer her. Det er rigtig svært at forestille sig inden, men allerede nu bruger de den jo meget i kombination med de andre metoder de bruger, noget med kooperativ learning, altså det at man arbejder sammen om at lære nogle ting. Det bruger de det i kombination med, det er de begyndt at kombinere ind. Matematiklærerne, de har armene helt heroppe, det er så dejligt, det er så skønt. De får alle afleveringerne elektronisk, det er simpelthen det bedste, der nogensinde er sket.
79	Interviewer	Så der er nogle fag, der virkelig...
80	Respondent	De profiterer virkelig, matematiklærerne. De synes bare det er alle tiders. Sproglærerne har haft lidt større problemer med at få deres, det hænger også sammen med de ikke rigtig har kunnet få det tekniske del til at fungere, for ellers så tror jeg faktisk også at de vil have rigtig meget gavn af det. Det at man kan vise en video af en person, der taler et udenlandsk sprog, gør det noget nemmere at forstå sproget også. Der er noget med mimikken. Der er faktisk nogle ting man godt kan klare der. Det vi har gjort, vi har ikke så mange penge her på skolen skal jeg starte med at indrømme, vi har jo sprunget det led over, der hedder smartboards. Det har vi ikke i klassen, det har vi måske ikke så meget brug for når alle har deres egen computer. Så er der måske mere brug for en projektor, så man lige kan smide det op på tavlen, det man viser. Og det er det vi har gjort i stedet for. Vi har købt en projektor til hvert klasselokale og så en computer med HDMI udgang og så kan bare smide de ting op man har.

81	Interviewer	Det lyder lidt som om, det er sådan en løbende proces det her. At I lære også hen ad vejen, hvordan det skal bruges. Er det en realistisk tidshorizont det her frem til 2015, de succeskriterier og de mål de opstiller i Den Digit@le skole?
82	Respondent	Ja, det er det. Jeg vil sige rigtig mange af dem, har vi indfriet allerede nu, nu her i 2012, så det er jeg ikke så bange for vi ikke når de der ting. Men man kan sige, at vi har rigtig meget at lære på den didaktiske side i forhold til de materialer vi får hjem og vi har også rigtig meget at lære i forhold til, vi har rigtig store udfordringer i forhold til at få interaktive læremidler ud, for de er ikke interaktive, mange af de ting, der kommer fra forlagene, det er bare deres bøger, der er lagt ind på en computer. Det er en mellemvej kan man sige, men bare det at den er det er jo også en lettelse kan man sige i forhold til "Jeg har glemt mine bøger i dag." Og "De der kopier vi fik sidste gang, de ligger hjemme i tasken i bunden eller et eller andet." Nej, de ligger på din computer og du har selvfølgelig din computer med, for det er det eneste du skal huske, så det er en skæg lille ting. Vi spurgte elever om det, vi er ikke begyndt at evaluere sådan fuldgyldigt endnu.
83	Interviewer	Laver I evaluering her på skolen?
84	Respondent	Ja, det gør vi af den indsats vi har lavet, der laver vi i forhold til at spørge eleverne og spørge lærerne hvordan det går. Da jeg spurgte lærerne, der er nogen, der selvfølgelig sidder herop til med nogle af de her tekniske problemer, så siger de "Det har i den grad ødelagt min undervisning." Siger nogle af dem. Det kan være en enkelt eller to, der har sagt det og så er der nogen, der næsten ikke kan få armene ned. Det er langt de fleste og så har vi selvfølgelig sat ind overfor de to, der ikke kunne få tingene til at fungere.
85	Interviewer	Kan de se fremtiden i det alligevel?
86	Respondent	Ja, det kan de godt.
87	Interviewer	Så det er bare en teknisk hæmsko?
88	Respondent	Det er bare tekniske hindringer lige i øjeblikket. De kan sagtens se fremtiden i det.
89	Interviewer	I forbindelse med de her tekniske problemer. Har I indført mediepatruljer her, som de har mange andre steder?
90	Respondent	Det har vi, men vi har det ikke i overbygningen endnu. Vi har på mellemtrin, der har vi mediepatruljer. Og det er der, vi måske skal satse lidt mere på overbygningens mediepatruljer, men vi har, kan man sige, mediepatruljer det har vi på den måde at der er rigtig mange elever der ved meget om de her computere, men det er ikke organiseret, ikke i overbygningen, det har vi på mellemtrin.
91	Interviewer	Hvordan fungerer det i øvrigt?
92	Respondent	Det fungerer faktisk rigtig godt og de er utrolig interesseret, de her mellemtrinselever, med at arbejde med det og de kan også komme op og hjælpe i overbygningen, det kan de faktisk godt. De kan godt introducere nogle af de store elever i nogle af de ting de skal kunne, et web 2.0 program f.eks.
93	Interviewer	Det er en spændende en, der kan komme på kryds og tværs af alder på den måde.

94	Respondent	Ja, det er simpelthen på kryds og tværs af alder. Sådan er det altid, sådan er det enormt meget med det teknologi her. Nu sidder I begge to med en smartphone, men der sidder jo også en generation af nogle unger, der er sådan 18-20 år, som ikke er kommet i den generation med iPhones og smartphones endnu. Hvorimod vores elever er simpelthen fostret op med det, de har allerede i 4.-5. klasse har de en smartphone og kan mange af de der apps der.
95	Interviewer	Som vi har forstået, en af de her ting, det er også den her aldersinddeling, den bliver lidt unødvendig nogle gange. Den kan i hvert fald opløses lidt. Det er fascinerende.
96	Respondent	Det er faktisk lidt spændende, ja. Vi har ikke dyrket det sådan helt præcist, men vi kan se det sker.
97	Interviewer	Sådan i forhold til andre skoler, har du en ide om, hvordan I ligger rent digitaliseringsmæssigt?
98	Respondent	Jeg tror det med at medbringe sin egen computer, der var vi en af de første, der startede ud med det og der fik vi også mange gange på snuden "I har jo også [slettet] Skoles distrikt. Jeres forældre de kan jo også bare levere maskinerne.", men jeg tror faktisk det er rigtig mange steder. Jeg kan se vi har mellem 10 og 12 maskiner vi låner ud hele tiden. De 10 af dem er fast, men de sidste 2-3 er lidt mere løse lån og det er jo ikke ret meget. En af dem, der har lånt er ham fra skolebestyrelsens datter – "Han skal ikke sende en med". Og han har masser af computere derhjemme, ved jeg.
99	Interviewer	Det var vel forventeligt?
100	Respondent	Ja, det var forventeligt og det er fint nok. Vi har en del af de tosprogede, vi har 10 procent tosprogede og der er også en del af dem, der ikke har en bærbar med. De fylder meget, ud af de 10 er der 7 tosprogede børn og vi har altså ikke 70 procent tosprogede børn, vi har 10 procent, men de fylder meget i forhold til den kategori. Det har selvfølgelig noget med økonomi at gøre. De har ikke midler til at sende sådan en bærbar med i skole.
101	Interviewer	Hjælper det her på inklusionen? Kan man se digitaliseringen som et redskab til at elever kommer sammen på en anden måde?
102	Respondent	Jeg tror det er noget der kommer ad åre. Vi har jo den der it rygsæk, de elever der har et svært læseproblem, de får det der hedder en it rygsæk og det hjælper rigtig meget i forhold til at inkludere i den almindelige undervisning. De kan jo simpelthen læse ved hjælp af den scanner, så kan de lynhurtig læse en tekst, de kan læse deres matematikopgaver eller de kan få dem læst højt. Skide smart. Hvis du har den nede fra de små klasser og lærer at bruge værktøjerne, så tager du den bare med og så vænner man sig til det. Hvis man får den i 8. klasse, så kan der godt være lidt overvindelse at sidde med den der, skal sidde og have hjælpemidler til undervisningen, så kan det godt være du synes, at det ikke er så skide smart at gøre det her. Så der skal man nogle gange ind og overtale nogle af de her elever til at faktisk bruge de her hjælpemidler, som kan hjælpe dem.
103	Interviewer	For at vende tilbage til strategien. Du siger I har bygget videre på Vejle Kommunes strategi og taget mange af de samme principper med. Hvordan stemmer deres strategi ellers overens med de tanker du gør dig her på skolen?

104	Respondent	Jeg synes faktisk der er rigtig god overensstemmelse med det. Jeg synes det var et rigtig godt papir de sendte ud i sin tid. Vi var mange skoleledere, der var enige om at det var godt nok dejligt det kom og det var dejligt vi fik noget på skrift. Så vi kan handle på det ude på skolerne. Det faldt på et tørt sted.
105	Interviewer	Er den visionær nok?
106	Respondent	Det kan man både sige ja og nej til. Den digitaliseringsstrategi de har, handler jo en del om teknikken, men vi kunne måske godt have lidt mere på læringsdelen. Jeg synes den er fuldt dækkende nu. Der er nok af udfordringer i den nu i hvert fald.
107	Interviewer	Så vil det være forkert at se det som et skridt på vejen?
108	Respondent	Nej, for det er det. Den har en bestemt levetid. Den skal de lave om igen i 2015. Der er ingen tvivl om det. Der skal de kigge på den igen. Selvfølgelig så kommer der nogle nye ting inden den tid, som vi kan se på. Blandt andet vil jeg allerede nu sige, at de taler om der skal smartboards ind i alle lokaler, sige "Nej, det er faktisk ikke sikkert der skal det. Det behøver man sådan set ikke at gøre. Hvad skal man bruge dem til?". Det er jo en anden filosofi for undervisningen at man skal have sådan en tavle. Det kan godt være der skal være smartboards, men så skal de være nede ved de små elever. Og så skal man have nogle af de nye, der ligger ned, så eleverne kan arbejde ved det. En kæmpe iPad er det jo stort set.
109	Interviewer	Det skal ikke blive for ledende det her selvfølgelig. Men når forvaltninger kommer med nogle vision, så er det jo mennesker, der måske ikke er vant til at arbejde ude på skolerne og ikke vant til at håndtere de her ting i praksis. Er det så der du kommer ind som skoleleder og kan komme med noget erfaring tilbage, når du siger "Smartboards. God ide, i de små klasser, men ikke til alle klasser."?
110	Respondent	Det er det vi skal komme med tilbagemeldinger på og faktisk på mandag skal vi ned til sådan en opsamlingsdag, hvor vi samler op på de erfaringer der gjort ude på skolerne.
111	Interviewer	Så der er en tilbagemelding?
112	Respondent	Ja, det er der, ja. Der er jo taget forskellige platforme ind at lave undervisningen på. F.eks. på Bredagerskolen bruger de den der KMD Education, som er sådan en kæmpe stor platform man kan bruge som undervisningsform. Vi ved den kommer til at koste nogle penge. Vi har valgt at tage her hos os, den gratis version, der hedder Google Apps og bruger den i stedet for og det synes vi, vi har rigtig meget ud af. Vi har for øvrigt haft noget samarbejde med Rødkilde Gymnasium, de har noget de kalder for papirløse klasser derude og der har vi haft et samarbejde med dem i opstartsfasen, hvor vi havde en hel 3.g klasse oppe og undervise i, hvordan håndterer man filer i det her system, hvordan arbejder man sammen omkring et dokument i Google Docs f.eks. Det udvikles jo hele tiden og vi er ikke i tvivl om at det system nok skal have nogle år på bagen endnu, altså det har nogle år tilbage endnu, hvor det stadig er freeware for os. Det tror vi lidt på her. Det der er godt og gratis, det vil vi gerne bruge.
113	Interviewer	Hvis man kigger mere specifikt på din rolle. Nogle steder er det ildsjæle blandt lærere og andre steder er det lederen. Hvordan ser du det her på skolen?

114	Respondent	Der er det vigtigt at lederen også går foran og det prøver vi også på. Altså, ledelsen viser at vi kan lave noget digitalt. Når vi laver præsentationen på personalemøder så har vi altid med som it. Men det kniber nok lidt for at få købt det sidste nye, vi har f.eks. ikke iPads i ledelsen. Det har vi ikke gjort. Vi har knap nok en bærbar. Vi slæber så en over fra biblioteket og tager med. Men vi prøver alligevel på at komme frem i forreste linje.
115	Interviewer	Det er jo fordi der er nogle økonomiske...
116	Respondent	Ja, det er helt sikkert økonomien, der sætter grænserne der.
117	Interviewer	Det er ikke en viljeting?
118	Respondent	Nej, det er det ikke. Vi har haft det oppe på ledermødet og vi har også sagt at nu skal vi have købt de der iPads. Fordi, vi slæber jo papir med til alle møderne nede på kommunen og det kunne vi slippe for at gøre, hvis vi havde en iPad. Det vil være meget, meget nemmere.
119	Interviewer	Det er da også noget vi har fundet ud. Har I egentlig taget et udvalg her på skolen, er der et digitaliseringsudvalg?
120	Respondent	Det har vi ikke, nej. Den udviklingsproces, det er så en af de ting jeg lige vil gribe fat i, for det er egentlig min vision i forhold til den fremadrettede del. Man skal måske passe på med at have de der it eksperter ude på skolerne, fordi man bliver enorm sårbar i opstartsperioden. Vi har to it lærere og der bliver et enormt run på dem i den periode der. De var simpelthen på hele tiden, fordi det er at putte 160 vildt fremmede computere på et netværk, det er altså noget af en opgave. Så var der en, der lige havde en firewall, så var der noget andet og noget tredje. Og når computeren rådgiver at det skal du ikke gøre, så skal man gøre det alligevel. Det er sådan nogle ting man skal indover i opstarten. Men det kunne være rigtig rart at få bredt den viden ud. Så min vision på området kunne måske være at man ikke har så meget bundet i den tekniske it, men binder det op på, vi har noget der hedder fagformænd – altså nogen der er formand for faget matematik f.eks. – at det er den person, der hele tiden er på beatet i forhold til it også. Så det at være fagformand det har altså også noget at gøre med, hvor meget du er med på beatet i den rent faglige del, hente de seneste apps ned til matematik, hente de seneste web 2.0 løsninger ind og prøve dem af og sætte dem i gang i forhold til kollegaer.
121	Interviewer	Nu når der skal ansættes lærere senere hen, er it så en kvalitet man søger efter?
122	Respondent	Ja da. Bestemt. Vi har lige ansat en ny fysiklærer nu her, som også har arbejdet rigtig meget med computere og det er klart, det tæller i sådan en ansættelse. Vi har også haft en anden fysiklærer, en helt ung en, som, når hun skal demonstrere hvad hun kan, så hun sad til samtale her i bestyrelsen, så sagde hun. "Jamen, jeg har faktisk lige lavet en hjemmeside og der ligger de opgaver eleverne skal have. Så kan de selv gå ind og finde dem for 7.a, 7.b osv." Så viste hun lige, hvordan man gør det. Det er jo helt vildt overbevisende, når man gør det. Både over for mig og over for en bestyrelse, når man gør det.
123	Interviewer	Hvis du skal se på digitaliseringsgraden her på skolen, generelt set, hvor ligger I så henne på en skala fra 1 til 10, hvor 10 er spitzeklasse.
124	Respondent	Der ligger vi på et 6-tal vil jeg tro.

125	Interviewer	Hvilken skole i Vejle vil du skyde på er længst fremme?
126	Respondent	Jeg vil tro, at Grejsdal Skole, de er rigtig langt fremme på it og har satset rigtig meget på det. Det er så op til 6. klasse. Om der er nogle 9 klasses skoler, der er længere fremme...
127	Interviewer	Har det noget at sige, rent ressourcemæssigt?
128	Respondent	Nej, det tror jeg sådan set ikke. Det er noget med den satsning skolen gør. Grejsdal har satset meget på klassesæt med iPads. Der er nogle der løber hurtigt. Det gør de f.eks. derude. Her er der nok nogle af lærerne, der måske støder hovedet lidt imod en mur, når de kommer op i de tekniske ting, som web 2.0 løsninger. Men vi har rigtig mange der dyrker det rigtig meget og det smitter jo. Der er en god gnubbeeffekt i det her.
129	Interviewer	Men der er også en naturlig udvikling i det.
130	Respondent	Ja, det tror jeg også der er. Bestemt.
131	Interviewer	Det som jeg gerne lige vil afslutte med. Nu har vi snakket specifikt digitalisering. Digitaliseringen som vi oplever den er jo et effektiviseringsredskab også i forhold til at folkeskolen har nogle udfordringer i fremtiden med om der er nok ressourcer osv. Er digitaliseringen så vigtig som vi gør den til? Er digitaliseringen det område der skal fokuseres mest på?
132	Respondent	Det er det. Det er et af de områder der skal fokuseres mest på de kommende år.
133	Interviewer	Hvilke udfordringer ser du generelt for folkeskolen?
134	Respondent	Jeg tror der er to store som man skal kigge på og det er digitalisering og inklusion. Og nogle af de ting spiller faktisk sammen i forhold til inklusion, der kan digitalisering også bruges. Hvis man bare tager sådan nogle simple ting, som bare at få læst teksterne op f.eks. det er sådan helt nede på et jordnært plan. Men man har lettere ved at differentiere opgaverne også, man kan jo bede nogle om, på den helt avancerede del, at måden du løser opgaven på, det er ved at lave en hjemmeside. Det kræver jo virkelig noget, hvis man skal kunne det. Og den anden del, du kan lave en tegning inden på computeren eller lave noget med nogle billeder du finder. Der kan man virkelig differentiere rigtig meget, når man kører på den måde. Og så bringer man også læringen op på et andet niveau, fordi det der ligger i digitalisering, det er jo reelt set også, at man lære at præsentere det man har lært og det bringer faktisk læringen op på et endnu højere niveau. I det øjeblik du skal forstå en ting så meget, at du kan lave et eller andet program, der præsenterer den for andre, enten på YouTube eller i PowerPoint, så bringer man sig selv op i spil på en helt anden måde. Og man lærer det endnu bedre. Og det kan digitalisering bibringe med. Det jeg også tror, er utrolig vigtigt for folkeskolen, det er, at de børn vi sender ud, de er digitaliseret. Det er ikke noget nyt de skal forholde sig til og de har lært rigtig mange måder at bruge det her på, på en fornuftig måde. Og det er jo det det handler om. Rigtig mange børn, der kommer ud i dag, kan jo sagtens spille computerspil osv. og meget bekendt med den del af det, men mangler måske mere det der overblik over, hvordan kan vi bruge de forskellige programmer, hvad kan man bruge film til og hvordan kan vi lægge det i opgaveløsningen. Den del mangler vi måske lidt mere.
135	Interviewer	Så det er et redskab?

136	Respondent	Det er et redskab, ja. Og det er det vi skal bibringe. Samtidig med at de selv kan tænke. Det er vi jo ret gode til at lære dem, at tænke selv. Dem de skal konkurrere med, i forhold til en sydkoreaner, så tænker de her unger selv. De tager selv initiativ til nogle ting. Det er det de kan og så skal de bare have det der device med sig, så de kan bruge den også. Og da vi sådan spurgte eleverne nu her, fordi vi er jo lidt spændt. Vi har jo bare sagt at I må bruge den hele dagen den computer, for det er jo jeres egen og i frikvartererne må I selvfølgelig sidde og spille spil på nettet. I må gøre hvad I sådan set vil. Porno og racisme det vil vi ikke have, men ellers må I gøre næsten alt på den her computer. Så spurgte vi eleverne her for nyligt. "Hvor meget tid bruger I så på Facebook?". De svarede så "I starten der var det bare helt vildt spændende, så der var vi måske på 90 % af tiden og der var de langt væk fra undervisningen i nogle situationer." Men allerede nu her i november siger de "Det bruger vi aldrig. Det kan jo ikke betale sig, så ligger opgaven der bare når vi kommer hjem, for den får vi med hjem elektronisk, så skal vi bare løse den hjemme i stedet for og det gider vi jo ikke. Vi kan jo altid gå på nettet om aftenen.".
137	Interviewer	Var det noget man havde forventet til at starte med?
138	Respondent	Det var noget, der blev udtrykt meget bekymring om. Der var rigtig meget bekymring i forældre kredsen "Jamen, bruger de så tiden på undervisning?". Og der sagde vi "Det skal nok komme.". Men der var mange der sagde, at der skulle være hårde sanktioner over for dem der overhovedet kunne drømme om at gøre noget. Men "Lad os nu lige se, om vi ikke kan klare det på en lidt anden måde." Fordi det tror jeg heller ikke helt på, det med eftersidning og hvad man ellers gerne vil hælde i hovedet på eleverne. Og det har vist sig at det holder faktisk på den stille og rolig måde og det holder også det med tyveri. Der var rigtig mange der var bekymret for at ens computer skulle blive stjålet, men vi har ikke fået stjålet en eneste endnu. De kan selvfølgelig også putte dem i skabet, når de har idræt og sådan noget, det er jo super godt. Den eneste skade der er sket indtil nu, det er en, der har haft en bærbar til at stå åben i frikvarteret og som så er blevet ramt af et eller andet, vi ved ikke hvad den er blevet ramt af, så skærmen er gået i stykker.
139	Interviewer	Er det skader I udbedre?
140	Respondent	Nej, det gør vi ikke. Det er deres eget ansvar. Det var sådan en gammel 11" fra farens arbejde, 4 år gammel. Så han sagde også "Pyt." og "Så kan han måske også lære at klappe den computer ned.". Vi har også skrevet ud til forældrene, at der ikke er nogen ulykkesforsikring, der er ikke nogen tingsforsikring. Det er deres egen ulykkesforsikring, der dækker det. I gamle dage var der også en med tænder. Vi har jo simpelthen opmagasineret så mange stakker af forsikrings sager omkring tænder.
141	Interviewer	Har du noget du synes du mangler at sige her til sidst?

142	Respondent	Vi fik et spørgsmål til forældremødet vi havde: "Hvorfor venter I ikke til det er færdigudviklet det her?". Hvor vi så siger: "Så kan vi vente til evig tid, for der sker noget hele tiden. Vi vil gerne hoppe på toget nu, så vi ikke kommer til at skulle hoppe på et endnu hurtigere kørende tog." Så det der med at man kaster sig hovedkulds ud i nogle ting, det gør man faktisk. Vi ved faktisk ikke helt, hvilke kompetencer vores lærere skal have endnu. Det finder vi ud af. Så må de komme med deres behov og så må vi kigge på det. Så går vi ind og tager et mere individuelt syn på lærerne og bruger også meget det med at netværke. Få lærerne til det netværke omkring det her med it, fordi det tror vi også...
143	Interviewer	Altså med andre skoler?
144	Respondent	Ja, indbyrdes på kryds og tværs på skolen mellem hinanden og gerne også med andre skoler. Altså, man går ind og hjælper og støtter hinanden. Har man en god ide, så skal man selvfølgelig bringe den videre til de andre.
145	Interviewer	Nu du siger netværk. Er der ikke også et ledernetværk for digitalisering?
146	Respondent	Jo, det er der.
147	Interviewer	Det bruger I vel også til sparring?
148	Respondent	Det gør vi, ja. Det er blandt det vi på mandag skal ned og fortælle om, hvad vi har fået af ideer andre steder. Der præsenterer Bredagerskolen f.eks. KMD Education. Og vi præsenterer 'bring-your-own-device', det skal vi præsentere for de andre skoleledere. Hvordan processen har været i det.
149	Interviewer	Der bliver rundet af med at sige tak og der bliver givet accept til opfølgende spørgsmål

Bilag 3

Skole B		
2	Interviewer	Jeg ved ikke om du vil starte med at fortælle os, hvad du hedder og hvor gammel du er?
3	Respondent	[Slettet], jeg er 57 og har været skoleleder i 23,5 år. Snart 24 og her i de 15 af dem.
4	Interviewer	Har du nogen form for efteruddannelse?
5	Respondent	Ja, jeg har en mastergrad i, altså Master of Public Management ovre fra Odense. Kurt Klaudi Klausens uddannelse. Så har jeg en konsulent uddannelse også, som jeg tog midt i 90'erne, hvor jeg var skolelederkonsulent for andre skoleledere. Det var Sten Clod Poulsen, der stod for det og Jørgen Østergård, en tidligere lærer, der stod for det. Og så et hav af diverse små kurser.
6	Interviewer	Er det sådan noget der kommer løbende?
7	Respondent	Ja, vi er af sted hvert år, vil jeg sige.
8	Interviewer	Er det så en uge ad gangen, eller er det længere tid?
9	Respondent	Det er nogen gange 2 dage, det er nogen gange en uge. Nogen gange er det internt i Vejle kommune, vi er så store. Men man kan sige, at de 2 kompetencegivende, det har været den der skolekonsulentuddannelse, hvor jeg så også praktiserede i 3 år. Som sådan, det var dengang den forrige skolelov kom, den fra '93, så havde man først lærerkonsulenter og så fandt man ud af, at man også skulle have skolelederkonsulenter. Jeg vil sige, lige da vi var færdige, der var man ved at være moden til, at modtage vejledning fra andre ledere. Sådan er det jo tit, ikke også. Og så tog jeg så den her mastergrad fra 2006 til 2008 på Syddansk Universitet i Odense.
10	Interviewer	Vi vil starte med at snakke lidt om digitaliseringsprocessen, Den Digit@le Skole, altså Vejle Kommunes digitaliseringsstrategi for folkeskolen. Vil du ikke beskrive den for os?

11	Respondent	<p>Jo altså, der er ingen tvivl om, at det er fuldstændig korrekt, at man har taget den vej også. Jeg synes også regeringens 2005 plan er rigtig. Jeg sad faktisk med en MUS samtale i forgårs, med en af lærerne som har været her i 4-5 år. Så sidder vi sammen og filosoferer over, at det første år han var her, der måtte børnene ikke have mobiltelefoner med i skole. Det var vores ordensregler, fordi videre og så videre. Så tænker jeg, hold da op det er gået stærkt, ikke. Vi er for alvor først begyndt at rykke, altså vi har rykket meget, men det er de sidste 2-3 år vi har kunnet mærke, at det er blevet en del af hverdagen. Også at mobiltelefonerne langsomt har fået deres naturlige plads og nu er det lige før det er et problem, hvis et barn ikke har en mobiltelefon i mellemtrinnet og overbygningen. Fordi vi skal bruge dem. Vi har jo købt lommeregner til dem indtil i år, hvor vi siger nu er det det ved at være deres egen, fordi den er på mobiltelefonen. Også når de laver avis, så bruger de også dem til at optage, de tager billeder af det i fysik osv. Det er sådan den ene del af det, så er der hele vores kommunikationsdel, hvor vi har fået vores intranet, hvor vi kommunikerer med forældrene. Her betyder det noget, tror jeg, hvilket skoledistrikt man har. Det her er sådan et udpræget ejerbolig område, så de sidste 3 år, har vi, når vi har fået dem ind i børnehaveklassen eller før skole inden de starter i børnehaveklassen, aftalt med dem, at vi kommunikerer på intranettet. Der er en enkelt familie eller 2, hvor det hænger lidt i bremsen, men ellers har vi faktisk fuldt ud digitaliseret i forhold til vores kommunikation med forældrene. Vi laver ikke mere informationsfoldere, det er elektronisk.</p>
12	Interviewer	<p>Hvordan ser du så processen, sådan på kommunalt plan i forhold til alle skoler?</p>
13	Respondent	<p>Jamen gode intentioner og ingen magt/ressourcer at sætte bagved. Jo, altså man kommer med vi kan få uddannelsesdelen af det. Men man kan sige hele hardwaredelen og selvfølgelig hele den tid vores medarbejdere skal lægge i det, det er der det halter. Vi er selv begyndt i det små, at have interaktive tavler i klasserne. En hist, en pist. Vi fik efterhånden 2, 3 og 4. Og så nåede vi at få ind, så vi sagde, at vi vil have en på hver årgang og så skulle de dele om det flere klasser. Ingen tvivl om hvem der brugte det, det var der hvor den hang. Så tog vi altså, her i foråret, en lang snak med vores bestyrelse, fordi vi faktisk gerne ville lease tavler, fordi vi ikke kan gå ud og hive 200.000 – 300.000 kroner ud af et budget på et par af 20 millioner. Så det har vi altså gjort, så alle klasser har nu en interaktiv tavle og så har vi leaset iPads til alle vores medarbejdere og til de børn som er ordblinde eller det der hedder dyslektikere. Vi havde meget snak om at sige, vi er begyndt at udlevere Pc'er eller små netbooks faktisk til dem, men da vi så at vi kunne få apps, der kunne læse op og også skrive støtte. Der er så nogen der har haft pc'er, de har haft lidt svært ved det og der er også diskussionen om, kan man skrive længere tekster på en iPad, men der har vi valgt at tilbyde dem et eventuelt tastatur. Derudover har vi 2 gange 15 iPads til udlån, som bliver brugt heftigt. Det er hver dag jeg ser en lærer eller en børnehaveklasse rende rundt med trolleyen, der ser ud som om det er i lufthavnen, fordi vi har 15 af dem, så det rykker rigtig meget. De store er også ved at have deres ting med. Vi har et problem, der hedder, hvordan opbevarer vi det.</p>

14	Respondent	Vi har valgt at køre det, i forhold til de ordblinde er det selvfølgelig vores ansvar, at de har forsikring, men hvis de kommer med deres eget, så er det deres og så skal vi selvfølgelig give dem mulighed for at få låst det inde. Jeg synes det er rykket, fra nogle vældige scenarier med spaghetti land, hvor der ligger, jeg ved ikke hvor mange forlængerledninger, til at sige tabletten den kan uden at skulle lades op i løbet af dagen. Det tænker jeg, er det store ryk for os. Men det allerstørste, det er egentlig den uddannelse man fik. Vi fik de her iPads hjem i slutningen af juni og fik dem udleveret til folket, god sommerferie og hold da op der er sket meget da de kom tilbage og der sker meget udviklingsmæssigt. Der er flere og flere der fortæller, at nu sidder jeg hjemme og jeg ved ikke om i kan se, at jeg har det lille stik derovre til projektoren. Det er sådan noget skrammel i forhold til en iPad, det falder ud og sådan noget. Så vi snakker også om Apple TV og sådan noget, men det har helt tydelig været et kvantespring for vores medarbejdere at lige pludseligt kunne de sidde hjemme og forberede og lave deres link og vise dem via nettet. Det er nok det har rykket allermest, det er den del der hedder, trænmens du har den og så tænker jeg også, at det var da ikke det værste at få til en sommerferie. Der var faktisk et par enkelte stykker som, tror jeg af principielle grunde, jeg har ikke spurgt dem, valgte at sige, jeg henter den først efter sommerferien. De var simpelthen på bagkant og de kunne de ikke lide, kunne jeg mærke.
15	Interviewer	Det har de måske fortrudt efterfølgende?
16	Respondent	Ja, det tror jeg og nu er de selvfølgelig kommet med, men selv nogle af dem, som absolut ikke er maskinstormere og gerne vil have en tavle og kridt, hvor vi sagde nej, det gør vi altså ikke. Vi lavede til gengæld vores interaktive tavler som whiteboard, der er 4 meter bred og så tager billedet omkring 2 meter, så kan de også skrive ved siden af. Men selv nogle af dem, må nødtvunget indrømme, at det er altså lidt spændende og lidt en lettelse. På vores pædagogiske råds møder har vi i øjeblikket et fast punkt, der hedder, er der nogen der har noget nyt, som vi andre skal opleve, nogle apps som de har fundet frem. Her næste gang, hvor vi har møde d. 27. november, der skal vi have gennemgået meget kort AppWriter som vi bruger til de ordblinde børn, fordi det er altså ordblinde børn mellem almindelige klasser, så de møder dem og hvordan kan de så støtte dem. Så ligger der også en kæmpe del omkring, hvad med hardware siden, fordi vi får ikke råd til at købe ind. Nu har man lavet et forsøg nede på Midtbykskolen hernede, hvor man har givet en 7. årgang iPads og det jeg har hørt i hvert fald, det er at det rykker vældigt og det udviser skellet mellem dem som har normale skoleproblemer og dem der ikke har, fordi den er så visuel. Det er de første signaler jeg har fået, at det er nemmere at inkludere børn som har vanskeligheder.
17	Interviewer	Det er et de store buzzord også, må man sige...

18	Respondent	Ja, vi har haft et debatforum, som I gerne må få en kopi af, tænker jeg, så skal jeg strege navne ud, men i hvert fald vores forældre har et debatforum, hvor de diskuterer hvem der sørger for, at det it penalhus, som vi kalder det, er klar. Mit bud vil være at sige, at vi går ind og sørger for at resten af resten af klassen får, hvis 85 procent eller flere siger ja. Men så kommer det, er det det offentliges ansvar, er det det private eller er vi på vej ud på en glidebane, alle de der, som I garanteret også er stødt på. Det er jo interessant, men jeg tror nok, at der er ved at være en vis form for konsensus også fordi det er et rimelig velbeslået område og de har dem jo alligevel, deres tablets og hvad det nu ellers er, men det betyder selvfølgelig at vores lærere skal være parat til at sige, okay, vi er altså en IT klasse nu og så kommunikerer vi via IT og der vil jeg sige, at iPad'en har hjulpet gevaldigt. Der er også nogen, der er betænkelige ved det, meget betænkelige, som har svært ved, som har brugt den til de ting man gør derhjemme, måske søger på internettet, men skulle sige okay, nu går jeg ind og kommunikerer med børnene den vej, det er begyndt at blive visket ud, vi mærker ikke så meget mere til det. Jeg tror det falder helt naturligt og jeg var bekymret for nogen at i min generation, skulle have den holdning og så ville de komme vældig på den, for det kan ikke hjælpe, at vi holder børnene tilbage, fordi vi ikke selv er klar.
19	Interviewer	Det er egentlig også en af vores hypoteser, måske endda en lidt fræk en af slagsen i vores speciale, netop at den ældre generation måske er lidt mere tilbageholdende end den yngre generation, blandt ledere vel at mærke. Indtil videre, hvor vi har snakket med [slettet] skole. Man kan jo høre på ham, at han brænder ligeså meget for det, som du og de små børn også gør.
20	Respondent	Jeg tror egentlig ikke, jeg tror den generation af skoleledere er ved at være væk. Jeg skal ikke nægte, at der kan findes nogle små lommer rundt omkring, men man kan ikke klare sig som skoleleder, hvis ikke man er godt med. Hvis man tænker, at man gerne vil holde sig til papir og blyant, så tror jeg ikke man kan få fat i jobbet.
21	Interviewer	Kan du forstå vores tanke?
22	Respondent	Ja ja, helt sikkert. Jeg har sådan set også haft den i forhold til vores lærergruppe og jeg vil også sige, at nogle gange er der altså ikke 100 procent lighed mellem, hvem går i gang først, det er de yngste. Ikke nødvendigvis. Det kan meget vel være dem, hvor børnene måske er flyttet hjemmefra, altså i begyndelsen af 50'erne, som er i stand til at lave rykkene. Den første interaktive tavle, var ved en lærer, som er samme alder som jeg.
23	Interviewer	Er det fagspecifikt?
24	Respondent	Nej, det synes jeg ikke. Hun er tilfældigvis dansklærer og af mine it folk, de er matematik folk. Nej, jeg synes ikke man kan lave et skel mellem det, med det kendskab jeg har. Før i tiden var det klar, det var matematiklærerne. Jeg gjorde det også selv, nu glemte jeg at sige, jeg var faktisk i gang med en edb assistent uddannelse midt i 80'erne. Ja, der var pc'er, skal det lige siges, men jeg kan godt sige jer, de fyldte næsten et skab. Det var programmering vi snakkede om og hele det der diagram og jeg synes også det var smadder interessant, fordi det også var omkring det binære talsystem. Det var matematiklærere og så Gunnar Lund, jeg ved ikke om I har hørt hans navn, det må du næsten i skoleafdelingen.
25	Interviewer	Ja, jeg har hørt det, men...

26	Respondent	Gunnar har sikkert været med til nogle afskedsreceptioner, hvor han har lavet nogle morsomme indslag. Gunnar, han var faktisk lærer her på stedet før og han har lavet mange træningsprogrammer i matematik. Så matematiklærere der er 45 år og opefter i dag, de ved hvem Gunnar Lund er, for det var kendt over hele landet. Men altså vores næste hurdle, det bliver at få lavet den kobling, at det bliver naturligt for børnene at få det med og er der et lille opbevaringsproblem, men det er blevet et meget mindre trappetrin, end jeg havde forestillet mig, efter vi har fået iPads på.
27	Interviewer	Jeg kan så forstå, at der ikke her på stedet i hvert fald, er problemer med det trådløse netværk? Nu ved jeg...
28	Respondent	Der er så lige en periode nu. Jo altså, vi har jo sådan set få koblet på, men det trådløse netværk er ikke 100 procent oppe at køre endnu, altså de hurtige. Fordi, de er jo kloge nok, de lader jo telefonerne gå på wifi, fordi så skal de ikke selv betale abonnementet, men altså mange af dem, de har jo deres fri både det ene og det andet. Vi åbner så langsom for, at først må 9. klasserne få lov at bruge dem i frikvarteret osv.
29	Interviewer	Så det er i moduler det kommer så?
30	Respondent	Ja, indtil nu har vi sagt nej i vores indskoling. Jeg har selv et spørgsmål ude omkring, for hvornår er det vi lukker op her. Det skal være en naturlig del af penalthuset, for mig at se.
31	Interviewer	Men mellemtrinet er med?
32	Respondent	Ja ja, det er klart. Der er ikke mange, der ikke har en mobiltelefon. Vi havde skole-hjem samtaler, hvor vi havde en ny model og der snakkede vi med en, som siger at den iPhone der, den koster 7000 kr. og har du noget med til 7000 kr. i skole, er du rigtig klog. Så er der en, jeg hørte lige på gangen i dag, som siger, jeg skulle have haft en iPad i julegave, men jeg har allerede fået den, så nu får jeg nok noget andet. Det er fagre nye verden.
33	Interviewer	En af grundene til vi har valgt netop denne skole, er blandt andet med baggrund i størrelsen på skolen og i socioøkonomien.
34	Respondent	Ja, vi ligger i den bedre halvdel af middelklassen, helt klart.
35	Interviewer	Det var egentlig for at finde nogle skoler, som var identiske på de fronter, så det ikke var en faktor for, hvor stor en del af skolen der var digitaliseret.
36	Respondent	Altså hvis I er interesserede, så kan vi godt lave et print af de der 15 forældreindlæg, der har været på debatforaet. Hovedbestyrelsen også har været lidt betænkelig ved, kan man stille op som forudsætning. [Slettet] har jo det, ovre på [slettet], og sagt, vi forventer bare, eller hvordan han nu har fået det udtrykt. Den var i hvert fald lige så stille gledet i gennem. Det er jo faktisk set et endnu bedre stillet kvarter end vores.
37	Interviewer	Han taler om de havde en...
38	Interviewer	Ja, de havde en i skolebestyrelsen, som var blevet principiel modstander.
39	Respondent	Ja, jeg har nogen, som af ren politisk holdning siger, er det velfærdssamfundet eller er det ikke. Med min uddannelse har jeg nok en mere pragmatisk holdning til hvad velfærdssamfundet er, efter at have været en tur i Odense.
40	Interviewer	Nu har du været inde omkring nogle konkrete tiltag, I har lavet her på skolen. Hvor vil du vurdere din skole henne, i forhold til de andre skoler i Vejle Kommune? Eventuel på en skala fra 1 – 10.

41	Respondent	Jamen jeg vil hellere gøre det, fordi 1 – 10 i forhold til hvad? Jeg vil nok hellere prøve at gøre det relativt og sige hvor ligger vi i feltet. Jeg vil tro vi, i hele store Vejle Kommune, ligger i den midterste del, sådan pænt fremme. Vi er ikke frontløbere på nogen måde. Jo måske vi lidt er blevet det i forhold til vores medarbejdere, i forhold til vores medarbejdere alle sammen har fået iPads. Jeg tror, det varer ikke andet end et halvt år, så vil nogle skoler der er rigtig velstillede, de skal ikke gemme mere end 2 procent af budgettet, for så forsvinder det. Så jeg tænker der er en stor del, der får købt, eller leaser iPads hjem til deres medarbejdere. Jeg vil tro vi ligger i midterfeltet men i den okay, vi kan godt være os selv bekendt del. Så en 5 – 6 stykker, hvis vi skal tage skalaen.
42	Interviewer	Men også været med fra starten, altså skolen...
43	Respondent	Nej, på et tidspunkt har vi egentlig hængt meget i bremsen, fordi når man kigger på kvalitetsområdet, så står vi egentlig med færre pc'er pr, eller vi har flere børn pr. pc'er i snittet end nogle af de andre har haft. Der er nogen der har ligget længere fremme end os. Men ingen tvivl om, at vi har lavet et kvantespring med de her 2 tiltag, med interaktive tavler i alle klasser og iPads. Det er det sidste jeg tænker, har lavet det allerstørste ryk.
44	Interviewer	Bliver de tavler brugt til andet end tavler?
45	Respondent	Det gør de efterhånden. Jeg udfordrer stadigvæk nogle af mine lærere, som siger, at vi skriver lige lektierne op på tavlen, for det vil børnene gerne have. Okay, hvad gør I med dem der ikke er der? Har I overvejet at tage et billede af det I har skrevet og så lægge det ud? Men der er så nogen der kører begge steder, de kører både på intranettet og på tavlerne. Men den der gamle, jeg skriver lige lektierne her. Nogen gange er der også noget fornuft i det, vi kører over 14 dages skemaer. Jeg ved ikke om mennesket er forud programmeret, ifølge det gamle testamente, til 7 dage og så skal vi gentage. Det er svært. Nemmest for børnene, mellem for dem der er ansat her og sværest for forældrene. Bortset fra dem der er blevet skilt, for de er vant til at køre lige og ulige uger. På den måde er der nogle ting, som er med inde og påvirke det her, så kan det være rigtig rart, at have det til at stå på tavlen, så man lige kan se det. Men børnene er blevet meget mere afhængige af deres skoleskema nu og det er de voksne også, end de har været tidligere, fordi det er åbenbart sværere at memorere et 10 dage skema end et 5 dages skema. Det er en lang historie, det er en bieffekt af vi har prøvet at lave om på, at vores teams skal have 2 dage, hvor vi ikke laver skema, men hvor de har timerne til at ligge i bunker og så kan de få indhold til at styre strukturen og ikke omvendt. For det har tit været skolens problem i mange år, for mig at se, det er at vi hænger fast i industrisamfundets teamopdeling. Det er angstprovokerende for nogle.
46	Interviewer	Men det er vel så også i forbindelse med hele Skolen i bevægelse tankegangen?
47	Respondent	Ja ja, det er en længere historie, det kan I se inde på vores hjemmeside. Der kan man sige, at der kan det være en fordel at have skrevet det på whiteboard, så man kan se, hvad er det lige vi skal nu. Der får man ikke altid nødvendigvis lige tændt skærmen, for at se det. Men jeg tror ikke der går en dag, hvor skærmen ikke er tændt i en klasse. Jo, hvis de er ude af huset og ude i naturen.

48	Interviewer	Grunden til vi spørger ind til det, er fordi en ting er at putte dem ind i klasserne, en anden ting er faktisk at bruge dem til det.
49	Respondent	Jeg har en tese, der hedder at årsagen til de bliver brugt, det er fordi den der(iPad'en) er kommet med hjem. For ellers havde det hængt i mange klasser. De første vi havde, nogle af dem var ikke tændt i flere dage. Vi overvejede faktisk om vi skulle tage strømstikket ud, for at se hvor lang tid der gik. Der er ingen tvivl om, nu er det pludseligt blevet et hjælpemiddel fordi, der er flere og flere, der er begyndt at sidde med iPad'en og forberede sig. Vi havde nogle store overvejelser, skal vi købe, jeg tror det var Samsung, Karl han fik hjem, eller skal vi tage en iPad og vi valgte iPad'en. Set i bakspejlet, vil jeg altid anbefale den, fordi dem der har sværest ved det, den er så nem. Om ikke andet, så for de lærere der har sværest ved det, så vil iPad'en være den bedste, fordi den er så nem at gå til.
50	Interviewer	Hvad er din rolle så, i forhold til du har en lærerflok her på skolen og der er nogen der tager hurtigere imod det end andre. Går du aktivt ind og opildner folk eller?
51	Respondent	Vi arbejder meget i team. Vi er 4 i vores ledelsesteam. Det er Karl og mig, som I har mødt og så er der vores ledende pædagog, for pædagogerne har også en rolle i det her. Det er også et kapitel for sig, fordi der, nu får I igen en fordom, pædagoger er qua deres uddannelse, tidligere i hvert fald ikke været nært så vant til at skrive, som lærerne og dokumentere. I og med vi snakker tablets, det at bruge dem, der er noget med at bruge skrive delen af dem. Men jeg tænker vores opgave som team er, at prøve at lave processer, der hedder, hvordan gør vi det godt, hvordan undgår vi den modstand og hvornår er det man skal sige, at, det går ikke det her. Vi var tæt på her i foråret, at sige at vi tror der er et par stykker her, der får rigtig svært ved den udvikling og de er ikke frontløbere, men de er trods alt kommet med fordi iPad'en er der. Men den sidemandsoplæring, det er ufatteligt mange kursuskroner, vi har fået for at udlevere de her iPads. Jeg tænker det er processer. Men kan sige vores skole, men den størrelse vi har, er ikke bygget op til, at man kan gå ud i forhold til de enkelte, vi har 61 mennesker her og gå ud at følge dem jævnlige. Men vi har nogle MUS samtaler, vi har taget 2 i år, med den samme leder af hensyn til hele den udvikling og der er digitaliseringen også en del af det. Det handler om at få en lille fornemmelse af hvad der sker og så prøve at gå ind og støtte, men meget i struktur. Det er meget sjældent vi går ud lige i forhold til den enkelte og guider dem, fordi det får jeg også svært ved. Men vi har en flok, som er ude i dét rum, som du lige kan se kanten af, som er vores PLC eller læringscenter. De 4 er alle sammen frontløbere i forhold til it og de får simpelthen hele tiden opgraderingen på kursussiden, for at kunne være med. Blandt andet på mandag, så er der igen en dag om digitalisering her i Vejle. Vi prøver hele tiden at holde dem opdatere, for de skal ud og være vejledere for deres kollegaer. Men der er kommet en større åbenhed for at modtage den kollegiale vejledning, end der har været tidligere, så det er et langt sej træk på en kulturændring, der hedder det er i orden at få vejledning fra sine kollegaer og fordi der er noget man ikke kan, så er man ikke nødvendigvis en klovn.

52	Respondent	Der var da et par dage henne i august, hvor det var lige før de ikke snakkede sammen og jeg blev helt bekymret for det sociale fællesskab, men alle sad med deres iPads. Men så begynder de alligevel og snakke om hvad er det for en app, du har der og har du prøvet den her. Så gik der også hat og brillen i den og I skulle se nogle af de tegneprogrammer. Jeg har set udviklingen en gang før. Jeg har siddet i bestyrelsen nede på Rosborg, det er sådan på lang afstand, altså gymnasiet dernede. Fordi jeg er skoleledernes repræsentant. De købte iPhones ind til alle sammen. Det gav også et voldsomt ryk, kunne jeg høre dem fortælle om. Jeg tror virkelig det er den der hedder, hvis hele flokken rykker på samme tid og man får noget som også er motiverende, så kan man gøre meget end man kan i stedet for at sætte 2 på kursus hist og en på kursus der og så måske lige holde en temadag. Så glemmer folk det altså.
53	Interviewer	Den udvikling du snakker her, er hvor det kommer i en klump ad gangen, fordi I fra skolen vælger en struktur der siger, der er iPads. Hvor lang tid havde den udvikling taget, hvis det skulle være naturligt? Altså ligesom man ser elever nede i de små klasser, man ser lige pludseligt selv begynder at have iPhones og have alle mulige ting.
54	Respondent	Så havde jeg nok haft en 5 – 6 stykker her, som ikke havde nået det inden de når pensionsalderen og der er nogen af dem der er yngre end jeg.
55	Interviewer	Så det er simpelthen strukturen på skolen, der er med til at...
56	Respondent	Ja, det er satsningen og så kan man sige det måske er som at stå fredag eftermiddag oppe i Bilka, ungen skrider du får en pose slik. Det var den grimme udgave af det. Den gode er, at her får du faktisk noget du kan bruge fornuftigt og folk har kunnet se, de har kunnet tage det med. Om det var fordi vi ramte på det rigtige tidspunkt, at der havde været en bevægelse i gang og man var ved at komme med, det tør jeg ikke sige, for vi så jo også nogle iPads inden, altså familier der selv havde købt det.
57	Interviewer	For at vende tilbage til noget mere procesorienteret. Vejle kommunes digitaliseringsstrategi, hvordan ser du den i forhold til dine tanker om digitalisering. Er den visionær nok, er den..
58	Respondent	Ja, det synes jeg egentligt den er. Man kan sige, den største hurdle den er, hvordan får vi den hardware del, for det kan vi simpelthen ikke som skole. Jeg ved heller ikke om det er sagen at lave så stort et sats. Jeg ved ikke om Odder kommune har tænkt i, kan vi holde det her og hvor tit skal vi udskifte det. Jeg tror den eneste vej frem, det er at sige, ja du køber selv en passer, I sørger selv for it delen. Så kommer hele den snak der med hvad nu, de kommer jo med forskellige styre systemer og jeg kan så finde på, hvis jeg er provokerende at sige, ja og? Det handler jo i høj grad om at sige, de skal selv lære det der, vi skal jo ikke ud og undervise i at bruge de forskellige styresystemer, vi skal have det helt naturligt ind. Vi beder dem jo heller ikke om at forholde sig til, hvordan de skruer passeren sammen og skifter og sådan noget. Selvfølgelig kan vi godt hjælpe dem, men det de ikke selv kan. Jeg kan mærke nu, at det er ved at glide ind som en naturlig del. Så kommer de andre bivirkninger også, hvad med mobbedelen? Det er noget vi skal have snakket med vores forældre om i næste uge. Ikke fordi, altså vi har lidt i ny og næ, men man er nødt til at have en holdning til digital mobning, Facebook. Nogen af dem er næsten på Facebook, før de fylder 10.

59	Interviewer	Ja, vi kunne se, at der er nogle skilte ned ad gangen med sms'er og man skal tænke over, er det det?
60	Respondent	Jeg tror det er elevrådet, der har været i gang med noget arbejde. Det er elevarbejde.
61	Interviewer	Nu du siger Facebook, så snakkede [slettet] ude på [slettet] om, i starten da de på overbygningen, havde 'bring-your-own-device', der var de på Facebook 80 procent af tiden. Hvor nu er de faktisk ikke på Facebook overhovedet, fordi det kan de gøre om aftenen.
62	Respondent	Vi har nogle der gør det også. Hvis man vil se det, så sæt dig på et kursus for voksne bagerst, så se hvad der sker på skærmene. Det er der jo. Grundholdningen her, har egentlig været sådan en konsensus omkring, der er altid nogle forældre der gerne vil have vi laver et forbud, fordi så var det jo bare damer og hvad der ellers findes af den slags, så var det det ene og det andet. Vores opgave er ikke, at lege kispus og sætte forbud op, fordi det taber vi det spil, men det er at prøve at bearbejde dem holdningsmæssigt. Vi har nogle studietimer, som er meget anderledes. Vi har taget nogle timer ind, fra 4. til 9. klasse. 4. - 6. har 2 klokketimer på 14 dage og 7. - 9. har 3. Hvor børnene selv skal være med til at sige, hvad er det vi gerne vil lære her og hvad vil vi lave. Det er en svær proces, for den er anderledes. Er det ikke bare fritimer, eller er det eftersidning eller hvad er det for noget. Der er også nogen der går på Facebook der. Men vores bearbejdning går på at sige, vi vil gerne frem til, at du er med til definere, hvad vil du gerne være, altså gøre dem studieparat. Det prøver vi med forskellige ting blandt andet et forberedelses bog, hvor de hjemme skal forberede sig på, hvad vil jeg gerne lære i den time og hvad vil jeg gerne lave. Skal jeg gå videre med noget af det jeg har fået for, eller skal jeg tage noget af det jeg har interesse for osv. Det er også vældig angstprovokerende og der sidder også nogen på Facebook. Så kan man sige, jamen det virker jo slet ikke, fordi der er nogen der er på Facebook og de lærer ikke noget. Så er det jeg plejer at sige, hvad garanti har du for at de nødvendigvis lærer noget i de andre timer. Jeg mener da ikke, jeg selv fik noget med fra alle timer i skolen. Man kan sidde med tanker mange steder. I dag kan vi også sidde hernede og skrive sms uden at kigge på den.
63	Interviewer	Det er blevet sværere med smartphones, det er sværere at ramme tasterne.
64	Respondent	Det er rigtigt, men de er godt nok stærke, om de kan lave blindskrift på en skærm, jeg ved det ikke. Nogle af dem er ekstremt hurtige, til det der.
65	Interviewer	For lige at køre videre med visionen.
66	Respondent	Ja.
67	Interviewer	Har du en mission, for den her skole fremtidsmæssig, som rækker ud over den kommunale strategi, som er lavet her i 2010?
68	Respondent	Du tænker på digitaliseringsområdet?
69	Interviewer	Ja.

70	Respondent	Hvis jeg skal sige den, så er det at papiret forsvinder. Vi kommunikerer simpelthen ved hjælp af, alt vores skriftlige kommunikation findes ved hjælp af det. At vi får lært at udnytte mediet og ikke bare flytte vores skrifter over på, meget at få det tredimensionelle, det vil sige opbygningen på og få en bevidsthed om hvor stærk billedsiden rent faktisk er. Men min mission er egentlig så langt fremme, at det ikke er noget vi snakker om, altså det er der bare og så pokker løs den dag, at nettet er nede. At de børn som faktisk har svært ved det, de faktisk får nogle nye veje ind via tablets, fordi de ikke nødvendigvis behøver at få læst, eller de kan i hvert fald læse op, fordi de ikke skal læse det selv eller de kan se det ved hjælp af billeder.
71	Interviewer	Har du lagt nogen strategi omkring fremtiden?
72	Respondent	Nej, altså vi bruger Vejle kommune lidt som en tjek liste og på det punkt ligger vi på den rigtige side af middel.
73	Interviewer	Du tænker på de mål og succeskriterier der er blevet lagt?
74	Respondent	Ja, blandt andet hele den der digitale kommunikation med borgerne.
75	Interviewer	Er de mål og succeskriterier, der står, opnåelige inden 2015?
76	Respondent	En del af dem er. Der hvor vi får det sværest, det er, at det er en naturlig del af hele skolegangen fra børnehaveklassen og opefter, men altså som sagt, så synes jeg det er svært bare at spå et år frem. En mobiltelefon i en elevhånd, den ender herinde, skulle den udleveres anden gang, så skulle mor og far have den. Jeg får en enkelt ind måske hver anden måned, hvor den blev brugt til spil og man skulle læse og sådan noget og så skal vi have en lille snak om hvorvidt man er gammel nok til at have sådan en, men jeg mener egentligt, men det har jeg nok ændret meget synspunkt på inden for de seneste 3 måneder, hvor vi har fået de iPads på stedet. For jeg har tænkt, hvordan får vi det til at være en naturlig del af folks arbejde, men det er ikke fordi vi kører ekstremt, værsgo vi har en digitaliseringsstrategi, det er den vi løber efter. Vi løber egentlig efter den der hedder Skolen i bevægelse og prøver at få den med ind og så udnytte de digitale medier.
77	Interviewer	Det er jo også tanken bag Skolen i bevægelse.
78	Respondent	Ja, men jeg tænker stadigvæk, nej hvor bliver vi sårbare, hvor hvis man vil lave et terrorangreb, find lige de master, så kan vi lægge hele Danmark ned. Det tænkte jeg på en af de gange jeg skulle til Odense, jeg ved ikke om I kan huske, der var et tog der brød i brand nede under en motorvejsbro. Alt stoppede fuldstændig, det var ikke meget der skulle til, for at lukke Danmark. Men omvendt vi kan jo ikke lade være, så er der så nogle andre, der må kigge på de sikkerhedssystemer der skal være.
79	Interviewer	Måske lidt provokerende spurgte, men for dig at se, er det så bare en nødvendig ting, eller er det noget du ser dig tvunget til, at bringe digitaliseringen ind på folkeskolen? For der er måske også lidt en frygt for, at tingene kan gå ned og det fungerer ikke.
80	Respondent	Jeg ser ikke vi kan klare os uden. For mig at se er det vores opgave at lære dem at leve i et digitaliseret samfund, så nej det er ikke noget jeg føler påtvunget. Lige nu er der fuld drøn på i udviklingen og vi er også mentalt med mere eller mindre. For et år siden ville jeg nok sige, at jeg gerne ville have lidt mere fremdrift, vi hang lidt, hvordan kommer vi videre.
81	Interviewer	Hvordan ser du samarbejdet med forvaltningen inden for området?

82	Respondent	Vi vil meget gerne de får styr på vores trådløse netværk. Jeg vil nok sige, fra den meget meget, det var for øvrigt Gunnar Lund, der stod med den, for nu at tage ham igen, et enormt centralistisk, men også en super sikker løsning mod hackerangreb. Vi havde et meget stabilt it system til at køre med før, da vi havde stationære pc'er. Men Gunnar hadede jo også de bærbare, for det var alt for sårbart. Der er så kommet en hel anden dynamik i det, men jeg ved ikke rigtig hvor meget jeg egentlig skal bruge forvaltningen. Altså efterhånden så synes jeg ikke, jeg vil gerne have dem til at være supervisorer på, at vi får det netværk til at køre og vi kan ringe til dem, eller det kan også være vi kan ringe til et privat firma og have dem til at servicere os.
83	Respondent	De er gledet mere i baggrunden efter det centraliserede, i og med at folk de begynder at komme med deres eget udstyr, så er deres rolle ved at være udspillet, som dem der havde tømmerne og styringen. Det har været meget centralt styret tidligere i Vejle, bare det at få en bærbar ind, så vil vi ikke servicere den. Det var nok meldingen for 7 - 8 år siden, til at det er den eneste vej frem og til at man må sige, nu eksploderer det i alle mulige løsninger, som børnene har med og vi skal bare sikre os for at de har adgang og så skal vi have det til at være en naturlig del. Så forvaltningens rolle er, for mig, blevet meget mere udvisket og mindre betydningsfuld. Der er selvfølgelig den der hedder, kan vi tjene noget ved købe ind fælles. Men igen, det er pudsigt, jeg mobber dem lidt engang imellem ved at sige, vi andre har fået lavet pædagogiske læringscentre, altså skolebibliotek er sådan noget vi havde i forrige årtusinde, så Karsten Boll, som er konsulent dernede, han er skolebibliotekarkonsulent. Jeg siger, hvad er du egentligt konsulent for, fordi vi andre vi har pædagogisk læringscentre. Ja, det skal vi også have kigget på, siger han. Der tænker jeg, at udviklingen er løbet, som eksempel, fra den kommunale forvaltning, fordi det er sådan set dem der har sat den i gang, ingen tvivl om det, men når vi først løber fra dem, så bliver de mere eller mindre overflødige. Fordi så har vi fået vores egne centre heroppe. Biblioteket er et sted hvor der er bøger, ja, det er der endnu. Den ene bibliotekar, som er oppe i min alder, hun har det rigtig svært, fordi hun kan godt lide at ligge med bogen, hun læser så også e-bøger, det skal så siges for en god ordens skyld. Men hvornår begynder det at blive tyndet ud, så det står i en montre, se her, sådan så bøgerne ud i gamle dage.
84	Interviewer	Der er også nogle steder hvor man kalder dem mediatek lige pludseligt.
85	Respondent	Nej, det er faktisk. Det er gået fra at være et bibliotek, over i et mediatek, over i et pædagogisk servicecenter, til et pædagogisk læringscenter. Det er egentlig rækkefølgen. Så mediecenteret er egentlig kommet ind, på det tidspunkt hvor pc'erne kom på skolen og så går man faktisk over i et servicecenter, det er faktisk kernen i skolen, det er her alle læringsmidlerne forefindes og det gør det så ikke, nu ryger det ud i space. Det er derfor det er bygget lige der, fordi det skulle ligge lige midt i skolen. Det er for øvrigt meget tæt på det [slettet] også har lavet. Vi kørte et parallelt forløb med vores skolebiblioteker på et tidspunkt, det var for at bygge dem om og så gik vi hver for sig. Fordi vi havde forskellige bygninger, men de 2 skoler er bygget efter samme tegning. Jeg ved ikke om I har set sådan et flash back, da I kom ind.
86	Interviewer	Nej, nu var vi ikke inde og se så meget.
87	Interviewer	Vi fik bare fortalt om det dernede.
88	Respondent	Var han nede ved jer?

89	Interviewer	Nej, vi var nede ved ham.
90	Respondent	Jeg ved ikke om I kan fornemme, I kan se gymnastiksalen, den går op i taget, det er kendetegnet. Der er 50 skoler i Midtjylland af den her slags. Den hedder Fyensplanskolen. Mølholm skole, vi er der og hvad hedder den derude, nede i Lunderskov ligger der en og nu kan jeg ikke huske hvad den hedder derude. Øster Ny kirke, kan det passe? Ja, der er en 4 – 5 i Vejle. Så laver man sådan en tegning og så bygger man bare løs. Derfor kan man sige, det var nogenlunde de samme bygninger det skulle kobles på, men det var bare forskelligt hvordan de lå i forhold til hinanden.
91	Interviewer	Du snakker om en hardware side. Hvad med lærermidler og bøger, hvordan går det med det?
92	Respondent	Det går fremad. Det er et af de steder hvor vi presser på og har sagt, at vi vil altså have, at en del af vores lærermidler, de skal ikke være i bogform, de skal være i abonnementer og programmer og der kan man så sige, jo, der har forvaltningen så haft en effekt, fordi de har været med til at understøtte økonomisk set, vi betaler halvdelen af det. Jeg kan ikke huske om vi i år, har fået hvad der svarer til 30.000 her på stedet, det er nok i den størrelsesorden, altså vi kan få i tilskud, hvor vi så også selv skal lægge 30.000. Der presser vi altså på og siger, at det er vigtigt vi får købt digitale lærermidler. Det kan ikke hjælpe man kommer og siger, jo, det er også godt nok at have en bog engang imellem, men der kan man sige, der er PLC også nogen gange, vores folk derude, der møder de nogen gange kollegaer, der siger, jeg vil hellere have en bog. Jamen vi har altså også en forpligtelse med web 2.0 og hvad der nu ellers er.
93	Interviewer	Hvis vi ser i det bredere billede, hvilke udfordringer ser du for folkeskolen fremover?
94	Respondent	Generel udfordring for folkeskolen?
95	Interviewer	Ja.

96	Respondent	<p>Jamen er det stadig folkets skole? Det kan jeg godt være i tvivl om. Jeg har været en arve modstander af, at man vil til at lave selvstyre. Det er jeg nok også begyndt at skride lidt på og tænker at det kan da godt ske. Jeg oplever et enormt bureaukrati, som hver gang der er en politiker, der skal sikre sig et genvalg og skal have en historie på, det ender i en lovændring i folkeskolen. Ej, det er ikke helt rigtigt, men altså i forhold til uddannelse. Jeg synes nogen gange, de laver de mest vanvittige ting vi skal svare på og jeg kommer også nogen gange til at være den slemme knægt, når jeg så provokerer dem dernede og laver lidt civil ulydighed. For eksempel kvalitetsrapporten, hvor jeg siger, at jeg mener ikke det er det papir værd, det er skrevet på. Fordi man tager nogle tal ind, fair nok for det, dem regner nogen så forkert ud, jeg kan huske et år hvor der var en udgift på 430.000 pr. ansat til kurser. Den fik man ikke rettet, den røg med ind i gennemsnitsberegningen, det havde altså en vis effekt på det der totale tal, som politikerne fik og når først det er vedtaget der, så oplever jeg, at der bliver bare lukket, fordi man kan jo ikke lave fejl over for politikerne, vel. Jeg oplever der er en masse bureaukrati i det her og så kan jeg godt blive provokeret af og til og spørge om, hvordan kan vi se det kommer børnene til gode, for det er vel dybest set det vi er her for. Det synes jeg er en udfordring, den tyngde bureaukratiet har fået også efter kommunesammenlægningen, det vejer tungere og tungere. Jeg ved godt, at de der 2 budgetter, de er jo adskilte i konto 3 og konto 6, men vores skoleafdeling eller uddannelse og læring, som det hedder nu, den vejer næsten lønmæssigt ligeså meget som en skole af vores størrelse. Hvis jeg skal være rigtig fræk, så vil jeg spørge om, hvordan kan børnene se det kommer dem til gode? Hvor kommer det børnene til gode? På et tidspunkt så bureaukratiet begynder jo at skulle leve af, man er nødt til at koordinere, når man er 40 mennesker og holde kurser for alle og holde opdateret og holde møder, når bureaukratiet bliver tilstrækkelig stort, så bliver det selv voksende.</p>
----	------------	--

97	Respondent	<p>Omvendt så er vi også nødt til at have noget af det, det synes jeg er en udfordring, måske en af de større. Fordi alle politikere, synes jeg, snakker om at vi skal huske at afbureaukratisere, så man får styr på det, lige ind til næste enkeltsag kommer – smak, så har vi en ny lovændring. Det tror jeg er den største trussel mod skolen lige i øjeblikket, eller mod folkeskolen. Til det tror jeg der kommer en reaktion, som for eksempel, når Anders Bondo siger, at så er vi nød til at lave selvstyre. Det oplever jeg jo, som bestyrelsesmedlem nede på gymnasiet, at det er blevet selvstyrende i forhold til staten. Jeg ved godt, at amtet ikke har været nær så meget inde over, det har givet nogle frihedsgrader. Jeg er ikke sikker på, at alle lærerne nede på gymnasiet er så vilde med os i bestyrelsen, fordi børnetallet vokser voldsomt på gymnasiet, så det gymnasium vokser fra omkring 700 - 800 hvor mine egne unger gik dernede og vi er på vej op mod 1500 og de er rigtig bekymrede for at sige, kan vi bevare samværet og overskueligheden. Hvor vi siger, at vi er nød til at gøre det, vi har en samfundsforpligtelse, børn skal have uddannelse. Jeg har mødt nogle enkelte nogen, som siger, jamen det er da ikke vores problem, vi laver bare vores skole i vores størrelse, så er det fint, men det vil jeg ikke være med til som bestyrelsesmedlem. Sådant nogle ting, ikke også, jeg er ikke så bekymret for mere, men jo det kan jeg godt blive på samfundsniveau, for hvordan skrider vi så ud. Karl, Karl en politiker også, jeg ved ikke om I ved det, men han er en venstremand og har stillet op til byrådet og stiller også op til folketinget nu her. Og Birgitte min ledende pædagog, hun er medlem af byrådet for socialdemokratiet. Ja, det er sjov og skæg, at få lidt dynamik i det, men det er jo den der hedder, han synes ikke det er et problem for eksempel at få konceptskoler. Det kan jeg godt stadigvæk være lidt bekymret for i forhold til den fælles dannelsesopgave og en social sammenhængskraft, det er nok der jeg ser den største udfordring.</p>
98	Respondent	<p>De PISA undersøgelser de laver, synes jeg er spild af tid. Engang når jeg får tid, så vil jeg lave en artikel, der hedder jeg håber aldrig vi bliver bedre end nummer 10 i PISA. Grunden til jeg har det synspunkt er fordi, så har vi satset ensidigt på noget. Vi har nogle kanon læseresultater heroppe i vores 2. klasse. Vi ligger oppe over 90 procent der er sikre læsere, det er et godt stykke over landsgennemsnittet. Jeg må også sige, jeg er bekymret, for det har faktisk kostet lidt på nogle af de andre fagområder, fordi vi har satset så ensidigt. Man skal passe rigtig meget på, hvad det er man sætter op som målparametre, for det er det de løber efter og jeg tror da ikke vi som land, kan leve af vi kan læse og skrive og regne, som verdens bedste. Jeg tror der skal noget andet til og holde vores timeløn. Men det er bare, det er noget nemmere at fyre af i pressen. Det er sådan nogle ting jeg synes er de største problemer, det er, kan man få den frihed til, i respekt for at de skal kunne læse, ellers kan de ikke få en uddannelse, men hvorfor skal vi være verdensmestre i at læse, det kommer vi jo ikke langt med altså. Det er sådan nogle ting jeg kan se, der er en trussel mod skolen. Så længe man holder et testsystem og man vil bruge dem politisk som en kampplads, så er faren der. Men måske digitaliseringen gør, altså den kan virke 2 veje, den kan virkelig være frisinde, men den kan også give tilstrækkelig med data til, at man kan få nok så mange tal ud og ranke skoler og sige I er de 5 dårligste og tak for det, tror jeg de sagde der 17 skoler. Men igen, en kniv den kan bruges godt og skidt, det kan pc'er og it og alt muligt andet også.</p>

99	Interviewer	Altså en grund til vi synes det her, det var så interessant, det er jo at vi har prøvet at følge den sådan fra nationalt plan til kommunal plan og så lige pludseligt og der kommer det skridt der hedder, der er en strategi på kommunalt plan og så jer som skoleledere, I skal tage og omforme den ud, altså der får du vel et handlerum og du får vel mulighed for at kunne løbe den vej du gerne vil løbe? Eller hvordan ser du det? Er det stadigvæk indenfor.
100	Respondent	Jamen det er da inden for den strategi selvfølgelig, jo altså, på den måde så oplever jeg der er meget stor loyalitet i skoleledergruppen, det tror jeg på landsplan, at når der kommer noget fra kommunalt plan, så gør man det. Ja, jeg har det svært med, at det er fint vi tager dem de prøver, når vi skal ud og lave dem, men hvis du vil have mig til at ranke dem, der var et år hvor vi blev den bedste i Vejle kommune, det vidste vi da godt 2 år i forvejen, fordi vi havde en børnesammensætning. Så var der ikke engang nogen der gad interviewe mig, for så havde jeg nok sagt, at jeg egentlig var ret ligeglad, for næste år, der lå vi et point under, men der var gassen gået af noget af alt det der. Nej, jeg vil sige, det var først de kommunale strategier, de ligger der, så prøver man alvorligt og faktisk at opnå dem. På den måde, så er det jo loyale embedsmænd, civil servants. Men selvfølgelig er der også nogen, ikke også, som vil... Det skal vi også udfordre. Det skal vi, men jeg tror det er nemmere på sådan en som den der, fordi jeg tænker det er logik i mit hoved, at det er den vej vi skal gå.
101	Interviewer	Nu snakkede [slettet] om, at det var efterspurgt blandt skoleledere, den her strategi, inden den kom. Er det noget du kan nikke genkendende til?
102	Respondent	Jamen helt sikkert, helt sikkert, det har længe været, altså der ville man og jeg tror der også var et reminiscens svar, så at da vi altså helt, hvor man havde en strategi der hed, vi vil køre høj sikkerhed, vi vil køre, hvad hedder det, meget centralt styret, fordi så er vi sikker på at vi har det i orden og plus, så kommer de her ønsker om at sige, jamen prøv at høre i virkeligheden, så kommer der altså bærbare pc'er, det var på det tidspunkt, jeg tror det var på det tidspunkt vi efterspurgte det. Men altså for eksempel i Vejle kommune, der er det direktørerne, der har ret til at have deres iPads og cheferne skal spørge om lov og resten det skal man forholde sig til, altså det er dem, som synkroniserer med kalenderne. Men der tænker jeg, det centraliserede styre på it området, det er håbløst. I hvert fald hvis man vil styre det på, hvad hedder det, skal jeg sige regelsystemet. Man kan styre det ved at lave incitamenter og understøtte, tænker jeg. For ellers så kan man ikke følge med i, så er udviklingen, den er 2 km forbi, når man når derhen til, inden det er blevet behandlet alle steder. Jeg tror den ligger der endnu, faktisk, den med iPads. Jeg tror Annette Jensen, min chef, har fået lov til at få en som chef, efter ansøgning. Men alle hendes skoleledere har længe haft, der synkroniserer med både det ene og det andet.
103	Interviewer	Men det er så fordi de selv kan sætte det op, eller kender en der kan.
104	Respondent	Ja ja, men det er nu meget meget simpelt, der har også været mails rundt blandt skolelederne om hvordan man gør det.
105	Interviewer	Nu snakker du om incitamenter og forslag, vi var inde og snakke med [slettet] om inspirationskataloget, som fulgte med digitaliseringsstrategien. Er det noget i har gjort brug af heroppe?

106	Respondent	Det er ikke sådan vi har siddet og sagt, det der vil vi have. Vi har læst det igennem og så tænker jeg egentlig vi har haft en snak i vores ledergruppe, og sagde, hvad er vores skridt. Fordi jeg har det næsten sådan, at hvis jeg læser det nu, så vil jeg næsten tænke, det kan man godt se, det er et år siden det er blevet skrevet. Fordi netop inspirationskataloget jo er nutidens idéer og tiden flyver hele tiden. Ja, udmærket til inspiration, men ikke sådan, altså det er, jeg tænker det kunne egentlig lige være interessant at skimte den igennem igen og se hvad har vi egentlig arbejdet med af det her. Men hvor meget sætter sig, når man læser det igennem og bliver bragt videre i den der transformation om til, hvad gør vi så på vores område. Det er ikke sådan vi sidder og siger, hmm, det skal herover og det skal herover, slet ikke. Det er sådan på en mere overordnet scannet og siger, er der noget og så tager vi det med ind. Jeg tror det har større effekt, øre til mund metoden, eller mund til øre metoden og hvad det ellers hedder.
107	Interviewer	En ting jeg lige kom til at springe over tidligere, da vi snakkede om hvor i lå henne i forhold til andre skoler i Vejle kommune, det er, hvilken skole ser du som den der er længst fremme i Vejle kommune?
108	Respondent	I forhold til hvad?
109	Interviewer	Digitaliseringen.
110	Respondent	Man kan sige på et tidspunkt, der var Højen skole langt fremme, fordi de havde fået interaktive tavler i alle klasser, det havde de sådan tilfældigvis råd til i forbindelse med et byggeri. 10. klasses skolen har også været det på et tidspunkt. Bredgadeskolen er vel langt fremme i forhold til iPads, det er sådan min fornemmelse af det og jeg tror også Kirkebakken er. Jeg tror ikke man kan sige, det er skolen. Jeg tror, den del der, de har <i>de</i> styr på og den del der, der er <i>de</i> længst fremme. Jeg tror simpelthen det er et spredt kludetæppe der findes.
111	Interviewer	Er det noget der kan skifte meget hurtigt?
112	Respondent	Jamen det vil jeg vove at påstå. Jeg er sikker på, hvis man gik ud for et halvt år siden, så havde man sagt, prøv lige at se hvor få pc'er de har, de har heller ikke ret mange interaktive tavler. Det kan skifte, jeg vil ikke sige over night, men måske i løbet af en måned eller to, det kan det. Og det <i>gør</i> det også, men der kommer jo også folk hjem fra de her, jeg kender en som, eller jeg har en tidligere studiekammerat som er deroppe, de har nu der og der. Det flytter sig hele tiden. Det er lige før, at det kan være, det kan endda være forældet, det jeg sidder og siger.
113	Interviewer	Det ledernetværk I har omkring digitalisering, er det noget du gør brug af?
114	Respondent	Jamen det er jo noget der er opstået, skal jeg sige, af egen drift jo faktisk. Det var faktisk Karl, der var med til at starte det, sammen med Henning ude i Højen og jeg kan ikke engang huske om Lance, han var også med ude i Smidstrup-Skærup. Det var lidt en reaktion på, at vi har altså brug for noget mere. Og at forvaltningen ligesom kommer i, skal jeg sige, i svingninger sammen med skolerne. Og så kom det her udvalg, altså det her første, jeg var faktisk med til det første møde også, hvor vi snakkede vi snakkede igennem, hvad er det egentlig vi har brug for. Så man kan sige, vi er rimelig repræsenteret der, fordi både Karl og jeg har været med til det, men det er Karl der mest har været med i det. Men det er knopskydning, det er ikke autoriseret. Det er det så blevet lidt, ikke også, men det er noget der simpelthen er opstået af behov

115	Interviewer	Var det det du talte om på mandag?
116	Respondent	Nej, det er så Mads Bo og Vifin, som har sådan en inspirationsdag, blandt andet på baggrund af de der 3 skoleledere, Karl herfra og så de 2 andre, har været til møde, de er blevet inviteret med ind i forvaltningen, det synes jeg er rigtig klogt. Hvor man kan sige, at vi har brug for noget.
117	Interviewer	Der kommer [slettet] i øvrigt også og fortæller om 'bring-your-own-device'. Han har også inviteret os med til det.
118	Respondent	Det synes jeg da er en god idé, der kan I jo så også møde flere forskellige ikke også.
119	Interviewer	Der bliver rundet af med at sige tak og der bliver givet accept til opfølgende spørgsmål.

Bilag 4

Skole C		
2	Respondent	Vi har en vældig digital strategi i Vejle Kommune. Den kender vi udmærket.
3	Interviewer	Her er det så at du kommer ind i billedet. For hvordan I videre fortolker den digitale strategi.
4	Respondent	I skal forstå at det som ledere gør, er jo at lade en af sine medledere gøre noget, ikke? Så det er jo ikke bare mig der gør det hele.
5	Interviewer	Men du gør jo noget i og med at du giver opgaven videre.
6	Respondent	Ja for hang den på mig så skete der jo ikke noget det er jo det.
7	Interviewer	Vil I starte med indledningsvis at introducere jer med navn, alder, stilling og gerne mulige efteruddannelser.
8	Respondent	Ja, mit navn er [slettet], 46 år. Skoleleder her på 5. år. Tidligere var jeg skoleleder på en lille skole i 3 år. Nede ved Christiansfelt. Før det var jeg folkeskolelærer i 9 år.
9	Interviewer	Nogen lederuddannelse?
10	Respondent	Jeg har en diplomuddannelse i ledelse.
11	Respondent 2	Jeg hedder [slettet] og er afdelingsleder for de ældste. Jeg er 42 år. Jeg er uddannet folkeskolelærer og jeg har en 1-årig konsulent og lederuddannelse fra MacMann Berg.
12	Interviewer	Den digit@le skole startede i 2010 med en digitalstrategi fra 2011 til 2015. Kan jeg få dig til at fortælle lidt omkring denne proces?
13	Respondent	Jamen det er jo nogle meget høje mål og det er jo alt sammen helt vildt spændende. Vi har været igennem en proces siden og så en arbejdsgruppe. Skoleledergruppen og så arbejde videre med det og så i en mindre skole arbejdsgruppe, som har givet ideer til hvordan denne plan kan blive brugbar for skolen og det er det som altså brugbarheden som vi har fået lavet, det er det idekatalog, som følger med. Vi har gennemgået den her, eller vi har haft den på et møde. Hvor vi har talt om den og hvordan vi ser på den og egentlig gjort klart at der er rigtig mange ting i den her plan som vi allerede kan leve op til. Vi har indtil for en uge siden kæmpet med at vores netværk ikke har villet du. Så derfor har vi faktisk været sådan lidt venlige mht. at presse folk. For vi kan jo ikke bede folk om aktivt at bruge Filmstriben og andre - hvad hedder sådan nogen? Altså interaktive programmer, når vi ikke har netværk til det. Men det har vi nu!
14	Interviewer	Hvad er der så sket?
15	Respondent	Jamen vi har fået noget nyt net ind i huset og opsat access points rundt i huset. Så nu skulle vi gerne være oppe og køre på beatet og vi er lige gået over til at bruge Google Docs som arkivsystem i stedet for det gamle.
16	Interviewer	Hvad så fra 2010 til nu? I siger jo at der har været tekniske barrierer. Har der været en udvikling alligevel?

17	Respondent	Jamen der har jo været nogen der har været tændt af det og de har kørt på og fået alt den opbakning som vi kunne give dem og så har vi sagt til de andre, at vi også forventer, at de arbejder med det. Man kan godt arbejde med de ting uden at netværket er helt i orden. Så må man tage sig sine forholdsregler og lager de ting som man skal bruge og på den måde ikke forvente at man kan komme på altid. Så man kan jo godt arbejde digitalt uden lige at være på nettet. Vi har activeboards på hele mellemtrinet. De fleste er godt i gang og så er der nogen. Der er et par stykker på mellemtrinet som egentlig hænger lidt endnu - der er jo activeboards i de klasser. Som ikke rigtigt kan komme ordentlig i gang med det.
18	Interviewer	Er det fordi de bare bruger den som en almindelig tavle?
19	Respondent	De får simpelthen ikke tændt lortet. I nogle klasselokaler har vi simpelthen ophængt små kridttavler ved siden af, som de så kan bruge. Men det er jo ikke meningen at man skal bruge det sådan. Det dur jo heller ikke, for der er jo nogle lektieanordninger inde på vores intranet som de skal bruge, men det er sådan en støtte.
20	Interviewer	Hvad med kommunikationen på skolen?
21	Respondent	Det foregår udelukkende via vores intranet. Det har det gjort i mange år. Det gjorde det allerede da jeg kom.
22	Interviewer	Er der andre tiltag, der er kommet til over tid?
23	Respondent	Vi har kørt nogle kurser de sidste to skolestarter om internetbaseret undervisningsmateriale.
24	Respondent 2	Ja det har været i samarbejde med læringscenteret. Hvor de får en kursusdag.
25	Respondent	Det har vi haft i dette skoleår og i forrige skoleår og særligt i vores udskoling, der har lærerne fået tommelskruerne på, på en lidt anden måde end i de andre afdelinger.
26	Interviewer	Hvad mener du med det?
27	Respondent	Jamen i forhold til at de har skullet lave en plan med deres team om hvordan vil vi udvikle os? I vores undervisning. På mellemtrinet har det ikke været nødvendigt på samme måde for de har fået de der activeboards i forbindelse med en renovering af lokalerne. Så de har været skubbet ud i det på en lidt anden måde.
28	Respondent 2	Så investerede vi på et tidspunkt også i... Det er aftalen med Mikroværkstedet. Vi havde skoleaftalen sådan så at eleverne også privat har mulighed for at bruge kataloget og programmerne og installere dem og sådan noget.
29	Respondent	Vi havde for et par år siden en meget stor indsat i forhold til brugen af computere for læsesvage. Hvor vi fik lavet en rigtig fin handleplan og som folk også følger.
30	Interviewer	Hvad er ellers politikken i forhold til egen bærbar eller egen smartphones på skolens netværk?

31	Respondent	Jamen vi har opfordret folk til at lave forsøg med at bruge det og det er altså ildsjælene, de bruger det meget. Og vi har vores udviklingsprogram eller hvad man kan kalde det. Der har vi sådan en fordring om at alle skal arbejde med anderledes former at undervise på og alle skal arbejde med udvikling af egen pædagogisk praksis. Så om det lige er noget digitalt man tager fat i eller om man tager fat i, hvordan leder jeg klasserummet, det har vi ikke lagt en fast form henover. Blot det at man udvikler sig og de der hænger i bremsen inden for det digitale, dem har vi prikket til.
32	Interviewer	Er det igennem MUS samtaler og lignende?
33	Respondent	Ja det er det.
34	Interviewer	Så det er noget I aktivt går ind og siger at det er noget vi skal bevæge os hen imod?
35	Respondent	Det har vi gjort dels igennem MUS samtalerne men også på afdelingsmøder og især i forbindelse med de kurser vi har haft. Så har det været oplagt lige at komme med en lille sang om at det her forventer vi altså, at I arbejder videre med. Selvom vi ikke har noget netværk, så kan man godt arbejde med det. Eleverne i udskoling, de tager deres computere med, hvis det er nødvendigt. Og så har vi jo påtænkt at vi kommende skoleår vil bede alle 7., nej alle 8. og 9. tage computer med. Vi er sådan lige lidt i forhold til 7. for der bliver de jo konfirmeret og får en gave og det er sådan lidt. På vores naboskole, Mølholm, der har de jo gjort det fra 7. kl.
36	Interviewer	Har I meldt noget ud til forældrene?
37	Respondent	Det har vi ikke gjort endnu da vi lige har haft det på skolebestyrelsesmøde og talt om hvordan vi bedst kan gøre det. Fordi vi vil gøre det på en lidt anden måde end vores naboskole har gjort.
38	Interviewer	Hvorfor?
39	Respondent	Vi har en jurist i vores skolebestyrelse, som ved hvad man må sige og ikke må sige og hvis vi skal kunne leve op til denne her digitaliseringsplan som kommunen har lavet så er vi jo nødt til at have flere computere og det får vi jo ikke fra kommunalt hold for kommunen har jo ikke pengene til det - længere er den ikke. Så derfor er det måden at komme omkring det på og så håber vi jo at tiden er med os sådan at det jo hurtigere bliver normalt at få computer før man bliver konfirmeret så vi kan gøre det lidt længere nede. Lidt ligesom vi har set det med mobiltelefonerne.
40	Interviewer	Hvordan er skolebestyrelsen?
41	Respondent	Jamen, de synes jo at det er helt naturligt og selvfølgelig skal man det, men vi sidder også lidt i en knibe som en folkeskole fordi den jo er betalingsfri og derfor skal vi finde ud af hvordan vi gør det.
42	Respondent 2	Det er jo sådan lidt et dilemma i forhold til strategien eller visionen, for der bliver faktisk lagt op til at eleverne skal komme på egne computere osv. Og det er jo ikke muligt. Selvom vi opkøber for hele kvoten hvert år i it udstyr, så kan vi umuligt bevæbne alle med et digitalt penalhus og computer. Så der kunne jo godt have tænkt mig at der havde været lidt mere kommunal udmelding fra kommunen til forældrene om at det er den her vej som vinden blæser i forhold til at investere i en computer til sine børn.
43	Respondent	Men det bliver jo en sag på landsplan hvis man siger det.
44	Respondent 2	Men at lægge det ud til skolerne...

45	Respondent	Jeg tænker også at det er den måde vi kan gøre det på. Hvis kommunen melder ud, så vil vi jo blive sparket til hjørne. Det er nemmere at lade os hver især luske det ud og så bliver der heller ikke så meget snak om det og så kan vi hurtigere komme i gang. Alternativet er jo at få nogle firmaer til at sponsorere computere, men det er jo også lidt risky.
46	Interviewer	Så ser I en barriere, at alle elever jo ikke har en computer?
47	Respondent	Ja, det er jo i høj grad en barriere. Altså i vores pæne kvarter her, der kan man jo godt, vil jeg tro, hvis man sagde nu skal I det. Så vil vi godt kunne få forældrene til at købe det, men andre steder i byen vil man ikke kunne gøre det. Der ville forældrene jo ikke have en jordisk chance for at købe en computer.
48	Respondent 2	Vi har kørt terminsprøver i foråret hvor eleverne selv har taget computer med. Det havde alle på nær en 4-5 stykker.
49	Interviewer	Hvordan så det ud for 5 år siden?
50	Respondent 2	Det havde bare ikke været bærbare. For 5-7 år siden der stillede de faktisk med computere til afgangsprøven. De få der ikke kunne skrev så i hånden.
51	Interviewer	Hvordan løser man så sådan et problem?
52	Respondent	Jamen, det kommer til at være en barriere i forhold til at lave undervisningen digital. Men når vi nu sætter det her i gang så vil vi jo fra skolens side fylde op til dem der ikke har og jeg vil tro at det vil dreje sig om maks. 5 allerhøjest. Og det vil alt andet lige frigive computere til dem, der er yngre.
53	Interviewer	Så hvis jeg forstår det rigtigt så opdigner I eleverne til selv at medbringe computere og dem der er tilbage det er jeres ansvar?
54	Respondent 2	Ja.
55	Respondent	Ja, og vi har jo faktisk nogle lærere der har forsøgt på mellemtrinet at få eleverne til selv at tage computere med - det var i 6. klasse. Der var der nogle forældre, der blev tosset over, at vi kunne finde på at spørge. For det var så synd for dem der ikke kunne tage med selv. Så der fik vi nogle principielle snakke med forældrene om hvorfor det ikke er synd. Altså, jeg mente jo ikke at det var synd, nej tværtimod så var det jo godt for dem der ikke selv kunne stille med en fordi de så havde større adgang til dem skolen har. Men nogle forældre er også meget opmærksomme på det og vores forældre i dette område de er især opmærksomme. Enten i forhold til ja selvfølgelig køber vi eller også i forhold til at det er ulovligt det kører vi en sag på. Altså ressourcestærke forældre de har tid og mod på den diskussion.
56	Interviewer	Når man som skole er med i sådan en digitaliseringsproces her, hvordan stemmer de tanker så overens mellem tankerne fra kommunen og dem I har?

57	Respondent	Jamen, jeg synes de stemmer meget godt overens, men det vare ikke længe før vi overhaler den også. Selvom den kom i 2010 og der talte vi jo om hold nu op vi skal sørme nå langt, men nu kan vi jo se at der er mange der gør mere, eller der er nogen der gør mere end det der står skrevet. Og på den måde kan man jo sige at den bliver overhalet, men hvis vi nu tager digitaliseringsplanen som "det skal alle i hvert fald nå", så er den jo fin. Altså fordi hvis man kan få alle løftet til det niveau, så er det rigtig fint. Men jeg synes det er sjovt at det går så hurtigt, at vi allerede 2 år efter tænker hold da op. For da vi fik den, ja der tænkte vi, at der er da skruet op for forventningerne.
58	Interviewer	Så du mener altså at det er muligt at opfylde disse mål som der er i Den Digit@le Skole, inden 2015?
59	Respondent	Afhængigt af isenkrammet, ikke også? Altså læringsmæssigt, der vil jeg tro at det vil man kunne.
60	Respondent 2	Altså, jeg synes den er ambitiøs, altså hvis det er for alle skoler. Vi har jo stået i stampe i de 2 til 3 år med nettet, hvor vi ikke rigtigt har kunnet, eller det har ikke givet mening at, sige at alle elever skulle tage computere med. Når de ikke kunne komme på nettet. Der er i mit hoved en gruppe af personale som bliver presset maks. i forhold til denne her plan for de skal virkelig, de skal virkelig have skeen i den anden hånd i forhold til at komme i gang.
61	Interviewer	Hvem er det?
62	Respondent 2	Jamen, det er en lærer oppe i 50erne som måske har sprunget over det laveste sted mht. it kørekort og har kunnet slippe for at bruge det ret meget i forhold til kollegaer. Jamen, det er egentligt lidt forskelligt.
63	Respondent	Ham der endnu ikke har sin egen mobiltelefon, fordi han ikke vil forstyrres i tide og utide.
64	Interviewer	Det er ikke den ældre generation af lærer eller noget fagspecifikt?
65	Respondent 2	Nej.
66	Respondent	Nej, ikke nødvendigvis.
67	Respondent 2	Det går lige så meget på holdninger. For man kan også sagtens møde en ung lærer, som ift. at eleverne selv skal tage computere med, ikke synes det er i orden. For det skal skolen stå til rådighed med - selvfølgelig skal den det.
68	Interviewer	Så det er ikke nogle problemer der naturligt med tiden vil blive løst?
69	Respondent	Jo, det tror jeg.
70	Respondent 2	Jo, det forestiller jeg mig egentlig. Også fordi de jo kommer til for alvor at mærke presset her i de kommende år og er enten nødt til at bevæge sig eller finde på noget andet tænker jeg - et andet sted.
71	Interviewer	Ja, for et af de mål der er, er jo også i forhold til lærernes kompetencer. Så hvad gør man med det?

72	Respondent	Altså, man sparker ikke folk ud i 2015, hvis ikke de er med på beatet - det gør man ikke. Man hjælper dem til hvordan de kan følge med og komme i gang. Jeg tænker at når det bliver 2015 så bliver den anden del, der ikke er kommet i gang og som ikke arbejder med noget digitalisering selv, er så lille en gruppe at det er en overkommelig som ledelse, at få det bygget videre. Så når jeg siger at det er opfyldt i 2015, så er der altid nogen der vil hænge i bremsen. Undervisningsdifferentiering kan man også sige er opfyldt nu - eller det burde det i hvert fald være, men der er stadig nogen som har smadder svært ved den og ikke kan finde ud af det. Elevplaner er også opfyldt, men det er stadig nogen der godt kunne tænke sig nogle 'ja, nej, ved ikke'-skemaer i stedet for. Sådan vil det altid være.
73	Interviewer	Hvordan er den generelle holdning blandt lærer og medarbejderne i forhold til at tænke digitaliseringen som en af metoderne til at løse nogle af folkeskolens udfordringer i fremtiden og nu?
74	Respondent	Jeg tror der er en begyndende forståelse for at det nok er rigtigt nok. Så er der selvfølgelig nogle, der siger YES det er lige det. Så er der nogle, der siger, at jeg venter lige til at det er færdigudviklet fordi jeg ved ikke hvordan det virker. Men der er, det vil jeg mene, der en forståelse at det er nok rigtigt at det er den vej, men jeg tror ikke der er en forståelse af hvor fantastisk det kan blive i forhold til at benytte sig af digitaliseringen. Jeg tror nok at der er mange der har det sådan lidt EJ! når de sidder der bagved deres skærm så kan jeg ikke se hvad det er de laver og så har jeg ikke kontrollen længere. Så digitaliseringen handler jo også om en helt anden måde at være lærer på og det er i virkeligheden det store skridt. Altså hvor lærere traditionelt har været vant til at være dem der har kontrollen over klasserummet. Nu siger jeg noget og så siger I noget og så siger jeg noget og så skal I lavet noget og der går jeg så rundt og kigger på jer gøre det. Hvor, når vi kommer til den digitaliserede fremtid, så kommer eleverne ind, kobler sig op på systemet og går i gang og så kan læreren jo ellers fise rundt og spørge om der er nogen der kan bruge mig til noget. Og det er jo skræmmende. Så det handler det i høj grad også om, en anden definition af ens rolle som lærer.
75	Interviewer	Kunne man tænke at dette også kræver at læreruddannelsen bliver tænkt på en helt anden måde?
76	Respondent	I høj grad.
77	Interviewer	Hvordan griber I det sådan an her på skolen. Du er tovholderen mht. digitaliseringen. Hvordan er det ellers fordelt?
78	Respondent	Nej. Det er prøv dig frem og fortæl de andre omkring hvad du har oplevet og hvad du har lært. Sidste år skulle alle arbejde med anderledes måder at lære på og man havde et projekt selv om det. Og i år hedder det udvikling af egen pædagogisk praksis og der er der også nogen der arbejder med det. Så er vi begyndt at køre nogle workshops, hvor lærerne skal lære de andre hvad de har fået ud af det. Der er der nogle lærere som har fundet de vise sten i nogle bestemte programmer, som de så viser de andre.
79	Interviewer	Så der er nogle ildsjæle?

80	Respondent	Der er nogle ildsjæle ikke også og det er dem. Vi er ikke inde og have lavet planer for fagene, men kommende skoleår, der kommer vi til at arbejde med fagene. Altså det fag faglige som hovedfokus, hvor det i år og sidste år har været det didaktiske vi har arbejdet med. Nu bliver det de fag faglige ting og der kommer vi naturligt også til at skulle finde ud af alle de ting der og det er stadigvæk sådan på tankeplan det har vi ikke fastlagt, vi har slet ikke drøftet det med lærergruppen eller udviklingsudvalget, men det bliver noget i samme retning af at man skal vide hvad det er man arbejder med og fortælle det her arbejder jeg med og så skal man sige ja til at blive observeret og få respons på de ting, så man arbejder meget struktureret på det og bliver holdt til ilden. Jeg tror, at hvis man sætter sig ned og laver fagplaner for it mål, som vi jo gjorde for 10 til 12 år siden, så vil det blive overhalet.
81	Interviewer	Hvad tænker du på?
82	Respondent	Ja, så kan man lave en fagplan et år og så 2 år efter så er der opstået 15 nye programmer, som er meget bedre. Men det er jo en god ide at sætte sig sammen i faggrupper, altså dansklærerne og matematiklærerne og udveksle erfaringer.
83	Interviewer	Så det bliver den samme linje inden for faget?
84	Respondent	Så man lærer hinanden og så fortsætte med vores workshop tanke, når der er nogen der har lært noget nyt som de kunne fortælle de andre om.
85	Interviewer	Hvis du skulle vurdere din skole inden for digitaliseringen i Vejle kommune, hvor ville den så ligge henne? Hvis det er muligt på en skala fra 1 til 10.
86	Respondent	Det aner jeg faktisk ikke. Det ved jeg faktisk ikke. Vi er med i sådan et lille udvalg eller jeg er bare sådan med som navn, så har jeg meldt [slettet] til i det udvalg af skoleledere som arbejder med digitaliseringen. Er der 7 stykker?
87	Respondent 2	Jah.
88	Respondent	Det er også meget forskelligt hvor langt de er. Der er fra Uffe i Grejsdal, der har digitaliseret sin morgenmad.
89	Interviewer	Er det en skole der er langt fremme?
90	Respondent	Jeg ved ikke om skolen er langt fremme, men skolelederen går meget op i det og er meget meget obs på det og synes det er vældig spændende og i hvert fald en god katalysator for digitaliseringen ikke? Men har du indtryk af hvor meget de andre er med i det udvalg?
91	Respondent 2	Jeg tror det er svært at placere sig på en skala, fordi det kan være indenfor mange områder en skole vælger at eksperimentere, så er der en skole som vælger at købe iPads til en årgang eller klasse og en anden satser måske mere bredt på activeboards eller antal pc'er. Nogen satser på specialdelen. Jeg tror vi ligger et sted i middelområdet.
92	Interviewer	Vi kan forstå, at I egentlig er godt med i forhold til de mål der er i Den Digital@le Skole?
93	Respondent	Altså, det vil vi i hvert fald gerne give udtryk for.
94	Respondent 2	Hvis man går ind og spørger personalet, så er der nogen der vil sige minus 5 og nogen der vil sige 10 plus.

95	Interviewer	I nævnte Grejsdal. Er det en af de skoler der er længst fremme?
96	Respondent	Aner det ikke. Aner det ikke. Men jeg kan udpege nogle skoleledere, der går meget op i det. Men jeg ved ikke hvor langt de er på deres skole. Men jeg tænker at det de laver på Mølholm udskolingen, der har jeg en datter, og de virker til at være ret godt med. Hun siger at hun har sin computer fremme flere gange om dagen. Hvis det er at man laver den slags forsøg og alle elever slæber deres computere med og så bliver den ikke brugt, så gider de ikke tage den med og når den så endelig skal bruge så. De bruger den meget og hun kommer hjem og er frustreret over ikke at kunne bruge regneark eller Word. Så hun bliver jo godt udfordret.
97	Interviewer	Så I kigger ikke på de andre skoler og tænker: "Hov, de har noget smart de har gang i som vi også skulle prøve."?
98	Respondent	Nej, eller det gør vi i det der netværk. Det er det vi bruger det netværk til. Til at tale om, hvad gør I og hvordan kan vi bruge de erfaringer og så bruger vi også netværket til at presse lidt. Altså presse forvaltningen med.
99	Respondent 2	Ja. Så er der nogle der siger at vi går efter iPads til hele klassen.
100	Respondent	Det gjorde de f.eks. på Midtbyskolen.
101	Respondent 2	Og så er der nogen der siger, at vi synes det er vigtigere at holde vores bærbare maskinpark ved lige, så der er adgang for mange elever. Oplevelsen er, at de fleste synes at det er en ambitiøs plan at nå - på alle områder. Det går mere i retningen af at man siger at man fokuserer her eller her.
102	Interviewer	Er det så den enkelte skoleleder der siger, at det her er den retning vi vil gå i og så må resten af tingene ligesom følge med? Der er jo nogle overordnede mål.
103	Respondent	Det er måske derfor jeg ikke synes den er så slem. Ingen kan gøre det hele og derfor tager man et felt og arbejder på og når man så arbejder på et felt så kommer der automatisk nogen af de andre ting med. Det vil der altid gøre. Så får man på den måde vinget tingene af og så kan man jo godt glemme nogle felter fordi man synes man er så godt med på det andet og det er nok det. Det er nok sådan det er. Nu skal jeg jo kun tale for mig selv som jeg ser på det, men jeg tror faktisk at der er rigtig mange skoleledere som ser på det på den måde. Måske dem der siger at, det er jo fuldstændig håbløst, det kan ingen jo leve op til, det er måske dem der ikke ser på det på den måde. Jeg tænker, altså jeg er jo ikke fortaler for at vælge det ud du kan bruge og smide resten væk for når der er en handlingsplan så skal man selvfølgelig gøre det, men arbejdsmæssigt så er man nødt til at vælge det ud som man kan først. Man er nødt til at tage et skridt af gangen og ja det er man bare. Så virker det ikke skræmmende.
104	Respondent 2	Man kan ikke sige at en skole er godt med på alle områder, men man kan sige at, de har simpelthen satset på at vinge af her. Det er meget tydeligt og det klinger højt uden for skolen, men hvad så med it målene beskrevet for de forskellige fag og årgange og så kunne man gøre det omvendt. Jeg synes jo den er sindssygt ambitiøs, planen, og jeg synes det er en fed drøm, men jeg har svært ved at se den realiseret i 2015 på alle områder. Det må jeg sige.
105	Interviewer	Er det nogle specifikke områder der stikker ud?

106	Respondent 2	Jeg tror for mig, der er det, der er den største udfordring af teknisk karakter og få hele personaleflokket med på beatet. Altså committe sig på at det er, ja det er den vej skolen sejler og det skal man bare holde på - det er et must.
107	Respondent	Men det er jo de tekniske igen, for havde vi bare isenkrammet og nu har vi netværket så tænker jeg, at så kommer resten.
108	Respondent 2	Det vil hjælpe på det i hvert fald.
109	Interviewer	Hvordan ser man så på den vision der er fra kommunen. Er det en vision der går på det hardwaremæssige eller er det den overordnede vision for hvordan digitaliseringen skal vinde frem? Har de skudt over mål med visionen?
110	Respondent	JAJ! Altså i forhold til at vi ikke har isenkrammet, så har de.
111	Respondent 2	Det er i hvert fald flaskehalsen.
112	Respondent	Visionen er god nok jo og jeg synes også den er meget brugbar.
113	Interviewer	Altså, at I kan trække forskellige ting ud af visionen og gøre den til jeres eget? Eller er det bare et inspirationskatalog?
114	Respondent	Jeg synes inspirationskataloget er fantastisk og så vil det vise sig, at så får vi gjort nogen ting som måske er bedre end det der står og så er der nogen ting som vi ikke vil få gjort så godt som det står og der er nogen ting som står der vil blive forældet. Altså f.eks. de der fagmål - som hører til en helt anden tankegang en helt anden tids tankegang.
115	Interviewer	Har du lagt en strategi for skolen her for at opnå de ting, der kan opnås?
116	Respondent	Nej.
117	Interviewer	Det er på dine skulder det hele?
118	Respondent	Nej, men altså vi har jo lavet. De ting vi har lavet det er jo strategi for udvikling af læring jeg har ikke lavet en strategi for udelukkende digitaliseringen. Digitaliseringen, det handler jo om blyanter og penalhus tænker jeg.
119	Respondent 2	Jeg tænker også at det er farligt kun at lave den på digitaliseringen, fordi så vil det let kunne blive til, at hvis bare vi digitaliserede så er vi bare super gode.
120	Respondent	Ja, så er vi bare super gode ja.
121	Respondent 2	Det er nødt til at blive koblet sammen helt intenst med læring og hvordan lærer ungerne bedst fordi ellers så bliver det jo til ingenting.
122	Respondent	Altså, vi var faktisk helt på beatet i 2008, hvor alle medarbejderne fik en bærbar til brug, men så kom den her skide multimedieskat. Så afleverede 5-6 deres computere igen, fordi de ikke vil betale skat af at have sådan et arbejdsredskab stående. Det slog os faktisk lidt tilbage fordi det var startet så godt og folk var meget optaget af det og glade for det nye arbejdsredskab, men jeg tænker lidt at vi er nødt til at gøre det igen på et tidspunkt. For at hjælpe lærerne.
123	Interviewer	Vil du så gøre det igen med bærbare eller?
124	Respondent	Eller tablets? Jeg synes ikke tablets er gode nok endnu til at bruge som læringsredskab. Det er rart at have en selv, men ikke i forhold til de programmer som vi bruger.
125	Respondent 2	Der er både for og imod.

126	Respondent	Nu har de det på Midtbykskolen, hvor de er i gang med sådan et forskningsprojekt, der hedder "100 dage med iPads". Og det glæder jeg mig da lidt til at høre, hvad har de fået ud af det.
127	Interviewer	Så hvis du hørte noget positivt derfra, var det så noget du godt kunne finde på at satse på?
128	Respondent	Ja, men så er det isenkrammet jeg tænker. Jeg vil hellere tænke i læringsmål. Hvordan udvikler vi vores læring. Og det er bare noget jeg tror, at der kan en bærbar stadigvæk noget mere end de der tablets. Altså, man kan bare mere, men det kan godt være at man ikke kan få fat i de samme stoflige programmer som Apple kan levere, men til gengæld kan man måske bruge flere typer computere. Jeg var på studietur i New York, med nogle skoleledere her fra Vejle og der så vi også nogle klasser, der er fuldstændig digitaliseret. De kom jo ind og kobled sig på og gik i gang og der var der så udviklet specielle læringsprogrammer direkte til New Yorks skolevæsen.
129	Interviewer	Men er det ikke også noget man vil se i Danmark - at lærere udvikler deres egne digitale læringsprogrammer?
130	Respondent	Jo det tror jeg. Altså KMD er jo godt i gang med et forsøg, men det er lidt stift. Det er ikke sådan, nej... De kan godt lære lidt mere før.
131	Interviewer	Men der er vel også mange andre alternativer f.eks. meebook etc.
132	Respondent	Ja, det kommer nok snart.
133	Respondent 2	Men vi er jo nødt til at tænke på, hvad har vi for noget udstyr i forvejen. Lad os nu sige at det lige pludseligt var iPads vi ville prøve, så skal vi ud og lave en investering i Apple TV og kabler og noget så det kan bliver kompatibelt med de activeboards vi allerede har nu. Udover iPads selvfølgelig.
134	Respondent	og så er svaret nej!
135	Interviewer	Er det ganske enkelt for dyrt?
136	Respondent	Ja det ville vi aldrig få råd til.
137	Interviewer	Hvad med leasing?
138	Respondent	Nej det er jo det samme.
139	Interviewer	Grunden til vi spørger er fordi [slettet] har leaset til lærerne.
140	Respondent	Har de?? Til lærerne?
141	Interviewer	Ja.
142	Respondent	Nå okay. Jeg tænkte på eleverne.
143	Interviewer	Ja, man kunne jo også lease til eleverne. Hvis man ville. Det var grunden til at de leasede - fordi de ikke havde råd til at købe dem.
144	Respondent	Så leasede de? Og så efter nogle år så har de dem måske.
145	Interviewer	Det samspil, der er med forvaltningen, hvordan fungerer det? Er det et aktivt samarbejde, hvor du går ind og bruger dem. Eller det bare at der er kommet en strategi fra dem og så må forsøge at leve op til den bedst muligt?
146	Respondent	Der er kommet en strategi.
147	Interviewer	Så det er ikke et sted hvor man får respons?

148	Respondent	Vi har en it afdeling og så har vi Learning Lab og de to det er to meget forskellige steder. Hvis nu de blev slået sammen og kunne finde ud af at arbejde godt sammen, så kunne vi bruge dem til noget. Men sådan rent læringsmæssigt, der bruger vi Learning Lab som sparringspartner. Men ikke så meget.
149	Respondent 2	Man kan sige at vi jo trækker på it afdelingen når computerne skal opdateres og sådan, men de er jo ligeså hæmmet af udviklingen i forhold til at få opdateret så mange computere som vi er. Så det er op af bakke ift. at få det til at fungere - de gør hvad de kan.
150	Respondent	Det er også en af baggrunden til at vi er gået med i det her netværk - vil have nogen til at sparre med.
151	Interviewer	Vi har talt med privatskoler, der er misundelige på den mulighed som folkeskolerne har ved at kunne sparre med forvaltningen og have dem i ryggen.
152	Respondent	Altså på nogle felter der har vi helt klart nogle muligheder at kunne trække på, som privatskolerne ikke har. Men lige på dette område, der har vi ikke. Vi har Learning Lab.
153	Interviewer	Der undrer os, at der er den barriere mellem afdelingerne, Learning Lab og it afdelingen.
154	Respondent	Sådan opfattes det i hvert fald her fra - uden at sige for meget. Det er to forskellige vinkler de har. Altså Mads Bo og Arno er to meget forskellige personer og måden de siger tingene på. Mads er jo over alle bjerge inden Arno når at se hvor stikket blev af.
155	Interviewer	Hvordan er din rolle i forhold til digitaliseringen. Er der noget som du særligt ønsker at stå for?
156	Respondent	Det jeg gør, det er at sørge for at folk udvikler sig læringsmæssigt, ved at stille de krav som jeg tidligere omtalte og når vi så taler om, at der er nogle der simpelthen ikke kan komme i gang, så taler vi om at det skal vi have gjort noget ved. Så har vi hver vores afdeling. [Slettet] har udskolingsafdelingen, jeg har mellemtrinet og vores viceleder har indskolingsafdelingen. Og de lærere på mellemtrinet som ikke er kommet i gang, dem har jeg prikket til og sagt nu synes jeg, at du skal have det som dit personlige læringsmål. [Slettet] har fat i nogle lærere i udskolingen. Det er den måde som vi hjælper dem videre på. Så er der også ledelsen, som står for at lave planlægningen af disse kurser, eller at sørge for at læringscenteret får det lavet. Vi har ikke sagt, at nu laver vi et projekt i forhold til det, vi har sagt at det her er en del af vores vilkår. Det er noget vi skal udvikle os i og derfor får i disse kurser og derfor er der de forventninger om at de udvikler sig. Derfor har vi workshops. Så det vi har gjort er egentlig at facilitere at udvikling kan ske.
157	Interviewer	Her til sidst vil vi gerne bevæge os op i helikopteren og spørge, hvis ikke digitaliseringen er den hellige gral til at løse folkeskolens udfordringer, hvad er så?
158	Respondent	Vi har en stor udfordring der hedder inklusion og inklusion og digitalisering hænger også meget sammen.
159	Interviewer	Hvordan?

160	Respondent	Jamen det er jo langt nemmere at lave noget undervisningsdifferentiering når børnene også er digitale. Meget af det går på at hjælpe dem der skal bruge mere hjælp end andre, men det vil altid være de pædagogiske mål der kommer før digitaliseringsmålene. Altså, digitaliseringen bruger vi som et redskab til at nå nogle pædagogiske mål. Vi har ikke digitalisering som mål i sig selv. Jeg tænker at det vil blive opfattet som, skal vi også det. Lige nu er det bare en anden slags kuglepind. Så derfor så er det jo selvfølgelig noget man skal holde assurer. Men det er en stor udfordring, det er inklusion og hvordan man får inkluderet alle børn og det handler om digitalisering og det handler om bevægelse i undervisningen og det handler om måden man undervise på altså måske i større blokke i stedet for at undervise i små bidder.
161	Interviewer	Altså at gøre op med aldersinddeling?
162	Respondent	Ja, eller faglig deling. Så der er mange gode store udfordringer for folkeskolen for at få udviklet den.
163	Interviewer	Og der er digitaliseringen bare et redskab?
164	Respondent	Der er det bare et redskab, ja. Det er lidt specielt ved vores skole. Vi har samme vilkår som Petersmindeskolen, vi har ikke nogen specialbørn, altså specialklasser. Vi har ikke særlig mange tosproget. Så vi får ikke de ressourceøkonomiske svage elever. Så vi får ikke ekstra ressourcer af nogen art, så derfor er vores budget faktisk utroligt skrabet i forhold til Midtbyskolen, som både har en specialklasse og rigtig mange tosproget socioøkonomisk ikke særlig velstillet elever. De har altså i forhold til os, så vælter de sig i penge. Det er der jo ikke nogen skoler der gør i Vejle Kommune men derfor de kan vælge at prioritere at, nu gør vi sådan der og nu bruger vi penge på det. Hvor vi faktisk er helt henne i indeværende skoleår og prioriterer lejrskoler fra og skolefester fra fordi de ikke har noget med læring og undervisningen at gøre. Så den mulighed vi har for at komme op på beatet mht. isenkram, det er forældrene. Jeg tror at skolerne i Vejle Kommune er meget forskellige. Altså kulturen i Vejle Kommune er sådan lidt en autonom kultur i forhold til skolelederne. Vi får rigtig meget lagt ud som vi selv kan udvikle på og det er noget af det der gør det sjovt. Jeg har også arbejdet i Kolding Kommune - der findes der manualer for alt. Det gør der ikke her og det er sjovt, men det gør også at skolerne bliver meget forskellige.
165	Interviewer	Der bliver rundet af med at sige tak og der bliver givet accept til opfølgende spørgsmål.

Bilag 5

Skole D		
2	Interviewer	Vil du starte med at fortælle hvad du hedder, hvor gammel du er og hvor lang tid du har været her på skolen?
3	Respondent	Ja. Jeg hedder [slettet] og jeg er 46 og jeg har været her i seks et halvt år.
4	Interviewer	Har du været skoleleder et andet sted tidligere?
5	Respondent	Jeg har været skoleleder et andet sted først.
6	Interviewer	Har du nogen efteruddannelse i den forbindelse?
7	Respondent	Som skoleleder?
8	Interviewer	Ja.
9	Respondent	Ja, det har jeg.
10	Interviewer	Hvilke?
11	Respondent	Jeg har en PD og en halv master og jeg en toårig systemisk uddannelse, supervisoruddannelse. Jeg har lidt af hvert.
12	Interviewer	Vil du prøve at beskrive den digitaliseringsproces, der er og har været med Den Digit@le Skole i forhold til udviklingen i den fra 2010, hvor det startede og så frem til nu?
13	Respondent	Ja, det er jo et lidt stort spørgsmål. Så du får min umiddelbare reaktion på det. Jeg vil sige, at sådan som jeg tænker om det, så ser jeg den egentlig som en parallel til alle mulige andre forandringsprocesser, der foregår på en skole. Hvor jeg ser der er flere forskellige niveauer i det. Der er et niveau, der handler om – i det her tilfælde – noget rent maskinelt eller noget software/hardware. Så er der det der handler om medarbejdersiden og deres efteruddannelse, det er sådan de to store aspekter i det. Hvor den måde, vi har forsøgt at arbejde med udviklingen på, det har været at sige, at vi skulle tænke de dimensioner ind.
14	Interviewer	Kan du sætte nogle ord på, hvad det har betydet for den her skole?

15	Respondent	<p>Det er jo ikke sådan at den digitale side er startet med den kommunale eller den digitaliseringsstrategi, der blev lavet for skoleområdet. Det er noget der kommer ind i forhold til vi er i gang med nogle ting. Så går jeg ledelsesmæssigt ind, også sammen med nogle medarbejdere, og kigger på, hvad er det det betyder for os? Hvor er vi henne? Hvor er det vores område egentlig skal udvikles noget mere? Og hvad i den strategi kan vi omsætte, så det giver mening der hvor vi er? I forhold til den udvikling vi har i gang og de tanker vi har. Så vi går sådan set ind og knækker vores forståelse af den. Dele af den er jo ret konkrete, mens andre dele er en mere overordnet karakter, som man selv skal fylde i. Det er min forståelse af den, som jeg har læst den. Jeg har oplevet af have en medarbejderstab, hvor der var rigtig mange, som selv var optaget af at få integreret it i deres arbejde og det betyder, at når jeg som leder kigger på det, så tager jeg de ting i hånden og siger "Hvordan kan vi tage afsæt i det?" og så få det koblet med nogle af de elementer, der ligger i den digitaliseringsstrategi, der er. Der ligger nogle pejlemærker, nogle mål på noget man skal og på den måde er det egentlig gået meget fint hånd i hånd og der har været rigtig mange som gerne ville og de har så hjulpet med også at få nogle andre til at blive begejstret. Det er sådan en ting, det er lidt fluffy måske. Men jeg kan blive lidt konkret. Give nogle konkrete eksempler på det. Nu kommer der lige en lille baghistorie. Alle vores elever fra 6. til 9. klasse er blevet screenet for hvem der havde nogle skjulte potentialer i forhold til at anvende it kreativt og innovativt. Nogle man kalder leet-users. Det har vi gjort sammen med nogle, der skulle lave forskning på det og sammen med Microsoft.</p>
----	------------	---

16	Respondent	Så har vi kørt et forløb, hvor det handlede om at gøre de her børn klar til at bruge det, vi som organisation kunne bruge i skolen. Og det vil sige, at der sad blandt andet nogle lærere, som opdagede, at der var nogle elever som ingen havde set, der havde nogle særlige kompetencer. Nogle af eleverne vidste det ikke engang selv at de havde de her positioner i forhold til de havde kammerater, som lærte ting af dem. Der var kammerater, der pegede på dem og sagde "De har lært noget, det er nogle af dem som kan noget.". Det gør noget ved en lærerrolle, at man på den måde skal ind og give mere plads til at der faktisk er nogle elever, der underviser de andre elever og vi har også de her leet-users af eleverne til at undervise lærere og hjælpe med opgaver. Det er jo en forandring som lærerrollen som sådan og undervisningsbegrebet. Læringen den bliver sat i fokus på en anden måde. Det handler om, hvem kan noget? Det er dem man sætter i spil og så handler det om at lave et setup omkring det, så der er mange, der får glæde af det og dem der deltagere, udvikler sig alle sammen. Og så sker der det, at jeg kom til at snakke med de folk, der lavede den undersøgelse og så siger jeg til dem: "Kan man ikke også gøre det med medarbejder?". Jo, det kunne man da og det har vi så gjort med vores medarbejdere. Først var jeg ude at spørge, "Kunne I være med til det?", "Hvad vil I sige til det?" og "Kan en lærerkultur holde til, at der er nogle der er bedre end andre?". Det er jo ikke bedre, men sådan kan det komme til virke i kulturel forstand. Og det var de med på at, det gjorde vi. Det vil sige, at vi har lavet en netværksanalyse af alle medarbejdere og også fundet it leet-users blandt dem. Dem har vi så sat i nogle særlige opgaver, hvor de på den måde kan være med på at sprede brugen af it kreativt og innovativt. Det er der ligesom åbenhed for i kulturen og nogle af dem er gået ind og har fået nogle positioner og i faglig forstand, som jeg vil sige, de ikke havde før. Hvor man kan tænke at det er i hvert fald en bagvej ind til at få fat i potentiale. Så det er sådan en konkret ting.
17	Interviewer	Men det er så ikke så meget i forbindelse med digitaliseringsstrategien, kan jeg forstå?
18	Respondent	Det vil jeg sige at det er.
19	Interviewer	Jeg forstod bare det var et tiltag I satte i gang inden den kom ud.
20	Respondent	Det var det med eleverne.
21	Interviewer	Okay. Har I så andre konkrete tiltag her på skolen?
22	Respondent	Vi har nogle mål, der er indarbejdet i de indsatsområder vi har, som retter sig direkte i mod digitaliseringen. Et eksempel det er, at de skal anvende it kreativt og innovativt og de skal videndele omkring det. Vi havde afdelingsmøder i den her uge. Der fremviser hvert team eksempler på noget, hvor de selv oplever at have brugt det og de andre giver respons og får ideer. Og man kan se, hvordan de optager hinandens ideer. Skriver ned eller sidder med deres iPad og skriver ind med det samme, finde app'en og går i gang.
23	Interviewer	Jeg tænker også på ting som at indføre mediepatruljer...
24	Respondent	Det har vi.
25	Interviewer	...bruge meebook, KMD Education eller lignende programmer. F.eks. så har [slettet] indført 'bring-your-own-device' i hele overbygningen. Har I lavet lignende tiltag for at eleverne skal få glæde af digitaliseringen?
26	Respondent	Vi har tilsvarende for vores udskoling og vi har stort set gennemført det også for vores mellemtrin i det her skoleår.

27	Interviewer	Hvad med smartboards?
28	Respondent	Det har vi. Vi har ingen kridttavler.
29	Interviewer	I er langt fremme, lyder det til.
30	Respondent	Det tror jeg, at jeg vil sige ja til. Vi har også erstattet elevplaner med en elektronisk portfolio, som følges alle vegne fra. Hvis du bevæger dig rundt så vil du også kunne se, at eleverne sidder med deres alt muligt forskelligt og det bliver naturligt for dem at arbejde med det, også for medarbejderne. Alle medarbejder får udleveret deres eget arbejdsredskab her i næste uge, hvor de har kunnet vælge imellem fem forskellige typer og det har været ud fra tanken om, at de har ikke alle samme det samme niveau, derfor så skal der være mulighed for at man vælger noget, som passer til det der vil udfordre en. Det animerer dem i hvert fald til mere lyst til at arbejde med det.
31	Interviewer	De tiltag, er det igennem inspirationskataloget, gennem andre skoler eller er det jer selv, der kommer på de ideer til, hvordan I vil gribe digitaliseringen an?
32	Respondent	Når der kommer sådan nogle tilbud om konferencer eller sådan noget, så er det noget, det bliver lagt ud til dem på intra, så de har mulighed for at melde sig til det de vil. Altså ikke alting, men de har mulighed for at melde tilbage, at det kunne de godt tænke sig. Der er sket en førstesortering når de får tilbuddet ud. Det går primært igennem mig, som det er lige nu i hvert fald. Så melder de tilbage og så snakker vi om, vil det være smart at der er to eller tre med til det. Det er sjældent der er en, der kommer af sted alene. Så bagefter, så snakker vi om, hvad var det I fik med tilbage. Vi har et it udvalg, som samler op på den inspiration der var, men jeg vil også sige, at i praksis, så er det sådan, at de bare ikke kan lade være heller, nogle af dem, de har det sådan, at det er de bare vildt optaget af, så de sidder og deler den der viden alle vegne med deres småting. Det kan godt være jeg lyder lidt for meget, men jeg er helt overbevist om, at hvis du går over og spørger i personalerummet, så vil de sige det samme som mig.
33	Interviewer	Er det en kultur, der altid har været på skolen eller er det noget I har arbejdet for at ændre?
34	Respondent	Det er noget vi har arbejdet for at ændre, men det er derfor jeg siger, at når jeg kigger på det med lederøjne, så er digitaliseringen bare ét element i en kultur af, man deler viden med hinanden, man lukker sig ikke inde med enten det man ved eller det man ikke kan finde ud af. Så bliver det jo et middel til at nå nogle mål.
35	Interviewer	Hvis du skal vurdere din skole i forhold til de andre skoler i Vejle Kommune, på digitaliseringsområdet. Hvor højt ligger I så? Det lyder jo til I ligger rimelig højt.
36	Respondent	Det tror jeg vi gør.
37	Interviewer	Hvis du skulle placere jer på en skala fra 1 til 10?
38	Respondent	Jeg har ikke været ude på den måde og se hvad de andre gør. Jeg hører dem fortælle noget. Det jeg kan sige, det er, at mine medarbejder er ude på andre skoler for at hjælpe dem med blandt andet den elektroniske portfolio, for det er den måde de har integreret det i deres arbejde på. Det har de andre lyst til at lære af. Jeg ved ikke om du får mig til at sætte os på en skala, for det har jeg ingen indsigt i. Jeg tænker vi er godt med.

39	Interviewer	Kan du pege på en skole, der er længst fremme?
40	Respondent	Jeg ved det simpelthen ikke.
41	Interviewer	Men det er meget sigende, at andre skoler kan hente hjælp ved jer.
42	Respondent	I hvert fald på det område. Jeg tror også vi var de første, der lavede de der, nu kalder de andre skoler det mediepatruljer, vi kalder det it-rødder. I kan hente en beskrivelse, der ligger på vores hjemmeside, der ligger også nogle presselinks og sådan noget. Jeg tænker det har været integreret i lang tid.
43	Interviewer	Hvilken rolle har it-rødderne så? Er der noget ekstra ansvar ved at være it-rod?
44	Respondent	Vi har delt det op og sagt, at den der type opgaver kræver måske en viden om noget teknisk, som du er interesseret i. Der har vi en type af råd af elever. Men de der it-rødder, det er nogen som mere af sig selv, når der kommer nye ting på markedet, så kan de ikke lade være med at eksperimentere med det og bruge det i nye sammenhænge, altså det begreb, der hedder leet-user. De anvender det bare på deres egen måde og de opdager ting, der ligger på nettet og er gratis. Så en typisk opgave kunne være, at matematiklærerne på mellemtrinnet siger "Vi mangler simpelthen noget til at gøre koordinatsystemer spændende, kan I hjælpe med at finde noget? Og det skal passe til ca. 4.-5. klassetrin.". Så indkredser de nogle af de faglige begreber, der ligger i det og siger man til dem "Prøv at løs den opgave.". Så sætter de sig nogle stykker sammen og så prøver de at finde ud, hvad findes der og så vender de tilbage "Hvad med det her?". Så kan læreren didaktisere over det og trække nogle af tingene ud og sige "Vil du ikke komme og vise det her?". Det kunne være et eksempel. Så det er en differentiering af, hvad du har med at gøre. Jeg tænker det er forskellen.
45	Interviewer	Men det virker også til at I har vendt bøtten lidt på hovedet med nogle ideer. At initiativerne kan komme fra elever. Det er et bevidst valg?
46	Respondent	Det er et bevidst valg. Man kan sige, når nu vi snakker ressourcer, så er lidt sådan et syn på, at der gemmer sig frie ressourcer som vi ikke får fat i. Det gør der hos elever, det gør der hos lærere, det gør der i lokalsamfundet og så kan man sige, at når den offentlige sektor bliver trængt på økonomi, så skal man finde ud af, hvordan kan vi så anvende noget vi ikke har fået øje på, på en anden måde. Det er den samme filosofi. Der sad nogle elever vi ikke havde fået øje på, dem opdagede vi og tænkte "Hold da kæft, der må også sidde nogle lærere vi ikke får øje på.". Og det gjorde der. Så på den måde er det en del af det.
47	Interviewer	Hvordan oplever du Vejle Kommunes digitaliseringsstrategi i forhold til dine egne tanker omkring digitalisering? Er der overensstemmelse mellem mål og visioner i Den Digit@le Skole og så de mål du har for digitalisering?
48	Respondent	Ikke helt. Jeg kan godt synes noget af det er for uambitiøst. Der er et efterslæb på den side, der handler om at få hele grundlaget på plads for at systemet kører, netforbindelserne er der og alt det der. Der skal man på skolen selv stå rigtig meget på tæer for at få tingene til at blive kørt igennem.
49	Interviewer	Har I haft nogen udfordringer på det område?
50	Respondent	Ja, det har vi.
51	Interviewer	Som er blevet løst?

52	Respondent	Næsten. Men det har krævet rigtig meget at få dem til at bikse med det. Og så tænker jeg måske også, at den kan have et lidt for formalistisk præg på nogle af elementer i forhold til hvad jeg tror på, hvis man skal rykke med. Om det er lidt for bagkanterisk.
53	Interviewer	Jeg kan forstå du har nogle visioner, der ligger udover den her digitaliseringsstrategi.
54	Respondent	Det ved jeg ikke om andre mener, men nu spurgte du jo mig. Jeg vil lægge vægtningen et andet sted. Og så vil jeg sørge for at basis var på plads noget før. Der synes jeg målene halter lidt efter.
55	Interviewer	Så hvordan vil din vision for fremtidens folkeskole så se ud, med udgangspunkt i det tekniske er på plads?
56	Respondent	Jeg synes det er nogle store spørgsmål. Hvis jeg skal give min vision af folkeskolen, så skal den på en eller anden måde tegnes som et billede af, hvordan jeg synes skolen den skal være. Det er ikke sådan noget jeg kan sætte op i én sætning. Jeg kan tænke, at det skal være et sted, hvor der foregår læring af lyst meget af tiden, og det skal være sådan, at man kan mærke når man træder ind af døren, at her er der særligt at være, og det skal være sådan at dem der er der, både af børn og voksne, de har lyst til at være der og har lyst til at foretage sig ting og det skal man på en eller anden måde både kunne se og høre. Så skal der også være andre end lærere og pædagoger til stede. Der må godt være nogle der arbejder med nogle ting, der må godt være ældre mennesker, der går og laver nogle ting eller sidder og drikker kaffe eller hvad de nu gør. Der må godt være sådan noget. Der må også godt komme en forretningsmand ind, som er inde og fortælle noget om hvad ved jeg. Altså samarbejde med det omgivne samfund. Og børn der lærer sammen.
57	Interviewer	Hvordan spiller digitaliseringen så ind?
58	Respondent	Så bliver den på en eller anden måde et redskab til at man kan lege med noget, der er noget man kan visualisere eller synliggøre på mere interessante måder end hvis man har et stykke papir eller en kridttavle. Det kan tale til nogle andre sanser, det kan integrere nogle forskellige ting. Det der multimodale, det gør et eller andet ved os mennesker, men især også børn. At de lige pludseligt kan mestre ting, på et højere niveau end de kunne før. Jeg ser rigtig mange hjælpemidler i det, for dem i forhold til deres læring. Man kan se børn på omkring et år, der i dag kan bogstavernes lyde fordi de har siddet med en iPad, hvor der er dyr der kan nogle ting. Jeg tænker at det er da fantastisk. Hvad kan det ikke blive til? De er der jo allerede. De kan ekstremt meget når de starter, så det er noget med at afkode: hvad kan de og hvordan får man det til at spille sammen med det som vi kan byde ind med og så have fokus rettet mod at de skal være voksne i et andet samfund end det vi har i dag. At det hele tiden ændrer sig, de kompetencer de skal have med sig. Det er vildt spændende! og der er jo ikke nogle bestemte svar på det. Så der skal man prøve at gætte på, hvad er det lige de skal kunne mestre, når man tilrettelægger.
59	Interviewer	Ja det er vel et stort problem med tilrettelæggelsen, fordi man ikke ved hvad de kommer til at lave? Hvordan samfundet ser ud. Jeg kan ikke huske tallet, men jeg tror det er 70 % af dem, der går i skole i USA i dag, de får job der endnu ikke er opfundet.

60	Respondent	Det er måske lavt sat.
61	Interviewer	Det er det nok. Så det er en kæmpe udfordring at undervise dem i noget man ikke ved hvad er.
62	Interviewer	I digitaliseringsprocessen hvordan har samarbejdet været med forvaltningen? Eksempelvis i forhold til de problemer i har haft med netværket. Kan i bruge forvaltningen til noget?
63	Respondent	Ja det kan vi godt. Altså vi har brugt dem på nogle konkrete områder, men jeg tror altså hvis jeg kigger tilbage på de sidste år her, så har vi nok drevet der her af nogle andre ting, fordi vi kom ind i et andet samarbejde - med det her firma sammen med Microsoft. Det havde jo ikke noget på den måde med forvaltningen at gøre og så har det ligesom vokset af nogle andre veje. Det tror jeg lidt er tilfældigt, det tror jeg. For det er jo ikke fordi vi ikke samarbejder med dem på den måde, men vi har ikke sådan trukket vildt på dem. Det har vi gjort på nogle tekniske ting for sådan er det skruet sammen.
64	Interviewer	En af grundene til at vi spørger er pga. de snakke vi har haft med private skoler, som er misundelig på den mulighed i har i forhold til at samarbejde med forvaltningen. Den mangler de, det netværk. Derfor synes vi det var interessant at høre det fra dig også.
65	Respondent	Jeg tror bare vi har valgt nogle andre partnerskaber. Altså det er nok sådan det har været i dette tilfælde. Ja.
66	Interviewer	Hvordan ser du din rolle fremad rettet i forhold til digitaliseringen? I forhold til at forsætte processen.
67	Respondent	Altså rammer og retning og et eller andet med at facilitere noget af det, der er indenfor som vokser kan man sige. Men også noget af det som ligger udenfor faktisk. Jeg har det lidt sådan at jeg tror på, at hvis man skal rykke noget, så skal man også tage noget af det ind som man tænker hvad er det her lige for noget? Men som det virker til at der er nogen der brænder rigtig meget for omkring det her digitalisering. Men det er ikke mig der skal ud og trække et eller andet grundlæggende i det her for det har jeg simpelthen ikke evner til, men jeg tænker at min opgave er at spotte dem, der gør det og så give dem plads til at de/det kan vokse og være med til at forberede en kultur og blive ved med at vedligeholde den kultur, hvor man bidrager til hinandens og hvor man samskaber nyt.
68	Interviewer	Hvis vi skal lægge digitaliseringen lidt på hylden - for et kort øjeblik - hvilke udfordringer har folkeskolen i fremtiden?

69	Respondent	Jamen jeg tror at der ligger en stor udfordring i at vi på sådan et grundlæggende plan får flyttet os hurtigt nok. Forstået på den måde at der er rigtig meget kultur bundet op på, at vi propper lige mange børn ind i nogle lige store rum med en lærer og en tavle. Det tror jeg der ligger en stor udfordring i fordi børn er så forskellige og kommer med så forskellige potentialer og forudsætninger altså i det hele taget. Den der spændevide, den kan man ikke imødekomme ved at sige at vi opretholder klasser på den måde. Det tror jeg der er en stor udfordring i. Så tror jeg der er en stor udfordring i at være reelt inkluderende altså at alle bliver del af et fællesskab hvor de oplever at have en værdi. Det tror jeg. Fordi man sige at skolen kan ikke, tror jeg ikke, i sig selv være sådan et lille aflukket hvor der er nogle bestemt ting der fungerer, hvis nu hele det omgivende samfund ikke har de samme måder. Altså hvis børn hjemmefra kommer med en forståelse af, at jeg skal være sammen med nogen der er den samme som mig selv. De skal ikke være alt for forskellige for så når jeg ikke så langt. Så er det en stor opgave og som man kan sige her, her spænder vi fra nogle der kommer fra nogle meget velstillet og højtuddannet hjem og så til nogle tosprogede, der er yderst traumatiseret og stort set ikke har ret mange penge måske, som bliver kørt hertil i en bus. Det at få dem til at spille sammen på en måde så alle oplever at have en værdi, altså det vil andre skoler også opleve. Det er nok de to jeg tænker mest på.
70	Interviewer	Hvordan ser du så at digitaliseringen kan afhjælpe nogen af disse udfordring - eller kan det overhovedet afhjælpe?
71	Respondent	Jeg tror at det kan være med til at udligne noget. Forstået på den måde at hvis vi sørger for at alle børn er udstyret med nogle rimelige muligheder for at anvende digitalisering, så har man i hvert fald en vej til at nogen af de der forhindringer, der kan være af læringsmæssig karakter dem kan man minimere. Altså eksempelvis børn, der har et dårligt sprog hjemmefra af dansk altså dem kan du jo hjælpe ved at stille nogle muligheder til rådighed for dem, som de ellers ikke har. Jeg tror nok mest at det er der.
72	Interviewer	Så det er noget med inklusionen, at det kan afhjælpe?
73	Respondent	Ja, den kan være med til at forbedre mulighederne for hvad man hver især kan få med sig.
74	Interviewer	En bemærkning mht. lærernes brug af tavler osv. Der findes jo programmer, hvor eleverne kan sidde rundt omkring og udarbejde differentierede opgaver. Er det noget i påtænker at gøre brug af?

75	Respondent	Det gør vi i et vist omfang i dag. Det gør de på mellemtrinet og de gør det i udkolingen. Men det forudsætter at de har hvert deres arbejdsredskab, ikke også. Noget af det foregår jo også, hvilket jeg også tror at det gør på de andre skoler, hvor man ligesom siger nu laver du det her hjemme. Det er jo i princippet det samme. De kan gå ind og hente tingene ned fra nettet og fra hvad som helst, Dropbox eller hvad de nu bruger. Eller fra et bestemt system hvor de deler og henter ting de skal lave. De har også podcast og andet som de anvender. Så på den måde kan man sige at jeg tror faktisk at det er allerede. Ikke forstået på den måde at det er fuldt udnyttet, men man er gået ud af den vej. De laver det også selv med nogle ting. Altså man optager med de interaktive tavler, hvis man har gennemgået andengradsligninger så gemmer de det og det betyder at man kan hente det på elev- og forældreintra og sige når man sidder hjemme med mor og far "det var ikke sådan", men så kan man se det og så henter man det og så kan man se det er en anden algoritme man skal bruge.
76	Interviewer	Det er nogle spændende redskaber der anvendes. Jeg gad godt at gå i folkeskolen igen i hvert fald.
77	Respondent	Ja, det er det.
78	Interviewer	Vi er faktisk allerede færdige. Er der nogen tanker omkring digitaliseringen som du brænder inde med? Selvom vi jo har været vidt omkring.
79	Respondent	Altså den eneste ting som jeg lige tænker på, det er det der med at jeg kan godt nogen gange tænke lidt, hvad er det for nogle ting vi sætter op. Vi snakker digitalisering og vi sætter det op som sådan noget, der bliver et issue i stedet for at det noget der bare er der. Altså hvor jeg egentlig tænker, er vi ikke forbi at det skal blive ved med at blive omtalt på den måde? Nu kan jeg så tale om hvordan jeg oplever at det kan være i vores egen kreds af skoleledere eller i skoleverdenen som sådan. Jeg synes sådan ja Man skal også blive ved med at have en medieplan jamen helt ærligt! Det er jo ting som på en eller anden måde bare er basic efterhånden, det er ikke noget man specielt skal lære.
80	Interviewer	Men hvis jeg så må stikke lidt i det. Man kan jo se, at I har nogle teknologiske barrierer så selvom det bare er noget der bare skulle være, så er der stadig nogle områder der ikke helt passer.
81	Respondent	Ja, men sådan er det vel med alting - tror jeg. Jeg tror egentlig det jeg prøver at sige er, at jeg synes man nogen gange får det placeret et sted hvor jeg tænker, er vi ikke lidt forbi sådan, at det skal være på det niveau når vi taler om det i den diskurs faktisk. Sådan har jeg det også med for eksempel inklusion, hvor vores viceinspektør spurgte mig den anden dag: skal vi ikke arbejde med inklusion? Det gør alle de andre. De snakker sådan om det. Øh siger jeg så, jeg synes jo sådan og sådan og så forklarede jeg hvordan jeg tænkte, men det kan jo godt være at det inde i mit hoved at det ser sådan ud, så lad os da gå ud og spørge medarbejderen, hvad tænker de om det. Og så siger de jo, at det jo bare er en del af vores måde at tænke på, det er jo en del af vores kultur. Det var deres ide. Det er sådan jeg tænker.
82	Interviewer	Når de tænker sådan, så kunne jeg forestille mig de også tænker sådan omkring digitaliseringen, men er det noget som du evaluerer på løbene?
83	Respondent	Ja, det gør vi.

84	Interviewer	Så I er ude og undersøge, at det forholder sig sådan, at lærerne bare tænker det med som en naturlig del af undervisningen.
85	Respondent	Ja. Altså, man kan sige, som jeg fortalte om på afdelingsmøderne her, der havde vi det inde i denne uge. Nu har vi teamsamtaler fra næste uge og fremefter og det er det også et punkt, men hos os der bliver det knyttet på, altså i år der handler det om at bruge it kreativt og innovativt i forhold til undervisningen, videndeling med hinanden og det handler om den elektroniske portfolio, altså hvor er I henne med det? Og så har vi jo også de der mere formelle drøftelser ud fra de mål der er, hvor de inden har afleveret til os, hvordan arbejder vi med de mål og så går vi ind og sparre på det og stiller spørgsmål i forhold til, hvordan viser det her sig i praksis og hvordan har i samarbejder om det og hvordan tænkte i at holddelingen understøttede det og hvornår bruger i digitalisering til at arbejde med integration. Det er på den måde.
86	Interviewer	Så en løbende evaluering kan man sige?
87	Respondent	Ja, vi har til hvert skoleår, inden skoleåret starter, der ligger der nogle mål og handleplaner, evalueringsplaner på hvordan følger vi så det vi har sat op. Altså sådan har vi også gjort med digitaliseringen, men den har vi puttet ind i nogen forskellige. I kan jo se det, hvis I vil. Men, altså det er på den måde vi arbejder. Så vi ved at det er til afdelingsmøderne i november måned, det er til teamsamtalerne, det er til MUS-samtalerne, hvor de bliver spurgt hver især og skal medbringe noget. På den måde er det sat i system, så de også ved at der er nogle holdepunkter, for hvis man ikke gør sådan noget, så tror jeg at det flyder mere ud, så er der nogen der vil gøre det fordi de er optaget af det og nogle andre gør det ikke.
88	Interviewer	Har i på skolen oplevet modstand mod digitaliseringen?
89	Respondent	Ja, det har jeg.
90	Interviewer	Det har du?
91	Respondent	Ja, altså...
92	Interviewer	Der er lærere, som ikke kan se fremtiden?
93	Respondent	Altså, det er nok ikke på det niveau. Vi har for 2 til 3 år siden, der forsvandt den sidste kridttavle. Det vil sige at allerede der, der fjerner du det sidste grundlag for at undgå til at du skal forholde dig til det(digitaliseringen).
94	Interviewer	De har ikke bedt om at få dem tilbage?
95	Respondent	Jo, det er der da nogen der har.
96	Interviewer	Er der så et svar?
97	Respondent	Det har de ikke fået lov til. Det passer ikke helt. De har faktisk fået 2 steder, hvor det handlede om at der var nogle bestemte ting i forhold til deres matematik så synes de faktisk ikke de programmer som de kunne hente var gode nok til at arbejde med det.
98	Interviewer	Så det var ikke fordi man ikke ville arbejde med dem digitalt, det var et supplement?

99	Respondent	Ja. Det var det der, men der var da nogen der bad om i starten at de også ville have, hvor vi så sagde at det får i ikke og vi forklarede også hvorfor og vi sagde at vi bliver nødt til, hvis vi skal se hvad det kan det her, så må vi tage dem[tavlerne] væk. Så må jeg da også ærligt indrømme at jeg vidste da heller ikke om det duede eller ej og det sagde jeg også til dem: "at det ved jeg jo ikke, men jeg er nødt til at sige til jer, at hvis vi skal over det her, så er det altså det valg, som bliver truffet. Hvad siger i til det?" Okay siger de så. Det handler jo meget om ikke bare at komme og sige nu er det sådan her det er. Det handler også om at komme og vise de mellemregninger, der ligger bare. Og så få spurgt, hvad tænker du om det? Er det helt ude i hampen? Så kan det jo godt være at de nogen gange siger, ja det er det. Okay det kan jeg jo godt høre, men nu når det jo alligevel er sådan, så vil jeg alligevel gerne lokke dig med ud af vejen, hvad siger du til det? Og er der noget, der kan hjælpe dig? Jeg kan tænke at hende du arbejder sammen med der, hun har det måske anderledes med det og mit forslag er at vi aftaler et eller andet, der gør at i kan hjælpes ad med den der del. En af dem der var sådan allermest modstander over det, han laver en stopmotion film, som han lavede hjemme i sit eget køkken og kom begejstret og fortalte hvordan ungerne, da han kom tilbage og vise dem det, var vildt begejstret. En på 62 år ikke? Han har jo taget det til sig og det var den jeg tænkte "gud vide om det lykkes", men altså han har set det kunne bruge til noget som han fik lyst til og nu har han ønsket sig en iPad.
100	Interviewer	Hvilke fem arbejdsredskaber var det i tilbød lærerne?
101	Respondent	Jeg kan ikke, jeg kan finde en seddel, jeg kan ikke huske den.
102	Interviewer	Det var ikke fem forskellige pc'er?
103	Respondent	Det var en iPad som det ene og så var det to forskellige Apple computere og så to forskellige Windows baserede. Ja det var det.
104	Interviewer	Har du en ide om hvordan fordelingen var?
105	Respondent	Der var 12 der valgte iPad og så var der mange der valgte de der Apple computere. Der var kun 1, der valgte Windows baserede.
106	Interviewer	Der blev rundet af med at sige tak og der blev givet accept til evt. opfølgende spørgsmål.

Bilag 6

Forvaltningen - Mads Bo-Kristensen		
2	Interviewer	Til at starte med vil vi gerne, rent formelt, hører hvad du hedder og hvor gammel du er.
3	Respondent	Jeg hedder Mads Bo-Kristensen og jeg bliver 51 her på søndag. Jeg er ansat som chefkonsulent i Uddannelse & Læring med fokus på Den Digit@le Skole. Jeg er uddannet lærer og har en ph.d. i multimediedidaktik i dansk som andetsprog og så har jeg også en cand.phil. i fransk som fremmedsprog. Og en master i fransk som fremmedsprog. Og en Diplôme d'Etudes i fransk som fremmedsprog. Og en diplomuddannelse i ledelse.
4	Interviewer	Så en enkelt eller to uddannelse kan du godt fremskaffe. Vi springer lige det franske over, for jeg kan ikke fransk alligevel. Vil du prøve at beskrive den her digitaliseringsproces?
5	Respondent	Ja, det vil jeg godt. Man kan sige, at der er to udløsende faktorer, hvis man kan sige det sådan. Den ene det er Skolen i bevægelse, som er et stort skoleudviklingsprojekt, som har kørt i Vejle Kommune, som på et tidspunkt fandt ud af, at de havde vist glemt det digitale område og om ikke der skulle sættes fokus på det. Det var oppe på et stort ledermøde og der var alle enige om at det skulle man. Jeg kan vende tilbage til det, men så er der en anden ting. Det er at KL har lavet en fælleskommunal digitaliseringsstrategi, som løber frem til 2011, der ligger vi sådan lige deromkring også, men det er også et forsøg på at sige, hvordan kan vi skabe nogle digitaliseringer, både nogle pædagogiske og nogle organisatoriske digitaliseringer på skoleområdet, som i en eller anden grad indfrier de løfter, som Kommunen har givet i det kommunale fællesskab, så det er starten på det.
6	Interviewer	Hvad snakker vi af årstal her?
7	Respondent	Jamen, vi snakker 2011. Der bliver det sat i gang og der blev vedtaget en kommunal strategi, altså selve strategien for det med syv temaer blev vedtaget i oktober 2011 af Børne- og Familieudvalget. Der blev den smidt ud til skolerne og man sagde, det er det vi nu arbejder på fra 2011 til 2015.
8	Interviewer	Kan du sætte ord på, hvad du mener, Den Digit@le Skole har af betydninger for skolerne i Vejle Kommune?
9	Respondent	Jamen, der er ingen tvivl om, at skolerne betragter strategien som en central udmeldt og politisk vedtaget strategi på papir, som de vil leve efter og prøve at indfri så godt de kan. Der er forskellige forståelser af den, tror jeg. Der er forskellige forestillinger om, hvordan man møder kravene i den, men det er sådan noget vi selvfølgelig løbende arbejder med.
10	Interviewer	Hvordan arbejder I så med det?

11	Respondent	Det gør vi ved, at vi blandt andet har en digitaliseringsgruppe, der består af it konsulenter fra centralforvaltningen, vicechefen for Uddannelse & Læring og så har vi to repræsentanter fra lederne. En der har været med fra starten, Uffe som du kender, som er en af frontløberne i den her proces, sammen med andre skoler selvfølgelig, men sådan en af dem, der også gerne vil. Siden er der så kommet et it ledernetværk som lederne er gået sammen i for at have fokus på Den Digit@le Skole og som derfor, helt naturligt, også er repræsenteret i den her centrale digitaliseringsgruppe. Og den gruppe, den har fokus på de syv temaer, der er i strategien. Det er så vores arbejde at være i dialog med lederne om det, at være i dialog med andre skoler og komme med oplæg i forskellige sammenhænge, tage initiativer af forskellige slags. Så der kan man sige at vi har det fokus du spurgte til før.
12	Interviewer	Det ledernetværk, som er opstået. Det blev jo ikke startet med forvaltningens accept til at starte med. Det er noget de selv har taget initiativ til, fordi der manglede et eller andet ifølge den skoleleder vi snakkede med.
13	Respondent	Ja, det er rigtig. Man kan sige, at - sådan vælger jeg at se på det, skolelederne vil rigtig rigtig gerne Den Digit@le Skole. Nu udtaler jeg mig som jeg synes er rimeligt. De har gerne villet og hvordan kan de støtte op om det? Det kan de gøre ved at tage initiativ til et netværk mellem sig, som har et særligt fokus på it. Du kan gå ind og se noget om netværket på vejledigitaleskoler.net. Det interessante er, at der er opstået sub-netværk, it-patroljer, brug af iPads. Altså der er opstået sådan nogle netværk, under ledernetværket. Det vil sige, der opstår en masse ting i forlængelse. Jeg tror egentlig, at i dag, der synes alle det en rigtig god ide og man refererer til det og siger, at vi skal også være med og vi skal høres. Det er sådan en bottom-up, som de også siger. Vi har ikke nogen bemyndigelse til det, vi har ikke spurgt alle ledere skal vi gøre det? Så har vi sagt, vær med dem I nu kan. Det kan være øverste leder på skolen eller det kan være viceren. Nogle steder er det viceren fordi, der er det tit dem, der sidder med den her viden og det område. Men ikke lærere og det er der en pointe i fordi, lærere kan sådan set godt være med, men de har deres egne fora og hvis Den Digit@le Skole skal blive en succes, så er enormt vigtigt vi har lederne med. Derfor er det sindssygt godt at de har startet det her netværk. Det tror vi på. Nu siger jeg vi. Jeg gør i hvert fald.
14	Interviewer	Som jeg var inde på i starten, hvor jeg forklarede lidt om Lewins fasemodel som du også sagde du kendte lidt til...
15	Respondent	Jeg er stødt på den, men har den ikke i lige så frisk erindring som dig.
16	Interviewer	Men ud fra de her tre faser, hvor vil du så mene, at Vejle Kommune befinder sig?

17	Respondent	<p>Hvis du siger Vejle Kommune. Hvis vi nu ser sådan bredt på det, så kan man sige, at man ude omkring i landet siger "I Vejle der sker der simpelthen så mange spændende ting på det her område." og "Kig på Vejle." og "Hvad gør de i Vejle?" og vi bliver spurgt om vi vil deltage i alt muligt. Så på et overordnet kommunalt plan, der har vi også en selvforståelse af, at det går rigtig godt og vi fortæller gerne om det. Men det er klart at nede på skolerne er der meget forskel på skolerne og jeg har ikke det overblik over skolernes, hvad kan man sige. Jeg kan sige, hvor det går super godt, jeg har ikke fuldstændig overblik over hvor det ikke går helt så godt. Det er sådan noget af det, vi kommer til at arbejde med det næste år og næste år igen. Man kan sige, at vi bygger meget på frivillighedsprincippet, hvor vi sørger for at stimulere dem, der gerne vil være med. Det vil sige, at nogle skoler er faktisk allerede med og implementerer nogle rigtig spændende ting, som de har gået og identificerede i forhold til de behov som strategien også har peget på. De rykker så og det ser de andre skoler på, vel nærmest sådan et eksemplarisk princip, hvor de også i det ledernetværk har fokus på nogle ting. Den måde at arbejde på, det bottom-up princip, hvor man starter nedefra samtidig med der er det her centrale fokus, der hedder vi har lavet en strategi. I skal også i 2015 nå. Den dynamik, der er mellem et mildt pres oppefra, hvor ledere også bliver spurgt til det i kvalitetsrapport og MUS-samtaler og sådan noget. Og så samtidig en eller anden form for eksemplarisk frivillighedsprincip om at, prøv at kig på hinanden og hjælp hinanden. Det er der vi arbejder med det. Så et svar på dit spørgsmål, det vil lyde - og jeg kan ikke sætte procenter på - men jeg kan sige, at en stor del af skolerne har erkendt nødvendigheden og forstår, hvor de skal hen i et eller andet omfang. Blandt andet som et resultat af det arbejde, der har været omkring Skolen i bevægelse.</p>
----	------------	---

18	Respondent	Vi er nødt til at genopfinde skolen, vi er nødt til at se skolen som noget andet end industrisamfundets skole, med nogle meget snævre rammer for, hvordan man bedriver skole. Vi er nødt til at åbne op, vi er nødt til at organisere undervisningen på en anden måde, vi er nødt til at støtte elevernes læring med nye medier, vi er nødt til at åbne op ud mod samfundet. Nogle af de her ting, det kan medierne jo. Det forstår lederne, for mig at se, et langt stykke hen ad vejen. Det man så kan sige, det er, at det er ikke alle ledere, der ved, hvad de skal gøre. Der ligger så en udfordring for os og det er noget af det vi skal i gang med nu, det er at sige "Kan vi prøve at oversætte strategien og dele af den, til noget super super konkret?". Altså "I kan kalde jer digitale, hvis sådan og sådan og sådan." Der kan man sige, det kan være en hjælp for nogle, som synes det er simpelthen så komplekst og det eneste de kan gøre er, at spørge en it vejleder "Hvad skal vi gøre?" og han eller hun vil ikke nødvendigvis have det strategiske blik for tingene og der er vi nødt til at hjælpe kommunikationen mellem de it kyndige medarbejder på skolen og lederen, ved at sige, at strategien, den kan vi materialisere med nogle helt konkrete områder. Det er noget af det som jeg tror bliver opgaverne her den næste tid og det er også noget vi arbejder med i digitaliseringsgruppen. Simpelthen at sige "Digitale læremidler, hvad er det? Og hvilke nogle kan I arbejde med det næste år og kalde jer digitale? Hvad er det for nogle læreformer? Hvad er det for nogle didaktiserede læremidler I kan gøre brug af? Hvad er det for nogle funktionelle læremidler, f.eks. SkoleTube og Google Apps og sådan noget? Og hvad er det for nogle sematiske læremidler, er det hjemmeside, altså dem, der ikke er rettet mod skolen, hvis nu vi snakker læremidler.
19	Respondent	Hvis I gør det, så er I faktisk rigtig godt på vej." Brug SkoleTube, der findes nogle funktionelle læremidler, hvis I bruger dem eller giver adgang til dem og det har alle skoler nu, så er I faktisk super godt på vej til at blive digitale. Det samme med Google Apps for education.
20	Interviewer	Så det der kommer til at ske fremadrettet, det er der bliver samlet op på de skoler, der ikke er så godt med, så vidt jeg kan forstå på dig?
21	Respondent	Firkantet sagt, ja. Det formelle redskab til det, det er kvalitetsrapporten og der er vi koblet på for første gang, fordi det er så relativt nyt et område. Det skal vi være endnu bedre til. Vi skal være bedre til at beskrive, hvad er det man skal kunne eller hvad er det man skal nå og så ligesom få det ind i det evalueringsparameter. Plus at, vi med en sund fornuft også kan kigge ud over skoler og sige, er der nogle der har brug for særlig hjælp. Og der tror jeg, at der er også noget med det trådløse net. Det har faktisk været end undskyldning for ikke at deltage, men det er jo også en reel hurdle, for hvis du ikke et trådløst, der fungerer sådan at der ikke er bøvl med at komme på og man kan begynde at sige, at nu kan elever tage deres eget udstyr med, så er det også svært at være digitale. De helt grundlæggende forudsætninger, de bliver bragt helt i orden i løbet af det næste års tid, 2013.
22	Interviewer	Vi spurgte ude på de enkelte skoler, hvilken skole de så som værende den, der er længst fremme, sådan overordnet set. Hvilken skole mener du er længst fremme?

23	Respondent	Det interessante er jo forståelsen af at være længst fremme. Helt klart Kirkebakkeskolen er en af dem - også fordi de har været i gang så længe - er rigtig langt med mange ting. Men der er også andre skoler, der er. Jeg synes sådan i retfærdighedens navn, når man skal tale om sådan en kommunal digitaliseringsindsats, som den her strategi repræsenterer. Så er det jo også interessant at se på at området er så komplekst og der dukker nye ting op. Der vil altid være nogle der er foran på bestemte områder. Den skole der nok er prototypisk, hvis du lægger tingene sammen vil være sådan en skole som Kirkebakken. Men så kan du pege på nogle andre ting f.eks. Mølholm, som i virkeligheden i forhold til det papirstrategiske omkring 'bring-your-own-device'. Altså i 2014-15 stykker, der skal elever både i forhold til den fælleskommunale, men også i forhold til vores, der skal eleverne have 1 til 1 med det middel, der hedder at skolen skal være infrastrukturelt så godt oppe at køre, at man kan gøre det. Der er nogle af dem, der så virkelig forsøger at lave nogle interessant eksperimenter og er noget langt og er kommet rigtig mange led igennem og på den måde - i overbygningen - faktisk er den skole, der er længst. Så kan man sige, hvad så med forskellige medieformer? Altså devices. Der kan man pege på Midtbyskolen, fordi nu har de været i gang med iPads i en 7. klasse. Og de har så nogle andre erfaringer på det område, som de kan bruge. Så man kan sige, vidensmængde der vil de to skoler, hvis du peger på Midtbyskolen og Mølholm Skole - på nogle udvalgte områder - være længere end de andre, men sådan overordnet set, der tror jeg at alle siger, at Kirkebakkeskolen, de er enormt langt.
24	Interviewer	Der var flere af dem, der nævnte Grejsdal
25	Respondent	Grejsdal vil jeg også gerne pege på, men det er har igen noget at gøre med de enkelte elementer som de har fået til at vokse.
26	Interviewer	Det har vel også noget at gøre med Uffes fremtoning omkring det, tænker jeg.
27	Respondent	Altså helt klart. Jeg tror, hvis du siger, er der et par stykker, så er det de to skoler, som også har meget forskellige forudsætninger.
28	Interviewer	For at vende tilbage til digitaliseringsstrategien. Oplever du den som værende ambitiøs nok eller for ambitiøs?

29	Respondent	<p>Altså den er jo formulerede i sådan meget generelle termer. Det ambitiøse ligger i, at den vil gøre sig interessant og gøre sig gældende og skabe resultater på syv områder. Så kan man sige, at der er formuleringerne måske ikke ambitiøse nok. Vi kunne godt være endnu skarpere i vores formuleringer. Jeg tror det har været klogt at skrive i så relativt åbne vendinger, så alle kunne være med. Risikoen ved ikke at være mere præcis, det er, at det kan være sværere at bruge den som retningsgivende. Derfor skal vi også ud nu i et arbejde, der hedder, vi er nødt til at pinne ud, hvad ligger der så i det her ting. Hvordan kan man gøre det. Bare det at læse den der case, altså indledningshistorien, det var vildt stort for mange, som startede fra scratch. Den er potentiel ambitiøs, men den bliver først for alvor ambitiøs, når vi får givet nogle eksempler på hvad det kan være og at skolerne hver især begynder at eksemplificere hvad det så vil sige. Der er også kommet nogle ting til siden. Altså bare det om at snakke om, at eleverne skulle have deres egen computer med og selv betale for den og skolerne kunne så levere, hvis eleverne ikke havde. Det har jo været tabu for kort tid siden, da du også var her. Det var ikke noget man sagde højt. I dag, der tror alle på det og der er rationalet, folkeskoleloven siger, at alle elever skal have stillet udstyr til rådighed. Frank på ungdomscenter Vejle han siger, vi lever op til folkeskoleloven. Dem der ikke har selv har mulighed for at tage et device med, de får af skolen. Der har man altså vendt det om og sagt I skal tage jeres eget med. I stedet for så at sige, I får og så kan nogle selv tage med. Man har ligesom vendt det om og sagt, det er sådan her vi skal forstå det og selvfølgelig lever vi op til folkeskoleloven fordi selvfølgelig skal du, hvis du ikke har råd til det, have et stykke isenkram.</p>
30	Interviewer	Hvordan vil din overordnede vision for folkeskolen ser ud?
31	Respondent	I folkeskolen generelt eller på det her område?
32	Interviewer	Mest på det her område, men det er vel også en del af folkeskolen generelt.

33	Respondent	<p>Der er mange ting, jeg kunne forestille mig omkring folkeskolen, men jeg vil helst kun kloge mig i det her område, men det kan jo også sige noget om andre ting. Der er ingen tvivl om at, hvis man som udgangspunkt har, at vi er på vej ind i et samfund, hvor information og dermed så også viden er det der står helt centralt. Er noget som der er, for det første, er ubegrænset adgang til og som, for det andet, bliver noget af det vi skal leve af og lægge ind i vores produkter. Jeg var til et møde her til morgen omkring en mulig afløsning af Kids and tweens projekt, hvor der er en erhvervsmand, der siger, det som man i vesten har manglet at sætte fokus på de sidste 10-20 år, det er, at tilføje produkterne viden. Inden for møbelindustrien, men de har arbejdet nok med den dimension, de har forsøgt at lave tingene så billige og så omsættelige som muligt, fordi der er så hård konkurrence. Men der hvor man skal konkurrere er selvfølgelig noget med viden og det gælder viden om, men det gælder også viden i forhold til uddannelse og sådan nogle ting. Når det så er målet, så er vi nødt til at få en skole, der kan håndtere den kompleksitet af viden, de retninger og mulige videnskonstruktioner, som er nødvendige og det tror jeg så på at folkeskolen kan. Det vil sige, at vi bliver nødt til at have en skole, der på alle måder giver mulighed for brug af digitale medier, men også brug af digitale medier på en måde, der kan stimulere fremtidens medarbejdere og det er derfor ikke helt ligegyldigt hvad det er for noget it, men der bliver noget med at forstå it på andre måder end bare noget der er på nogle devices, det er også noget med it i alting i skolen og hvordan kan it være med til at trække skolen ud i samfundet og samfundet ind i skolen på nogle helt andre måder. Måske også have en større, hvad skal man sige. Der skal en større kropslighed blandt andet i brugen af it, hvor børn jo lærer kropsligt og det skal it være med til at understøtte.</p>
34	Respondent	<p>Så det var nogle af budene. Så fremtidens folkeskole på det digitale område, den er selvfølgelig top tunet i forhold til at eleverne skal tage uddannelse og senere arbejde, hvor viden er centralt og hvor it bruges helt naturligt, samtidig med at der skal være et pædagogisk indhold. Så jeg tror vi går meget mere i retning af fagdidaktisk it, altså i stedet for den der meget brede forståelse, at så omkring nogle fag og nogle dannelseselementer som det at kunne begå sig i en uddannelse, som er it organiseret.</p>
35	Interviewer	<p>Vi var lidt inde på det i starten, men hvordan ser du samspillet mellem skolerne og forvaltningen?</p>

36	Respondent	<p>Det er jo noget af det, som der gerne skulle være, men samtidig så skal der også være noget mellem skolerne. Det går så hurtigt for tiden, at noget af det vi kan tilbyde centralt fra, det er opbygningen af infrastrukturen, men forvaltningen af de mange muligheder, der ligger i infrastrukturen, den har skolerne også et ansvar for at iagttage og der kan man søge støtte centralt fra, man skal selvfølgelig vide hvad der er for noget og der er Learning Lab og der er en masse nye ting, man skal tænke på en ny måde blandt andet kompetenceudvikling. Det er ikke noget, der er i et katalog en gang om året, der bliver formulering i oktober måned det ene år og næste år i august så starter året. Kompetenceudvikling er simpelthen noget løbende, som man have tjek på som skoleleder. Der ligger nogle arbejdstidsaftaler, som selvfølgelig også binder skolerne og lærerne og lederne et helt år frem. Så den der fleksibilitet i at kunne sende nogle af sted til nogle ting, den er også relativ begrænset af den struktur, der er. Men jeg håber da at central forvaltningen kan bruges som en af mange mulige inspirationskilder for det der sker ude på skolerne, men it ledernetværket og måske også andre netværk mellem skolerne er lige så vigtige som det central forvaltningen kan præsterer. Vi skal måske blive endnu bedre til at iscenesætte nogle af de ting, som der rent faktisk foregår, men vi får efterhånden mindre og mindre viden i forhold til it. Viden om iPads, der skal du ned på Midtbykskolen, hvis du vil vide noget om det. I gamle dage, der skulle du ind i centralforvaltningen og spørge, hvad ved I om det. I dag, der spørger du simpelthen ude på skolerne, for det er dem, der rykker på nogle ting.</p>
37	Respondent	<p>Det bliver mere systemisk i stedet for hierarkisk og det må man bare erkende. Det er jo også en omstillingsproces også for enkelte skole, der er vant til at gøre det som centralforvaltningen siger og så venter vi på de siger noget, men det er jo ikke sikkert det er os, der opdager det, det kan være nogle andre skoler, der opdager det. Så man skal i virkeligheden have antennerne ude i forhold til kollegaerne.</p>
38	Interviewer	<p>Så forvaltningens rolle bliver mindre og mindre på det didaktiske område. Det bliver ikke jeres rolle længere at formidle den viden - du siger I ikke længere har?</p>
39	Respondent	<p>Jeg tror vi bliver ved med at have en stor viden, men jeg tror tingene går så hurtigt og det er jo så også i skolernes interesse, altså de vil jo gerne have noget viden, når de står og har brug for den og derfor skal de jo orientere sig langt mere ud - når vi nu snakker Den Digit@le Skole. Hvis vi nu snakker 'bring-your-own-device', så kan man jo godt ringe ned og spørge os, hvad handler det om? Nej, det er meget bedre at ringe til Kristian, som har gjort det og sagt, hvad ligger der af problematikker, hvordan formidles det til forældrene og sådan nogle ting. Det kan vi jo ikke hjælpe dem med, det aner vi jo ikke en skid om. Jo, det gør vi ud fra viden fra ham, men hvorfor ikke gå til kilden? iPads, hvordan gør vi, hvad skal man sørge for når man køber 100 iPads? Det ved Henrik nede på Midtbykskolen. Det kan godt være vi formidler købet, men alt det praktiske, det ved Henrik noget om.</p>
40	Interviewer	<p>Så man kan sige, hvor det tidligere har været sådan at forvaltninger har haft en viden om, hvordan skolerne skulle gøre ting, så vil det i fremtiden ikke være sådan at forvaltningen skal hive viden ind fra skolerne for så at formidle det ud, da det simpelthen vil tage for lang tid.</p>

41	Respondent	<p>Det er egentlig et meget godt billede. Jeg tror vi skal være rigtig gode til at iscenesætte og facilitere kontakter og andre ting. Vi skal have et overblik over, hvor den viden findes og så skal vi have nogle ideer til, hvordan vi kan koble aktører, så de så kan producere ny viden. Nu er der meget snak om iPads og det kunne så være eksemplet. I stedet for at det var os i Learning Lab og så prøver vi det af, så kan I få noget at vide af os. Så siger vi, vi investerer faktisk i et forskningsprojekt, der skal give alle skoler viden om pædagogisk brug af tablets. I forhold til inklusion, undervisningsdifferentiering og så er der nogle fag og sådan nogle ting. Den viden... vi kan ikke komme ud og lave kurser, men vi kan sætte noget i gang. Så kan vi så sige til folk, når de spørger, hvordan gør man det? Jamen, du kan gå ned og snakke med Henrik eller nogle af lærerne og vi kan også trække den viden ud og lave nogle kurser i det, altså får lærerne til at lave nogle workshops eller binder - det er så i virkeligheden skolelederne, der gør det selv - laver netværk, der handler om tablets. Det vil sige at selve organiseringen, hvis vi understøtter eller siger "Det er fedt med det, så skal vi nok facilitere det". Så er det jo dem, der sørger for, at der bliver undernetværk, der hedder iPads i undervisningen. Det er på mange niveauer det sker. Jo bedre vi bliver til at facilitere og have overblik over, hvor der findes nogle ting. Jo bedre kan vi stimulere den her meget komplekse ting som udviklingen af Den Digit@le Skole repræsenterer. Og som den vil være ikke bare nu frem til 15, men faktisk i alt evighed [Amen]. Der vil jo så ske det på et tidspunkt at it ikke - og det er så en del af fremtidsbilledet - at it vil ikke spille den rolle som det gør i dag.</p>
42	Respondent	<p>Det vil være en helt naturlig del og den viden om it, der skal til, den vil man også have ude lokalt eller mellem skolerne sådan at man også kan udvikle den del af skolevæsnet. Det bliver interessant at se, hvordan fordelingen af viden på den tekniske side og den pædagogiske side skal være ude på den enkelte skole og hvor de skal få den viden fra. Der er nogle ledere, der begynder at snakke om, vi ansætter simpelthen en fyr på tværs af skolerne som kan stå for det tekniske også, for det er der brug. Altså tre-fire skoler går sammen og ansætter en tekniker og det pædagogiske, det har vi så andre til. På Nørremarksskolen, der har de ansat sådan en fyr, der er social udfordret, en ADHD tror jeg det er. Nej, en asperger. Som er super god til alt det og han klarer alt og det høster de en frugt af. Og den investering har betydet at de har kunnet rykke helt vildt på læringscentret f.eks. fordi de har haft en lokal mand, der kunne alt. De skulle ikke vente på der kom nogle centralt fra og hjælp dem eller have en it vejleder, der både skulle være lærer og pædagog og it. Så han kan alt.</p>
43	Interviewer	<p>Så fremtiden er måske lidt de her fagspecifikke roller, altså ikke skolefag, men have en it mand og det er det han gør, hvor det jo i dag er sådan at der er en it vejleder som har nogle fag og undervisning og så ved siden af det, klipper han en ledning også.</p>
44	Respondent	<p>Det er jo et lidt sprængfyldt emne, for it vejleder funktioner er jo en defineret rolle, men der er kræfter, der ønsker den ophævet, fordi pædagogikken bliver så kompleks og interessant at det kræver fuld fokus. Og vi får alle sammen mere og mere it erfaring og viden, så vi er ikke så bange for det. Og den tekniske side af sagen er faktisk også rimelig kompliceret og bliver det også forsat, så måske skal vi have en der kan det. Og så skal de led, være gode til at spille sammen. Men det bliver interessant at se, hvad der sker.</p>

45	Interviewer	Nu vi snakker fremtid. Den nye folkeskolereform, der er langt op til, hvordan ser du den påvirke digitaliseringen. Der er jo lagt op til nogle flere undervisningstimer.
46	Respondent	Den vil jeg egentlig helst ikke sige så meget om endnu, for den er jo heller ikke vedtaget. Men der er jo fokus på it og det er rigtig godt. Men det kommer også til... Altså det vil også få indflydelse på, hvordan man ønsker at bruge it. Hvis nu lærerne skal bruge mere tid på skolen, så vil brugen af it også blive anderledes eller i hvert fald have nogle andre betingelser. Jeg tror egentlig det er det.
47	Interviewer	Der bliver rundet af med at sige tak og der bliver givet accept til opfølgende spørgsmål