

Projektbeskrivelse

Titel: Ledelse af digital forandring i skolen

Projektperiode: 1. april 2020-31. oktober 2021

Sammendrag/abstract

Baggrund

Ideen til projektet opstod under den første bølge af corona-krisen i marts-april 2020. Her blev det tydeligt, at krisen skabte en voldsom acceleration af den digitale forandringsproces, som havde været i gang i skolen i mange år. Denne situation skabte en unik mulighed for forskningen, nemlig at følge en komprimeret forandringsproces i skolen, hvor ledere, lærere og pædagoger kunne forventes at udpege udfordringer, igangsætte handlinger og samle op og konkludere på deres erfaringer med at møde og håndtere det store forandringspres.

For at gribe denne mulighed gennemførte vi i april-maj en survey blandt ledere i skolen, som var afsæt for uddybende interviews i efteråret. Disse to faser udgør den empiriske undersøgelse, som er ryggrad i projektet. Projektet finder sit teoretiske afsæt i forskningskortlægningen af ledelse af digital forandring i skolen (se Grams og Hornskov 2020).

Formål og genstand

Projektet skaber ny viden om ledelse af digital forandring. Det gennemføres under corona-krisens exceptionelle betingelser, men formålet er at beskrive og bidrage til udvikling af ledelsespraksis også efter krisens afslutning. Formålet er at styrke videngrundlaget for en teoretisk model for ledelse (Grams og Hornskov 2020), dvs. skabe et klart ledelsesfagligt perspektiv på digital forandring. Det kan vi gøre ved supplere forskningskortlægningen med en empirisk analyse, og dermed få en samlet analyse af ledelse i danske skoler.

Med denne undersøgelse vil vi kunne sige mere om, hvor danske ledere står i arbejdet med digital forandring, samt hvilke betingelser og aktiviteter i deres arbejde, som er med til at understøtte en langvarig og bæredygtig implementering af digitale arbejds- og organiseringsformer. Vi vil kunne sige mere om deres behov – krise eller ej – for støtte og ny viden. Handler ”god ledelse af digital forandring” om vision, formål, mening, kompetence eller organisering? Det er især vigtigt at få mere viden om betydningen af strategisk og faglig ledelse.

Genstanden er de udfordringer forbundet med digital undervisning, kommunikation, administration og kompetence, som ledere i danske skoler selv udpeger som vigtige. Det kan for eksempel være:

- Organisering og gennemførelse af virtuel undervisning og ”fjern-pædagogik”, fx bevægelse og trivsel/motivation for elever, (UNDERVISNING)
- Digital kommunikation med ansatte, forvaltning, samarbejdspartnere og forældre, herunder koordinering, sparring og videndeling med medarbejdere og andre ledere på digitale platforme (KOMMUNIKATION)
- Digital dokumentation, styring og administration, (ADMINISTRATION)
- Udvikling og kompetenceudvikling, herunder professionel læring om brug af læringsplatform til video, opgaver til selvstudie osv., for medarbejdere og lederen selv (KOMPETENCE)

Med afsæt i disse (og muligvis flere) udfordringer søger projektet svar på hvad lederne gør for at finde løsninger. Fokus er således på *hvad lederne gør* for at skabe digital forandring på skolerne.

Det er ikke formålet at beskrive de typer opgaver, som fyldte meget under krisen uden at have noget at gøre med digital forandring. Vi søger for eksempel ikke viden om nødpasning, afspærring af skolen, forholdsregler for hygiejne eller lignende "skal-opgaver" uden særlig relevans for digital forandring eller praksis efter krisen.

Projektet har særlig fokus på hvordan ledere lykkes med at skabe forandring, og hvordan disse succesfulde tilgange kan deles med andre ledere. Coronakrisen bliver dermed ikke genstanden for undersøgelsen men nærmere konteksten hvori den allerede igangværende digitale forandring i skolen bliver udfordret, som gør at relevante betingelser og udfordringer i ledelsen af digitale forandringsprocesser bliver synlige.

Problemformulering og hypotese

Projektet arbejder med det overordnede spørgsmål om hvordan ledere (flere funktioner og niveauer) i danske skoler kan lykkes med at skabe digital forandring, som spiller sammen med pædagogiske og didaktiske principper og praksis i skolen. Dette spørgsmål omsættes i undersøgelsens to dele som følger:

Del 1 (survey): *Hvad var de største udfordringer i den ekstraordinære situation fra marts til maj 2020? Og hvordan har lederne handlet på disse udfordringer?*

Hvad er de største udfordringer med omlægning af opgaver med undervisning, kommunikation og administration til digitale platforme under corona-krisen? Hvilke **nye** opgaver på digitale platforme sætter lederne i gang under krisen? (læringsplatforme, sociale medier, mail o.a. kommunikationsformer)

Del 2 (opfølgende interviews): *Hvad har lederne lært af krisen? Hvilke handlinger har haft varig effekt på skolen?*

Hvilke erfaringer har ledere i danske skoler gjort sig med omlægningen af opgaver og løsning af nye opgaver indenfor undervisning, kommunikation, administration og kompetenceudvikling?

Hvad hæmmer og fremmer digital forandring i skolen? Hvilke løsninger peger lederne selv på?

Vi har arbejdet med en hypotese om, at udfordringerne med at tilvejebringe det, litteraturen kalder 'tekniske strukturer', kan stå i vejen for ledelsens arbejde med andre væsentlige ledelsesopgaver som er afgørende for skolens grundlæggende pædagogiske og didaktiske praksis og funktion.

Forskningsmæssigt grundlag og bidrag til forskningsfeltet

Projektet er baseret på vores review af forskning i digital forandring (Grams og Hornskov 2020). Dette review opdateres med litteratur fra 2020 som led i arbejdet med den bog, som afrapporterer projektet (se *produkter*).

Et dominerende tema i forskningen er forholdet mellem den tekniske og den pædagogiske opgave forbundet med digitalisering af skolen. Udfordringerne med at skabe balance mellem disse og andre forskelligartede opgaver har været en gennemgående tematik i projektet og dermed i udviklingen af god ledelse af digital forandring.

Når projektet tager afsæt i dette review betyder det, at projektet er bredt forankret i den internationale litteratur om ledelse af digitalisering og digital forandring i skolen. Denne tradition er stærk for så vidt gælder dele af den faglige ledelsesopgave, som udføres af lærere og ressourcepersoner, mens forskningen i

de formelle lederes rolle er langt mere begrænset. Det er projektets mål at bidrage til denne tilblivende litteratur med praksisrettede analyser baseret på systematisk indsamling af empiri.

Teoretiske kernebegreber og -modeller

Projektet har gennemgående fokus på den model for ledelse, der er beskrevet i reviewet (Grams og Hornskov 2020). Denne model peger bl.a. på, at god ledelse af digital forandring evner at løse og skabe balance mellem tre overordnede ledelsesopgaver, nemlig at sætte retning, at udvikle organisationen og at udvikle medarbejdernes kompetencer og trivsel.

Metodedesign, udvælgelse og kodning

Projektets empiriindsamling falder i to faser (se også *problemformulering og tidsplan*). De to faser er tænkt som en indledende bred undersøgelse af de væsentligste udfordringer for ledere på tværs af funktioner og kontekster, som kunne snævres ind i en mere dybdegående undersøgelse af udvalgte respondenteres svar og refleksioner.

Første fase brugte et spørgeskema med både lukkede og åbne svar, mens anden del anvendte en spørgeguide og respondenternes survey-svar som udgangspunkt. Formålet med denne konstruktion er dels at teste survey-resultaterne, dels at uddybe og udfordre lederens læring i perioden mellem første og anden fase.

Om første fase

Test af spørgeskema

Skemaet blev testet af to ledere på skoler i to forskellige kommuner og kvalitetssikret af forskere på KP.

Udvælgelse og udsendelse af survey

Surveyet blev formidlet gennem netværk og med en lav grad af målrettet udvælgelse/randomisering. Det betyder, at der er en risiko for bias i besvarelsene. Vi accepterede denne risiko af to grunde: dels som et vilkår for at indhente besvarelser indenfor en kort tidsplan, dels fordi krisen – som viste sig at strække sig over hele året – var en travl tid for respondenterne og at vi forventede, at anbefalinger gennem netværk ville øge besvarelsesprocenten.

146 ledere fra 28 forskellige kommuner deltog i undersøgelsen, som blev gennemført i april-maj 2020.

Om anden fase

Udvælgelse af deltagere til uddybende interviews

Respondenter til opfølgende interviews blev valgt ud fra to kriterier, som ville sætte forskerne i stand til at undersøge hypotesen om, at udfordringerne med at tilvejebringe det, litteraturen kalder 'tekniske strukturer', kan stå i vejen for ledelsens arbejde med at andre væsentlige ledelsesopgaver. Hvis de nødvendige tekniske strukturer er på plads eller ikke fremstår som en væsentlig udfordring, betyder det på den anden side, at lederne vil have mulighed for at arbejde med mere komplekse sammenhænge mellem organisation, læring og teknologi. Vi ønskede med andre ord et udvalg, som rummede ledere der af forskellige grunde brugte megen eller lidt tid på tekniske udfordringer, fordi vi forventede at de ville have mulighed for at tænke teknik sammen med pædagogik og didaktik.

De to kriterier var:

- Vi valgte respondenter som i surveyen angav at bruge 'lidt eller noget tid' på teknisk udsyr (survey-spørgsmål 5), og sammenligner dem med de respondenter, som angiver at bruge meget tid på tekniske udstyr.
- Vi vælger respondenter som tilsammen repræsenterer en variation i den økonomiske og strategiske situation, som skolerne er i, ud fra deres placering i en kommune. Vi så på om kommunerne havde en digital strategi og sikrede en vis diversitet i de økonomiske vilkår, som vi forventede ville gælde på skolerne selvom vi ikke vidste præcis hvilke distrikter skolerne lå i.

Vi søgte at udvælge ekstreme eller forskellige cases med afsæt i disse kriterier.

Der blev i november-januar 2020-21 gennemført interviews med 8 ledere fra skoler i 7 kommuner, heraf seks kommuner i Region H og én i Region Syd. Der er både store og små skoler, samt by- og landskoler i udvalget. Interviews blev gennemført og optaget i Teams.

Data og anonymisering

Deltagelse i surveyen var anonym. Vi bad deltagerne give samtykke til at modtage invitation til opfølgende interview ved at opgive deres mailadresse.

Deltagere i opfølgende interviews anonymiseres med transkription af video-filer.

Survey-svar og video-filer opbevares indtil projektperiodens udløb.

Budget

Projektet er internt finansieret og forbruger i alt omkring 1000 arbejdstimer.

Tidsplan

Projektet falder i fire faser:

Fase	Indhold	Periode	Produkter (se nedenfor)
1	Survey	April-juni	Formidlingsartikel i KP Alumne
2	Opfølgende interviews	September-december	Spørgeguide Transkriberede interviews
3	Analyse og udvikling af cases	Januar-maj 2021	Case-interviews og -observationer Opdateret forskningsreview Test af cases i undervisning
4	Formidling	maj-oktober 2021	Bog

Produkter

Projektet afsluttes med udgivelse af en anvendelsesorienteret bog om ledelse af digital forandring. Bogen baseres på en række cases, som skrives efter analysen af survey og interviews. Efter projektets afslutning skrives en videnskabelig artikel, som forventes udgivet i 2022.

Referencer:

Grams, Sarah; Hornskov, Søren (2020): *Kortlægning af forskning i ledelse af digital forandring i skolen*, Københavns Professionshøjskole, tilgængelig på UC Viden:

<https://www.ucviden.dk/da/publications/kortl%C3%A6gning-af-forskning-i-ledelse-af-digital-forandring>