

KORT OG GODT

Om digitaliseringsstrategi



Indholdsfortegnelse

Hvad er digitalisering på en erhvervsskole?	3
Hvad er bestyrelsens rolle?	3
Hvorfor en digitaliseringsstrategi?	3
Hvad er en digitaliseringsstrategi?	4
Indhold af en digitaliseringsstrategi	5
1. Vision	5
2. Indsatser	5
3. Økonomi	6
4. Teknologier og læring	7
5. Datasikkerhed	7
6. Digital dannelse	7
7. Risikoanalyse	8
8. Implementering	8
9. Evaluering	9
Opsamling	11
Læs mere	12

Hvad er digitalisering på en erhvervsskole?

Digitalisering på en erhvervsskole kan både ses i et læringsperspektiv og i forhold til de administrative opgaver.

Læringsperspektivet er fx brug af simulering eller forskellige typer af medier i undervisningen. Digitalisering i et administrativt perspektiv kan fx være it-understøttelse af optagelsesprocedurer eller fraværsregistrering. I denne guide er fokus, hvad bestyrelsens opgave er.

Hvad er bestyrelsens rolle?

Bestyrelsen har ansvaret for at træffe beslutning om en digitaliseringsstrategi, hvor mål og indsatsområder fastlægges.

Den samlede proces for digitalisering beslutes af bestyrelsen på baggrund af ledelsens oplæg. Ledelsen står for eksekvering, altså den bæredygtige implementering af strategi til praksis. Evaluering og eventuelle justeringer af strategien beslutes af bestyrelsen på baggrund af ledelsens oplæg.

Denne guide har derfor til formål at besvare følgende:

- Hvordan bestyrelsen igangsætter udviklingen af en digitaliseringsstrategi
- Hvordan bestyrelsen løbende følger op på digitaliseringsstrategiens implementering
- Hvordan bestyrelsen evaluerer og konkluderer på digitaliseringsstrategiens effekter

Som supplement til denne guide udarbejder foreningen en *Kort og godt om digitaliseringsstrategi – Ledelsens rolle*, som er målrettet ledelsens opgave med selve implementeringen af digitaliseringsstrategien. De to guides skal således sammen danne grundlag for skolernes samlede arbejde med at få udviklet og implementeret en digitaliseringsstrategi.

Hvorfor en digitaliseringsstrategi?

Digitalisering er ikke endnu *en ting, man skal have*. Digitalisering er en gennemgribende proces, som forandrer de måder, vi tænker, lærer og arbejder på.

Derfor skal erhvervsskolerne kunne håndtere den digitale udvikling. En udvikling som i høj grad påvirker kerneopgaven i forhold til, *hvad* eleverne skal lære for at være parate til arbejdsmarkedet, parate til at medvirke i et demokratisk samfund og udvikle sig personligt, samt *hvordan* eleverne skal lære det, fordi digitaliseringen byder på nye pædagogiske værktøjer. Derudover påvirker digitalisering også selve erhvervsskolen som organisation. En digitaliseringsstrategi berører alle interessenter, dvs. elever og kursister, undervisere, administrative funktioner, ledere, bestyrelse og virksomheder.

Bestyrelsen har derfor en stor opgave i at sørge for, at skolen arbejder systematisk med digitalisering, og selv præger den videre udvikling. Derfor er der behov for, at skolens bestyrelse fastsætter en digitaliseringsstrategi, som passer til skolens lokale behov.

Hvad er en digitaliseringsstrategi?

Digitaliseringsstrategien skal understøtte skolens overordnede strategi og hænge sammen med skolens øvrige strategier. En selvstændig digitaliseringsstrategi skal sætte klare og realistiske mål samt holde fokus på, hvordan skolen udnytter potentialer ved digitalisering og selv præger den videre udvikling.

Det er væsentligt, at digitaliseringsstrategien i et læringsperspektiv har fokus på it som læringsunderstøttende element.

Kapacitetsmodellen, der her er illustreret, kan bruges som redskab til at sikre en helhedsorienteret tilgang til digitaliseringsstrategiarbejdet. Alle fem områder er specifikke for digitaliseringsindsatser og gensidigt afhængige. Fx kan strategiske beslutninger om anskaffelse af nye læringsteknologier have betydning for, hvordan skolens strategiske indsatser skal være på kompetenceudviklingsområdet. Ved at arbejde med alle områderne sikres størst mulig gevinst af de digitaliseringsindsatser, som bestyrelsen beslutter at igangsætte på skolen.

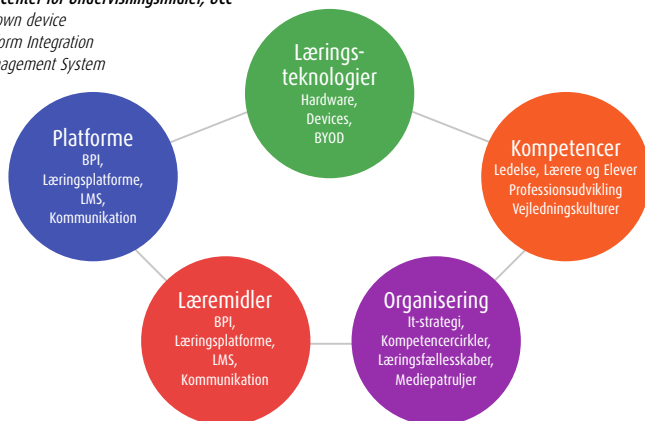
Modellen kan også bruges til at skabe et fælles sprog og forståelse mellem bestyrelse og ledelse, når der tales om digitaliseringens forskellige områder. Hvad menes der fx med en platform, og hvilken betydning har valg af platform for de kompetencer, som undervisere og elever skal tilegne sig?

Kapacitetsmodel, Center for Undervisningsmidler, UCC

BYOD: Bring your own device

BPI: Business Platform Integration

LMS: Learning Management System



Indhold af en digitaliseringsstrategi

Som nævnt i indledningen er det bestyrelsens rolle at forholde sig overordnet til strategiens indhold. Samlet skal digitaliseringsstrategien rumme følgende:

1. Vision: Hvad er vores vision for digitalisering?
2. Indsatser: Hvilke indsatser vælger vi?
3. Økonomi: Hvilke økonomiske konsekvenser forventer vi?
4. Teknologier og læring: Hvad skal vi være opmærksomme på?
5. Datasikkerhed: Hvad skal være på plads?
6. Digital dannelse: Hvad er skolens rolle?
7. Risikoanalyse: Hvilke risici knytter sig til de valgte indsatser?
8. Implementering: Hvordan sikrer vi en god implementering?
9. Evaluering: Hvilke effekter forventer vi?

I de næste ni afsnit gives inspiration til, hvad der kan ligge til grund for bestyrelsens drøftelser i forbindelse med strategiudviklingen.

1. Vision

Den overordnede vision skal lede den samlede digitaliseringsstrategi. Visionen udspringer typisk af at analysere skolens erfaringer, den nuværende situation, udfordringer, muligheder og ambitioner for fremtiden. Denne analyse udføres af ledelsen forud for bestyrelsens drøftelser og diskuteres på bestyrelsesmødet. Bestyrelsen skal kunne bakke fuldt ud op om visionen.

Visionen kan med fordel tage afsæt i, hvad digitalisering har af betydning for virksomhedernes og de videregående uddannelsers efterspørgsel efter kompetencer, samt hvad digitalisering betyder for elever og kursisters behov for kompetencer, både i forhold til tilknytning til arbejdsmarkedet og i forhold til aktiv medvirken i samfundet.

Visionen skal også rumme skolens arbejde med at bruge digitalisering som læremiddel i undervisningen, fx inddragelse af digitale medier i form af film, app's og virtual reality.

2. Indsatser

Når bestyrelsen har truffet beslutning om visionen, foreslår og begrunder ledelsen forslag til indsatsområder og målbare mål. På baggrund af bestyrelsens drøftelser besluttet endelige indsatsområder og målbare mål.

Et eksempel på et indsatsområde inden for *læremidler* kan være brug af "Flipped Classroom" i undervisning, hvor lektien til næste undervisningsgang bliver gennemgået via skærmodtagelse, eller forskellige faglige områder bliver forklaret via filmklip. Et målbart mål vil fx være, at minds 75% underviserne inddrager "Flipped Classroom" i undervisningen, hvilket der bl.a. kan spørges ind til i elevtrivselsundersøgelsen (ETU).

I denne fase kan [kapacitetsmodellen](#) med fordel benyttes som værktøj til at afdække, hvordan de fem områder (skolens kapaciteter) sammen skal understøtte indsatsområdet på hver sin måde. Mht. ovenstående eksempel kan der med introduktion af "Flipped Classroom" fx være sammenhæng til den læringsplatform, som filmene skal ligge på, samt til kompetenceudvikling af underviserne.

3. Økonomi

Økonomi er en væsentlig del af det at beslutte en digitaliseringsstrategi, og det er bestyrelsens ansvar, at der tages behørig økonomiske hensyn.

Typisk vil der være investeringer i teknologier og fysiske rammer, kompetenceudvikling af medarbejdere, leder- og medarbejdertid til udvikling, kommunikation og evalueringer.

Men der vil også være meromsætning i form af fx tiltrækning af flere elever og øget samarbejde med virksomheder. Ligeledes kan det forventes, at der vil være gevinster at hente i form af digitaliserede læringsforløb og implementering af eksisterende digitalt udstyr.

Det vigtige er, at digitalisering er rentabel for skolen på sigt. Nedenstående figur viser eksempler på investeringer, meromsætning og gevinster:

Investeringer	Meromsætning	Gevinster
<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenceudvikling af undervisere • Indkøb af nye teknologier – hardware og software • Øget it-support • Tid til ideudvikling blandt ledere og undervisere • Oplæring af administrative medarbejdere til at benytte nye systemer 	<ul style="list-style-type: none"> • Forretningsudvikling med nye faglige teknologier • Udvidelse af eksisterende uddannelser med nyt indhold • Tiltrækning af nye elever • Øget gennemførelse hos nogle elev-/kursisttyper • Geografisk større dækning • Øget efterspørgsel fra nye typer praktikpladser • Deling af teknologi med virksomheder 	<ul style="list-style-type: none"> • Genbrug af virtuelle læringsforløb • Mindre udvikling hos den enkelte underviser • Reduceret indkøb af printbøger • Fastholdelse af medarbejdere • Mindre tidsforbrug i dialog med samarbejdspartnere • Ibrugtagning af teknologier, som skolen er i besiddelse af og endnu ikke har implementeret

4. Teknologier og læring

Bestyrelsen skal ikke vælge specifikke teknologier for skolen, men investeringer i fx læringsplatforme kan have en økonomisk størrelse, som gør, at bestyrelsen skal inddrages i beslutningsprocessen. Derudover skal bestyrelsen være opmærksom på den indflydelse, som valg af teknologierne vil have. Det gælder i høj grad undervisning og læreprocesser, men også de administrative processer. Der er en tæt sammenhæng mellem didaktik, pædagogik og teknologier. Valg af velegnede læringsplatforme og udstyr fordrer derfor et tæt samspil mellem it-ledelse og pædagogisk ledelse. Den pædagogiske ledelse inddrager med fordel undervisere og erfaringer fra pædagogisk praksis. Forandringen sker ikke bare ved at anskaffe teknologier. Implementering er også en forandringsproces med bl.a. kompetenceudvikling hos ledelse, medarbejdere og elever. Se mere i afsnit 8 om implementering.

For at teknologier og læring hænger sammen med visionen, bør bestyrelsen præsenteres for et begrundet oplæg, som kan danne basis for bestyrelsens beslutninger.

5. Datasikkerhed

Et væsentligt emne er centreret omkring datasikkerhed, privacy og lovgivning. Bestyrelsen skal sikre, at der fastlægges retningslinjer for skolens omgang med data og udstyr. Der kan være behov for at sikre aftaledokumenter juridisk.

Retningslinjerne omfatter bl.a. ejerskab, lagring, beskyttelse og langtidssikring af data. Snitflader til elevers, kursisters og medarbejders eget udstyr og software indebærer i særlig grad potentiel risiko for databas eller mangel på sikkerhed.

Bestyrelsen skal sikre, at der som led i implementeringen af digitaliseringsstrategien fastlægges retningslinjer for datasikkerhed på skolen, således at eksisterende lovgivning følges, herunder EU-databeskyttelsesforordningen.

6. Digital dannelse

Det er vigtigt, at skolen har opmærksomhed på at opbygge digitale kompetencer hos elever og kursister, således at de er bevidste og målrettede i deres brug af teknologi. Der kan være flere tilgange til at arbejde med digitale kompetencer. Fx anbefaler DANSK IT's udvalg for digitale kompetencer, at der arbejdes med følgende tre nøglekompetencer: 1. digitale brugerkompetencer, 2. digitale skaberkompetencer og 3. reflekive digitale kompetencer.

Det betyder, at man skal kunne begå sig i den virtuelle verden på såvel det sociale som det faglige område. Også medarbejders, elevers og kursisters omgang med hinanden i virtuelle rum hører ind under samme tema.

På samme måde, som bestyrelsen skal sikre, at der fastlægges retningslinjer for datasikkerhed, bør der også fastlægges retningslinjer for, hvorledes skolen understøtter eleverne i at opnå digitale kompetencer og dermed digital dannelse.

7. Risikoanalyse

Der er risiko for, at der opstår uforudsete hændelser i forbindelse med etablering og implementering af en digitaliseringsstrategi. Bestyrelsen bør derfor bede ledelsen udarbejde en udførlig risikoanalyse, således at eventuelle udfordringer minimeres undervejs.

Typiske eksempler på risici kan være i forbindelse med indførsel af nye it-systemer. Her bør bestyrelsen præsenteres for et risikobillede med udgangspunkt i, hvor sandsynlig en risiko er, samt hvad konsekvensen vil være. Det er vigtigt, at bestyrelsen er indforstået med evt. risici, alternativt bør ledelsen præsentere en alternativ løsning for bestyrelsen.

Det anbefales, at bestyrelsen beder ledelsen udarbejde en risikovurdering for hvert indsatsområde. Ligesom at ledelsen løbende analyserer på og rapporterer om risici i forbindelse med implementeringen.

8. Implementering

Implementering er den samlede proces fra strategiens mål til praksis med en rentabel drift. Bestyrelsen skal sikre, at strategien ledsages af en implementeringsplan og et evalueringdesign som vigtige redskaber i denne proces. For at lette implementering og evaluering kan digitaliseringsstrategien med fordel sammentænkes med skolens overordnede strategi. Kan man fx udvide eksisterende kompetenceforløb for underviserne til også at omfatte kompetenceløft inden for it-kompetencer, eller kan der ved en bygningsrenovering medtænkes et bedre digitalt læringsmiljø.

Strategier har en levetid på typisk 3-5 år, alt imens den digitale udvikling er eksponentiel, og der jævnligt sker politiske ændringer. Derfor bør bestyrelsen planlægge jævnlige eftersyn af strategien, fx halvårlige.

Ved eftersyn opgør ledelsen strategiens effekter, aktualitet og relevans med henblik på en beslutning i bestyrelsen om behovet for justering af tidsplan eller mål. Det er også her, at bestyrelsen præsenteres for en opdateret risikoanalyse.

Digitalisering er et meget gennemgribende tiltag. Den vil påvirke stort set alle processer i og omkring skolen. Der er altså tale om udvikling og forandringsproces af organisationen såvel som af medarbejderne. I denne proces kan ledelsen komme under pres og vil muligvis få brug for opbakning fra bestyrelsen.

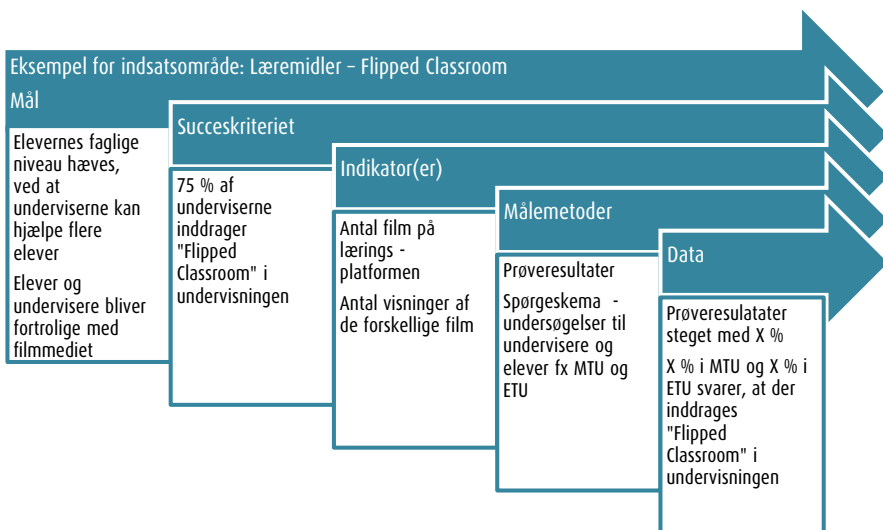
9. Evaluering

Bestyrelsen skal ligeledes sikre, at der løbende følges op på strategiens effekter. Det forudsætter et evalueringsdesign og skemalagte målinger.

Indsatsområderne skal hvert især have konkrete mål og evt. delmål. Hvert mål måles på sine effekter med en hensigtsmæssig målemetode. Effekterne skal gengive den forventede merværdi for det givne mål.

Mange målinger udfører skolen i forvejen. Skolen kan derfor udtrække de data, der har relevans for digitalisering. Disse data suppleres med målinger, som skolen endnu ikke foretager. Man starter med at kortlægge udgangsdata som en *baseline*.

Figuren viser, hvordan man fx kan benytte data til at evaluere på et indsatsområde. I dette tilfælde er eksemplet "Flipped Classroom".

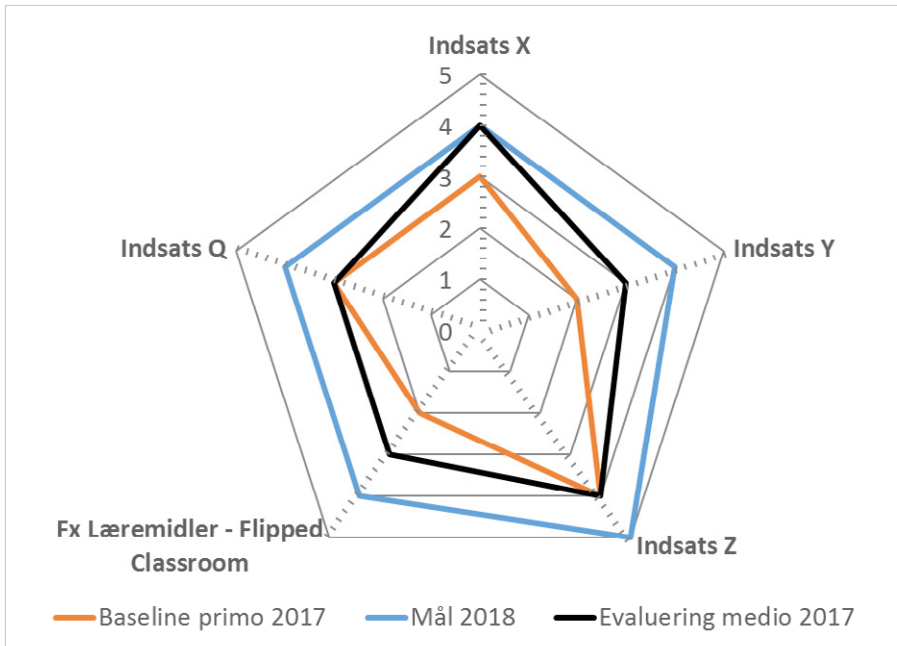


For at give bestyrelsen et godt overblik kan de med fordel bede ledelsen om at præsentere evalueringsdata i sammenfattet og/eller visualiseret form. Sammenlagt skal bestyrelsen kunne vurdere, hvor langt strategien er kommet i eksekvering, og hvilke effekter den har opnået.

Et eksempel på en grafisk fremstilling er, at der for (del)mål i hvert indsatsområde fastlægges kvantitative kriterier for vækst på en skala fx 1-5.

Læremidler - Flipped Classroom	Evaluering medio 2017	Mål 2018
ETU, X % stigning	2	4
Prøveresultater, X % stigning	3,5	4
Læremidler - Flipped Classroom, I alt	3	4

Samlet kan man dermed give et visuelt overblik over udviklingen for alle indsatsområder, som vist i spindelvævet.



Andre måder at måle progression på kan foregå i rammerne af skolens eksisterende kvalitetsarbejde. Der kan fx benyttes:

- Kvantitative data i form af tal for elevtilgang, gennemførelse, elevtrivsel og mønstre i data fra big data
- Kvalitative data i form af interviews, observationer og fokusgrupper
- Dokumentation i form af presseartikler, fotos, film, elevernes og underviserens produktioner.

Opsamling

Nedenfor er givet et kort resume med **anbefalinger** til, hvordan bestyrelsen griber strategiidviklingen an.

1. Vision: Skolens ledelse tilvejebringer det nødvendige vidensgrundlag, så bestyrelsen er i stand til at lave en vision på det digitale område, der tager afsæt i skolens lokale forhold.
2. Indsatser: Bestyrelsen vælger indsatser med tilhørende målbare mål, som understøtter visionen.
3. Økonomi: Bestyrelsen anmoder ledelsen om at præsentere et budget med udgifter og indtægter samt forventet break-even.
4. Teknologier og læring: Bestyrelsen præsenteres for et oplæg og indgår i en dialog om, hvorledes teknologi understøtter visionen.
5. Datasikkerhed: Bestyrelsen sikrer, at der som led i implementeringen af digitaliseringsstrategien fastlægges retningslinjer for datasikkerhed på skolen.
6. Digital dannelse: Bestyrelsen sikrer, at der fastlægges retningslinjer for, hvordan skolen understøtter elever og kursister i at blive digital dannede.
7. Risikoanalyse: Bestyrelsen får ledelsen til at udarbejde en risikovurdering for hvert indsatsområde og løbende følge op på denne over for bestyrelsen.
8. Implementering: Bestyrelsen vedtager en implementerings- og evalueringsplan, som ledelsen afrapporterer til bestyrelsen.
9. Evaluering: Bestyrelsen præsenteres for evalueringsdesign og skemalagte målinger.

Læs mere

Der findes meget materiale vedr. digitalisering på uddannelsesområdet. Nedenstående er et udvalg:

- Damsgaard, J.: "Den digitale omstilling", 2015
- [Danmarks Vækstråd](#):
 - a. [Regional efterspørgsel efter digitale kompetencer](#), 2016
 - b. [Rapport om kvalificeret arbejdskraft](#), 2016
- DANSK IT: [DANSK IT's anbefalinger til styrkelse af danskernes digitale kompetencer](#), 2016
- European Commission: [The Digital Competence Framework](#)
- EVA: [It på ungdomsuddannelserne](#), 2015
- EVA: [It som middel og mål](#), 2017
- EVA: [Den digitale erhvervsuddannelse, inspirationskatalog](#), 2014
- Lamscheck-Nielsen, R.: [Vedvarende projektræsultater](#), 2011
- NMC: "Technology Outlook for Nordic Schools: A Horizon Project Regional Report", 2017
- Pulliam Phillips, P.: "ROI på bundlinjen", 2004
- Rogers, E.: "Diffusions of innovations", 5th ed., 2003
- UCC - Center for Undervisningsmidler: [Kapacitetsmodel](#)
- UVM: [Strategi for den digitale erhvervsuddannelse](#), 2015



danske

ERHVERVSSKOLER
OG -GYMNASIER

BESTYRELSERNE