

GUIDE

Hvordan udmønter ledelsen, bestyrelsens digitaliseringsstrategi?

Indholdsfortegnelse

Hvad er digitalisering på en erhvervsskole?	3
Hvad er ledelsens rolle?	3
Hvorfor en digitaliseringsstrategi?	4
Indhold af en digitaliseringsstrategi	5
1. Vision	6
2. Indsatser	6
Prioriteringer	7
3. Økonomi	7
4. Teknologi og læring	7
5. Datasikkerhed	8
6. Digital dannelse	9
7. Risikoanalyse	10
8. Implementering	10
Implementeringsplan	11
Organisationsudvikling	11
Udvikling med og af medarbejdere	12
Innovationsprocesser og medarbejdergrupper	13
Kommunikation af strategien	13
9. Evaluering	14
Opsamling	15
Læs mere	16

Hvad er digitalisering på en erhvervsskole?

I denne guide er fokus, hvad ledelsens opgave er i forhold til at eksekvere den digitaliseringsstrategi, som er besluttet af skolens bestyrelse.

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.

Hvad er ledelsens rolle?

Arbejdet med digitalisering på erhvervsskolerne sker i et tæt samarbejde mellem bestyrelse og ledelse. For at bestyrelsen kan træffe valg om digitaliseringsstrategien, kræver det en række oplæg fra ledelsen. Når strategien er vedtaget, er det ledelsens rolle at føre digitaliseringsstrategien ud i livet samt følge op på effekten af indsatsområderne. Guiden skal ses som et supplement til [Kort og Godt om digitaliseringsstrategi](#), som fokuserer på bestyrelsens rolle.

Denne guide har derfor til formål at besvare følgende:

- Hvad ledelsens rolle er, når bestyrelsen igangsætter udviklingen af en digitaliseringsstrategi?
- Hvordan ledelsen løbende understøtter opfølgning på digitaliseringsstrategiens implementering?
- Hvordan ledelsen arbejder med evaluering af digitaliseringsstrategiens effekter?

Guiden har en operationel tilgang og indeholder konkrete arbejdsmodeller til at arbejde med indsatsområder, spørgsmål til overvejelse, praktiske eksempler og links til videre læsning.¹

I guiden er der forsøgt at tage højde for, at skolerne er på forskellige stadier mht. digitaliseringsindsatser.

¹ Tak til SOSU Sjælland (nu ZBC), Campus Vejle, ZBC og Mercantec. Skolerne har leveret bidrag fra deres egne strategier og stillet sig til rådighed for interviews. Også tak til mediegrafisk elev Tobias Reinhold Skovdal for rentegning af flere modeller i guiden.

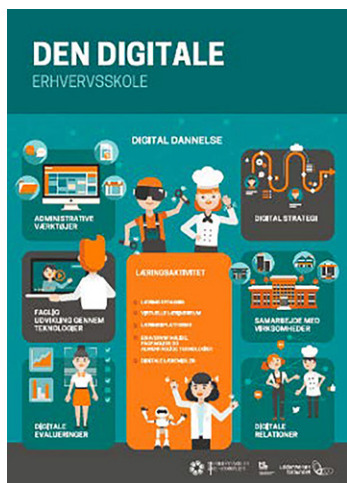
Hvorfor en digitaliseringsstrategi?

Erhvervsskolernes ledelser har en stor opgave i at understøtte og overføre de muligheder, som digitalisering medfører for elever og medarbejdere på erhvervsskolerne.

Digitale kompetencer er udråbt som nøglekompetencer i det 21. århundrede i Danmark og internationalt. Det er derfor vigtigt, at erhvervsskolen tager stilling til, hvordan de kan give eleverne digitale kompetencer og ikke mindst definerer, hvad skolen mener med digitale kompetencer.

Digitalisering fører også til nye måder for, hvordan der undervises, hvordan uddannelser opbygges, og ikke mindst hvordan skolen fungerer som organisation. En forandring som ofte beskrives med begrebet *disruption*.²

På den måde griber digitalisering ind i alle områder af erhvervsskolen.



Tryk på figuren af Den digitale Erhvervsskole for at se visualiseringen i fuld størrelse med QR-koder til endnu mere inspirationsmateriale - eller find den på deg.dk under fokusområdet digitalisering.

På erhvervsuddannelsesområdet har Handelsskolernes Lærerforbund (nu Uddannelsesforbundet), Uddannelsesforbundet og Danske Erhvervsskoler og -Gymnasier (DEG) visualiseret, hvordan digitalisering griber ind i en uddannelsesinstitution som helhed. Se figuren til venstre.

Visualiseringen viser, at digitalisering spiller ind i skolerne hverdag i form af: Digital dannelse, Administrative værktøjer, Faglig udvikling gennem teknologi, Læringsaktivitet, Digitale evalueringer, Samarbejde med virksomheder og Digitale relationer.

DEG mener, at begreberne i visualiseringen er relevante i lokale drøftelser og til strategiarbejde i forbindelse med digitalisering på gymnasieområdet, på trods af at de gymnasiale uddannelser ikke har samme grad af samarbejde med virksomhederne som erhvervsuddannelserne i kraft af praktikområdet.

² Disruption-begrebet er formuleret af professor Clayton M. Christensen fra Harvard University: *“En virksomhed, der gennem innovation af nye produkter og services undergraver eller nedbryder en eksisterende branches typiske forretningsmodeller.”*

Nogle kan mene, at en digitaliseringsstrategi er overflødig, da man bør have digitalisering med i alt der foregår på skolen. Sådan er det dog ikke hos alle - endnu. En selvstændig digitaliseringsstrategi kan hjælpe med at skabe og holde fokus samt danne ramme for, at skolen kan prioritere sine valg. Digitaliseringsstrategien skal sætte realistiske mål for skolen med et langsigtet perspektiv for udbud af uddannelser samt understøtte skolens overordnede og øvrige strategier.

I denne guide arbejdes der ud fra, at skolen udvikler en selvstændig strategi. Strategier har en levetid på typisk 3-5 år. Alt imens går den digitale udvikling enormt stærkt, og der sker jævnligt politiske ændringer. Guiden anbefaler derfor jævnligt eftersyn af strategien, fx halvårlige.

Indhold af en digitaliseringsstrategi

Nedenstående ni indholdspunkter er også præsenteret i guiden om digitaliseringsstrategi til bestyrelserne. I denne guide gives der inspiration til, hvordan ledelsen griber punkterne an, således at bestyrelse og ledelse i fællesskab kan arbejde med digitaliseringsstrategien.

1. **Vision.** Hvilket videngrundlag skal der være, for at bestyrelsen kan træffe beslutning om vision?
2. **Indsatser.** Hvilke indsatser og målbare mål underbygger visionen?
3. **Økonomi.** Hvad skal der tages højde for mht. økonomi, når en digitaliseringsstrategi iværksættes?
4. **Teknologi og læring.** Hvordan skal digitaliseringsstrategien sikre, at teknologi understøtter læring?
5. **Datasikkerhed.** Hvordan arbejder skolen med datasikkerhed?
6. **Digital dannelse.** Hvordan arbejder skolen med digital dannelse?
7. **Risikoanalyse.** Hvilke risici kan der være tilknyttet indsatserne?
8. **Implementering.** Hvordan udarbejdes en implementeringsplan med tilhørende evalueringdesign?
9. **Evaluering.** Hvordan evalueres en digitaliseringsstrategi?

Ved at ledelsen forholder sig til de ni punkter, sikrer man, at bestyrelsen har et solidt fundament for de drøftelser, der er i forbindelse med tilblivelsen af en digitaliseringsstrategi.

I de næste ni afsnit vil ovenstående spørgsmål forsøgt besvaret.

1. Vision

Det er ledelsens ansvar, at bestyrelsen har det fornødne videngrundlag, når skolens vision på digitaliseringsområdet skal udformes. Denne vision bør hænge tæt sammen med skolens overordnede strategiske vision.

Typisk vil ledelsen få viden fra forskellige typer af analyser. Det kan være i form af kvalitative analyser så som interviews med elever, undervisere, ledere og virksomheder. Eller kvantitative i form af data fra spørgeskemaundersøgelser, som måske allerede indgår i skolens kvalitetsarbejde eksempelvis ETU eller MTU.

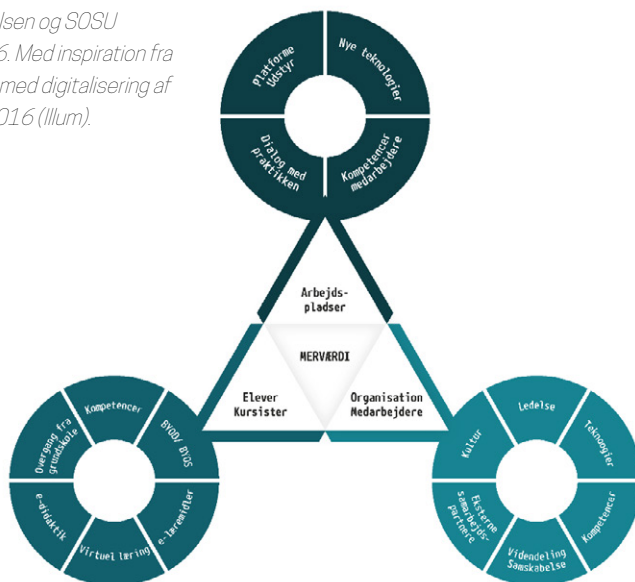
Ledelsen bør som en del af analysen også kortlægge skolens eksisterende digitale ressourcer, da det typisk ikke er alt, som skal udvikles eller nyanskaffes. Eksempelvis bør det undersøges, hvad skolen har af eksisterende digitalt udstyr, som mangler at blive implementeret eller videreudviklet. Ligeledes har skolen måske udstyr, som er overflødigt og bør afvikles.

Hvorledes der skal engageres eksternt konsulentbistand til at udarbejde analyser bør også overvejes.

2. Indsatser

Ledelsen står for at rammesætte processen for valg af indsatsområder. Et eksempel på hvordan en sådan proces kan foregå findes [her](#).

Lamschek-Nielsen og SOSU Sjælland, 2016. Med inspiration fra UVMs arbejde med digitalisering af grundskoler, 2016 (Illum).



I udgangspunktet omfatter digitalisering alle skolens ansvarsområder og målgrupper: Egen organisation, elever/kursister og arbejdspladser (virksomheder). Modellen på side 6 hjælper med at sortere og afgøre, hvilke konkrete indsatser skolen vil gennemføre og over for hvem. Klik på modellen for at få inspiration til hvordan man med spørgsmål kan kortlægge områder, som digitaliseringsstrategien bør fokusere på for at skabe mest muligt gevinst.

Endelig er det vigtigt, at der kan opsættes målbare mål for indsatserne, således at der kan evalueres på indsatsen.

Prioriteringer

Når analyseresultater og øvrigt materiale er indsamlet kan det være svært at prioritere i forhold til skolens indsatser. Dette er dog nødvendigt, da det er svært at forandre det hele på én gang.

Det er vigtigt, at der i arbejdet med indsatsområderne også ses på, om fx indsatserne er afhængige af hinanden. Hvornår skal man begynde med hvad? Kan man fx indkøbe teknologier, før medarbejderne er klar?

Det kan være nødvendigt at genbesøge og revurdere indsatsområder. I kan finde inspiration til at prioritere udstyrvalg [her](#).

Endelig handler prioritering også om økonomi.

3. Økonomi

Digitalisering er i udgangspunktet ikke en spareøvelse, idet en konsekvent strategiomsætning som oftest medfører udgifter. 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 gevinster at hente. Læs mere herom i [Kort og Godt om Digitaliseringsstrategi for bestyrelsen](#).

Ledelsen skal over for bestyrelsen fremlægge budgettet for digitaliseringsstrategien og de dertil knyttede indsatser. Budgettet skal godkendes af bestyrelsen.

4. Teknologi og læring

Der er utallige teknologier, der kan anvendes på skolerne. Det kan bl.a. være faglige teknologier, læringsplatforme, digitale læremidler, software, robotteknologier, administrative programmer, app's og sociale medier. Derudover skal skolen dele data med flere offentlige systemer.

Modellen nedenfor viser sammenhæng imellem didaktik, pædagogik og teknologier. Valg af velegnede læringsplatforme og udstyr fordrer derfor et tæt samspil mellem it-ledelse og pædagogisk ledelse.



BYOD: Bring your own devices

BYOS: Bring your own software

Kilde: Lamscheck-Nielsen, 2016

Den pædagogiske ledelse inddrager med fordel undervisere og erfaringer fra pædagogisk praksis.

Overordnet består opgaven i at skitsere skolens systemlandskab og herunder det *digitale læringsmiljø*. Der skal skabes mest muligt sammenhæng og kompatibilitet systemerne imellem.

Især læringsplatforme præger praksis, og det er derfor vigtigt, at der tages hensyn i implementeringsprocessen. Læs fx anbefalinger for EVA's rapport [implementering af digitale læringsplatforme \(2006\)](#) om erfaringer med folkeskoleområdet eller [Uddannelsesforbundets dialogværktøj vedr. læringsplatforme](#).

For overvejelser ved valg af digitale tjenester, kan skoles eksempelvis følge [de 7 gyldne principper](#).

5. Datasikkerhed

Datasikkerhed og privacy er en vigtig del af skolens arbejde med digitalisering. Ledelsen skal tage hånd om, at skolen får retningslinjer for omgang med data og udstyr. Retningslinjerne skal aktualiseres jævnligt, i takt med at nye teknologier og regler/love kommer til, seneste eksempel er EU-persondataforordningen. Der kan desuden være behov for juridisk sikrede aftaledokumenter. Kontakt Danske Erhvervsskoler og -Gymnasier for opdaterede skabeloner til databehandlaftaler eller find inspiration på [deg.dk](#) om datasikkerhed.

Retningslinjerne omfatter bl.a. ejerskab, lagring, beskyttelse og langtidssikring af data. Det gælder også data til og fra praktikpladser. Snitflader til elever, kursisters og medarbejders eget udstyr og software indebærer i særlig grad potentiel risiko for datatab eller mangel på sikkerhed.

6. Digital dannelse

Digital dannelse kan beskrives med mange ord. Center for Digital Dannelse gør det således: *digital dannelse handler om at kunne begå sig socialt og etisk i den virtuelle virkelighed.*

Man har således også brug for digitale færdigheder til at kunne anvende digitale teknologier til bl.a. læring. Derfor benytter Center for Digital Dannelse definitionen **digitale kompetencer**, som er lig digital dannelse + digitale færdigheder.

For at opnå digitale kompetencer anbefalede DANSK IT's udvalg for digitale kompetencer i 2017, at der arbejdes med følgende tre nøglekompetencer: 1. digitale brugerkompetencer, 2. digitale skaberkompetencer og 3. refleksive digitale kompetencer.

Med de mange definitioner i spil er det vigtigt, at skolen er bevidst om, hvad man mener, når man taler om digital dannelse på egen institutionen. Fx kan man tale om digital dannelse ud fra to perspektiver:

1. Anvendelse af it, data og teknologi bidrager til, at elever og kursister bliver så dygtige (fagligt), som de kan
2. Elever og kursister opnår kompetencer og en bevidsthed om digitaliseringens betydning (etisk), der gør dem til medskabere af fremtidens samfund

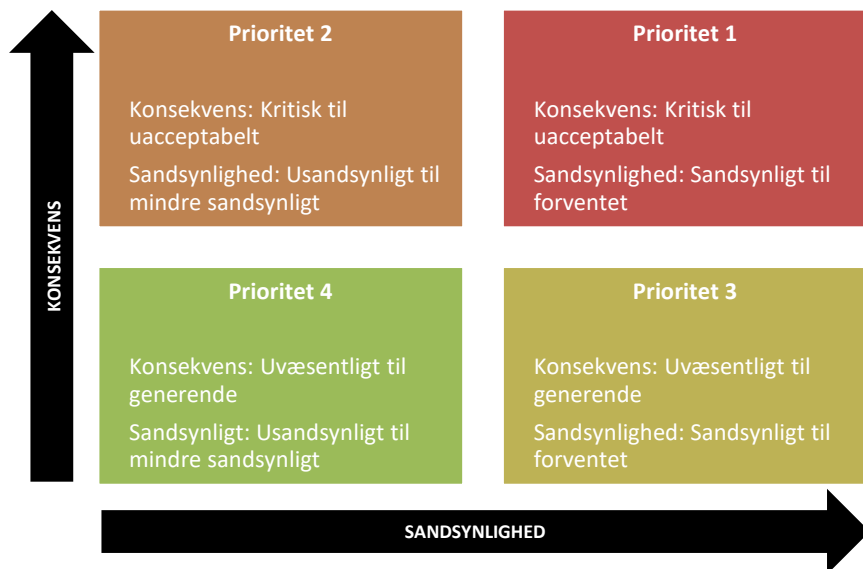
Det bliver ofte understreget, at udviklingen inden for digitalisering bevæger sig eksponentielt. Derfor gælder ovenstående ikke kun for elever og kursister, men også for undervisere og øvrige medarbejdere på skolen, som skal kunne agere i et mere og mere digitalt samfund. Undervisere og øvrige medarbejdere på skolen skal kunne begå sig sikkert i at anvende relevante teknologier.

Som på dataområdet skal der på skolen også være en god kultur for medarbejderen, elevens og kursisters omgang med hinanden i virtuelle rum. Men digital dannelse handler også om interaktion med samfundet. Fx skal elever lære at benytte digitale redskaber både som en del af deres fremtidige arbejdsredskaber, men de skal også kunne bruge de digitale redskaber reflekteret. Det handler således om at gøre eleverne digitalt parate eller digitalt duelige.

Få inspiration til at forstå fremtiden samt til skolens arbejde med værdier og kultur på det digitale område fra fx folkeskoleprojektet [Digital Dialog i Skolen](#).

7. Risikoanalyse

For at få det nødvendige overblik over de risici, som indsatsområder i en digitaliseringsstrategi kan medføre, anbefales det, at der for hvert indsatsområde udarbejdes en risikovurdering. Eksempler på risici kan være af både økonomisk karakter samt kulturel. Nedenstående model kan benyttes til risikovurdering, således at ledelsen kan fokusere på væsentlige områder og dermed forbygge/reducere sandsynligheden for uhenigtsmæssige konsekvenser indtræffer.



8. Implementering

Efter godkendelse af strategien i bestyrelsen skal ledelsen sikre, at digitaliseringsstrategien eksekveres. Ledelsen står for implementering af strategien til bæredygtig praksis. Implementering er den samlede proces fra strategiens mål til praksis med en rentabel drift. Implementeringsopgaven skal forankres organisatorisk med reference til skoleledelsen.

Guiden anbefaler, at den/de valgte indsatser ledsages af en implementeringsplan og et evalueringsdesign. Dette afhænger selvfølgelig af indsatsens størrelse. Digitalisering er et yderst gennemgribende tiltag. Den vil påvirke stort set alle processer i og omkring skolen. Der er altså tale om udvikling af organisationen såvel som af medarbejderne.

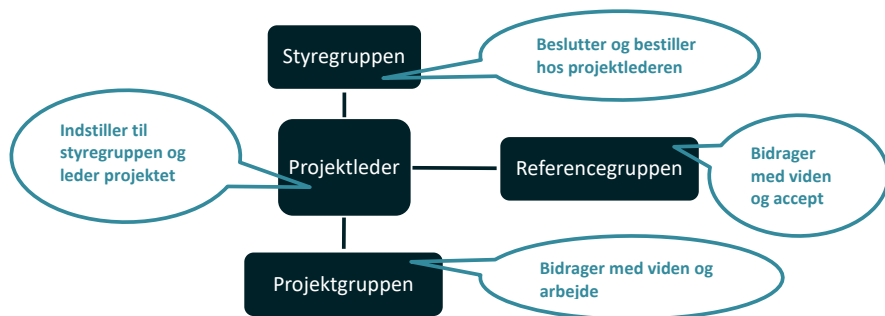
Implementeringsplan

Implementeringsprocessen starter, når strategien er godkendt. Den slutter som aftalt, når strategien er i varig drift.

Der udpeges typisk en leder af implementeringen, idet processen vil foregå på tværs af samtlige af skolens afdelinger. Denne leder skal tildeles klare operationelle beføjelser og et budget.

Det anbefales også, at der ved de større indsatser udarbejdes en projektplan samt tilknyttes en styregruppe (typisk med deltagelse af ledelsen) og projektgruppe (typisk med deltagelse af de på skolen, som har viden og interesse i området). Ligeledes skal der være en referencegruppe, som er de, projektet kommer til at påvirke. For yderligere inspiration til projektorganisering se fx [Project Half Double](#).

Nedenfor vises eksempel på en projektorganisering af et implementeringsteam.



Det er ledelsens opgave, at kompetencerne i implementeringsteamet er afklaret. Man bør undgå at enkeltpersoner kan blive flaskehalse eller dyrker mulige egne interesser. Der kan være stærke personlige meninger om hvilke digitale veje, der skal følges.

Skoleledelsen afgør, hvordan indsatserne skal være koordineret i forhold til indbyrdes afhængighed. Til dette kan man benytte et [GANTT diagram](#).

Organisationsudvikling

Der er mange måder at udvikle en organisation på. Det er ledelsens opgave på baggrund af analysering at præsentere bestyrelsen for hvilken type forandringsproces, der vil være velegnet for skolen. Bestyrelsen skal pege på, hvor radikal forandringen skal foregå, og hvor drivkraften skal komme fra. Afgørende faktorer er bl.a. skolens historik og kultur, job- og medarbejderprofiler, samt indflydelse udefra.

Forandringsledelse spiller en væsentlig rolle for såvel organisationsudvikling som for individuelle udviklingsprocesser.

Der er forskellige strategitilgange til forandringsledelse, hvis fordele og ulemper bestyrelsen skal gøres opmærksom på:

- Man kan anse forandringen som en **éngangshændelse**. Her følger man en ledelsesstyret og faseopbygget punktplan. Implementering er så den proces, en beslutning gennemløber fra vedtagelsen til gennemførelsen, og som ender i synlige resultater.
- Med en anden tilgang antager man, at forandringen er en **kontinuerlig og interaktiv proces**. Denne foregår under inddragelse af medarbejdere over længere tid i en organisationsudvikling. Her sikres, at organisationen kan lære af forsøg undervejs. Alt i alt optimeres samtidigt organisationens evne til at lære.

Tilgangene udelukker ikke hinanden. Der kan fx udarbejdes en plan over en given periode, hvor man indbygger regelmæssige stop-op. Gennemsyn af strategien kan føre til genovervejelser af valg og justeringer i processen.

Inddragelse af medarbejdere og kommunikation står centrale i en verden, som omhandler læringsprocesser og menneskelig udvikling.

Udvikling med og af medarbejdere

Teknologier er centrale ved digitalisering. Men det er mennesker, der skaber forandringer. Dermed spiller menneskelig forandring og den enkeltes opfattelser, holdninger og følelser en central rolle. Ikke mindst derfor er det vigtigt, at lederen gør sig overvejelser omkring medarbejdernes reaktioner, når digitaliserings strategien introduceres/implementeres.

Der tales ofte om *modstand mod forandring*. Også her kan man anlægge flere vinkler, når man ser på modstand:

- Man kan betragte modstand som at den enkelte står over for udefrakommende ændringer. Her omhandler modstand frygten for at miste, fx viden, status, tryghed. Denne vinkel lægger op til at håndtere medarbejdernes frygt på forskellig vis.
- En anden vinkel er: *Mennesker har ikke noget imod forandring – de har noget imod at blive forandret*. Denne vinkel lægger op til en høj grad af information, dialog og inddragelse i processen. At medarbejderne bidrager til udviklingen vil fremme deres accept af forandringerne.

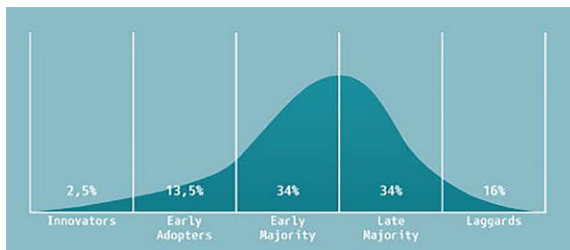
Også her kan man kombinere de to vinkler. Der kan fx opnås motivation og mening hos medarbejdere ved at skabe læringsrum, hvor man kan eksperimentere med teknologien.

Innovationsprocesser og medarbejdergrupper

Innovationskurven nedenfor kan give en forståelse for den typiske fordeling af medarbejdere i en fornyelsesproces. Kurven er almen. De samme medarbejdere kan fordele sig anderledes i andre forandringsprocesser.

Innovatøerne er gode til at opsøge eller skabe ny viden.

De **tidlige brugere**, typisk ildsjæle, er gode til at afprøve det nye. De kan ofte også tåle frustration og tilpasse det nye til hverdagens rammer.



Medarbejdere fra det **tidlige flertal** vil overtage og være gode til at sprede de nye metoder. Der skal hjælp til for både *det tidlige* og det **sene flertal**, fx kompetenceudvikling. Træk ikke kun på ildsjæle for at formidle ny praksis. Flertallet skal kunne identificere sig med dem, der tager det nye til sig.

Den sidste gruppe af medarbejdere vil være **tøvende**. Man kan spare energi og overveje, om de kan indgå konstruktivt i udviklingen med andre af deres kompetencer.

Det samlede overblik kan hjælpe ledelsen til at vælge de rette medarbejdere til de givne opgaver, på de givne tidspunkter i processen. I alle tilfælde gælder: Allerøverst står bestyrelsens og ledelsens fulde engagement.

Kommunikation af strategien

Kommunikation af den færdige strategi er helt central. Den samlede kommunikation kan afgøre, om indsatserne lykkes, og hvordan skolens omgivelser tager imod de nye tiltag.

Det er oplagt at bruge digital kommunikation. Fx en virtuel event til kick-off eller en video med strategiens hovedpunkter. Men også offline kommunikation kan give mening. Tegnere, rappere eller en brochure i hånden kan udtrykke strategien på en anden måde. Skolens PR-ansvarlige kan designe det rette miks.

Kommunikation betyder også personlig dialog. Medarbejdere, elever og samarbejdspartnere skal kunne komme af med bekymringer, spørgsmål eller egne idéer.

Ledelsen bør være opmærksom på, at det ofte sker, at de ledere, der skal formidle en strategi, har hver deres tilgang til at fortolke dem. Overvej, hvordan skolen kan få en fælles forståelse og et fælles sprog for digitalisering. Her kan visualiseringen af den digitale erhvervsskole fx benyttes eller [Kapacitetsmodellen fra UCC](#), Center for Undervisningsmidler.

9. Evaluering

En digitaliseringsstrategi skal bidrage til at flytte skolen på det digitale område og skabe en merværdi for skolen. Et vigtigt led i lederens opgaver i forbindelse med strategien er derfor at sikre, at strategien skaber den ønskede effekt.

Ledelsen iværksætter en løbende opfølgning på strategiens effekter, således at bestyrelsen er opdateret på, om der skabes de forventede effekter af indsatsområderne. Det indebærer konstruktion af et evalueringsdesign og indsamling af data i skemalagte målinger. I [digitaliseringsguiden for bestyrelser](#) er givet et eksempel på hvorledes et indsatsområde kan evalueres.

Det er vigtigt, at det, som der måles på, også kan måles. Ofte benyttes definitionen SMART, dvs. at det der måles på skal være Specifikt, Målbart, Acceptorret, Realistisk og Tidsfastsat. Ved at vælge denne tilgang vil det også gøre det nemmere for de involverede i selve digitaliseringsindsatsen at arbejde målrettet.

Opsamling

1. **Vision** Ledelsen tilegner sig et fornødent vidensgrundlag via fx kvalitative og kvantitative analyser samt eksisterende viden fra bl.a. MTU, ETU og VTU.
2. **Indsatser** Ledelsen udpejer væsentlige områder og prioriterer i indsatser for at opnå størst mulig gevinst.
3. **Økonomi** Ledelsen udarbejder et budget, hvor der tages højde for både direkte og indirekte omkostninger og indtægter.
4. **Teknologi og læring** Ledelsen sørger for samspil mellem pædagogisk didaktiske grundlag og de teknologier, som benyttes, bl.a. ved at kortlægge skolens systemlandskab og digitale læringsmiljø.
5. **Datasikkerhed** Ledelsen sørger for, at elever, kursister og medarbejdere kender skolens retningslinjer for omgang med data og udstyr.
6. **Digital dannelse** Ledelsen understøtter, at elever, kursister og medarbejdere har/får kompetencer til at agere digitalt såvel fagligt som socialt.
7. **Risikoanalyse** Ledelsen udarbejder en risikoanalyse for hver indsats i digitaliseringsstrategien, hvor der tages højde for flere dimensioner, bl.a. økonomi og organisationskultur.
8. **Implementering** Ledelsen udpejer ved større indsatser en projektleder til at styre implementeringen. Der nedsættes styregruppe samt projekt- og referencegruppe.
9. **Evaluering** Ledelsen vælger et evalueringsdesign, hvor der evalueres på indsatsområdernes leverancer, dvs. på konkrete resultater. Disse skal være SMART'e (Specifikke, Målbare, Accepterede, Realistiske og Tidsfaste).

Læs mere

For yderligt materiale henvises også til digitaliseringsguiden for bestyrelsen.

- DEG-B: [Kort og godt om digitaliseringsstrategi for bestyrelser](#), 2017
- EVA:
 - a. [Implementering af digitale læringsplatforme - de første erfaringer fra folkeskoleområdet](#), 2016
 - b. [Skabelon til forandringsteori](#), 2013
- Hachmann og Holmboe: Flipped Learning, 2014
- Hildebrandt/Brandt: Ledelse af forandring, 2009
- [It-Branchen: Digitalisering af erhvervslivet](#)
- Jacobsen/Thorsvik "Hvordan organisationer fungerer" 2008
- Lundkvist, M. og Vedsted, N.: New public leadership – fra strategi til effekt, 2016
- Obed Madsen, S.: Lederen som oversætter, 2013
- Pedersen/Hvid: Forstå fremtiden, 2014
- UVM:
 - a. [Aftale om bedre og mere attraktive erhvervsuddannelser](#), 2014
 - b. [Aftale om styrkede gymnasiale uddannelser](#), 2017
 - c. [En digital folkeskole](#), 2011

