

# Ledelse af Grænseoverskridende Nordisk Undervisning (GNU)

Rapport om GNU-ledelsesaktiviteter og -forskning



Delrapport fra GNU-ledelsesaktiviteter og ledelsesforskning  
Ledelse af Grænseoverskridende Nordisk Undervisning (GNU)  
Sorø: University College Sjælland, Trollhättan: Högskolan Väst 2014

Udarbejdet af:

Mikala Hansbøl, Forsker, Ph.d., Afdelingen for Forskning og Innovation, Education Lab –  
forskningsprogram for teknologi og uddannelsesdesign

Ann-Louise Petersen, Ph.D. Universitetslektor i utbildningsvetenskap, Institutionen för Individ  
och Samhälle, Utbildningsvetenskap och Språk, Högskolan Väst, Trollhättan, Sverige.



GNU-projektet, der udføres i et samarbejde mellem grundskoler og professionshøjskoler i  
Danmark, Norge og Sverige, er støttet af Den Europæiske Fond for Regionaludvikling.



# Indhold

Del 1- GNU-ledelsesaktiviteter og ledelsesforskning	5
Indledning	5
Læsevejledning	5
GNU-projektet og GNU-ledelsesaktiviteterne	6
Fokus på skolelederne i GNU-projektet	8
GNU-ledelsesrammer, møde- og interviewaktiviteter	12
GNU-skolekoordinator	12
GNU-koordinationsgruppen	13
GNU-skoleledergruppen	13
Koordination og understøttelse af skolernes arbejde	13
Fælles GNU-skoleledergruppemøder	14
Forskningsmetoder og empiriindsamlinger	14
Referencer	15
Del 2 Forskningsresultater – GNU-ledelsesforskningen	16
Hur rektor bidrar till utveckling i GNU-projektet	17
GNU-ledarskap ur ett pedagogiskt perspektiv	17
Metod	17
Resultat	18
Sammanfattning	23
Referenser	24
Glokal ledelse og organisering af GNU-aktiviteter	25
Indledning	25
Glokal distribueret ledelse	26
Klassematch eksempler	28
Analytisk og foreskrivende tilgang til distribueret ledelse	29
Læsevejledning	31
Tematik 1: Den enkelte skole og det fælles mødested: at lede lokale forankringer	32
Tematik 2: Ukendte merværdier: at lede målrettet lokalt med fælles usikkerhed	32
Tematik 3: Det fælles tredje: ledelse af møder mellem forskellige skolemiljøer	33

Tematik 4: Fælles og lokale GNU-ledelses- og skoleudviklingsmodeller	34
Tematik 5: Skolernes erfaringer med (it-)pædagogiske udviklingsprojekter og tiltag	36
Tematik 6: Skolelederens rolle i forhold til udviklingsprojekter og GNU	38
Tematik 7: Forventninger, formål og læringsudbytter i GNU	42
Tematik 8: Skoleledersamarbejdet i GNU	46
Tematik 9: Ledelse og organisering af it- og skolerammer	47
At nå dertil, hvor det <i>virkelig</i> opleves som grænseoverskridende samarbejde	49
Fire dimensioner i arbejde med ledelse og organisering af GNU samarbejde og aktiviteter	50
GNU samarbejdsfaser	52
Exit 1: Glokal timing	55
Exit 2: Kommunikations-, samarbejds-, klassematch- og andre udfordringer	56
Exit 3: Ledelse af engagement, motivation, støtte og spredning	57
Exit 4: Det videre arbejde med GNU	59
Referencer	60
Bilag 1: Deltageroversigter GNU-ledelsesaktiviteter og ledelsesforskning	62
GNU-koordinationsgruppen	62
Skoler og skoleledere i GNU-skoleledergruppen	63
Professionsforskere i GNU-ledelsesforskning	64
Sparringspartnere på Roskilde skolernes implementering af GNU	64
Bilag 2: Oversigt over fælles grænseoverskridende GNU-koordinationsgruppemøder	65
Bilag 3: Oversigt over fælles grænseoverskridende GNU-skoleledergruppemøder	69
Bilag 4: Oversigt over fælles GNU-skoleledergruppemøder i Sverige	71
Bilag 5 GNU plan for overlevering af erfaringer til nye lærere / klassematch i 2013/14	73

# Del 1- GNU-ledelsesaktiviteter og ledelsesforskning

## Indledning

Denne rapport er den afsluttende rapport fra GNU-ledelsesaktiviteterne og ledelsesforskningen i det treårige projekt Grænseoverskridende Nordisk Undervisning<sup>1</sup> (herefter GNU). Rapporten er udtryk for en inspirerende rejse ind i den komplekse hverdag med it-pædagogisk skoleudvikling i Danmark, Norge og Sverige. Rapporten er blevet til med afsæt i samarbejdet med 11 nordiske skoleledere og skoler, uden hvem det slet ikke havde været muligt at stå med disse erfaringer.

GNU-projektet er et bruger-drevet udviklingsprojekt, hvor 14 nordiske skoler i samarbejde med forskere fra 5 professionshøjskoler i Danmark, Norge og Sverige har udviklet, planlagt, afprøvet og videreudviklet fælles grænseoverskridende nordiske undervisningsaktiviteter i fagene modersmål, science/naturfag, historie/samfundsfag og matematik - understøttet af nye teknologier. Konkret har projektet etableret en række virtuelle ”nordiske klasser”, hvor svenske, norske og danske elever er blevet undervist samtidigt af en fælles gruppe af nordiske lærere.

Denne rapport præsenterer arbejdet med skoleudvikling via grænseoverskridende nordiske undervisningsaktiviteter, og rapporten er først og fremmest skrevet til skoler, skoleledere og kommunale aktører.

## Læsevejledning

Rapportens del 1 er fortrinsvist beskrivende. Del 1 udfolder GNU-ledelsesrammerne, og de møde- og interviewaktiviteter, der danner baggrunden for forskningsresultaterne, som præsenteres i rapportens del 2.

Rapportens del 2 er fortrinsvist analyserende og udfolder GNU-ledelsesforskningsaktiviteterne, og resultaterne herfra, med afsæt i den indsamlede empiri (fra hele projektperioden) om skolernes arbejde med GNU-aktiviteterne, set ud fra skoleledernes perspektiv. Del 2 er skrevet som to delrapporter. Den første delrapport *Hur rektor bidrar till utveckling i GNU-projektet* er skrevet af den svenske skolelederkoordinator og GNU-ledelsesforsker, Ann-Louise Petersen. Delrapporten behandler primært de svenske skolelederes deltagelse i GNU-projektet og bygger på de svenske skoleledergruppemøder samt interviews med de svenske skoleledere. Den anden delrapport *Glokal ledelse og organisering af GNU-aktiviteter* er skrevet af GNU-skolekoordinator og GNU-ledelsesforsker, Mikala Hansbøl. Denne rapport tager afsæt i koordinationsgruppemøder, skoleledergruppemøder (tværgående og nationale), og interviews med de danske og norske skoleledere. Begge delrapporter omhandler ledelse og organisering af GNU-aktiviteter, sat i relation til de forskellige skolers vilkår og hverdage.

---

<sup>1</sup> Projekthjemmeside: <http://www.projektgnu.eu/>

Vi vil anbefale læsere med særlig interesse for GNU-projektet at kigge nærmere på GNU-projekt hjemmesiden (<http://www.projektgnu.eu/omgnu.asp>), hvor der bl.a. findes mange forskellige konkrete beskrivelser af og fortællinger om GNU-projektet. På hjemmesiden findes også undervisningsforløb<sup>2</sup> til inspiration for skoler, lærere og andre aktører. Undervisningsforløbene kan både anvendes af skoler, der ønsker at gå i gang med at arbejde med grænseoverskridende nordiske undervisningsaktiviteter, og skoler der ønsker inspiration til at videreudvikle allerede igangsatte aktiviteter.

Læsere med primærinteresse for arbejdet med GNU-ledelse og skoleudvikling, ledelse af uddannelse i forandring i det 21. århundrede, og distribueret ledelse *in action*, kan overveje at springe direkte til de to delrapporter i Del 2, som meget konkret beskriver 11 danske, norske og svenske GNU-skolers arbejde med ledelse og organisering af GNU-aktiviteter i hverdagen.

## GNU-projektet og GNU-ledelsesaktiviteterne

Projektets formål er helt overordnet:

- ”• At udvikle grænseoverskridende undervisningsmodeller i Norden, der kan mindske de mentale og praktiske barrierer for en øget integration mellem de nordiske landes uddannelsessystemer*
- At undersøge hvordan nye digitale teknologier kan understøtte et grænseoverskridende undervisningssamarbejde mellem nordiske skoler*
- At udvikle og afprøve tekniske og organisatoriske modeller og koncepter for et konkret samarbejde mellem skoler i Norden*
- At udvikle konkrete faglige undervisningsforløb, som kan afvikles i et fælles samarbejde mellem nordiske lærere i fagene dansk/svensk/norsk, samfundsfag/historie, sciencefag og matematik*
- At udvikle grænseoverskridende undervisningsforløb, som kan inkludere alle elever i de deltagende klasser*
- At udvikle og afprøve skoleudviklingsmodeller, som kan sikre vidensspredning og implementering af de i projektet udviklede modeller, koncepter og forløb til en bred kreds af skoler og kommuner i de deltagende regioner*

---

<sup>2</sup> Se for eksempel beskrivelser af undervisningsforløb: <http://www.projektgnu.eu/nordiskeundervisningsforloeb.asp>

• *At bidrage til en policyudvikling i de deltagende lande, som på skoleområdet kan styrke det nordiske skolesamarbejde gennem etablering af et innovationsnetværk bestående af policymakere på kommunalt og regionalt plan – videninstitutioner og repræsentanter fra praksis (skolerne)*

• *Generelt at inspirere til udvikling af tværgående nordiske uddannelseskoncepter ”*  
(GNU ansøgningstekst)

Når vi i rapporten skriver om *klassematch* og *skolematch*, så bruger vi begreber som er opfundet til GNU-projektet, som betegner de aktiviteter vi arbejder med. Et *klassematch* består i GNU-projektet af 2-3 klasser fra forskellige lande (i GNU er det de nordiske lande Danmark, Norge og Sverige), der samarbejder om udviklingen og gennemførelsen af fælles grænseoverskridende nordiske undervisningsaktiviteter, med henblik på at opnå de ovennævnte projektmål. Den mindste meningsfulde GNU-enhed består i denne sammenhæng af *klassematch* med en klasse fra to lande. Et *skolematch* består af de 2-3 skoler, der indgår i *klassematch*. Når vi i det følgende taler om *skolematchsamarbejde* refererer vi til ledelsesniveauet. Det vil sige at skolelederne mødes. Når vi taler om *klassematchsamarbejde* refererer vi til undervisningsniveauet. Det vil sige at skolelærere og elever mødes. I GNU-projektet har vi tilstræbt at alle møder så vidt muligt skulle være grænseoverskridende nordiske aktiviteter og bestå af deltagere fra de tre deltagende lande (Norge, Sverige og Danmark). Møderne er også grænseoverskridende i den forstand, at møderne foregår virtuelt (it-medieret), hvilket vil sige synkront, asynkront og i blandede former.

I rapporten veksler vi bevidst mellem forkortelserne it og ikt. Begge forkortelser dækker i denne sammenhæng ”*informations- og kommunikationsteknologi*”. Der er forskel på hvilken forkortelse, der benyttes i hverdagen i de tre lande. Vi har derfor valgt at beholde de forkortelser, der er mest anvendte i de forskellige sammenhænge. I GNU-projektets ånd, veksler rapporten også sprogligt mellem dansk og svensk. Alle projektdeltagere har kommunikeret via eget nordiske sprog, som en måde at arbejde med de nordiske nabosprog.

GNU-projektet har både haft en fælles grænseoverskridende GNU-(projekt)ledelsesgruppe, GNU-koordinationsgruppe og GNU-skoleledergruppe. Gruppernes aktiviteter har på forskellig vis været centrale for både driften af et EU-projekt med mange forskellige skoler og partnere og for understøttelse af GNU-aktiviteter i et hverdagsperspektiv. I nærværende rapport er fokus afgrænset til de GNU-ledelsesaktiviteter, der har bidraget til at understøtte arbejdet med GNU-aktiviteter i et hverdagsperspektiv.

GNU-ledelsesaktiviteterne afgrænses således til den fælles grænseoverskridende GNU-koordinationsgruppes tværgående arbejde og virtuelle møder; den fælles grænseoverskridende GNU-skoleledergruppes tværgående arbejde og virtuelle møder; de svenske GNU-skolelederes fysiske nationale møder og arbejde; og de danske GNU-skolelederes fysiske nationale møder og

arbejde. I tillæg til disse aktiviteter har GNU-ledelsesforskningen gennemført interviewrunder<sup>3</sup> med GNU-skolelederne i alle tre lande undervejs i projektperioden (2011-2014).

## Fokus på skolelederne i GNU-projektet

Inden vi går videre med en kort beskrivelse af GNU-skoleledergruppens og GNU-koordinationsgruppens rammer og mødeaktiviteter i projektperioden, vil vi imidlertid gøre et ophold ved det tidspunkt i GNU-projektet, hvor projektets deltagere besluttede at oprette en fælles grænseoverskridende GNU-skoleledergruppe. Tiltagene skal ses i forlængelse af arbejdet med *Kortlægningsrapporten* fra juni 2012 (Kortlægningsrapport, 2012), som beskriver det første pilotår i GNU. I Kortlægningsrapporten fremhæves især organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer, som væsentlige faktorer, der kan hindre at arbejdet med GNU-projektet og GNU-aktiviteterne får den nødvendige fremdrift.

De organisatoriske udfordringer i GNU-projektets fase 1 (august 2011 – maj 2012) beskrives i rapporten som et spørgsmål om ”*at organisere rammer for en nordisk skole, herunder den fortsatte koordinering af klassematchgrupper, faggrupper, koordinator- og ledelsesfunktioner*”. Matematikgruppen i GNU (ibid., Vejrbæk et al.) skriver: ”*Vi så hurtigt, at en fælles grænseoverskridende undervisning kun kan realiseres, hvis der i forvejen er etableret en uddannelsesorganisering af det, vi vil kalde en ”nordisk skole.”* (Kortlægningsrapport, 2012). På baggrund af de indledende kortlægninger af arbejdet med GNU-aktiviteterne, foreslår projektdeltagerne således at ledelse af GNU-aktiviteter må være et spørgsmål om *at lede en skole i skyen*.

Hvis vi ser på formålene med GNU, som de er beskrevet indledningsvist i ansøgningen, så repræsenterer et fokus på GNU-skolen i skyen *et markant spring* fra et fokus på udvikling af fælles nordiske undervisningsaktiviteter til nu også at arbejde med *fælles nordisk skoleledelse*. Det er på denne baggrund at behovet for en fælles nordisk grænseoverskridende skoleledergruppe opstår i projektet. Som det vil kunne ses i vores beskrivelser af skoleledelsesaktiviteterne i GNU i de resterende to år af projektet, så er det en væsentlig tilbagevendende tematik i projektet om ledelse af GNU-aktiviteter skal betragtes med afsæt i et organisatorisk perspektiv, der rummer forestillingen om GNU som arbejdet med *en fælles nordisk grænseoverskridende skole i skyen*; eller, om GNU-aktiviteter bedre betragtes i et organisatorisk perspektiv, der har *et GNU klassematch i skyen* som mindste fungerende enhed i fokus. Sidstnævnte forudsætter en organisering, der først og fremmest fokuserer på de skolesamarbejdspartnere, der deltager i et klassematch.

---

<sup>3</sup> De svenske og danske interviews er gennemført via fysiske møder, mens de norske interviews er gennemført via Adobe Connect.



I Kortlægningsrapporten identificerer Vejbæk et al. blandt andet følgende grundelementer i et 2-parts respektive 3-parts klassematchesamarbejde:

- *”att hitta gemensamma tider att träffas*
- *att hitta (gratis) teknologier som stödjer flerpartssamtal*
- *att fungera tillsammans socialt*
- *att hitta gemensamma genuina intressen*
- *att distans-kommunicera”*

(ibid.)

Endvidere fremhæver Vejbæk et al., at klassematchesamarbejde forudsætter organisering af:

*”Fællesnordisk skemalægning ~ GNU-timer og/eller øget fleksibilitet ift. at muliggøre lærersamarbejdet og fællesundervisning*

*Etablering af IT-teknisk organisation, så afklaringer mht. muligt/ikke muligt gøres mere smidig*

*Hur ska lämpliga samarbetspartners hittas*

*Hur stödjer man distans-baserade grupprocesser?*

*At legge til rette for et teknologisk transparent miljø, slik at lærerne kan konsentrere sitt arbeid om matematikk og mindre på teknologi. For å kunne nå en ny nordisk skoleutvikling og – organisering med læring som mål vil dette være arbeidsområder hvor skoleledere i samarbeid med sine IT-avdelinger må være med å legge til rette for lærerne og elevene i organisasjonen.”*

(ibid.)

Ovennævnte pointer knytter an til de organisatoriske indsatser som GNU-aktiviteter forudsætter håndteres lokalt på skolerne og i skolematch. Men Kortlægningsrapporten går videre og peger på, at det er en udfordring for GNU-projektet *at få skolelederne ind i en fælles organisation for nordisk skoleudvikling med grænseoverskridende undervisning som mål*. I indledningen til Kortlægningsrapporten står der:

*”Kortlægningsfasen viser, at projektets store fællesudfordring er etableringen af en ”nordisk skole”, en metafor, der er velegnet til at begribe projektets grundsubstans: Når man læser på tværs af fag, it-didaktisk gruppe og skoleledergruppen erfarer man, at GNU er et undervisningssamarbejde, der udspilles i en «nordisk skole», som ikke har fælles skoleledelse, kontor, lærer- eller klasseværelser – alt sammen roller og artefakter*

*som normalt indrammer en skoles daglige praksis. Rapporten viser samlet set, at projektet i langt højere grad bør etablere sådanne fælles rammer for arbejdet med den nordiske skole og vigtigst - agerer i forhold til disse rammer i det daglige arbejde på skolerne i GNU-projektet. Hvis ikke det sker, bliver projektet vanskeligt at gennemføre.”*

(ibid., s. 1)

På baggrund af dette udpeges:

*”... fire prioriterede udfordringer, som er afgørende for om projektets mål vedr. udvikling af koncepter og indhold for grænseoverskridende undervisning i fire fag/emner kan opnås:*

*1. En nordisk skole*

*- Udvikling af en organisationsmodel for en fælles nordisk skoleinstitution,*

*2. En nordisk skole «i skyen»*

*- Udvikling af en sky-baseret kommunikationsplatform til afvikling af grænseoverskridende undervisning,*

*3. Nordiske skolefag*

*-Udvikling af en fagdidaktisk model for grænseoverskridende fagdidaktisk merværdi,*

*4. Det nordiske sprog*

*- Udvikling af en undervisningsmodel der kan understøtte og afhjælpe de sproglige problemer i projektet på alle niveauer.”*

(ibid., 1)

*”Vi ser i rapporten, at mange organisatoriske opgaver skulle have været løst, før den grænseoverskridende fagdidaktiske undervisning kunne realiseres. Pilotprojekterne viser således ganske entydigt, at hvis der ikke udvikles en fælles nordisk organisationsmodel, som demonstrerer hvordan projektet skal koordineres og samordnes i forhold til klassematch, ressourcefordele og organisering af samarbejdet i tid og rum vil projektet ikke kunne udvikle fagdidaktiske grænseoverskridende forløb i de fire GNU-fag.*

*Det har således været en fejl, at skoleledergruppen ikke har en langt mere central og opprioriteret rolle i projektet, ligesom det har været en fejltilstand at starte ud med at profilere projektet som et stærkt fagligt projekt med lærere og forskere i centrum. ”*

(ibid., s. 2)

Rapporten udpeger to hovedområder som skolelederne skal arbejde med:

*”a) Konkrete fællesopgaver som nordiske skoleledere har et fælles ansvar for:*

- At nationale dagsordener, forventninger og initiativer til resurseforbrug, roller mv. afstemmes, så et fælles opgavesæt løftes frem i GNU, fase 2,*
- At beslutte klassematch, afstemning af resursefordeling, rammer for afvikling af den grænseoverskridende undervisning,*
- At organisere de nordiske læreres rammevilkår for GNU-samarbejdet, herunder tid til tilrettelæggelse af undervisning og udvikling af undervisningsforløb som potentielt har en grænseoverskridende faglig merværdi.*

*b) Udvikling af modeller til nordisk organisatorisk skoleledelse består i:*

- at indlede en tæt dialog med henblik på at udvikle organisering, koordinering og implementering,*
- at understøtte en tydelig og synlig GNU-profil på den enkelte skole,*
- at udvikle modeller for hvordan en nordisk skoleorganisation skal fungere både på mikro, meso og makroniveau. ”*

(ibid., s. 2-3)

På baggrund af disse konklusioner iværksættes den fælles GNU-skoleledergruppe, som værende *”ansvarlig for udvikling af en fælles nordisk samarbejdsmodel samt implementering og spredning af projektets resultater på egne skoler.”* Herudover oprettes GNU-koordinationsgruppen, der har til formål at understøtte skoleledergruppens arbejde og i øvrigt agere koordinerende organ i forhold til løbende opmærksomhed i projektets hverdag på forskellige projektudfordringer og håndteringer af problemstillinger.

GNU-ledelsesaktiviteterne og ledelsesforskningen<sup>4</sup> som beskrives i denne rapport skal således både ses i lyset af de oprindelige formål med GNU-projektet, som de er formuleret i ansøgningsteksten, og sættes i forhold til disse bevægelser i GNU-projektet, hvor der et år inde i projektet oprettes en GNU-skoleledergruppe og GNU-koordinationsgruppe; sættes mere fokus på GNU-skolen i skyen; og afsættes (flere) ressourcer til at allokere professionsforskere til skoleledelsesaktiviteterne og GNU-ledelsesforskningen.

Idéen om en fælles nordisk GNU-skole i skyen som metafor og baggrundsbillede for GNU-aktiviteterne, og fremhævelsen af skolelederne som centrale figurer, er imidlertid ikke naturgivne

---

<sup>4</sup> Se Bilag 1: Deltageroversigter GNU ledelsesaktiviteter og ledelsesforskning.

størrelser, som blot har fæstnet sig i GNU-aktiviteterne. I den fælles GNU-skoleledergruppens aktiviteter har det været et tilbagevendende spørgsmål: *hvad skal og kan skolelederne bruge hinanden og disse fælles nordiske grænseoverskridende GNU-skoleledergruppemøder til? Er de fælles GNU-skoleledergruppemøder nødvendige for og realistiske som dimension af GNU-aktiviteterne i et hverdagsperspektiv?*

Når vi skriver denne indledning til den afsluttende rapport fra GNU-ledelsesaktiviteterne og ledelsesforskningen, så er det fordi vi med den kan pege på nogle *tilbagevendende grundspørgsmål* i vores arbejde:

1. Hvad er GNU-ledelsesaktiviteter? Hvordan beskrives de?
2. Hvori består det skolelokale og det fælles nordiske grænseoverskridende i GNU-ledelsesaktiviteter?
3. Hvordan ledes GNU-aktiviteter?
4. Hvilke funktioner kan/skal skoleledelsen have i ledelse af GNU-aktiviteter?
5. Hvordan hænger arbejdet med GNU-aktiviteter sammen med skoleudvikling?

Rapportens del 2 leverer forskellige empirifunderede bud på svar på disse spørgsmål.

## GNU-ledelsesrammer, møde- og interviewaktiviteter

### GNU-skolekoordinator

I perioden december 2012 til projektafslutning, har der været udpeget en professionsforsker, Mikala Hansbøl (University College Sjælland – herefter UCSJ), til at være GNU-skolekoordinator. GNU-skolekoordinatoren har samarbejdet med den svenske GNU-skoleskoordinator og GNU-ledelsesforsker, Ann-Louise Petersen (Högskolan Väst), og skolelederne fra Danmark, Norge og Sverige om skolernes aktiviteter. GNU-skolekoordinatoren har fungeret som koordinator for både GNU-koordinationsgruppen og GNU-skoleledergruppen.

Den tværgående GNU-skoleledergruppe og GNU-koordinationsgruppe blev, som nævnt i indledningen, oprettet på baggrund af erkendelser fra første år i projektet, der blandt andet pegede på skolelederne som centrale understøttende figurer, hvis GNU-aktiviteterne skulle få succes og udbredelse på skolerne. Både GNU-skoleledergruppen og GNU-koordinationsgruppen blev konstitueret på et møde i september 2012.

Udover det første konstituerende møde som blev afholdt af tidligere GNU-projektleder, Marie Falkesgaard Slot, har GNU-skolekoordinatoren faciliteret og været tovholder, samt ageret referent på møderne i begge grupper. Det vil sige, at GNU-skolekoordinatoren har: indkaldt til møder og seminarer, fastsat mødedagsordener (på baggrund af input fra GNU-

skoleledergruppen, GNU-koordinationsgruppen og andre GNU-projektdeltagere), etableret virtuelle møderum, optaget møderne, skrevet referater og lagt disse i projektets fælles videndelingsplatform Basecamp, samt sendt mødeoversigter og mødeindkaldelser ud til deltagerne i de to grupper.

## GNU-koordinationsgruppen

GNU-koordinationsgruppen har faciliteret skoleledergruppens arbejde og i øvrigt ageret koordinerende organ i forhold til løbende opmærksomhed i projektets hverdag på forskellige projektudfordringer og håndtering af problemstillinger<sup>5</sup>. Koordinationsgruppen bestod af en skoleleder fra hvert land, en projektleder fra Norge og Danmark, samt en GNU-ledelsesforsker fra Sverige og Danmark.

## GNU-skoleledergruppen

GNU-skoleledergruppen har organiseret de nordiske GNU-læreres rammevilkår for GNU-samarbejdet, herunder tid til tilrettelæggelse af undervisning og udvikling af undervisningsforløb som potentielt har en grænseoverskridende faglig merværdi. Skoleledergruppen har realiseret beslutninger med udgangspunkt i de budgetter, som skolerne har aftalt med Interreg jf. partnerskabserklæringerne og organiseret arbejdet i forhold til klassematchgrupper, it-koordination, klassematchkoordinator, gennemførelse af parallelundervisning mv. Herudover har GNU-skoleledergruppen haft ansvar for implementering og spredning af projektets resultater på egne skoler.

GNU-skoleledergruppen har været en varieret størrelse<sup>6</sup>. I starten var der 14 skoler fra Danmark, Norge og Sverige med i projektet. Ved projektets udgang tæller vi 11 skoler med fordelingen: tre danske skoler og skoleledere, fire norske skoler og tre skoleledere, og fire svenske skoler med i alt 6 deltagende skoleledere. Der har været to professionsforskere og to sparringspartnere i form af organisationskonsulenter involveret i denne del af GNU-projektet, hvor vi har sat fokus på ledelse af GNU-aktiviteter.

## Koordination og understøttelse af skolernes arbejde

Norge - I Norge har skolelederne ikke haft en koordinator for skolelederne tilknyttet, fordi de har haft færre ressourcer til projektet. Skolelederne i Norge har derfor primært deltaget i de tværgående fælles GNU-skoleledergruppemøder.

---

<sup>5</sup> Se Bilag 2: Oversigt over udviklinger og fokus henover GNU koordinationsgruppens 11 møder.

<sup>6</sup> Se Bilag 1: Deltageroversigter GNU ledelsesaktiviteter og ledelsesforskning. Oversigt over skoler og skoleledere i GNU skoleledergruppen.

Sverige – I Sverige har professionsforsker Ann-Louise Petersen fra Högskolan Väst ageret koordinator for skolelederne, som har mødtes jævnligt. Herudover har de svenske skoleledere deltaget i de tværgående fælles GNU-skoleledergruppemøder.

Danmark – i Danmark har de danske skoleledere mødtes jævnligt koordineret af Roskilde Kommunes GNU-projektleder, Carsten Wolfgang, og organisationskonsulenterne Jesper Danhøj og Thomas Aagren fra UCSJ<sup>7</sup>. Herudover har de danske skoleledere deltaget i de tværgående fælles GNU-skoleledergruppemøder.

## Fælles GNU-skoleledergruppemøder

De tværgående fælles GNU-skoleledergruppemøder har samlet skolelederne fra alle deltagende skoler i projektet. Møderne har været afholdt siden september 2012<sup>8</sup>, med forskellig frekvens, alt efter de behov skoleledergruppen har vurderet der var. Således afholdt skoleledergruppen i efteråret 2012 det første konstituerende møde og i foråret 2013 to møder. I efteråret 2013 og foråret 2014 er der afholdt tre halvårslige møder<sup>9</sup>.

I tråd med projektets formål og ånd er samtlige fælles GNU-skoleledergruppemøder blevet afviklet virtuelt via videokonferencesystemet Adobe Connect eller via Scopia. Begge systemer, der benyttes i UCSJ, blev stillet til rådighed for GNU-skoleledergruppens møder i projektperioden.

## Forskningsmetoder og empiriindsamlinger

GNU-ledelsesforskningen er følgeforskning. Følgeforskningens empiri består af referater fra GNU-ledelsesmødeaktiviteter<sup>10</sup> i GNU-koordinationsgruppen og skoleledergruppen (tværgående og nationale møder) suppleret af semistrukturerede kvalitative interviews med GNU-skolelederne i projektperioden.

Vi lader referater fra GNU-koordinationsgruppemøder og skoleledergruppemøder indgå som empirisk materiale, fordi mødeaktiviteterne i disse grupper repræsenterer væsentlige processer og aspekter af arbejdet med GNU-aktiviteter i skolernes hverdag, set fra et GNU-

---

<sup>7</sup> Disse mødeaktiviteter er afrapporteret selvstændigt i Danhøj og Aagren (2004). *Projekt GNU: Organisationskonsulenternes aktiviteter 2012-2014*. UCSJ. Rapporten og referater fra møderne indgår som baggrundsmateriale her.

<sup>8</sup> Før september 2012 var skolelederne med på kick-off i Göteborg i september 2011, og skolelederne fra de tre lande mødtes endvidere i Mölndal Sverige, marts 2012.

<sup>9</sup> Se Bilag 3: Oversigt over fokus og udviklinger henover GNU skoleledergruppens 11 møder (9 afviklede) i punktform.

<sup>10</sup> Møderne er optaget og referaterne skrevet med afsæt i mødeoptagelserne.

ledelsesperspektiv. Vi kan med andre ord blive klogere på hvad ledelse af GNU-aktiviteter involverer, ved at følge disse mødeaktiviteter.

De kvalitative interviews er grebet lidt forskelligt an i de tre lande. Årsagen til dette skal blandt andet findes i både professionsforskernes forskellige forskningsmetodiske greb og interesser, og i betingelsen, at der allerede fra begyndelsen af projektet i efteråret 2011 blev en svensk professionsforsker tilknyttet de svenske skoleledere. I Danmark var to danske organisationskonsulenter, Jesper Danhøj og Thomas Aagren, tilknyttet fra januar 2012, men med relativt få timer. Godt halvandet år inde i projektet og resten af projektperioden har en dansk professionsforsker været tilknyttet de danske og norske skoleledere.

Ann-Louise Petersen, som har fulgt og støttet de svenske skoleledere fra projektets begyndelse og haft fokus på arbejde med ledelse af GNU-aktiviteter ud fra et processuelt ledelsesperspektiv, har gennemført fem runder af kvalitative enkeltinterview med de svenske skoleledere, hver af ca. 45-60 minutters varighed.

Jesper Danhøj og Thomas Aagren har gennemført et kvalitativt fokuseret gruppeinterview med de danske skoleledere i maj 2013. Dette interview varede 1 ½ time.

Mikala Hansbøl har efterfølgende gennemført kvalitative enkeltinterview med de norske skoleledere i april 2013 og de danske skoleledere i perioden december 2013 til januar 2014. Disse interviews har varet gennemsnitlig 1 ½ time.

## Referencer

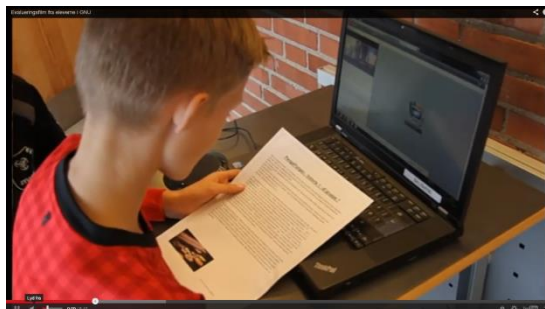
Danhøj, J. og Aagren, T. (2014). Projekt GNU: Organisationskonsulenternes aktiviteter 2012-2014. University College Sjælland.

GNU Ansøgning (2011)

Kortlægningsrapport (2012). Grænseoverskridende Nordisk Undervisning (GNU) - Barriere og potentialer for grænseoverskridende nordisk undervisning. Lokaliseret på WWW 31. august 2014: <http://projektgnu.files.wordpress.com/2012/12/kortlc3a6gningsrapport-gnu.pdf>  
[http://www.projektgnu.eu/filer/a-model-for-instructional-design-in-virtual-nordic-classrooms-i-the-inaugural-european-conference-on-technology\\_k.pdf](http://www.projektgnu.eu/filer/a-model-for-instructional-design-in-virtual-nordic-classrooms-i-the-inaugural-european-conference-on-technology_k.pdf).

## Del 2 Forskningsresultater – GNU-ledelsesforskningen

Rapportens anden del er skrevet som to selvstændige rapporter fra GNU-ledelsesforskningen.





# Hur rektor bidrar till utveckling i GNU-projektet

*GNU-delrapport - svenska rektorer, av Ann-Louise Petersen*

## GNU-ledarskap ur ett pedagogiskt perspektiv

GNU-projektet är ett skolutvecklingsprojekt där rektors uppgift som pedagogisk ledare är att stödja en lärande miljö där digitala verktyg ska användas i undervisning och för kommunikation mellan klasser i de tre nordiska länderna Norge, Danmark och Sverige. Digitala verktyg är inte utvecklade för undervisning och därför måste de anpassas för en lärande miljö. Frågan är hur rektor lyckas stödja lärarna i projektet vid utveckling av nya arbetsmetoder med hjälp av IKT och gränsöverskridande kommunikation. En typ av ledarskap som anses främja IKT-utveckling kallas distributed leadership eller, fritt översatt till svenska, delat ledarskap (Bennet, 2008). Ett ledarskap som bygger på samarbete/samverkan mellan rektor, IKT-pedagoger och lärare, där de delar kunskaper och erfarenheter med varandra. Ett perspektiv där samverkan snarare bygger på problemlösning, där alla hjälps åt utifrån sin kompetens, och mindre fokus på den formella yrkespositionen. Utifrån ett sådant team-perspektiv lyfter Dexter (2008) fram tre grundläggande funktioner som anses främja ett IKT-ledarskap i skolan: att formulera visioner och mål (setting direction), bidra till att utveckla personalens kompetens (developing people), och organisera verksamheten så att utveckling sker (making the organisation work) (sid. 543). De 3 funktionerna används i rapporten som ett redskap för att analysera det empiriska materialet med fokus på rektors ledarskap som följer nedan under rubriken Resultat.

## Metod

GNU är ett samarbetsprojekt mellan svenska, norska och danska klasser i årskurs 5-9. Under de tre åren (år 2011-2014) har totalt 26 klassmatchningar deltagit. En klassmatchning består av en klass från varje land eller endast från två länder. Bland klassmatchningarna har tvåparts samarbeten varit mest förekommande. Klasserna kommer från 4 skolor i Sverige, 4 i Norge och från 3 i Danmark. I Sverige deltog från projektets början 6 skolor från 4 kommuner, men efter 3 år var 4 skolor kvar från 4 kommuner. I den kommun där 3 skolor deltog lämnade 2 skolor projektet efter 1- respektive 2 år och den tredje skolan har haft tre rektorer, en för varje läsår. I ytterligare en skola skedde förändringar på ledarpositionen så att båda rektorerna slutade och ersattes av två nya efter första året i GNU-projektet. Således var det endast två skolors rektorer som varit med från projektets början. För att i rapporten kunna skildra en utvecklingsprocess i ledarskapet är de empiriska resultaten baserade på de två skolornas rektorer som deltagit under hela projekttiden. Sammanlagt har fem intervjuer genomförts, ett intervjutillfälle per termin. Förutom intervjuerna har empiriskt material samlats in från regelbundna möten med de svenska rektorerna, cirka 2 gånger per termin.

I rapporten kallas skolorna för skola A och skola B. Skola A har två rektorer, en för årskurs 1-5 och en för årskurs 6-9. Skola A har deltagit i projektet med en klass i ämnet matematik (årskurs

6) och inför tredje året av projektet har de utökat med en klass i modersmål. Skolan är belägen i en stadsdel i en mindre stad där 80-90 procent av eleverna hade ett annat modersmål än svenska. Skola B hade en rektor med ansvar för årskurs 1-6 och deltog i GNU-projektet med 3 ämnen, matematik, modersmål och samhällskunskap/historia i årskurs 5 och 6. Skolan var belägen i en förort till en större stad. De flesta av eleverna hade svenska som modersmål. Båda skolorna hade klassrum utrustade med interaktiva white boards och eleverna hade egna bärbara datorer. Intervjufrågorna till rektorer vid de fem tillfällena fokuserade på fem områden. Det första området handlade om avsikter eller mål med projektet, det andra området fokuserade på vad rektorerna konkret gjorde, deltog i och hur de stöttade GNU-lärarna. Det tredje området handlade om hur de försåg klasserna med digital utrustning och kompetens som behövdes för undervisning och gränsöverskridande kommunikation och det fjärde området handlade om hur kommunikationen fungerade med rektorerna i Danmark och Norge. För att besvara den femte frågan behövde rektor ha erfarenheter av projektet, därför var den frågan bara aktuell att ställa vid det fjärde och femte intervjutillfället. Frågan handlade om hur GNU-projektet hade påverkat och eventuellt förändrat deras roll som rektor, men också vad de ansåg projektet hade betytt för lärarna.

## Resultat

Resultat presenteras utifrån Dexters tre begrepp: visioner och mål (setting direction), utveckla personalen (developing people) och få organisationen att fungera (making the organization work). Resultatdelen avslutas med ett avsnitt som handlar om rektorernas syn på det gränsöverskridande skolsamarbetet och ett annat som belyser rektorernas uppfattning om vad GNU-projektet bidragit till i den egna rektorsrollen.

### *Visioner och mål för deltagande i GNU-projektet*

Både skola A och B var mycket tydliga med varför de valde att delta i GNU-projektet. Skola A ville utveckla digitala verktyg i undervisningen, särskilt i ämnet matematik, ett ämne som var prioriterat på skolan. Utifrån ett IKT-perspektiv hade de ett långsiktigt mål, nämligen att arbeta mot en papperslös skola. De ville förbereda eleverna för samhället. Deltagandet i projektet var ett led i en redan planerad utveckling på skolan. De ville fokusera på didaktiska frågor kopplade till digitala lärprocesser. De betonade det gränsöverskridande arbetet och såg fram emot att utveckla en ny typ av undervisning. Rektorn på skola B gav ett liknande svar. Klasserna hade arbetat med datorbaserat lärande under några år och genom att delta i GNU-projektet ville de utveckla undervisningen, särskilt med hjälp av kommunikationsteknologi i samarbete med kolleger och klasser i de nordiska länderna. En viktig fråga för rektorn var hur man använder den digitala tekniken i undervisningen nu och i framtiden. Rektorerna från båda skolorna såg projektet som en utmaning då det var brukardrivet och upp till lärarna med stöd från forskarna att hitta gemensamma teman i de aktuella ämnena, med utgångspunkt från respektive nationell läroplan, enas om gemensamma undervisningsmodeller och ta fram fungerande program för virtuell kommunikation.

### *Att leda GNU-personalen*

Rektorerna i skola A och B var mycket angelägna om att stödja lärare och klasser på olika sätt. Till exempel hade rektorerna i skola A i början av projektet möten med GNU lärarna regelbundet varje vecka, “*vi försöker få lärarna på rätt spår. Vi stödjer dem med allt vi kan, även med tidrapporter*”. Efter ett år hade rektorerna fortfarande två timmar möten med GNU-lärarna varje vecka. Under det tredje året då den gränsöverskridande undervisningen fungerat bättre hade de minskat sin närvaro på mötena till en gång var annan eller var tredje vecka. Skola A hade en IKT-samordnare som hjälpte hela skolan med teknisk support. Rektor B mötte GNU- lärarna varannan vecka de första ett och ett halvt åren och därefter kombinerades GNU-mötena med de övriga pedagogiska mötena. Dessutom fanns det en utvecklingsledare som tog ett visst ansvar för GNU-aktiviteterna. Rektorerna i båda skolorna svarade att de hade gjort utrymme i lärarnas tjänster för planering och möten i GNU-projektet. Vidare var de ense om att rektors viktigaste uppgift var att vara involverad i pedagogiska frågor, utvärdera och följa upp. Rektor i skola B betonade också ledarperspektivet och betonade vikten av hennes närvaro som ett symboliskt värde. Hon sa, “*Jag behöver inte delta i alla diskussioner, men det är mycket viktigt att vara närvarande*”.

Det gränsöverskridande samarbetet med de matchande klasserna i skola A fungerade inte så bra under det första året i GNU. För att stötta lärarna deltog rektorerna i planering av undervisningen, “*som ansvarig måste jag ge min tid till lärarna för att strukturera arbetet; stödja dem i hur man organiserar arbetet*”. Rektorerna var angelägna om att delta i möten tillsammans med sina lärare och forskare. De ville vara på samma kunskapsnivå som deras lärare. Till exempel tog de kurser tillsammans med lärarna för att lära sig Adobe Connect men också lära sig andra digitala verktyg. I en annan studie bekräftade lärarna detta genom att uttrycka uppskattande kommentarer där de kallar sina huvudmän för sina *förebilder* (Petersen, 2014, kommande). I början av projektet (det första året) upplevde lärarna en rad tekniska problem i skola A. Följaktligen låg fokus på att lösa IKT-problem och lära sig mer om hur man kommunicerar virtuellt. Så småningom med stöd av IKT-samordnare och forskarna i projektet började arbetet med de digitala verktygen att fungera bättre och ämnet kom mer och mer i fokus. Lärarna från de nordiska länderna diskuterade från sina respektive nationella läroplaner och försökte hitta gemensamma teman för att planera en gränsöverskridande undervisning. I den senare fasen drog sig rektorerna undan från undervisningen och lät lärarna arbeta mer självständigt.

Rektor B hade en lite annorlunda strategi. Hon ville inte anställa någon IKT-samordnare, utan ville att alla hennes lärare skulle utbilda sig inom IKT, inklusive sig själv. “*Lärarna har tagit kurser i IKT men oftast lärt sig själva*”, sade rektorn. Istället hade de anställt en utvecklingsledare för pedagogiska frågor. Skola B deltog i GNU-projektet med tre ämnen och sex lärare. Nästan hälften av lärarna som arbetade på det aktuella stadiet deltog i GNU-projektet. Tack vare projektets omfattning på skola B påverkade det en stor del av personalen och många

elever, och gjorde det till en stor uppgift på skolan. Många kolleger kunde dela GNU-uppgiften, stödja varandra i den tekniska delen och med didaktiska modeller men också samarbeta när det behövdes. Det var viktigt för skola Bs rektor att agera som en ledare, ge lärarna erkännande för vad de gjorde och att uppmuntra deras fortsatta utveckling. I linje med dessa idéer fick alla GNU-lärare på skola B en fyra-dagars resa till London för att besöka Bett-mässan 2014, en mässa för utbildning och IKT.

### *Få organisationen att fungera*

Rektorerna på båda skolorna såg GNU som ett skolutvecklingsprojekt där ämnet/ämnena stod i fokus. De ville utveckla nya pedagogiska modeller, stärka IKT-kompetensen hos lärarna och ge personal och elever nya erfarenheter från skolor i våra grannländer. Allteftersom samarbetet tog fart kom de tekniska frågorna i förgrunden. Därmed fick rektorerna ansvar för att tillgodose verksamheten med tekniska resurser, kompetensutveckling och lärartid för att planera gemensam undervisning med kollegor i Norge och Danmark.

Att kommunicera med klasser i våra grannländer visade sig inte så enkelt som de trodde från början. Problemen började redan i samband med pilotprojektet. Exempelvis försökte skola A starta upp samarbetet mellan klasserna genom att presentera sig själva med hjälp av skype. Det visade sig vara svårt eftersom en av de nordiska skolorna inte tillät att använda skype (ett lokalt beslut från kommunen). En skola från ett annat land tillät inte användning av Google +. Följaktligen var det en utmaning att hitta en tillåten och fungerande kommunikationsplattform för de matchande klasserna. Dessa frågor var nya för såväl lärarna som för rektorerna. De fick då stöd av IKT-pedagoger och forskare för att hitta och prova nya vägar för kommunikation.

För att illustrera undervisningssekvenser som matchklasserna har genomfört följer nedan några exempel. Skola A:s matchklasser i matematik har genomfört fem gemensamma undervisningsförlopp, den första handlade om numeriska namn på de nordiska språken. Istället för att använda skype och Google + gjorde de filmer med sina presentationer och skickade till varandra. De övriga fyra undervisningsförloppen handlade om bråkräkning, geometri, statistik och att beräkna kostnader för en fest. Digitala redskap som användes för samverkan var bland annat plattformen Wikispaces där studenterna utbytte matematiska problem som de löste från varandra. Genom att använda en asynkron kommunikation var klasserna inte beroende av tid och rum, inte av förbud mot vissa digitala plattformar och inte heller kostade det pengar. Till skillnad från klasserna hade lärarna i de matchande klasserna synkrona möten för planering mestadels med hjälp av Adobe Connect. Inför sista året i GNU startade skola A med en ny klass i ämnet modersmål. Temat i det gemensamma klassarbetet var mänskliga rättigheter och om detta tema gjorde eleverna kortfilmer som de sedan delade med varandra. Skola B deltog med tre ämnen, matematik, historia/samhällsvetenskap och modersmål. De upplevde samma typ av problem med synkron kommunikation som skola A hade gjort. Några exempel på innehåll i den gränsöverskridande undervisningen i matematik var geometri, förpackningsutrymme/volym, ekvationslösning och procenträkning. I dessa undervisningsområden använde de Voicethread,

Wikispace, Pixton (webbplatser för att dela material med varandra) och Skype / Adobe Connect för synkron kommunikation. Så småningom kom de fram till att den bäst fungerande kommunikationsplattformen var asynkron-baserad. I ämnet historia arbetade de med temat barn på 1920-talet. Varje skola i de tre länderna presenterade sin historia för varandra, jämförde presentationerna och diskuterade skillnaderna. Digitala verktyg som användes i samarbetet var Skype, Adobe Connect, blogg och e-post. Ett exempel på gemensamt tema i ämnet modersmål var genren serier. De studerade serier, gjorde sina egna serier och delade med varandra. För kommunikation klasserna emellan användes Wikispaces, Pixton, Voicethread, Skype, Adobe Connect och smartboards (interaktiva skrivtavlor).

För att kunna genomföra de IKT-baserade undervisningsförloppen behövde lärarna och eleverna datorer, program men också internetuppkoppling med tillräcklig kapacitet för överföring av bild och ljud. De behövde också kunskaper och färdigheter i digital teknik. Rektorerna i skola A var mycket angelägna om att lösa de kompetensmässiga och tekniska problemen och de var också angelägna om att själva lära sig mer om digitala verktyg. De arbetade nära och tillsammans med IKT-pedagoger och lärarna. På detta sätt blev rektorerna medvetna om problemen, hur saker och ting fungerade och hur användarna (lärare och elever) upplevde sin situation. Rektorn i skola B ville att alla lärarna skulle bli sin egen expert på IKT. Eftersom de var sex lärare i GNU på skola B och ganska kunniga och erfarna inom IKT redan innan projektet startade, kunde de vända sig till varandra och förlita sig på varandras kompetens när det blev problem. Det stora intresset för IKT och strävan efter att öka IKT-användningen i undervisningen gjorde det till en självklar del i skolarbetet. Rektorn såg inte som sin främsta roll att lösa tekniska problem utan snarare att stödja dem i undervisningen genom att ge dem feedback och uppmuntra dem till fortsatt arbete.

### *Kommunikationen mellan rektorerna i GNU*

GNU projektet syftade till att utveckla, tillämpa och sprida ämnesdidaktiska modeller som stöds av digital teknik i den egna skolan men också till andra skolor i kommunen. Projektet syftade också till att stärka nordiskt skolsamarbete. Av den anledningen organiserade GNU-ledningen regelbundna möten för skolledare i de deltagande skolorna, så kallade koordinationsmöten och skolledarmöten. Till koordinationsmötena utsågs en skolledare från varje land, som tillsammans med GNU-skolledarkoordinator, forskningskoordinator för svenska rektorer samt del av GNU-ledningen träffades via Adobe Connect eller Scopia för att rapportera om sitt lands GNU-skolor och diskutera gemensamma frågor. I tillägg till koordinationsmötena anordnades skolledarmöten där samtliga skolledare var inbjudna tillsammans med forskare och delar av GNU-ledningen.

Rektorerna i både skola A och B visade inte särskilt stort intresse för att delta i dessa skolledarmöten. Ofta meddelade de ursäktande att de hade ont om tid och att de var tvungna att prioritera andra ärenden på skolan. Vid intervjuerna framfördes också att de upplevde det danska språket som svårt att förstå och därmed blev kommunikationen inte meningsfull. Ett annat skäl var de tekniska problem som uppstod vid användning av Adobe Connect, alla avbrott och andra störningar gjorde att rektorerna kände sig frustrerade. Skolornas egna digitala utrustning var inte heller alltid uppdaterade, vilket också kunde påverka överföring av ljud- och bildkvalitet. Ett

ytterligare skäl var att rektorerna inte såg nyttan eller fördelarna med diskussionerna. Till skillnad från de virtuella mötena var de svenska rektorerna i GNU mer intresserade av de fysiska som anordnades av forskningskoordinatoren för svenska rektorer i genomsnitt ett par gånger per termin på GNU-skolorna. Vid dessa möten var närvaron hög och här utbyttes erfarenheter av projektet och diskussioner fördes om ämnen som ansågs angelägna.

Rektorerna menade att huvudsaken var att lärarna höll kontakt med sina matchningsklasser och kolleger i Norge och Danmark. Om det uppstod problem så löstes dessa oftast via lärarna, IKT-pedagogerna eller med hjälp av forskarna, menade rektorerna. Alltså såg rektorerna inte så stora vinster med att delta i de nordiska Adobe Connect-mötena. I detta motstånd fanns sannolikt också en institutionell aspekt som möjligen bidragit till en viss osäkerhet, nämligen att rektorerna inte var vana vid att driva projekt eller att kommunicera med rektorer i de nordiska länderna för att lösa problem gällande undervisningen på den egna skolan.

### *Hur har projektet bidragit till rektors egen utveckling*

Rektorerna på skola A menade att projektet har bidragit till ökade erfarenheter inom IKT-området. Från början trodde de att det var ett ämnesprojekt men allt eftersom projektet framskred har de kulturella sidorna växt fram och behövt bearbetas. Att stötta lärarna i den kulturella kontexten var något som de inte hade tänkt på. De lyfte också fram att de praktiserat ett flexibelt ledarskap, då det behövts olika ledaregenskaper under olika tider i varierande situationer. I början av projektet deltog de i undervisningen och stöttade lärarna, men efter hand när det gått bättre har de också distanserat sig från den gränsöverskridande undervisningen. De anser sig haft en större närhet till de anställda i GNU än till övriga anställda på skolan. Vidare att de fått en bättre förståelse för undervisningen och de behov som var kopplade till den.

Rektorn på skola B menade att hon blivit mer involverad i den pedagogiska verksamheten och därmed har det blivit mer fokus på hennes pedagogiska ledarroll. Tack vare GNU har det blivit fler tillfällen att reflektera och delta i verksamheten. Detta har stärkt hennes kompetens inom IKT-området, för ”det som klasserna använder vill ju också jag kunna”, uttryckte rektorn på skola B. Både skola A och Bs rektorer framhåller att GNU bidragit till en kompetenshöjning hos lärarna. Genom alla utmaningar av såväl tekniskt- som kulturellt- och ämnesmässigt slag har de utvecklat sin professionalitet och blivit mer säkra i sin lärarroll.

Rektorerna på de två andra skolorna hade inte lika lång erfarenhet av GNU, men svarade på ett liknande sätt som skola A och Bs rektorer. En av dessa rektorer menade att han fått ökad insikt om projektets mervärde som kompetensutveckling för lärarna. Kompetensutveckling behöver inte vara arrangerat utanför skoltid utan kan ske inom den undervisning som bedrivs. Genom det brukardrivna perspektivet har GNU också bidragit till att utveckla entreprenöriella kompetenser som att ta initiativ, ta ansvar och omsätta idéer till handling.

## Sammanfattning

Rektors ledarskap i GNU har analyserats utifrån Dexters (2008) analytiska redskap; vision och mål (setting direction), utveckla personalens kompetens (developing people) och organisera verksamheten så att gränsöverskridande undervisning blir möjlig att genomföra (making the organisation work). Gemensamt för båda skolornas rektorer var att de hade en tydlig vision om IKT-utveckling och om vad deltagandet i GNU skulle leda till. Gemensamt för rektorerna var också att de visade ett intresse för pedagogiska frågor och att utveckla IKT i undervisningen. Som pedagogiska ledare var båda skolornas rektorer engagerade i GNU-projektet, men på lite olika vis. Rektorerna i skola A agerade på ett varierande sätt beroende på situation. De var nära undervisningen för att stödja lärarna när det behövdes. Likaså samarbetade de med IKT-pedagogen för att utveckla den virtuella miljön. Rektorerna deltog flitigt i GNUmötena tillsammans med lärarna, framförallt i början av projektet. De var själva angelägna om att lära sig så mycket som möjligt inom IKT-området, vilket uppskattades av lärarna som såg dem som sina *förebilder*.

Skola Bs rektor var mer angelägen om att motivera och synliggöra lärarnas insatser i GNU och ge dem uppmuntran än att delta i själva undervisningen. Skola Bs rektor såg undervisningen mer som lärarnas område, även om hon själv var intresserad av IKT och såg till att lära sig det som försiggick i klassrummen. Hon ledde den pedagogiska verksamheten genom att se till att många lärare och klasser på skolan deltog i GNU, så att det skulle genomsyra hela skolan. På skolans pedagogiska möten blev det då naturligt att föra upp GNU frågor på agendan och därigenom även nå ut till de lärare som inte deltog i GNU. Istället för att anställa en IKT-pedagog tillsattes en pedagogisk utvecklingsledare, då rektorn strävade efter att lärarna skulle bli sina egna experter inom IKT.

Mot bakgrund av hur båda skolornas rektorer agerat i sitt GNU-ledarskap visar de likheter med ett distributed leadership eller delat ledarskap (Bennets, 2008), där rektor arbetar i team tillsammans med lärare, IKT-pedagoger eller annan personal. Att delta i ett projekt som GNU skiljer sig från annan skolverksamhet då projektet varit begränsat till en viss tid, till vissa resurser och till en anpassning till samverkande klasser i Norge och Danmark. Ett sådant projekt efterfrågar ett delat ledarskap, då projektet på olika sätt varit beroende av stöd och engagemang från rektors sida för att exempelvis tillgodose resurser, planerings- och genomförande tid, teknik och kompetens. I GNU-projektet hade rektor dessutom ett gemensamt ansvar tillsammans med andra medverkande skolors rektorer att genomföra projektet på ett framgångsrikt sätt. Detta har sannolikt också bidragit till att rektor, lärare och IKT-pedagoger behövt dela kunskaper och erfarenheter med varandra för att tillsammans kunna ta beslut i olika frågor.

## Referenser

Bennett, N. (2008). Distributed Leadership and IT. In Joke Voogt and Gerald Knezek (Eds.) *International Handbook of Information Technology in Primary and Secondary Education*. New York Springer.

Dexter, S. (2008). Leadership for IT in Schools. . In Joke Voogt and Gerald Knezek (Eds.) *International Handbook of Information Technology in Primary and Secondary Education*. New York Springer.

Petersen, A-L. (2014). Teachers' Perceptions of Principals' ICT Leadership. *Contemporary Educational Technology*, October 2014, Volume 5-Issue 4.



# Glokal ledelse og organisering af GNU-aktiviteter

Skrevet af Mikala Hansbøl

*”Afsluttende kunne jeg spørge: hvis du kunne gøre det om. Ville du så have undværet GNU? Skoleleder: ”NEJ! Nej-nej-nej. Overhovedet ikke. Jeg synes ikke det har været svært at pege på, hvad jeg har fået ud af GNU i forhold til egen organisation. Mere i forhold til projektmålene. Men det vigtigste for mig har været at rykke internt på min skole.”*

(Skolelederinterview, Skole C 131213 DK)

## Indledning

Denne delrapport bygger på mødereferater fra GNU-koordinationsgruppens og GNU-skoleledergruppens virtuelle tværgående nordiske møder, samt mødereferater fra de fysiske nationale svenske og danske skoleledermøder<sup>11</sup>. Herudover refereres til et gruppeinterview med de danske skoleledere 23. maj 2012, enkeltinterviews med de norske skoleledere<sup>12</sup> april 2013, og enkeltinterviews med de danske skoleledere december 2013.

Gruppeinterviewet med de danske skoleledere i maj 2013 tog afsæt i samme interviewguide som indledningsvist blev anvendt i Sverige<sup>13</sup> til de svenske skoleledere. Formålet med interviewet var at belyse status, potentialer og udfordringer med GNU, set ud fra skoleledernes perspektiv.

I fokus var følgende spørgsmål:

- Hvorfor gik I med i GNU?
- Hvad er fordelene og udfordringerne ved GNU?
- Hvordan engagerer I jer i GNU? (kom gerne med konkrete eksempler)
- Hvor ofte møder I lærerne som deltager i GNU? (evt. fastlagte mødetidspunkter)
- Hvordan opfattes GNU ude på skolerne?
- Hvordan foregår kommunikationen med de øvrige skoleledere? (hvad er jeres planer herfor?)
- Hvordan indgår GNU i jeres øvrige opgaver som skoleleder?
- Hvad er den vigtigste opgave som skoleleder og hvad gør I for at leve op til den?

Enkeltinterviewene med skolelederne i Danmark og Norge har delvist været baseret på, men repræsenterede også en videreudvikling af, de interviewguides som er anvendt ved skolelederinterviewrunderne afholdt i Sverige. Enkeltinterviewene i Danmark og Norge har

---

<sup>11</sup> Mødereferater fra svenske skoleledergruppemøder er skrevet af Ann-Louise Petersen, og mødereferater fra de tværgående skoleledergruppemøder og koordinationsgruppemøder er skrevet af Mikala Hansbøl. Jesper Danhøj og Thomas Aagren har skrevet referaterne fra de danske skoleledergruppemøder.

<sup>12</sup> Disse er transskriberet på dansk, og præsenteres derfor som danske citater.

<sup>13</sup> Interviewene afholdt i dec/jan 2011/2012, dec/jan 2012/2013 og maj 2012.

endvidere haft fokus på at afdække baggrunden for skolernes deltagelse i GNU-projektet, de konkrete skolebetingelser og deres betydning, herunder skoleledernes begrundelser for og beskrivelser af organisering og ledelse af udvikling og gennemførelse af GNU-aktiviteter. Endvidere sigtede interviewene på at sætte arbejdet med GNU-aktiviteterne i relation til skolernes organisering og ledelse af arbejde med andre (it-)pædagogiske udviklingsprojekter og tiltag i et hverdagsperspektiv. Interviewene søgte at belyse, hvordan organisering og ledelse af GNU-aktiviteterne konkret positioneres på skolerne i de forskellige lande i projektet; og hvordan skolelederne konkret har bidraget til udviklingen og gennemførelsen af GNU-aktiviteterne. Interviewene fokuserer endvidere på, hvordan skolelederne agerer som (it-)pædagogiske ledere i hverdagen, og hvordan organisering og ledelse af GNU-aktiviteter og andre (it-)pædagogiske tiltag positioneres i et hverdagslivsperspektiv på skolerne i de forskellige lande. Afsluttende spørges ind til udfordringerne og mulighederne med GNU-aktiviteterne, set ud fra skoleledernes perspektiv.

## Glokal distribueret ledelse

I rapportens første del, har vi rejst spørgsmålet: er *udvikling, gennemførelse og ledelse af GNU-aktiviteter et spørgsmål om fælles skoleudvikling?* Titlen ”Glokal ledelse og organisering af GNU-aktiviteter” er valgt med intentionen at pege på at ledelse og organisering af Grænseoverskridende Nordiske Undervisningsaktiviteter<sup>14</sup> skal forstås som et dynamisk samspil mellem lokale skoleforhold og de fælles mødesteder, som skoler kan bringe i spil i konkrete skolematch og klassematch. I den forstand kan ledelse og organisering af GNU-aktiviteter siges at være *glokal*.

Glokal er et begreb, der kobler tendenser til globalisering med tendenser til lokalisering. Begrebet hentes ind fra den del af ledelseslitteraturen, der har fokus på ledelse som distribueret (henover tid, rum og aktører) fænomen, og i særlig grad har fokus på globaliseringstendenser i den verden vi lever i. Med eksempler hentet fra virksomheder som McDonald’s restaurantkæden, betyder globalisering en case, hvor et globalt produkt transformeres til en anden lokaltilpasset form, for derved at møde de lokale forbrugeres behov. I denne udlægning kan globalisering forstås som en art internaliseret globalisering. Det er imidlertid ikke dette, der peges på her og i relation til GNU. I stedet refererer ledelse og organisering af GNU-aktiviteter som en glokal

---

<sup>14</sup> Grænseoverskridende Nordiske Undervisningsaktiviteter (GNU) er virtuelle nordiske klasser, hvor svenske, norske og danske elever bringes sammen og undervises samtidigt "i skyen" af deres nordiske lærere i det vi i GNU-projektet har navngivet *klassematch*. GNU-projektet har udviklet modeller for undervisningssamarbejde og fællesfaglige nordiske undervisningsaktiviteter i sådanne klassematch. GNU-projektet har involveret samarbejde mellem kommuner, professionsforskere, lærere, skoleledere og elever fra Øresund, Kattegat og Skagerrak-regionen, der i et tæt samarbejde har udviklet modeller for grænseoverskridende studiefællesskaber. Formålet har blandt andet været at understøtte integrationen mellem de nordiske landes skolesystemer og styrke det nordiske fællesskab ved at undervise på de tre modersmål. Eksempler på forløb: <http://www.projektgnu.eu/nordiskeundervisningsforloeb.asp>

størrelse til den grundlæggende erkendelse at arbejde med GNU involverer fortløbende arbejde med både at etablere *fælles* grænseoverskridende undervisningsaktiviteter og *lokale* forankringer af GNU. Med global peges således her på at GNU-aktiviteternes succes og bæredygtighed afhænger af, hvordan de konstitueres som *både* fælles- og lokaltforankrede i skolernes hverdag og blandt GNU matchpartnere.

Ifølge Bennett (2008) må ledelse grundlæggende betragtes som en relationel og situeret aktivitet. Hvilket betyder at 'god ledelse' også må være lokalt defineret. Hvis vi følger Bennett, kan vi meget overordnet tale om to meget forskellige tilgange til ledelse: *top-down ledelse* og *distribueret ledelse*<sup>15</sup>. I oversigten nedenfor skitseres i punktform de grundlæggende forskelle på disse to ledelsestilgange.

To ledelsestilgange	Top-down	Distribueret
<b>Magt, legitimitet og lederskab</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Magt, legitimitet og lederskab ligger afgrænset hos få/enkelte personer</li> <li>- Bureaukratisk og strategisk tilgang</li> <li>- Superhoveder/karismatiske ledere</li> <li>- Æt begreb om ansvarlighed og korrekthed ("accountability")</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Den lærende organisation</li> <li>- Emergerende egenskaber</li> <li>- Relaterer til additive og co-kreerende agens</li> <li>- Kollektiv og kollaborativ ledelse</li> <li>- Udvidede ledelsesgrænser (der også inkluderer materialiteter og forskellige ledende organer og niveauer såsom elevråd)</li> <li>- Ledelsesfordelinger baseret på ekspertise snarere end roller</li> <li>- Lærerledere</li> <li>- Forskellige begreber om "ansvarlighed", "korrekthed" og "udredninger"</li> </ul>
<b>Capaciteter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hører til ledelsesroller og forsvinder med ledende personer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hører til organisationen og forsvinder ikke så let med enkeltpersoner</li> </ul>

(Mikala Hansbøl – inspireret af Bennett, 2008)

<sup>15</sup> Der findes mange forskellige ledelsestyper: pædagogisk ledelse, værdibaseret ledelse, strategisk ledelse mm. for blot at nævne nogle. De samme ledelsestyper kan praktiseres forskelligt alt efter hvilke grundlæggende forstillinger om forandring der tages afsæt i - såsom top-down eller ledelse som distribueret fænomen – i en given sammenhæng.

Helt overordnet kan vi ifølge Bennett sige, at top-down-ledelse er orienteret mod personer med ledende roller, mens distribueret ledelse er orienteret mod ledelse som noget der skabes kollektivt. Dexter (2008) peger på tre grundlæggende ledelsesfunktioner, som ledelseslitteraturen generelt betragtet er enige om. Ledelse handler grundlæggende om at: sætte retning, udvikle mennesker, og få organisationen til at fungere. Dexter har fokus på it-ledelse praktiseret via fællesskabet<sup>16</sup> med forskellige skoleaktører. Ifølge Dexter skal it-ledelse bidrage til forbedring af undervisnings- og læringsprocesser og involvere et fællesskab, der arbejder med kontinuerlig forbedringskultur. Med afsæt i dette fremhæver Dexter tre grundlæggende it-ledelsesfunktioner: teknologi-formål (både skolerettede og klasserettede), lærerudvikling og opbygning af professionelt fællesskab, teknologi-adgang og support (distributionsmodeller og lærerudviklingsprogrammer). Herudover fremhæver Dexter fire essentielle elementer af et læringsmiljø:

- Fokuseret på de lærende (læringsbehov)
- Videnscentreret (vidensgrundlag)
- Evalueringscentreret (coaching, supervision, mentoring og evaluering)
- Fællesskabscentreret (lærerledere, refleksiv dialog, interaktion, kollaboration, fælles værdier og normer)

Bennet har fokus på ledelse i *organisationen skolen* og Dexter afgrænser dette til den del, der handler om it-ledelse. Ledelse af GNU-aktiviteter rummer både it-ledelse og skoleledelse mere bredt. Ledelse af GNU-aktiviteter rummer imidlertid it-ledelse og skoleledelse med fokus på *både* skolelokale og det vi vil kalde *partnerskabslokale* forhold. Partnerskab er i denne sammenhæng klasse- og skolematch. Hvert klassematch i GNU involverer 2-3 skoler. Skolerne kan være meget forskelligt engagerede i klassematch, og det betyder, at vi ikke kan tænke i it-ledelse og GNU-ledelse som ét lokalt og fællesinstitutionelt forhold, men i stedet må tænke i GNU-ledelse som et gløkalt distribueret forhold.

## Klassematch eksempler

To-Tre klasser, hver fra én skole i henholdsvis Danmark, Norge og Sverige, samarbejder om at udvikle og gennemføre *virtuelle samarbejdsformer og fællesnordiske undervisningsaktiviteter*. De har fokus på ét af de fire fag (modersmål, matematik, samfundsfag/historie, science). Lærerne planlægger, udvikler og gennemfører undervisningen sammen. Klasser mødes synkront og asynkront. Oversigten nedenfor illustrerer, hvordan én skole (Skole C<sup>17</sup>) deltager i klassematch i opskalleringsfasen<sup>18</sup>. Oversigten illustrerer kompleksiteten (organisatorisk) i den enkelte skoles arbejde med GNU-aktiviteter i projektet:

---

<sup>16</sup> Dexter bruger ikke ordet fællesskab men ”team”.

<sup>17</sup> Navne på skoler og skoleledere er anonymiseret.

<sup>18</sup> Opskalleringsfasen er den sidste fase i GNU projektet (Fase 5 aug 13-okt. 14), hvor skolerne spreder og igangsætter nye GNU aktiviteter med nye klasser og lærere. De andre faser er kort beskrevet: Fase 1

<b>Skole C's klassematch</b>	<b>Matchpartner(e)</b>
Matematik C	Skole B
Matematik D	Skole D
Modersmål B	Skole E
Modersmål C	Skole F
Samfundsfag/historie A	Skole G
Samfundsfag/historie C	Skole B

Skole C deltager i seks klassematch, der involverer fem skoler. Skolerne har deltaget meget forskelligt i GNU. Skole F har for eksempel været med i ét klassematch med Skole C, mens Skole B har været med i tre klassematch, der involverer samarbejde med i alt tre skoler. Oversigten nedenfor illustrerer, hvordan Skole B's deltagelse i klassematch ser ud.

<b>Skole B's klassematch</b>	<b>Matchpartner(e)</b>
Matematik C	Skole C
Modersmål F	Skole H og Skole I
Samfundsfag/historie C	Skole C

GNU-projektet rummer med andre ord meget forskellige måder at deltage i og *praktisere GNU* på, der beror på de forskellige interesser og ressourcer skolerne bringer ind i projektet. Når vi således taler om ledelse og organisering af GNU-aktiviteter, må vi både tale om de enkelte aktiviteter, det der gør det muligt at mødes på klassematchniveau, og herunder, hvordan arbejdet med GNU knytter an til skoleudvikling på skoleniveau.

## Analytisk og foreskrivende tilgang til distribueret ledelse

Harris (2005) peger på, at der i skoleledelseslitteratur mangler fokus på sammenhæng mellem skoleledelse og "school improvement", med fokus på elevernes læringsudbytte. Harris kalder det forskningens "blind spot", og peger på at et sådan fokus forudsætter at skoler kapacitetsopbygger. Distribueret ledelse kan, ifølge Harris, være en tilgang til dette. Harris peger også på at teori om det distribuerede ikke i sig selv er noget nyt, idet det i hvert fald er muligt at etablere tråde til dette i ledelseslitteraturen tilbage til 1950'erne. Det distribuerede hænger ifølge Harris sammen med begreber om ledelse som distribueret mønster, situeret kognitionsteori, og anerkendelse af ledelse som kontekstuel fænomen, hvor struktur og agens sameksisterer. Der er altså, som Bennet (2008) også pegede på, tale om at anerkende ledelse som et kollektivt fænomen. Der mangler imidlertid, ifølge Harris, empirisk fokus på distribueret skoleledelse "in action". Hvad vil det konkret sige at arbejde med distribueret skoleledelse? Der tegner sig således to spor indenfor distribueret ledelse: distribueret ledelse som tilgang og distribueret ledelse som analytisk greb. Nedenstående oversigt illustrerer forskellene.

---

kortlægningsfase aug 11-maj 12, Fase 2 idé og planlægningsfase maj 12 – sep 12, Fase 3 afprøvnings- og justeringsfase okt 12- dec 12, Fase 4 nye afprøvninger jan 13-juni 13.

<b>Distribueret ledelse</b>	<b>Ledelsestilgang</b>	<b>Analytisk tilgang</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativt foreskrivende med fokus på den demokratiske, kollaborative, lærende, analytiske og kapacitetsopbyggende skole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Undersøgende og beskrivende tilgang (og i princippet kan enhver skole og ledelsestilgang inkluderes)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledelsesbegreb (fra ledere og roller til ledende funktioner og ledelse som aktivitet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledelsesfunktioner distribueret henover mange personer med forskellige roller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledelse som emergerende komplekst sociomaterielt og relationelt sammensat fænomen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledelse handler om at noget følger og dermed leder/ledes et andet sted hen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Løbende beslutninger om hvordan (hvem, hvad, hvor, hvornår, hvordan og hvorfor) der arbejdes med: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Social distribution af ledelse</li> <li>- Multiple formelle og informelle ledere</li> <li>- Multiple vejlednings og retningsgivende ressourcer</li> <li>- Anerkendelse og udnyttelse af ulige distribution af kompetencer i organisationen</li> <li>- Vidensintensiv virksomhed</li> <li>- Kompetenceopbyggende virksomhed</li> <li>- Skoleforbedrende virksomhed – god praksis</li> <li>- Fokus på (lærer) kollegialitet – lærende fællesskaber</li> <li>- Lærere som ledere!</li> <li>- Distributioner af materialitetsledelse</li> </ul> </li> </ul>	<p>At forholde sig usikkert til, hvordan ledelse emergerer og distribueres som praksisser. Dvs. at spørgsmål om <i>hvem, hvad, hvor, hvornår, hvordan og hvorfor</i> forholdes åbent fra begyndelsen!</p> <p>At forholde sig usikkert på hvad der følger, leder og ledes – herunder hvorhen der/det ledes...</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udfordringer i praksis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skolelederen sættes i en skrøbelig position</li> <li>• Informel lederskab forudsætter incitamentsstrukturer</li> <li>• Udfordrer top-down og hierarkiske tilgange til skoleledelse</li> <li>• Udfordrer eksisterende organiseringer og 'departement' opdeltede strukturer i skolerne</li> <li>• Udfordrer magtstrukturer i det uddannelsespolitiske system.</li> <li>• Rejser spørgsmål om: <i>Hvordan og hvem</i> distribuerer ansvar og autoritet i organisationen?</li> <li>• Høj grad af inter-afhængighed</li> <li>• Organisation med stærk distribueret ledelsesforankring kan også være et magtfuldt organ, når det gælder at modsætte sig udvikling!</li> <li>• Hvordan skabes innovative, fleksible og modtagelige ledelsesformer i innovationssamfundet?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At fokusere og afgrænse ledelse analytisk og empirisk</li> <li>• At bevæge sig fra beskrivende til foreskrivende</li> </ul>

(Mikala Hansbøl – inspireret af Bennett, 2008 og Harris, 2005)

Oversigten over forskellene på distribueret ledelse som ledelsestilgang og som analytisk tilgang, er inspireret af Bennet og Harris. Bennet og Harris har imidlertid fokus på de humane aktører i ledelse. Ledelse og organisering af uddannelse handler i høj grad også om *ledelse gennem materialiteter*. Juelskjær et al. (2011), der ligeledes har fokus på distribueret ledelse, trækker blandt andet på sociomaterielle ledelsesteorier<sup>19</sup>. Inspireret af dem, er oversigten tilføjet en forståelse af ledelse som komplekst socialt og materielt sammenhængende (sociomaterielt) fænomen. Det betyder at materialitetsledelse også er tilføjet som dimension af ledelsesarbejdet. I GNU-ledelsesforskningen arbejder vi både med distribueret (sociomateriel) ledelse *in action* og som en *analytisk tilgang* til at beskrive og begribe ledelse og organisering af GNU-aktiviteter i relation til de forskellige skolers vilkår og hverdage.

## Læsevejledning

I de følgende afsnit præsenteres empirien med *afsæt i det distribuerede (sociomaterielle) perspektiv på ledelse som analytisk greb*. Afsnittende er organiseret på baggrund af datadrevne kodninger af empirien, der har ført til ni tematikker. De ni tematikker er ikke nødvendigvis tværgående, men viser de forskellige håndteringer af GNU, som skoleledere og skoler engagerer. Tematikkerne repræsenterer de konkrete konfigurationer af global distribueret ledelse *in action*, som de har optrådt i GNU – med afsæt i skoleledernes beskrivelser. De ni tematikker er:

1. Den enkelte skole og det fælles mødested: at lede lokale forankringer
2. Ukendte merværdier: at lede målrettet lokalt med fælles usikkerhed
3. Det fælles tredje: ledelse af møder med forskellige skolemiljøer
4. Fælles og lokale GNU-ledelses- og skoleudviklingsmodeller
5. Skolernes erfaringer med (it-)pædagogiske udviklingsprojekter og tiltag
6. Skolelederens rolle i forhold til udviklingsprojekter og GNU
7. Forventninger, formål og læringsudbytter i GNU
8. Skoleledersamarbejdet i GNU
9. Ledelse og organisering af it- og skolerammer.

Med afsæt i disse tematikker og skoleledernes udpegninger af, hvad der skal til, for at GNU virkelig opleves som grænseoverskridende samarbejde, præsenteres en model med fire tværgående ledelsesdimensioner. Denne model kobles til fem samarbejdsfaser i arbejdet med GNU-aktiviteter, med udpegning af forskellige elementer i hver fase, som arbejdet med ledelse og organisering af GNU-aktiviteter rummer.

Delrapportens sidste fire afsnit danner tilsammen delrapportens exit. Afsnittende om *Glokal timing, Kommunikations-, samarbejds-, klassematch- og andre udfordringer, og Ledelse af*

---

<sup>19</sup> F.eks. Aktør-netværks-teori ved Bruno Latour.

*engagement, motivation, støtte og spredning*, eksemplificerer, hvordan ledelse af engagement, fastholdelse og videreførsel af GNU-aktiviteter også hænger sammen med konstitueringen af GNU-aktiviteterne henover tid og rum på skolerne. På denne baggrund bliver *Det videre arbejde med GNU i fremtiden* en central del af skolernes videre udfoldelse og udforskning af de grænseoverskridende digitale muligheder for skolesamarbejde. Det særligt fælles nordiske vil være én dimension af dette arbejde, men vi ser endvidere at arbejdet med GNU-aktiviteterne ifølge GNU-skolelederne også har spillet en betydningsfuld rolle i forhold til arbejdet med digitalisering i en global og bevægelig verden, og i forhold til at skoleledelse i dag handler om at *lede i forandring*, snarere end at *lede til forandring* (Juelskjær et al. 2011). GNU-aktiviteterne har vist sig på forskellig vis at kunne bidrage til at understøtte og udvide mulighederne med arbejdet med ledelse af uddannelse i forandring.

## Tematik 1: Den enkelte skole og det fælles mødested: at lede lokale forankringer

I maj 2012 blev de danske skoleledere interviewet om skolernes baggrunde for at gå ind i GNU-projektet, og deres måder at arbejde med GNU på. Gruppeinterviewet pegede på, at de tre danske skoler oplevede det som afgørende for projektets lokale succes på skolerne, at projektet ikke kun introduceres via projektets mål, men også *”kommer ind af bagvejen”* hvor skolelederen og skolen arbejder aktivt med at formulere og *”tænke, hvordan får skolen mest muligt ud af det her? Det er hovedopgaven...eller sagt på en anden måde, så kan sådan et projekt kun lykkes, hvis det giver mening for den enkelte skole...”* (Gruppeinterview skoleledere 230512 DK).

Ifølge de danske skoleledere forudsætter arbejdet med grænseoverskridende fællesnordiske undervisningsaktiviteter lokale forankringer. Skolelederne peger i samme interview på, at når et klassematch for eksempel arbejder med modersmål, så kan den fælles delmængde, der fagligt kan arbejdes med i et klassematch, blive så lille, at det bliver nødvendigt for de enkelte lærere også at formulere andre mål for deres klasser. Ellers kan GNU-undervisningen komme til at fylde for meget tidsmæssigt, set i forhold til det faglige udbytte. Skolelederne fortæller, at de har brugt en del tid på at diskutere netop dette med lærerne: *”sørg nu bare for at få opfyldt andre mål end de helt oplagte”* (ibid.).

## Tematik 2: Ukendte merværdier: at lede målrettet lokalt med fælles usikkerhed

De danske skoleledere fremhæver ydermere, at en del af arbejdet med at lede GNU-aktiviteter også handler om at lede i usikkerhed. På interviewtidspunktet (maj 2012) er det endnu usikkert, hvad der vil vise sig at være de særlige GNU-merværdier, og hvordan disse kan/skal spredes. Denne usikkerhed håndterer skolelederne ved at have sat et fælles mål, hvor de har givet hinanden håndslag på, at de vil arbejde videre med at bruge de færdigheder, de nu engang opnår



indenfor arbejdet med GNU, og med at skaffe kontakter i andre lande, ”og det gør vi så til et indsatsområde og vender os ud mod andre landes folkeskoler, måske skoler der har samme grundlag som os, nemlig idræt, og så arbejde videre med de værktøjer vi har lært at kende der ikke. Det er målet.” (ibid.). Skolelederne peger på, at de på den måde forsøger at arbejde med ”levende og lokalt meningsfyldte mål”.

Samtidig med denne opmærksomhed på at forbinde GNU-projektet til egne skolelokale målsætninger og hverdag, så fremhæver skolelederne også, at de gerne ser en tilkendegivelse fra GNU-skolelederkollegaerne om, hvordan de arbejder seriøst og ambitiøst med GNU. Skolelederne får ikke ekstra timer for GNU, men skolelederne i Roskilde fremhæver, at de prioriterer det i fællesskab, og betragter det som væsentligt, at der er ”nogle fælles mål som vi arbejder på at opnå”.

### Tematik 3: Det fælles tredje: ledelse af møder mellem forskellige skolemiljøer

Etablering af møder mellem 2-3 klasser og dermed også skoler, forudsætter at lærerne og skolerne kan identificere deres fælles tredje. De danske skoleledere peger på, at det forudsætter en tydeliggørelse af og hensyntagen til de forskellige deltageres motivation for at være med. Det er væsentligt for skolelederne at kende de betingelser de skal navigere i, således at de kan afklare roller og rammer. En sådan indledende afklaring kan også bevirke, forklarer en skoleleder, at man måske indser, at det fælles tredje bliver *for søgt*. Skolelederen fortæller, hvordan de var i et klassematch med en norsk klasse, ”*hvor de i starten havde et meget stærkt fokus på noget fiskeri, Nordsøen og vores fælles hav. Og for Roskilde blev det lidt søgt, fordi vi har en fjord, hvor det nærmest var brakvand vi var ude at måle i, mens de målte meget meget saltholdigt vand. Og så havde de en tanke om at de her to ting kunne holdes op imod hinanden. Men enhver biolog ved jo godt, at det er to vidt forskellige miljøer vi holder op. Der er en forbindelse, men i Roskilde Fjord er der brakvand.*” (ibid.)

Eksemplet med fiskeri og Nordsøen er godt til at pege på, at når klasserne mødes, så er der i virkeligheden tale om at forskellige skolemiljøer mødes. Og det at kunne finde ud af, hvordan det kan matche, har i praksis vist sig at være en større organisatorisk og kompleks proces. Skolelederne peger på, at arbejdet med GNU involverer læreprocesser, løbende erkendelser og dialoger. I de nye forløb har lærerne fået afstemt temaer og fagmål, der passer de enkelte lande. I fiskeri og Nordsøen eksemplet var der lærere, der blev frustrerede og sagde at nu kunne de ikke bruge mere tid på vand. ”*Vand fylder relativt lidt hos os, og vi har også andre temaer vi skal nå at arbejde med.*” Det har således været en del af arbejdet med at udvikle GNU-aktiviteterne, at skolelederne har understøttet lærernes og klassernes deltagelse i GNU-aktiviteterne, også når de har måttet sande, at de ikke har kunnet nå deres mål. ”*Der måtte jeg sige, jamen det er mit ansvar, at I ikke når de mål der er for faget. Men det er ikke noget jeg har alt for meget lyst til at stå og sige på forældremøder, at de ikke har nået deres mål, fordi vi har været med i dette*

*projekt. Men jeg tænker stadig de har fået noget med, så det kan forsvares. Men det er ikke en holdbar vej i længden.” (ibid.)*

#### Tematik 4: Fælles og lokale GNU-ledelses- og skoleudviklingsmodeller

I GNU-projektet har der som tidligere nævnt været en ambition om at GNU-skoleledergruppen skulle bidrage til udvikling af fælles skoleudviklings- og samarbejdsmodeller. Det har imidlertid vist sig at være en udfordring i praksis. En af skolelederne forklarer: *”vi bliver vel svagest, når vi kommer ud i skoleudviklingsmodeller. Jeg synes jeg har en model i forhold til egen skole. Men i forhold til noget fælles grænseoverskridende, der er jeg ikke sikker på, at vi står stærkt. ... jeg har svært ved at se, hvordan vi skal finde ud af at afprøve fælles skoleudviklingsmodeller. Men hvis der med det menes inspiration i forhold til hvad gør vi for at udvikle viden vi får på egen skole, så kan vi godt begynde.”* (Skolelederinterview, Skole C 131213 DK)

Som allerede peget på, så er det fælles arbejde med GNU-aktiviteter i høj grad funderet i de lokale forankringer på skolerne. Disse afhænger af skolernes forskellige miljøer, og involverer følgende ikke-udtømmende elementer:

- forudsætninger og motivation for at deltage i GNU
- ståsteder i forhold til de materielle rammer og tilgængelige ressourcer
- adgang til it
- adgang til kompetenceudvikling og understøttende aktiviteter i forhold til arbejdet med it og de grænseoverskridende aktiviteter
- skolens tidligere erfaringer med (it-)pædagogiske udviklingsprojekter
- den måde hvorpå GNU bliver tænkt ind som en del af skolehverdagen
- den måde GNU bliver konceptualiseret på i de forskellige skolekontekster

Skolerne i GNU-projektet har grebet det meget forskelligt an, men det er interessant, at de tre norske skoleledere alle beskriver GNU som et projekt, der har eksisteret *ved siden* af de andre skoleudviklingsaktiviteter, mens de tre danske skoleledere betegner GNU som en del af et større og løbende strategisk arbejde med skoleudvikling. To af de danske skoleledere beskriver også deres skoler som udviklingsprojektskoler. Det vil sige skoler, der betragter det at arbejde med udviklingsprojekter som en væsentlig del af skolens organisatoriske læring og kompetenceudvikling: *”Jeg gik med, fordi det er en del af en udvikling, for min skole er det en form for overbygning...det er rigtigt vigtigt for en skoles udvikling i retning af at være en kvalitetsskole, at man har udviklingsprojekter. Det her udviklingsprojekt, som omhandler, eller hvor it er et vigtigt element, er en del af den strategi der er lagt for hvad it skal løse. Så den ligger lige til højrebenet at gå til den, så for mig handler det rigtigt meget om, at det ligger lige i forlængelse af den strategi og den måde skolen skal udvikle sig på. Både i forhold til at være i udvikling og til at have it som omdrejningspunkt.”* (Gruppeinterview 230512 DK)

En anden af de danske skoleledere fremhæver, at GNU også var en måde at se, om der kunne findes andre måder at udvikle undervisning på end de traditionelle kurser. ”*I stedet kunne man i samarbejde med norske og svenske kollegaer få andre perspektiver. Samtidig med, at der var forskere og undervisere fra læreruddannelsen. Det kunne være en interessant smeltedigel.*” (Skolelederinterview, Skole K 111213 DK)

De danske skoleledere beskriver GNU som et middel til at holde gang i en udviklingsorienteret skole, til at udvide elevens horisont og gøre dem dygtigere, og et middel til at skærpe læreres kompetencer. Alt i alt betragter de GNU som et internt kompetenceløft for skolen.

I Norge bekræfter skolelederne det anderledes: ”*Hos os er GNU et projekt som går lidt ved siden af vores andre projekter, ja, ikke vældig integreret i resten af skolen, kun de lærere, som er med i projektet. Og det..., vi har ikke fået set de helt store gevinster hos eleverne som er med nu, så der har været meget lidt at dele med kollegaer på skolen. Det er jo et ønske om at GNU-projektet skal være med i en større helhed på skolen, men der er vi ikke nået til endnu.*” (Skolelederinterview, Skole G og I 020413 NO)

Det har været arbejdsomt at arbejde med GNU-aktiviteterne, som har stillet store krav til lærerne og skolerne. De danske skoleledere har haft mange ressourcer og prioriteret, at hver skole har deltaget i mange klassematch (16 klassematch i alt fordelt på tre skoler<sup>20</sup> i opskallingsfasen). Derudover har de haft et løbende samarbejde omkring arbejdet med GNU-aktiviteterne og formuleret GNU som en del af deres fælles målsætninger med skoleudvikling. I modsætning hertil, har de norske skoler haft færre ressourcer og også færre matchklasser (otte match fordelt på fire skoler<sup>21</sup> i opskallingsfasen) med i GNU. En forklaring på denne placering af GNU-aktiviteterne ved siden af de andre skoleudviklingsaktiviteter på skolerne i Norge, kunne således godt være at det bliver sværere at få skabt rum til at fokusere på GNU, når der ikke er flere der deltager. Skolelederen fra Skole J, der har to klassematch med i opskallingsfasen af GNU, forklarer det imidlertid lidt anderledes: ”*GNU er et isoleret projekt her på skolen, fordi det er kun læreren som har kompetencerne, og vi har ikke fået informationen ud til de andre lærere. Vi har ikke fået talt om det. Det er mit ansvar. Men der er også det med GNU-aktiviteterne – det har vi talt om før. Der har været forskellige problemer (sprogudfordringer, tekniske problemer). Det har været et projekt, hvor hvis jeg skal være helt ærlig, så har jeg hele tiden vurderet om jeg synes det var det værd.*” (Skolelederinterview, Skole J 030413 NO). Skolelederen peger således på, at det på denne skole også hænger sammen med at hun som skoleleder, der tiltrådte et år inde i GNU, har haft svært ved at se GNU som en værdifuld satsning i en skolehverdag med en ressourcetsvag elevgruppe, hvor andre store dagsordenener, såsom forældre der slår og en klasse med 10 elever der ikke kan læse, presser på. I forhold til denne hverdag kan det være svært at prioritere arbejdet med udviklingsaktiviteter som GNU, der har krævet meget arbejde, og hvor

---

<sup>20</sup> Skole C: seks klassematch, Skole H: fire klassematch, Skole K: seks klassematch

<sup>21</sup> Skole D: to klassematch Skole G: et klassematch, Skole I: tre klassematch, Skole J: to klassematch

der har været mange tekniske vanskeligheder.”*Så hvis sådan et projekt skal overleve, så skal det være vældigt let. Det har en fremtid, men der går en stund før det er let at tage i brug.*” (Skolelederinterview, Skole J 030413 NO). På denne skole bliver det skoleudviklingsprojekter såsom klasseledelse, som involverer alle lærerne, der prioriteres. Der er også projekter, der involverer en enkelt klasse eller et enkelt team, men de skal helst være selvkørende idet de bliver mere sårbare.

Skolelederen fra Skole D beskriver også GNU som et projekt på ”sidelinjen. *Vi arbejder med et stort program, der hedder assessment for learning. Det er det, som er hovedfokus. Og klasseledelse. Så GNU lever lidt på siden. Fordi GNU bliver mere, hvordan har du undervisningsoplæg og kommunikerer sammen med andre. Vi har kun to lærere med i GNU, så det bliver ikke et fælles tema på teammøder. Fokus på klasseledelse mm. er kommunalt bestemt. Vi har fået ny kommunalchef, så der kommer nye planer til høsten. Det sidder vi og arbejder på nu – satsninger de næste tre år.*” (Skolelederinterview, Skole D 100413 NO). Skolelederen fra Skole D tilføjer således endnu et perspektiv, idet det her fremgår at skoleudvikling for skolen også handler om, hvad der er kommunalt bestemt. Det, der er kommunalt bestemt, må prioriteres først.

De norske skoleledere fra Skole D og J har ikke, ligesom de danske skoleledere, etableret klare forbindelser mellem GNU-aktiviteterne og skolernes mere generelle arbejde med og mål for skoleudvikling, og dermed tildeles GNU en rolle på *sidelinjen*.

## Tematik 5: Skolernes erfaringer med (it-)pædagogiske udviklingsprojekter og tiltag

Der er også stor forskel på, hvilke erfaringer skolerne har med (it-)pædagogiske udviklingsprojekter og tiltag. En dansk skoleleder fortæller: *”Det er det første projekt vi er med i af den her slags projekter. Vores andre pædagogiske udviklingsprojekter ligger ad en anden sti. Det handler om bevægelse ind i timen. Vi arbejder ud fra sunde børn arbejder bedst, ud fra et syn på det hele barn – omkring kost, trivsel og bevægelse. Vi har i nogen år arbejdet med at få bevægelse mere ind i hverdagen. Et andet stort projekt vi har kørt, har været faglig læsning ind i fagene.*” (Skolelederinterview, Skole K 111213 DK) Skole K har erfaring med kommunale projekter (som faglig læsning), men skolelederen peger også på, at de stadig er ved at opbygge en kultur, hvor hele skolen er i udvikling sammen. Tidligere har der været en tradition for mange små udviklingsprojekter, baseret på ildsjæle. Med det nuværende fokus på hele skolen i udvikling, har GNU været et anderledes projekt for Skole K, idet GNU-projektet – trods alt – kun har involveret en udvalgt håndfuld lærere. Skolelederen understreger, at det derfor er rigtig vigtigt at holde fast i at alle deltager, så det ikke bare forsvinder, når projektet stopper. Skolelederen fortæller, at skolen tidligere har haft en projektpraksis, hvor projekterne har *”lukket sig om sig selv... F.eks. tre matematik lærere på mellemtrinnet i matematik, som har fået erfaring, men der er ikke systematisk måde at dele det på. Det har jeg arbejdet på med bl.a.*

*læsningen, at der også er forpligtelse på spredning. I år ligger det som krav i årsplanerne, at det skal kunne ses, hvordan man arbejder med faglig læsning og bevægelse ind i faget.” (ibid.)*

Skolelederen fra den danske Skole C fremhæver det at være med i udviklingsprojekter, som noget der skal være en del af hverdagen: *”Så kan man spørge, hvorfor er vi med i sådanne projekter? Fordi jeg som leder synes, at det skal være en del af hverdagen, at man kan være så heldig som elev at være med i udviklingsprojekter. Det er med til at højne uddannelsen og kvalificere lærere, og dermed bliver det også lettere at rekruttere lærere. Det er den grundlæggende strategiske overvejelse omkring det.” (Skolelederinterview, Skole C 131213 DK)*

Skole C's skoleleder har arbejdet målrettet med at blive en udviklingsskole. GNU-projektet er her en forlængelse af et Nordic SMART projekt, som involverede flere af de andre GNU-projektmedtagere. Nordic SMART projektet var det første internationale og det første it-pædagogiske forsknings- og udviklingsprojekt skolen var med i. Da skolelederen tiltrådte stillingen for 6 ½ år siden var skolen en stenalderrørken, når det kom til it: *”så jeg så hurtigt at it kunne gå hen og blive den gode historie... ”.* Skolen er gået fra at it-projekter var en vej til overhovedet at skabe rum til udvikling på skolen i en økonomisk presset hverdag, til at det nu er vejen til skoleudvikling på skolen: *”Nu er vi så blevet demonstrationsskole i forhold it og den nye folkeskolereform. Vi kan mærke at vi bliver bedre og dygtigere ved hele tiden at arbejde med noget, der rækker udover den almindelige undervisning.” (ibid.)*

Den danske skoleleder på Skole H beskriver skolens profil som at være en udviklingsskole: *” Vi har også projekter med Team Danmark. Hele vores profil er at være udviklingsskole. Det er vigtigt, når man har værdidebat, at man så giver hinanden hånden på, at det er det vi vil. Hvis du vil være her, så arbejder vi hen imod det. Vi har teamsamtaler og ledelsesteamet observerer og besøger klasser og det er skriftliggjort – vi vil se fysisk aktivitet, vi vil se smartboards blive brugt... hvis vi ikke ser det, så skriver vi hvorfor... hvordan kan det være det ikke bliver brugt. Så i den efterfølgende samtale vil vi have en begrundelse. Vi siger: det her er ikke i overensstemmelse med det vi har aftalt, så vi kommer igen om en måned. Jeg har fast møde med min anden leder. Vi har ikke lavet retningslinjer i GNU. Det her er mere overordnet i forhold skolens værdigrundlag.” (Skolelederinterview, Skole H 111213 DK)* I modsætning til Skole C har Skole H ikke så mange erfaringer med internationale projekter og skoleudviklingsprojekter med eksterne partnere. Skolen har haft egne udviklingsarbejder. Aktuelt er skolen imidlertid også med i et andet stort projekt om skolehaver. Et projekt, der hænger sammen med skolens profil som sund skole: *”Vi er ved at ændre profil, så vi er produktionsskole. Vi vil ansætte en køkkenleder, og så skal der produceres mad til medarbejder og elever via skolehaverne. Vi skal fra jord til bord. ...Vi er en sund skole, en idrætsskole og en miljøskole. Det er finansieret udefra, men vi arbejder med det lokalt, med en masse personer, der kommer udefra og giver*

*inspiration til os. Vi har kontakter til f.eks. Madkulturen.* ” (Skolelederinterview, Skole H 111213 DK)

Skolelederen fra Skole C beskriver sin ledelsestilgang som strategisk ledelse, og skolelederen fra Skole H beskriver sin ledelsestilgang som værdibaseret ledelse. Begge understreger, at de betragter deres skoler som udviklingskoler. Herudover fremhæver skolelederen fra Skole H, at de arbejder målrettet på at være en særlig profilskole. Den norske skoleleder fra Skole J fremhæver også, at de er en profilskole med mange projekter. De har et nært samarbejde med en norsk professionsforsker og: *”skolen bliver brugt som prøvekanin, hvor vi arbejder på forskellige ting. Vi har et internationalt engagement (profil), og fast tilknytning til Høgskolan i Vestfold. Vi er 30 % flersprogs elever. Jeg er ny skoleleder, men har arbejdet her i 12 år. Vi har haft stort kultur og samarbejdsprojekt med Malawi – pojkefortællinger, og musikprojekt med udveksling af lærere. Så det har gennemsyret skolen. Nu har vi et projekt med Malawi, hvor vi samarbejder om vand. Vi har ikke haft så mange ikt-baserede projekter. GNU er vist det eneste. Det har været baseret på forsøg. Erfaringsbaserede afprøvninger og udvekslinger mellem lærere. Kommunikation med andre skoler har ikke været via ikt. Samarbejde med skoler som ikke har adgang til ikt: Kosovo, Malawi og... vi har ønsket det, men det har ikke været muligt.”* (Skolelederinterview, Skole J 030413 NO)

Til trods for at skolerne alle har arbejdet med forskellige udviklingsprojekter, så er det kun den danske skole (Skole C) og de to norske skoler (skole G og I), der har tidligere erfaringer med at være i et internationalt it-pædagogisk projekt (Nordic SMART projektet). Flere af skolerne har få eller ingen erfaringer med internationale projekter. Nordic SMART projektet har imidlertid været et projekt af helt anderledes dimensioner end GNU-projektet, idet det handlede om at udvikle og udveksle om undervisningspraksisser med SmartBoard, men møderne foregik face-to-face ved fysiske møder, hvor de besøgte hinanden på skolerne, og så hvordan de brugte SmartBoard’ene lokalt på skolerne i praksis.

## Tematik 6: Skolelederens rolle i forhold til udviklingsprojekter og GNU

I de senere år er der kommet mere og mere fokus på skoleledernes aktive rolle i pædagogisk skoleledelse. De danske skoleledere beskriver også deres rolle i GNU som værende central: *”... vi er med til at sikre, at det her kan gennemføres, at vejen er ryddet for så mange forhindringer som overhovedet muligt, sådan at man kan koncentrere sig om gevinsten omkring det man arbejder med... ikke nødvendigvis, at vi skal ud og fjerne stenene på vejen først, da det jo er en del af projektet at vi også får bumpene, men så være med til at holde vognen på vejen.”* (Gruppeinterview skoleledere, 230512 DK) og *”...jeg er med til at sætte rammerne, og definere mål og successkriterier. Jeg er ansvarlig for hvad der sker, og så vil jeg også vide hvad der sker. Uden at skulle styre det nøje.”* (Skolelederinterview, Skole H 111213 DK).

Skolelederen fra Skole C fortæller, at han bevidst arbejder med prioriteringer af hans roller i forskellige udviklingsprojekter, alt efter hvor i processen de er med satsningen, og hvor central satsningen betragtes for skolen som helhed. Han beskriver GNU som noget særligt: *"fordi der er det mig, der sidder for bordenden. Det er det ikke med læseudviklingen. Der er det vejlederne der styrer selv, og jeg samler op i forhold til samtaler med vejledere og teams, og i forhold planlægning af næste skoleår, hvad skal prioriteres, og hvad skal ikke prioriteres? Det er en mere indirekte måde at styre på. Hvor GNU er meget mere direkte. Det er et spørgsmål om prioritering. Ledelsesmæssig prioritering. Hvad er det vi vil se køre videre. Det er GNU og den lektie vi får i forhold til læring med it. Det er det helt primære mål, at vi skal blive dygtigere med det."* (Skolelederinterview, Skole C 131213 DK)

På Skole C er de andre fra ledelsesteamet kun lidt involveret i GNU. GNU bliver ifølge skolelederen ledet af folk med lederkasket og folk med kompetence: *"Så det er mere et syn på ledelse i forhold til kompetencer end kasketter."* At være en skole i konstant udvikling forudsætter en leder, der kan holde tungen lige i munden i forhold til at sætte retningen på, hvor skolen skal gå hen. Skole C's skoleleder kalder det *ledelse på forkant*. Ledelse på forkant betyder, at han som skoleleder hele tiden forsøger at se fremad frem for 'kun' at fokusere på, hvad der kan justeres med afsæt i de forhåndenværende resultater på det skolen har gjort.

Der har været meget stor forskel på skoleledernes roller og muligheder for at indtage pædagogisk ledende roller i de danske og norske skoler, der har deltaget i GNU-projektet. I Norge er der ifølge skolelederen fra Skole G og I store indbyrdes forskelle på skoleledernes rolle i kommunerne. I Norge kan rektoren have en rolle som gør, at man er meget borte fra skolen med andre typer opgaver. Det gør, at projektet bliver lidt vanskeligt at følge op på. Skolelederen fra Skole G og I er rektor og har netop en sådan rolle. I den kommune, hvor Skole G og I ligger, er rektorerne placeret lige under øverste niveau i kommunen, med store ansvarsopgaver i forhold til projekter og administration: *"jeg kender ikke til de andre skoler i Norge, men her har de fået ekstra timer og fri til fælles møder og planlægning. Vi har en målsætning om at samle de nye lærere og dele erfaring. Fra næste år, vil vi nok samle lærerne oftere, for at dele erfaringer. Det har vi ikke gjort i år. I starten havde vi en projektleder, som var afdelingsleder. Et niveau under mig. Da hun sluttede, blev det mig. Men det er nok ønskværdigt, at det er en afdelingsleder... Det er normalt at organisere pædagogiske projekter, så det overordnede ansvar er rektors, men han/hun er ikke den der følger op i hverdagen. Så GNU-projektet er blevet lidt en afvigning fra de andre projekter på skolen... Kommunen har målsætning om at være Norges bedste skole. Der er så mange målsætninger, at det er lidt umuligt at køre egne projekter på sidelinjen. Lærerne er tilknyttet netværk med møder som de skal deltage i. Der er vældig få timer tilbage. Der er krav om at alle må følge disse projekter, aktiviteter og møder. Det bliver skolerne også målt på.* (Skolelederinterview, Skole G og I 020413 NO)

Skolelederen fra Skole G og I fremhæver, at der er stor forskel på kommunens og skolens/GNU-projektets it-fokus. Kommunens it-plan er meget omfattende, og der er meget at lære for at kunne bruge it. Så meget af udviklingen af lærerens praksis går ud på at lære det, der står i den kommunale it-plan. Endvidere er der en stor satsning på SmartBoards i kommunen. Alle skolerne har SmartBoards i klasserne. Skolelederen fortæller, at GNU-aktiviteterne kan være med til at sætte fokus på ny teknologi og generere erfaringer, som kommunen vil kunne bruge. Men det er nok erfaringer, der ikke vil være anvendelige i et kommunalt perspektiv før tidligst om 3-4 år, vurderer skolelederen. GNU-projektet beskrives af skolelederen som et fremsynet og interessant projekt, men han fremhæver også, at det netop - fordi GNU er fremsynet - er svært for en skoleleder at opbygge projektet og samtidig vedligeholde de mål, der kommer centralt fra. Der er flere grunde til dette. Teknologien i GNU er meget ny for mange lærere. Kommunens mål er ifølge skolelederen fokuserede på kompetencer mange lærere allerede har, og målene bakked op af kommunale oplæringsaktiviteter. Det betyder, at der er mange lærere, som har og kan dele erfaringer. I de grænseoverskridende undervisningsaktiviteter er der ingen lærere, der har erfaringerne. Så skolerne lærer helt fra scratch. Det tager længere tid end den kommunale oplæring, hvor ca. 60 % af lærerne måske allerede har erfaringer. Målene i kommunens kompetenceplan er endvidere hentet fra de centrale lærerplaner i Norge, som er beskrevet i *Kunnskapsløftet*<sup>22</sup> med mål. Skolelederen peger på, at den største udfordring har været, at selvom de har prøvet at integrere GNU i de lokale planer, så har det været vanskeligt at finde matchene mål, og dermed har motivationen for GNU været aftagende.

Det er interessant, at hvor de danske skoleledere beskriver udfordringerne i arbejdet med GNU som det, der netop bringer fremdrift i skoleudviklingen, så beskriver den norske skoleleder fra Skole G og I, at arbejdet med GNU-projektet kan blive en demotiverende udfordring, hvis projektet er så meget på kanten af det nye, at det ikke kan kobles til de eksisterende it-kompetencemål og kundskabsmål i kommunen og nationalt i Norge: ” *Vi er lidt tidlig ude [med GNU] og vi ved ikke rigtig om det er vores opgave at udvikle nye ideer med it. Eller om det må ligge i en plan, når der er afsat midler til nye kundskaber. Nu bliver det et projekt ved siden af.*” (ibid.). Skolelederen peger på, at hvis projektet skulle have haft en anden status, så skulle det nok have været rejst på et niveau over skolelederen. Det kunne have sikret midler til spredning i kommunen.

Skolelederen fra Skole G og I fremhæver også, at mulighederne for at engagere sig i skoleudviklingsprojekter også må ses i forhold til skolens størrelse. Skole G er en ny barnskole med 160 elever og 12 lærere. Skolelederen fortæller, at det er en udfordring at drive udviklingsarbejde, når skolen ikke er større. Det begrænser, hvor mange projekter man kan arbejde med samtidig. Derfor er det nok en større udfordring på Skole G (som har et klassematch i opskalleringsfasen) end I (som har tre klassematch i opskalleringsfasen) at bedrive andre projekter end dem kommunen dikterer. Ifølge skolelederen er G og I skolernes GNU-deltagelse

---

<sup>22</sup> Se evt. <http://www.udir.no/Lareplaner/Kunnskapsloftet/>.



derfor baseret på individuelle lærere (ildsjæle), som gerne vil være med i GNU, fordi de synes, at de får udviklet sig ved at være med i noget større. Men arbejdet bliver således knyttet til enkeltpersoner og bliver sårbart, hvis læreren er væk. Læreren er projektet. Hvis han mister motivationem eller bliver syg, så forsvinder grundlaget for et projekt. Sådan er det ikke med kommunalt støttede projekter. ”Men alligevel synes jeg vi får meget udbytte, fordi vi har enkelte lærere, som ønsker at være med – specielt i it-projekter. Vi har haft SmartBoard og GNU-projektet. Og vi har flere lærere som tilbyder sig som ressourcepersoner. Vi får nu ny læringsplatform i kommunen – Fronter. Vi er afhængig af at have ressourcepersoner blandt lærerne, og der er mange som melder sig. Det er vigtigt og godt. Til gengæld er det let at sprede ud blandt lærerne på Skole G. Det er vældigt synligt for ledelsen på skolen om lærerne følger op på det aftalte. På den lille skole foregår der meget nyt, men det er meget sårbar, fordi vi er så afhængige af enkeltpersoner. Vi har været heldige med GNU, at læreren er blevet ved med at arbejde hos os. Det ville være sindssygt svært for os at finde en erstatning, hvis han holdt op. Skole I har mange som er med i GNU. Flere lærere, fra både barn og ungdomstrin. Så der er flere, så selv om vi har mistet en lærer på 7. klassetrin, så bliver kundskaberne fra GNU fortsat på skolen – til trods for, at vi ikke har kunnet finde en erstatning. Der er 60 lærere på skolen. [det er muligt at arbejde med]Flere projekter, når vi er så mange. Men det er vanskeligt at dele mange projekter med alle. Så som leder er man meget afhængig af, at der er udbytte for eleverne, fordi de andre lærere [så] er interesseret i kundskaberne i projektet. I Skole I er det en udfordring, at der ikke har været det at dele med de andre lærere [i GNU-projektet].” (ibid.)

Skolelederen fortæller om forskellen på GNU og arbejdet med f.eks. Fronter, som er en kommunal satsning. Lærerne skal med på kommunale kurser i Fronter på aftalte dage og uger, og alle skolelederne bliver spurgt om mål på dette. Presset på lederen er således større her end for eksempel i GNU. Og i sådanne projekter bliver fokus automatisk større. Læreren kan heller ikke stille spørgsmålstejn ved om de skal det.

Ligesom de danske skoleledere, beskriver de norske skoleledere også deres rolle i forhold til at drive og udvikle skolerne udviklingsprojektarbejde som væsentlig. Både skolelederen fra Skole J og D deltager aktivt i faciliteringen af udviklingsprojektarbejdet i hverdagen:

”... hver tirsdag har vi udviklingstid, hvor vi samles (hele personalet). I den tid, planlægger vi. Det er der mange måder at gøre på. I år har vi beskrevet praksis, diskuteret klasseledelse, og vi har haft eksterne oplægsholdere om skoleledelse og vejledning. Vi har været til foredrag om klasseledelse. Jeg har prøvet at arbejde med det på forskellige måder for at understøtte lærernes arbejde. Ledelsen har også lavet klassebesøg to gange i år. Vi har en aftale med lærerne om at vi fokuserer på bestemte aspekter. Efterfølgende har vi en samtale med læreren og drøfter, hvordan de driver det.” (Skolelederinterview, Skole J 030413 NO)

Skolelederne fra Skole J og D beskriver imidlertid deres positioner som skoleledere, som værende meget tættere på undervisningsaktiviteterne i hverdagen, end skolelederen fra Skole G og I. Skolelederen fra Skole D har hjulpet helt konkret med it i GNU-undervisningen: *”Jeg er selv interesseret i it, og vi har også en it-vejleder på skolen. Han har kun 1 time som it-vejleder. Det er ikke meget. En gang om ugen har vi tirsdagsmøder - udviklingstid (2 timer), hvor vi deler erfaringer og oplæg. Indimellem har vi også temadage.”* (Skolelederinterview, Skole D 100413 NO). GNU har imidlertid levet et *”ensomt liv”* ifølge Skolelederen fra Skole D, idet han har indkaldt lærerne individuelt - og også gerne den norske GNU forsker - til møder om GNU.

## Tematik 7: Forventninger, formål og læringsudbytter i GNU

Af de foregående afsnit fremgår det, at forkortelsen GNU måske har den ulempe, at den oversætter grænseoverskridende nordiske undervisningsaktiviteter (i flertal) til GNU (i ental). I virkeligheden er der i GNU ikke tale om ét fælles projekt, men om en paraply, der rummer mange forskellige aktiviteter og fælles mødesteder. Det gør det svært (og måske til en umulig præmis) at skulle tale de fælles samarbejds- og udviklingsprojektmodeller og merværdier frem som tværgående fænomener i GNU-projektet. Det er, som interviewene med de danske, norske og svenske (se Ann-Louise Petersens delrapport) skoleledere peger på, vidt forskellige forudsætninger og motivationer skolerne medbringer, og dermed bliver det også forskellige læringsmuligheder, organiserings- og skoleudviklingsmuligheder, som skabes med GNU lokalt på skolerne.

Skolelederne ønsker i november 2011<sup>23</sup> at GNU-projektet skal bidrage til at:

- Diskutere og opnå erfaringer med at støtte implementering af skoleudvikling med it – it integreret i undervisning. Udvikle digitale læreprocesser, digitale kompetencer og udvikle undervisningen
- Arbejde med spredning af skoleudvikling på egen skole
- Øget målopfyldelse gennem udviklingsorganisation
- Nordisk samarbejde med elever og undervisning
- At udveksle erfaringer med hinanden
- Understøtte arbejdet med inklusion og differentiering
- Understøtte arbejdet med elev-elev læring og læreren der tør navigere i kaos
- Styrke arbejdet med opskallings- og spredningsmodeller: lærer-lærer model

Roskilde skolelederne ønsker i marts 2012<sup>24</sup> at GNU-projektet skal bidrage til at:

---

<sup>23</sup> Implementeringsgruppens startdokument 20. november 2011.

<sup>24</sup> Referat fra dansk skoleledermøde med organisationskonsulenter 28. marts 2012.

- Udvikle fagprofessionalisme (kompetenceudvikling af lærere via samarbejde med professionsforskere)
- Opnå et højere bundniveau ift. it
- GNU fungerer som springbræt til internationalt samarbejde via it
- GNU fungerer som springbræt til at komme udover kommunegrænsen
- Blive bedre til spredning og forankring
- Styrke arbejdet med projektledelse og ledelse af samarbejds- og brugerdreven innovation
- Styrke formaliserede samarbejder om it og fagdidaktisk kompetenceudvikling samt undervisningsudvikling
- Arbejde videre med spredningsmodeller "spredning by doing": 1-1 og gruppe model inspireret af Nordic SMART projektet
- Professionalisere it organiseringen på skolerne

Skoleledernes forventninger til og ønskerne om GNU har generelt været høje. Det har imidlertid ikke været let at arbejde med GNU, som har forudsat læring på mange forskellige niveauer i skolehverdagen: ” ... *der er en kulturel læring omkring projektet, som jeg ikke vil underkende og som er meget vigtigt. En lang række af de danske folkeskolelærere, og også de danske folkeskoleledere, er tryghedskanomaner og ønsker at gå fra A til B ad den slagne vej, sådan at man kan se ligeud hele vejen. Det er sådan man går, og man skal have planlagt alle skridt - man går fra A til B. Det kan man ikke her, da man kastes ud på dybt vand og skal prøve at navigere som en kaospilot, og der er en eller anden form for elevationstankegang omkring det her, det er rigtigt væsentligt, og det er en dagsorden der er oppe i øjeblikket, og det er vigtigt at den danske folkeskolelærer får styr på det her.*” (Gruppeinterview skoleledere, 230512 DK)

Arbejdet med de grænseoverskridende nordiske undervisningsaktiviteter har været en ny og udfordrende størrelse for alle skolerne. Derudover har arbejdet med internationale projekter været nyt for mange deltagende skoler; og arbejdet med it-pædagogiske skoleudviklingsprojekter har været nyt for flere skoler. Når vi taler om GNU, så har det ikke været et spørgsmål om først at udvikle GNU-aktiviteter for derpå at implementere disse i allerede eksisterende skoler. Arbejdet med GNU-aktiviteterne, som den danske skoleleder i ovennævnte citat beskriver det, har også været et spørgsmål om at udvikle og åbne skolen. Det har været en øvelse i at kunne vokse med og navigere i komplekse situationer, hvor skolens grundlæggende rammer, organiseringsformer og praksisser udfordres. Herudover beskriver skolelederne arbejdet med GNU som det at lære at håndtere og reagere på GNU-aktiviteter på kompetente måder.

I november 2013 (Referat fra svensk skoleledergruppemøde 191113) betegner de svenske skoleledere arbejdet med GNU som et spørgsmål om at arbejde med nye læringskulturer og kompetenceudvikling med fokus på læring i en foranderlig verden. Herudover fremhæver

skolelederne, at GNU også handler om kompetenceudvikling i forhold til arbejdet med den fortsatte udvikling af nye fagdidaktiske greb.

Januar 2014 (Referat fra tværgående skoleledergruppemøde 100114) fremhæver den danske skoleleder fra Skole C, at skolen oplever, at når eleverne arbejder henover landegrænser, så ser de nogle anderledes motiverede børn i forhold til at levere et produkt, de kan være bekendt – i højere grad end de plejer. Eleverne fokuserer i højere grad på at resultatet skal blive præsentabelt og godt. Ifølge skolelederen har børnene fået en større faglig bevidsthed, fordi det skal lykkes at forklare for svenske eller norske elever, hvad man mener. Det betyder, at børnene er nødt til at skære ned på ord og nå ind til kernen. Det kræver tydelighed, at kunne beskrive et geometrisk begreb uden at nå ud i for mange ord mm. Så det faglige kommer med, men måske på andre måder end dem lærerne først havde forestillet sig. Flere skoleledere peger på, at der er mange gode erfaringer, og at der er knyttet mange gode bånd mellem lærere og børn. Men samtidig fremhæver skolelederne også, at det ikke altid er lige tydeligt, hvori det faglige udbytte består, fordi der ofte indgår mange tekniske bånd som element i GNU forløbene.

De grænseoverskridende merværdier opleves forskelligt – alt efter hvilke teknologiske vilkår, pædagogiske vilkår, forudsætninger, ambitioner og forventninger skolerne har. Det betyder, at de samme GNU-aktiviteter kan etableres som forskellige alternativer lokalt på skolerne. De store læringsmuligheder i projektet, betyder samtidig, at der er mange udfordringer i arbejdet med aktiviteterne.

Marts 2014 beskriver de svenske skoleledere udfordringerne og mulighederne i GNU på denne måde: *”Kulturellt sett har projektet givit en hel del där ungdomarna fått erfarenhet av att kommunicera med varandra över landsgränser men även språkliga erfarenheter av de nordiska språken. GNU-projektet har bidragit till att öka datoranvändningen. Lärarna har fått träna praktisk datoranvändning, vilket bidragit till ett ökat IKT-kunnande. Det har varit en kompetensutveckling för lärarna där forskarna varit en stor tillgång. Genom forskarna har lärarna fått feedback på vad de gjort vilket varit både en stimulans och förstärkt deras professionella roll. Forskningsprojektet har bidragit till att öppna dörrarna till olika klassrum. Från skolledarhåll är det viktigt att vara tillåtande så att lärarna vågar pröva sig fram. Projektet har bidragit till att vidga vyerna hos skolledarna på flera sätt, bland annat har de kommit närmare undervisningen.”* (Referat fra svensk skoleledergruppemøde 180314)

De svenske skoleledere fremhæver at deres deltagelse i GNU-projektet også har betydet læring og øget mulighedsrum for skolelederne. De danske skoleledere fremhæver også dette aspekt: *”Jeg tror... jeg tør’ mere, fordi vi har været med i GNU. Det har givet erfaringer på godt og ondt. Og hvis vi skal etablere kontakter med andre skoler i Europa eller længere væk, så er det altså rigtig godt at have de her 6-7-8-9 lærere, der har været med. Jeg tror det virker rigtig godt som sikkerhedsventil i forhold til kollegaer. Fordi de har kollegaer der har erfaringer.”* (Skolelederinterview, Skole H 111213)

En tilbagevendende udfordring i GNU-projektet har været de tekniske udfordringer med GNU-aktiviteterne, som jo har været netbaserede. Disse udfordringer har været bastante i projektet, og til tider decideret demotiverende for flere af projektdeltagerne – både skoleledere, lærere og elever. Alligevel kan også dette vilkår vendes til en del af læringen i projektet, som har været med til at bringe skolerne et andet sted hen: ”Og det har det it der har drillet været med til. Det har givet en vist robusthed i forhold til at når ting ikke har kunnet afvikles som man havde planlagt, for både lærere og elever, og man har måttet finde nye veje, så har man jo både som lærer og elev været udsat for at man i virkeligheden har skullet improvisere undervejs, for at få ting til at lykkes. Og det er jo også et vilkår i mange jobs. Det er en af de væsentlige ting som jeg faktisk kan se. Jeg kan se, at de ikke er så bekymrede, når de skal hive it frem – både lærere og elever – eller når de skal lære noget nyt, at man kaster sig lidt ud i det. Man har fået et billede af, at på et eller andet tidspunkt får man det jo til at fungere.” (Skolelederinterview, Skole K 111213 DK)

Skolelederen fra Skole K fortæller, at de nu arbejder med en it- og medieplan, som skal rulles ud. Og elementer fra GNU er tænkt ind i den. Mediatekets personale er blevet klædt på og blevet mere forpligtet på at gå ud og udøve aktiv vejledning i skolens it- og medieplan. De har 10 timer hver uge til at understøtte arbejde med it og medier i undervisningen. Endvidere har skolen nu fokus på at gennemføre nye undervisningsaktiviteter som 2-lærer projekt, eller hvor lærerne på anden vis får tilbud om vejledning og støtte i arbejdet med aktiviteterne. Et andet sted skolelederen ser aflejringer fra GNU-projektet er i forhold til lærernes it-forskrækkethed. De har netop udbudt en hel klasse med iPads i alle fag. Der var 15 klasser, der var klar til at melde sig ind med hele teams der ville afprøve noget med iPads, hvor de ikke vidste hvor det ville bære hen. Skolen endte på denne baggrund med at fire iPad-klasser gik i gang. I to af klasserne er der lærere med som er i GNU. Skolelederen peger på, at den manglende it-forskrækkethed kan betragtes som et indirekte output fra GNU.

Også skolelederen fra Skole D i Norge fremhæver, at GNU har bidraget til et kompetenceløft af lærernes digitale kompetencer: ”Det jeg synes er vigtigt med GNU er, at lærerne får digitale kompetencer. De har lært en masse ikt kompetencer, men uden at vi har fået det faglige udbytte at se. I en vanlig undervisningstime ser man, hvad de får af fagligt udbytte.”

(Skolelederinterview, Skole D 100413 NO) Med denne kommentar påpeger skolelederen ligesom flere af de andre skoleledere, at det for skolelederne har været svært at se det konkrete faglige og læringsmæssige udbytte for eleverne.

Skolelederen fra Skole G og I i Norge peger ligeledes på, at læring i og kompetenceudvikling af skolehverdagen også tager tid: ”For at trække lidt på erfaringen fra vores Smartboard projekt, så er det 3 år siden, at vi startede med smartboard projektet, og det er bare et halvt år siden at vi begyndte at lave kurser i resten af kommunen, så ting tager tid. Og I GNU-projektet må vi også

*være tålmodige og kunne se at resultaterne ikke kommer i dag, men måske om 2 eller 3 år.”*  
(Skolelederinterview, Skole G og I 020413 NO).

Når man spørger til udbyttet af skoleledernes og skolernes arbejde med GNU-aktiviteterne, får man mangeartede svar, der især har fokus på de skoleorganisatoriske muligheder.

## Tematik 8: Skoleledersamarbejdet i GNU

Skoleledersamarbejdet i GNU-projektet har været organiseret som tværgående samarbejde. Skolelederne giver løbende i projektet udtryk for på den ene side at have brug for at mødes, og på den anden side, at den store fælles grænseoverskridende skoleledergruppe ikke er optimal i forhold til at løfte skoleledernes behov for at udveksle mere konkret i relation til skolernes arbejde i klassematch.

På Roskilde-skoleledernes møde marts 2013 giver skolelederne udtryk for at have for svag kontakt til de andre skoleledere. De mangler konkret samarbejde med matchpartnerne. På skoleledergruppemødet i maj 2013 giver nogle af skolelederne også udtryk for et behov for at kunne mødes og erfaringsudveksle mere bredt om skoleledelse i de forskellige lande, på forskellige skoler og i forskellige kommuner.

Marts 2014 fremhæver de svenske skoleledere på et møde: *”Det framkom också en nackdel med att ha med så många klasser och ämnen i projektet då det är svårt att hålla kontakt med alla rektorer i Norge och Danmark. Så här i efterhand konstaterade rektorerna att det hade varit en fördel om de hade haft mer kontakt med rektorerna i sina respektive matchgrupper. Dock återkom de till en förklaring till detta, nämligen att skolledarna från början (kick off i september år 2011) inte fått information om att de skulle vara direkt engagerade i projektet.”* (Referat fra svensk skoleledergruppemøde 180314)

Som også peget på indledningsvist i rapportens del 1, så har det været en tilbagevendende problematik at finde ud af at placere skolelederne og organisere skoleledergruppens (sam-)arbejde i GNU-projektet. I lyset af projekterfaringerne så har det på forskellig vis været afgørende, at skolelederne fik en central rolle i skolernes arbejdt med GNU aktiviteterne. Skolelederne har også udtrykt interesse for, at det kan være interessant at mødes og udveksle skolerne imellem, men de sproglige vanskeligheder har især for de svenske skoleledere vist sig at være så tungtvejende, at flere af skolelederne har valgt at trække sig fra de fælles virtuelle skoleledergruppemøder, da de ikke oplevede at kunne deltage aktivt i dem (jf. Ann-Louise Petersens delrapport med fokus på de svenske skoleledere). Flere af skolelederne har da også bemærket, at det har været en udfordring at mødes virtuelt. For eksempel fremhæver den norske skoleleder fra Skole J: *”Den største barriere er, at når vi har GNU møder, så er der lidt forsinkelse som er uvant, og det tror jeg hindrer os i at være impulsive og sige ting. Der er nogle*

*tekniske ting, som er en vigtig hindring. De tekniske værktøjer er ikke godt nok udviklet. Tidsforsinkelser mm. kræver tilvænnning.” (Skolelederinterview, Skole J 030413 NO)*

De tværgående skoleledergruppemøder har også været omfattende i tid for skoleledere, der blot har en lærer og 1-2 klassematch med i GNU. ”*Vi har bare en lærer. Vi havde to. Så for det meste har det bare været den lærer og mig. Hun har tre timer mindre undervisning om ugen, så hun har tid til at administrere det. Hun er vældigt interesseret i det. Vi har møder mere sporadisk. Når der er behov for det. Måske 2 gange om måneden. Høgskolen er her ganske ofte. Måske en gang om ugen. Til næste år er det samme lærer, men med to klasser.*” (ibid.)

Set i forhold til skoleledernes perspektiver på eget mødebehov, så bør fokus være på skolematchmøder imellem de skoler, der deltager i klassematch, således at møderne kan målrettes udviklingen af arbejdet med det konkrete skolesamarbejde. Hvis skolelederne skal have ledelsesmæssigt udbytte af at mødes i en større tværgående nordisk skoleledergruppe, så skal gruppen nok snarere antage karakter af et netværk, hvor skolelederne kan udveksle erfaringer med og viden om fælles selvvalgte udfordringer relateret til det at drive skole i Norden i det 21. århundrede. Spørgsmålet er, hvordan skolelederne i de tre lande i en travl hverdag vil være interesserede i, finde det meningsfuldt og samtidig kunne prioritere tid til at deltage i sådanne netværksmøder? Grænseoverskridende virtuelle skoleledelsesnetværksmøder vil forudsætte, at de tager de sproglige og tekniske udfordringer i egen hånd og finder virtuelle løsninger og kommunikationsformer, der kan fungere.

## Tematik 9: Ledelse og organisering af it- og skolerammer

I GNU-projektet har der ikke været anvendt én digital løsning, men mange blandede muligheder for at dele, samskrive, kommunikere, publicere og præsentere mm.: wiki, Facebook, Skype, Adobe Connect, Google docs, Google hangouts og Bridget via bærbare PC'er, iPads, mobiltelefoner, interaktive tavler osv. – for blot at nævne nogle. I praksis har GNU-projektet dog ikke haft en fri verden af muligheder at forholde sig til. GNU-aktiviteterne har været udfordret af forskellige former for it-relaterede problemer. For eksempel viste det sig i december 2011, at ikke alle skolerne havde adgang til Skype. Adgangen til it-programmer, som lærerne gerne vil samarbejde via, har vist sig at være styret af kommunernes og skolernes it-politik, der blokerer for programmer som f.eks. Google Hangouts<sup>25</sup>.

Det har således været en grundlæggende udfordring at blive enige om løsninger og kunne få dem til at fungere i praksis. I oktober 2013 fremgår det af den tværgående skoleledergruppens møde, at der fortsat er behov for at skolerne får identificeret hvilke fælles kommunikations- og samarbejdsplatforme, der kan fungere i hverdagen på skolerne. Endvidere konstaterer skoleledergruppen baseret på egne erfaringer, at synkron netmedieret videokommunikation ofte

---

<sup>25</sup> Udfordringerne er beskrevet i Kortlægningsrapporten (2012).

ikke er let i større grupper. Videokommunikation forudsætter at rammerne er til stede hos hver enkelt deltager, idet en enkelt deltager, der er på med en ustabil forbindelse, kan forstyrre hele mødet. Skoleledergruppen konstaterer derfor, at lokal support og teknisk kompetent support er centralt. November 2013 konstaterer de svenske skoleledere<sup>26</sup>, at der også opleves udfordringer med at skolelokalerne ikke nødvendigvis er indrettet til at kommunikere og samarbejde virtuelt i små grupper. Herudover forudsætter vellykkede virtuelle møder, at organiseringen af elever og lærere er hensigtsmæssig i forhold til placeringer, gruppesammensætninger, tilgængeligt udstyr og materialer. Marts 2014 påpeges det i GNU-koordinationsgruppen, at det er en udfordring, at en dansk klasse kun har science en gang om ugen, og det lige på det mest travle tidspunkt på nettet, hvilket skaber udfald i de synkrone møder

Marts 2014 peger de svenske skoleledere på den afgørende forskel det kan gøre at en skole ansætter en it-pædagog: *”Skole E [anonymiseret] har fått en IT-pedagog som redan har gjort en hel del förändringar och förbättringar vad gäller IT. Inom IT har det hänt mer på 2 månader än vad det gjort under de senaste åren. Bland annat har de börjat marknadsföra GNU och gjort en film som... visar hur science arbetar med ett lektionsförlopp.... Skole E har haft en IKT-dag där lärarna lärt sig att spela in filmer, flipped classroom osv. Ett mål i projektet är att sprida GNU på skolan och i kommunen. Detta har Skole E arbetat på under senaste tiden.”* og når ikke lærerne nødvendigvis finder det interessant at fortælle om deres forløb, så... *Därför har den inspelade filmen blivit ett bra sätt att informera om nya arbetssätt och digitala verktyg i GNU... Om de åter skulle gå in i ett liknande projekt som GNU skulle de se till att ha en fungerande IT-utrustning med nätverk på skolan.”* (Referat fra svensk skoleledergruppemøde 180314)

Skolelederens kommentar peger på, at arbejdet med GNU-projektet også har flyttet skolerne på forskellige måder i forhold til at have blik for arbejdet med ledelse af it- og skolerammerne og i forhold til at se nødvendigheden i at være bedre klædt på til arbejdet med virtuelle undervisnings- og mødeaktiviteter. En af de danske skoleledere peger ligeledes på, at en del af udviklingsarbejdet har bestået i at blive klogere på hvilke rammesætninger og organiseringsformer, der er hensigtsmæssige at arbejde videre med: *”vi havde fået en rimelig trådløs internetdækning og havde Smartboards i alle klasser. Det vurderede man var et hensigtsmæssigt udgangspunkt for interaktiv undervisning. Erfaringen viser så måske, at det ikke ligefrem er tavlen, men noget andet, der skal til. Man havde en idé om, at man havde mulighed for at komme på skærmen hos hinanden...men, det viser sig, at de mere sidder med pc'er, og nu, hvor vi har fået iPads, så er det med til at gøre at det bliver nemmere for grupperne at mødes. Ikke et 1-1 møde, men at det er et møde mellem en dansk, norsk og svensk gruppe. At det er i det møde, at der sker noget interessant i forhold til eleverne. Det er ikke i klasseundervisningen, som Smartboard jo i virkeligheden bygges op om – et board og alle børn koblet op på det. I virkeligheden skal vi have flere, der er aktive. Når en klasse bliver delt op i 4-6 grupper, så er*

---

<sup>26</sup> Referat fra svensk skoleledergruppemøde 191113.



*alle aktive ind i at være i kommunikation med Norge og/eller Sverige.*” (Skolelederinterview, Skole K 111213 DK)

Den største udfordring i GNU-projektet, set fra et dansk skolelederperspektiv er to-siddet: ”...*det første år var vi ikke rigtig tænkt ind som skoleledere i projektet. Og vi røg ind i alle mulige it-problemer, der handlede om at det man måtte her, det måtte man ikke i en svensk kommune. Svært at finde noget fælles. Vi var lige gode om ikke at kunne. Det gik der lang tid med, før det blev afdækket, at det var så stort et problem, og at projektet egentlig ikke kunne udvikle sig på grund af dette.*” (ibid.)

I begyndelsen af GNU-projektet troede GNU-lærerne, at de kunne agere frit og kreativt med it-dimensionen i GNU-aktiviteterne. Det viste sig så, at handlefriheden blev væsentligt begrænset, når tre klasser fra tre lande skulle finde sammen om it de alle kunne og ville bruge. Ifølge skolelederne var det et udgangspunkt, der affødte og fortsat afføder store frustrationer i arbejdet med GNU-aktiviteterne på skolerne. Skolerne kan ikke bare sige til it-afdelingerne, at de gerne vil bruge et program. ”... *vi havde regnet med at man fra de respektive landes it-afdelinger havde styr på hvad man kunne bruge og hvad man ikke kunne bruge. Og at man havde drøftet de forskellige sikkerhedspolitikker. Det har været op ad bakke. Vi har meget engagerede og ambitiøse lærere, som gik over i en fase, hvor de var meget irriterede over at alle deres ambitioner og planer hele tiden strandede på grund af it-tekniske problemer. Der var på et tidspunkt, hvor lærerne sagde: Det er lige meget hvad vi forbereder, når vi så skal gøre det, så får vi at vide at vi ikke kan komme igennem fordi vi bruger et medie der ikke er i orden i forhold til andres sikkerhedsbestemmelser.*” (Skolelederinterview, Skole H 111213 DK)

Det gælder for skolerne generelt i projektet, at de beskriver sig selv som veludstyrede i forhold til arbejdet med it. Derfor har det også været særligt overraskende at opdage, at de kommunale it-politikker i den grad kan spænde ben for udviklingen på skolerne, når de ønsker at arbejde med virtuelt samarbejde og netstøttet kommunikation med andre skoler i andre kommuner og lande. Erfaringerne fra projektet peger på, at arbejde med grænseoverskridende undervisningsaktiviteter forudsætter at skolelederne indtager en mere (pro-)aktiv rolle i ledelse af it- og skolerammer, ved at arbejde for at ændre på de eksisterende vilkår for it-organiseringerne – både de skolelokale og kommunale.

## At nå dertil, hvor det *virkelig* opleves som grænseoverskridende samarbejde

På koordinationsgruppemøderne fremhæver skolelederne, hvad de betragter som afgørende for, at skolerne når derhen, hvor det grænseoverskridende samarbejde virkelig opleves som succesfuldt:

- Teknologien fungerer!!
- Det er muligt at mødes (a)synkront

- Organiseringen af elever og lærer fungerer efter hensigten!!
- De pædagogiske merværdier er synlige
- Læringen er i centrum (forskellige a-/synkrone samarbejdsmodeller – del giver helhed, sekventiel model, fælles analyser)
- Kommunikationen fungerer
- Både elever og lærere oplever, at de har lært hinanden at kende, og at det er frugtbart og arbejdet værd – at opnå en art venskabsklassestatus!
- Når elever og lærere får lyst til at fortsætte/forlænge arbejdet med GNU-aktiviteter f.eks. når et match i matematik er blevet så engagerede, at de arbejder med GNU hele året, og et andet match i modersmål planlægger udgivelse.
- Når det ikke længere kun er it-kompetencer der er i fokus, men også det faglige udbytte /de faglige elevkundskaber af de teknologimedierede møder
- Når både forskere og lærere har været tilfredse med samarbejdet

En dansk skoleleder fra Skole C sammenfatter forudsætningerne for de vellykkede GNU-aktiviteter således: ”...i praksis er det til at komme til at samarbejde. Højere grad af synkronisering af placering af undervisning. Aftaler om placering af samarbejdstid mellem lærerne. Være skoler og skoleledelser der kan se idéen og ville det her. Både på leder- og lærerniveau. Så skal der være et minimum af digitalt udstyr. Indtil videre, er en lang række af vores projekter lagt an på at Adobe Connect kan køre, men det er jo dybest set University College Sjælland, der stiller det til rådighed. Det er jo ikke noget vi har. Der skal jo være et minimumsniveau. Og det skal være det samme, så man kan tale sammen.” (Skolelederinterview, Skole C 131213 DK)

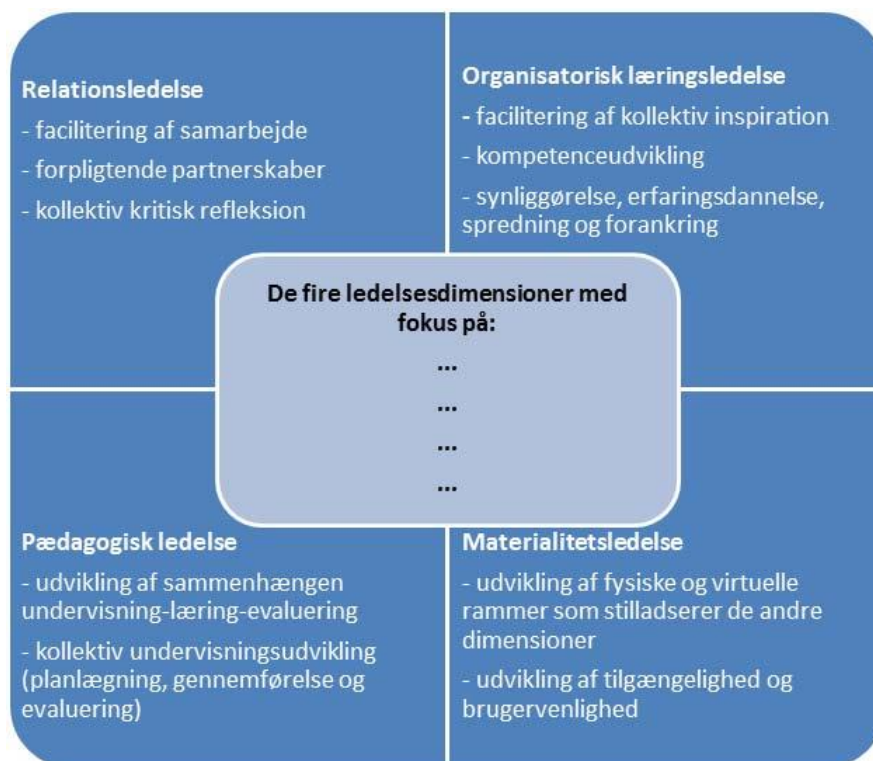
## Fire dimensioner i arbejde med ledelse og organisering af GNU samarbejde og aktiviteter

De forgående afsnit har behandlet forskellige aspekter af arbejdet med global ledelse og organisering af GNU-aktiviteter. Fokus har været på de skole- og distriktslokale forankringer og fælles mobiliseringer, set ud fra skoleledernes perspektiver, og afsættet har været en forståelse af ledelse og organisering af GNU-aktiviteter som et grundlæggende globalt distribueret sociomaterielt fænomen.

Nedenstående model sammenfatter erfaringerne fra projektet ved at pege på arbejdet med fire grundlæggende ledelses- og samarbejdsdimensioner, der sammenfatter de centrale elementer i global ledelse af og samarbejde omkring GNU-aktiviteter. Modellen er analytisk, og grundtanken med modellen er, at den både kan benyttes i det daglige skole- og distriktslokale forankringsarbejde og i det fælles emergerende mobiliseringsarbejde med udvikling, gennemførelse og videreudvikling af GNU-aktiviteter i matchpartnerskaber. Modellen rummer dimensionerne: relationsledelse, organisatorisk læringsledelse, pædagogisk ledelse og

materialitetsledelse. I midten af modellen indsættes det/de konkrete GNU-aktiviteter, der arbejdes med. De fire dimensioner skal forstås som dimensioner, der fortløbende må arbejdes med og på mange forskellige niveauer (klasseniveau, skoleniveau, distriktsniveau, matchpartnerskabsniveau). Der er således tale om en distribueret sociomateriel ledelsesmodel, som involverer den heterogene sammensætning af aktører, der samlet set leder forandringer i skolehverdagen. Modellen med de fire ledelsesdimensioner inkluderer både it-ledelse og ledelse af skoleudvikling mere bredt.

- Materialitetsledelse: Det er en vigtig ledelsesopgave at tilvejebringe de nødvendige lokale og fælles fysiske og virtuelle rammer for innovation og samarbejde (f.eks. it, rum til gruppearbejde).
- Pædagogisk ledelse: Det er vigtigt at understøtte lærerne i at udvikle grænseoverskridende undervisning, som rummer tydelige læringsmuligheder, herunder faglige merværdier. Fokus på elevernes læring.
- Organisatorisk læringsledelse: Det er vigtigt at se GNU som organisatorisk læringsmulighed for skolen – kompetenceudvikling, praksisudvikling, videndeling/erfaringsudveksling.
- Relationsledelse: Det er vigtigt at etablere sammenhængskraft både skolelokalt og i det fælles GNU arbejde (f.eks. målsætningsarbejde). At understøtte gode samarbejds muligheder (f.eks. samarbejdsaftaler, forventningsafstemninger, skemalægning).



(Mikala Hansbøl, 2014)

Det følgende afsnit om *GNU samarbejdsfaser* præsenterer konkrete bud på rammerne for at organisere de fælles mobiliseringer af GNU-aktiviteter og samarbejde. Rammerne er formuleret med empirisk afsæt i GNU-ledelsesforskningen. De forskellige bud er på ingen måde udtømmende, og det er væsentligt at understrege, at de begrundes i erfaringerne fra GNU-projektet, hvor der har været arbejdet med særlige projekt-, skole- og matchvilkår; og endvidere med større EU-projekt relaterede ambitioner med, forudsætninger og vilkår for arbejdet med GNU-aktiviteter og samarbejde.

## GNU samarbejdsfaser

Hvis vi kigger på arbejdet med GNU-aktiviteter henover tid, tegner der sig forskellige faser, der involverer skolens forskellige aktører (skoleledere, lærere, pædagoger, it-pædagogiske vejledere og evt. andre, elever, forældre, skolebestyrelse) og kommunale aktører (it-afdeling, skoleforvaltning og andre). Alle faserne kan angribes både på skole- og distriktsniveau<sup>27</sup> og involverer skolematchniveau<sup>28</sup> såvel som klassematchniveau<sup>29</sup>.

<sup>27</sup> I og med at det i dag ofte er de kommunale it-strategier, der er meddagsordensættende på skolerne vil det være hensigtsmæssigt at inkludere det kommunale niveau. Hvis arbejdet med grænseoverskridende aktiviteter er et element i kommunale satsninger, så vil det være selvsagt at inddrage kommunale aktører. På skoleniveau kan det være relevant også at inddrage skolebestyrelsen.

<sup>28</sup> Aktørere i skolematch: skoleledelsesaktører

1. *Etablering af kontrakt om klassematch samarbejde*
2. Indledende møde(r) med etablering af *aftaler om rammer* for f.eks. mødetidspunkter, undervisningsperiode, antal lektioner, synkrone og asynkrone kommunikationsmuligheder, samarbejdsformer i forhold til opgaver og faglige formål, fagligt fokus og ønskede merværdier, fælles kompetencer og fagmål, adfærdsregler i klassematch samarbejde.
3. *Facilitering af og ressourcer til fælles arbejde* (it-organisering, kompetenceudvikling) med hhv. udvikling, gennemførelse og evaluering af klassematch samarbejde.
4. *Facilitering af erfaringsopsamlings-/videndelings-/ synliggørelses- og spredningspraksisser*
5. *Videreførelse/opskallering* af klassematch samarbejde, etablering af nye aktiviteter og match

I hver af disse faser vil der opstå forskellige behov for at arbejde med fokus på de fire ledelsesdimensioner: organisatorisk læringsledelse, materialitetsledelse, pædagogisk ledelse og relationsledelse.

Nedenfor følger eksempler på konkrete elementer i ledelses- og organiseringsarbejdet i GNU. Elementerne er hentet via en tværgående læsning henover skoleledergruppens opstarts-dokument<sup>30</sup>, mødereferater fra de nationale og tværgående skoleledergruppemøder, koordinationsgruppemøder og interviews. Eksemplerne er tilføjet bud på, hvordan elementerne kan relatere til de fire ledelsesdimensioner og til de forskellige faser i arbejdet med GNU. Man kan overordnet sige, at nedenstående elementer kan bidrage til dels at håndtere og minimere hindringer for arbejdet med grænseoverskridende undervisningsaktiviteter, og dels at have blik for at arbejde med disse aktiviteter involverer løbende arbejde med at skabe hensigtsmæssige fælles og lokale organisatoriske processer og rutiner:

1. *Etablering af kontrakt om klassematch samarbejde(r)*
  - a. formelle aftaler mellem skoler og kommuner
  - b. Individuelle aftaler skoler og lærere imellem (relationsledelse)
2. *Aftaler om rammer*
  - a. Skemalægning så nordiske elever og lærere kan samarbejde (relationsledelse)

---

<sup>29</sup> Aktørerne i klassematch: lærere, pædagoger, elever, forældre

<sup>30</sup> Skoleledergruppen hed en kort periode ”Implementeringsgruppen”. Dokumentet er forfattet af skolelederen fra Skole C, 20. november 2011.

- b. Tid til nordiske læreres samarbejde omkring planlægning og gennemførelse af undervisning (relationsledelse)
  - c. Procedurer for udmeldelse [og udskiftninger]: f.eks. går via skoleledere (match partnere), som prioriterer så vidt muligt at finde vikar/erstatningspartner. Klassematch med flere end to partnere er mindre sårbare end klassematch med blot to partnere! (relationsledelse)
3. *Facilitering af og ressourcer til fælles arbejde*
- a. Understøtte udholdenhed og være inspiratorer (organisatorisk læringsledelse, relationsledelse)
  - b. Understøtte adgang til teknologi, digitale værktøjer og programmel (materialitetsledelse)
  - c. Understøtte elevernes muligheder for at arbejde synkront og asynkront (materialitetsledelse, organisatorisk læringsledelse, pædagogisk ledelse)
  - d. Håndtering af evt. læreres fravær (sygdom, barsel, orlov, fratrædelse) (relationsledelse)
  - e. Sikre kontinuitet i klassematch (relationsledelse)
  - f. Understøtte arbejdet med ulige forudsætninger, ressourcer og forventninger i klassematch (materialitetsledelse, organisatorisk læringsledelse, relationsledelse)
  - g. Understøtte arbejdet med udvikling, planlægning, gennemførelse og spredning grænseoverskridende undervisnings- og samarbejdsmodeller (pædagogisk ledelse, relationsledelse, organisatorisk læringsledelse)
4. *Facilitering af erfaringsopsamlings-/videndelings-/synliggørelses- og spredningspraksisser*
- a. Forankring af projektet hos lærere og på skolen som helhed (organisatorisk læringsledelse, relationsledelse)
  - b. Spredning af praksisser til flere lærere (organisatorisk læringsledelse)
  - c. Opsamling, synliggørelse og spredning af viden – på skolen, i match (pædagogisk ledelse og organisatorisk læringsledelse)
5. *Videreførsel/opskallering*
- a. Professionel åbenhed og videndeling (organisatorisk læringsledelse, relationsledelse og materialitetsledelse)
  - b. Videndeling i kommunen og til andre skoler (organisatorisk læringsledelse, relationsledelse)
  - c. Videreudvikling af matchsamarbejder (relationsledelse)

Når vi peger på, at arbejdet med GNU må betragtes som en fortløbende lære- og innovationsproces, så knytter det blandt andet an til erfaringerne fra GNU, der peger på, at

skolehverdagen i dag på skolerne er i hastig forandring. Det betyder, at vilkårene for at arbejde med grænseoverskridende aktiviteter hurtigt kan ændres. Både fordi der løbende ændres konkret på it-ledelsesvilkårene (nye teknologier kommer hele tiden til, og andre trækkes fra), men også fordi der sker mange andre bevægelser og udskiftninger i skolehverdagen på skolerne, som kan få betydning for matchsamarbejdet.

I GNU-projektet har vi for eksempel set, at hvor der indledningsvist var formuleret en ambition og forestilling om at arbejdet med GNU skulle og kunne opskalles til hele kommuner, og derved udbredes som faste praksisser på alle skoler, så taler skolelederne ved projektets afslutning om at fortsætte arbejde med GNU på lærer-til-lærer og skolematchsamarbejdsniveau. I stedet for at fokus hovedsageligt er på grænseoverskridende *nordiske* undervisningsaktiviteter og partnerskaber, så nævner flere skoler ydermere en interesse for videreførelse af grænseoverskridende samarbejde med fokus på andre og mere internationale koblinger (f.eks. Kina).

## Exit 1: Glokal timing

Arbejdet med skole-/klassematch aktiviteter tilføjer en kompleksitet i hverdagen, idet man arbejder med aktiviteter, der skal times både i relation til egne og i forhold matchpartnerens skole- og distriktslokale forhold. Således påvirkede den danske lockout i april 2013 og den medfølgende nye folkeskolereform i Danmark i skoleåret 2014/2015 alle matchpartnerens muligheder for at engagere sig i GNU. En dansk skoleleder på det tværgående skoleledergruppemøde fortæller (100114): *”Der er ingen tvivl om at fokus på de danske skoler, er på den nye skolereform. Det betyder konkret at samtlige pædagogiske møder, der er planlagt til og med udgangen af marts måned, har ny skolereform på dagsordenen”*.

Der er gang i reformeringen af skolerne på mange niveauer i Danmark, Norge og Sverige. Det ses blandt andet afspejlet i skrivende stund, hvor der er lærerstrejke i Norge. Matchpartnerskaber, der involverer andre landes skolesystemer og it-organiseringer, rummer forskellige muligheder for (u-)samtidighed i emner, undervisning, forberedelse, udvikling, it-praksisser osv. I tillæg til dette viser erfaringerne fra GNU også den kompleksitet, at skolerne lokalt kan have meget forskellige indgange til at arbejde med og prioritere arbejdet med grænseoverskridende undervisningsaktiviteter henover tid. Den danske skoleleder fra Skole C, som har 6 klassematch i opskalleringen forklarer, hvordan skolereformen har fået betydning for skolens GNU engagementer: *”...vi har 6 klassematch, og to lærere til hvert match. En med ansvar for klassen og faget. Og den lærer har så fået tilknyttet en sparringslærer der både har erfaringer med GNU og faget. Det er sådan vi har organiseret os. Vi er meget optaget af, at vi internt ikke taler i siloer. At vi får kommunikeret på tværs, får vist hinanden hvad vi gør. Vi har desværre ikke været så mødeskarpe i det her efterår. Det er lederen der må påtage sig skylden. Det er fordi folkeskolereformen brager igennem rent mentalt og mødemæssigt. Og det har betydet, at jeg har været nødt til – tvunget til – at aflyse nogle møder. Det må jeg erkende, at folkeskolereformen i*

*forhold til GNU er en forstyrrende faktor. Det er lidt ærgerligt. Det skal simpelthen ikke få lov til at spænde ben for det udbytte vi får ud af det. De næste 3-4 måneder skal det tilbage på sporet igen med erfaringsudvekslinger og sparring.”* (Skolelederinterview, Skole C 131213 DK)

Skolelederen peger her på, at den måde skolen kan arbejde med udviklingsprojekter på, også er meget afhængig af, om man er i en optursfase eller nedtursperiode (skolelokalt) set i forhold til forskellige udfordringer. Før sommerferien havde skolen en udviklingskoordinator, som styrede arbejdet med GNU internt. Udviklingskoordinatoren har nu trukket sig, og i arbejdet med ny skolereform har de ikke fået kørt en anden i stilling til at varetage denne funktion: *”Det er lidt ærgerligt. Det mangler vi nu. Fordi mit fravær til de møder, kunne være reddet i land, hvis vi havde en GNU-koordinator til de møder... han samlede op på dagsordener. Samlede op på de punkter vi har gang i, hvad er vi i gang med, hvilke aftaler har vi lavet, hvem skal huske at vise noget næste gang osv. Sådan helt praktisk. Holde gang i butikken.”* (Skolelederinterview, Skole C 131213 DK)

## Exit 2: Kommunikations-, samarbejds-, klassematch- og andre udfordringer

Erfaringerne i GNU-projektet har peget på, at til trods for at der kan være mange mulige måder at danne klassematch på, så er der nogle særlige elementer, der er væsentlige at tage højde og have blik for, når der arbejdes med grænseoverskridende undervisningsaktiviteter:

- Så vidt muligt jævnaldrende elever
- Så vidt muligt fagligt ligestillede elever
- Så vidt muligt fælles læringsmål og fagligt indhold, suppleret af lokale læringsmål, faglige kvaliteter mm.
- Forpligtende rammer
- Forudsætninger for at kunne mødes (a-)synkront/blended
- Rammer for erfaringsdeling fra gamle til nye
- Erfaringsdelingsmuligheder på tværs
- Klassematch kan udvikle sig på forskellige måder og således være forskellige steder
- Formidling af de gode GNU-historier – synliggørelser af merværdier

Ligesom ved andre undervisningsaktiviteter og andet teamsamarbejde kan der forekomme udfordringer i classesamarbejdet. Erfaringerne fra GNU viser, at skolelederne kan betragtes som væsentlige i forhold til at understøtte dialog og håndteringer af de løbende udfordringer, der opstår. For eksempel når det viser sig, at nogle elever i én klasse har talt dårligt til en anden klasse, og der rejser sig et behov for at tale om og måske udvikle netetik(etter).

Matchningsproblemer kan have mange former og for eksempel også handle om selve lærersamarbejdet og kemien mellem lærerne: *”...vi havde et matchningsproblem, så vi måtte*



*afslutte et match. I science har det fungeret godt, og vi får to klasser næste år i science. Det er også personafhængigt. Jeg vil ikke sige, at GNU er et godt implementeret udviklingsprojekt her på skolen, men det fungerer godt med læreren her på skolen med den her klasse”*

(Skolelederinterview, Skole J 030413 NO)

Udover at matchningsproblemer kan omhandle sammensætningen af lærere, så viser erfaringerne fra GNU også, at grænseoverskridende aktiviteter er særligt sårbare på grund af de kulturelle forskelle. I referatet fra den tværgående skoleledergruppes møde 8. februar 2013 eksemplificeres disse udfordringer. For eksempel er der en klasse, der benytter en bestemt artikelskrivningsplatform, som de andre klasser ikke kan få adgang til. I et andet klassematch oplever lærerne, at det er svært at komme i kontakt med en af matchlærerne. Ligeledes fremgår det af referatet fra koordinationsgruppemøde i december 2013, at der er udfordringer med at lærerne ikke kan finde et tidspunkt at mødes synkront, da den ene lærer kan mødes om dagen og den anden lærer om aftenen.

En anden årsag til matchningsproblemer kan være læreres sygemeldinger, barsel, orlov, fratrædelse, skolefusion, og at disse informationer ikke meldes klart ud til samarbejdspartnere. GNU-projektet har endvidere set en del udskiftninger i skolelederne i Norge og Sverige i projektperioden. Når skolerne får ny skoleleder har erfaringerne i projektet været, at GNU engagementet ikke nødvendigvis videreføres. Et skolelederskifte kan både betyde en nedprioritering, omprioritering eller opprioritering af arbejdet med de grænseoverskridende aktiviteter. En tilbagevendende klassematchudfordring har således også været, at oplevede udfordringer ikke nødvendigvis handler om fælles oplevede problemer, idet situationen i et klassematch kan opleves og bevæges forskelligt på skolerne i de respektive lande.

### Exit 3: Ledelse af engagement, motivation, støtte og spredning

Erfaringerne fra arbejdet med de grænseoverskridende nordiske undervisningsaktiviteter peger på, at der er mangeartede læreprocesser og udviklingsmuligheder (individuelle, gruppe, organisatoriske) involveret. På det tværgående skoleledergruppemøde 8. februar 2013, peger skolelederne på, at det er særligt arbejdsomt, når man arbejder med at opfinde grænseoverskridende nordiske aktiviteter. Skoleledernes rolle som understøttende, motiverende, fastholdende, inspirerende og formidlende er derfor særlig central i fase 3 *Facilitering af og ressourcer til fælles arbejde*. Skolelederne i GNU har valgt forskellige inspirations- og motivationsmodeller. For eksempel har skolelederen fra Skole B valgt at invitere sine GNU-lærere på den internationale uddannelsesmesse Bett<sup>31</sup> i London. Tre af GNU-lærerne fra denne

---

<sup>31</sup> Se <http://www.bettshow.com/>.

skole er også efterfølgende blevet førstelærere i kommunen<sup>32</sup>, hvilket betyder, at de nu fungerer som pædagogiske ledere for andre lærere (Referat fra koordinationsgruppemøde 070314).

I GNU-projektet har der været arbejdet med forskellige opskallerings- og spredningsmodeller<sup>33</sup>. Opskalleringerne i GNU har primært haft formen enten *samme klasse + ny lærer* eller *ny klasse + samme lærer*. Ifølge skoleledere har erfaringerne fra GNU-projektet, når GNU-aktiviteterne har fungeret godt, været at de nye GNU-lærere har fået et andet udgangspunkt end de gamle GNU-lærere. De har fået glæde af erfaringerne fra de første to år i projektet, og de er dermed kommet meget hurtigere i gang med GNU arbejdet (Referat fra svensk skoleledergruppemøde 191113). Dog peger den norske skoleleder fra Skole J også på, at nogle skoler/klassematch (stadig) oplever udfordringer med at balancere mellem tålmodighed i forhold til det tekniske, det faglige udbytte og seriøsiteten i aktiviteterne. Skolelederen oplever, at nogle elever bruger uforholdsmæssigt meget energi på overhovedet at forstå den opgave, de skal arbejde med (Referat fra tværgående skoleledegruppemøde 100114). I sådanne tilfælde bliver det svært at bibeholde eget og lærernes motivation og engagement i arbejdet med GNU-aktiviteterne. Det påvirker også engagementet i spredningsarbejdet. Skolelederen fra de norske skoler G og I fremhæver noget tilsvarende: *"[Når det gælder] It-kundskaben og den didaktiske kundskab, så er vi meget afhængige af, at det vi har lært er på det niveau, at vi ønsker at lære det videre til andre lærere. Det er jeg meget i tvivl om."* (Skolelederinterview, Skole G og I 020413 NO)

Skolerne har benyttet forskellige modeller til spredning, for eksempel pædagogiske møder og tech teach møder. *"Jeg tænker hele tiden på, hvordan næste skridt er, i forhold til at der kan blive flere lærere, der kan blive klogere. Så det er noget med at finde en metode til at udnytte de kompetencer som lærerne får gennem GNU. Og finde en metode til at få det spredt til andre. Nu har vi et par gange brugt den metode, der hedder, at de optræder som faglige sparringspartnere, og der bliver lagt faglige opgaver ned til det øvrige lærerpersonale om at de skal gennemføre noget bestemt undervisning indenfor deres fag, med inddragelse af it eller Smartboards, eller hvad det nu kan være. Men med sparring fra dem, der nu har oparbejdet viden. Det var en praksis, der kom med Nordic SMART projektet. Det var der vi begyndte at gøre det. [De går] sammen i makkerpar grupper og får det faciliteret i nogle klasser ved hjælp af lærere, der føler sig lidt bedre klædt på i forhold til det her. Og det er lidt sjovt, for nu er jeg begyndt at få den første boomerang tilbage fra de første lærere, der startede med at blive uddannet i det her, som startede i de her projekter. De siger: "Vi kan godt forstå, at vi skal være med til at løfte de andre, men vi skal også selv løftes nu, så kom med noget til os". Nu er vi sultne igen."* (Skolelederinterview, Skole C 131213 DK)

Den norske skoleleder fra Skole G og I peger på at spredning af også kan tage en retning, der har fokus på ambitionen om i det hele taget at åbne skolerne mere for kommunikation med

---

<sup>32</sup> Se <http://www.lr.se/duidinyrkesroll/karriartjanster.4.2e15552813c8cc3f72a400c.html>

<sup>33</sup> Se Bilag 5: GNU plan for overlevering af erfaringer til nye lærere i klassematch i 2013/2014.

omverdenen og for at bruge it til at sprede kundskaber med: ”*Det er vigtigt her, tror jeg, at gå lidt bort fra GNU’s oprindelige målsætning, at vi skal gøre det på tværs af de nordiske lande. Det vigtige for mig, når vi skal sprede det i kommunen, det er, hvordan vi kan dele god undervisning og gode ressourcer uafhængig af om det er på tværs af skoler i vores kommune, andre kommuner eller lande. At kunne bruge teknologi til at dele ressourcer, dele undervisning og dele kundskab, det bliver det vigtige. Og har vi gode tekniske løsninger på det, så tror jeg dette kan blive nyttigt. Det trænger ikke at det skal være slig at det skal være nordisk spredning for os, men at vi kan sprede kunnskab ved hjælp af teknologi uafhængigt af om det er på tværs af lande eller på tværs i Norge.*” (Skolelederinterview, Skole G og I 020413 NO)

#### Exit 4: Det videre arbejde med GNU

På det næstsidste koordinationsgruppe i april 2014 meldte de deltagende repræsentanter fra alle lande overordnet set om positive erfaringer med GNU-aktiviteterne. I projektet tilbød vi at understøtte dannelse af post-GNU klassematch, men der er ingen af de 11 skoler, der har vist interesse/behov for dette. Skolerne giver imidlertid på forskellig vis udtryk for en interesse for at arbejde videre med aktiviteter inspirerede af GNU. Skolelederne peger således på flere forskellige forlængelsesmuligheder:

- Videreførelse af og etablering af nye nordiske grænseoverskridende skolematch samarbejder<sup>34</sup>
- Virtuelt samarbejde med et andet land udenfor Norden
- Virtuelt samarbejde med skoler i eget land
- Udvidelse af aktuelle mail baserede venskabsklasser til at arbejde med de nye grænseoverskridende synkrone, asynkrone og blandede undervisningsmuligheder.

GNU betragtes af flere skoler som *et skridt på vejen*, hvor nye kommunale strategier og fokusområder, nye skoledagsordener og –virkeligheder søges aktivt koblet til og inspireret af arbejdet med GNU-aktiviteterne. ”*Skoleleder: Vi vil bruge de erfaringer vi har fået i GNU. Jeg har sendt en lærer på kursus i internationalt samarbejde. Vi vil udbyde en ny kinesisk linje i samarbejde med ungdomsskolen. Roskilde Kommune er ved at indlede samarbejde med Kina, og så skal vi have en venskabsklasse, hvor vi kommunikerer via engelsk og vores elever skal lære kinesisk også. Der er inviteret til møde i kommunen om det. Vi vil prøve på at gøre os gældende. Blandt andet med baggrund i GNU, og de erfaringer vi har fået. Mikala: det er nemlig interessant at overveje med sådanne projekter: er det væsentlige at vi nåede målene, som de var formuleret oprindeligt, eller at der åbnedes nye veje? Skoleleder: det har været et skridt på vejen. Vi vil også gerne have en engelsk hjemmeside. Udover at være en sund skole med Team Danmark, så vil vi også gerne være en skole, der kigger ud over grænserne. Jeg synes det er*

---

<sup>34</sup> Nogle GNU-skoler tager selv initiativ til dette.

*godt vi har været med. Jeg ville nødig have begået disse fejl alene. Her har vi været en del af større gruppe, og vi har en it-afdeling i ryggen. Og de har også lært af det her.”*  
(Skolelederinterview, Skole H 111213 DK)

Overordnet og sammenfattende kan vi pege på, at arbejdet med GNU-aktiviteter kan bidrage til skolernes arbejde med at udvikle tidsvarende nordiske undervisningsaktiviteter, der understøttes af de nye digitale muligheder for samarbejde, kommunikation og læring. I tilkøb til dette har det vist sig at en væsentlig styrke ved arbejdet med virtuelle grænseoverskridende undervisningsaktiviteter er, at de kan bidrage på væsentlige måder til skolernes arbejde med at åbne skolerne imod omverdenen og med at være udviklingsprojektskoler. I en verden i hastig forandring rejser øget krav om at også skolerne sætter det som ambition selv af *være-i-forandring*. Uddannelse i det 21. århundredes digitale og globaliserede verden kalder på *ledelse af uddannelse i forandring* (Juelskjær et al., 2011). Arbejdet med GNU-aktiviteter har vist sig at kunne bidrage som element i arbejdet med at kompetenceudvikle skolerne organisatorisk til at blive og være skoler i udvikling. GNU-erfaringerne, set fra skoleledernes perspektiver, peger imidlertid også på, at potentialerne i arbejdet med GNU-aktiviteter først og fremmest konstitueres igennem løbende global ledelse og organisering af GNU. GNU-aktiviteternes skoleudviklingspotentialer skabes i et dynamisk samspil mellem *lokale skoleforhold og forankringer* og de *fælles mødesteder*, som skoler kan bringe i spil i konkrete skolematch og klasse-match.

## Referencer

- Bennett, N. (2008). Distributed Leadership and IT. In Joke Voogt and Gerald Knezek (Eds.) International Handbook of Information Technology in Primary and Secondary Education. New York Springer. Chapter 6.4, pages 597-613.
- Dexter, S. (2008). Leadership for IT in Schools. . In Joke Voogt and Gerald Knezek (Eds.) International Handbook of Information Technology in Primary and Secondary Education. New York Springer. Chapter 6.1, pages 543-554.
- GNU Ansøgning (2011)
- Harris, A. (2005). Leading or misleading? Distributed leadership and school improvement. Journal of Curriculum Studies, Vol. 37, No. 3, pages 255-265.
- Juelskjær, M.; Knudsen, H.; Grønbæk Pors, J. og Staunæs, D. (red.) (2011). Ledelse af uddannelse – at lede det potentielle. Samfundslitteratur.
- Kortlægningsrapport (2012). Grænseoverskridende Nordisk Undervisning (GNU) -

Barriere og potentialer for grænseoverskridende nordisk undervisning. Lokaliseret på WWW 31. august 2014: <http://projektgnu.files.wordpress.com/2012/12/kortlc3a6gningsrapport-gnu.pdf>  
[http://www.projektgnu.eu/filer/a-model-for-instructional-design-in-virtual-nordic-classrooms-i-the-inaugural-european-conference-on-technology\\_k.pdf](http://www.projektgnu.eu/filer/a-model-for-instructional-design-in-virtual-nordic-classrooms-i-the-inaugural-european-conference-on-technology_k.pdf).

## Bilag 1: Deltageroversigter GNU-ledelsesaktiviteter og ledelsesforskning

### GNU-koordinationsgruppen

Deltagere	Deltagelsesperiode
Professionsforsker og overordnet GNU-projektleder (DK/UCSJ) - GNU-koordinationsgruppens koordinator	Fra gruppens konstituering til December 2012
Professionsforsker og GNU-skolekoordinator (DK/UCSJ) - GNU-koordinationsgruppens koordinator	Fra December 2012
Professionsforsker og Norsk GNU-projektleder (NO/Høgskolen i Buskerud og Östfold)	Fra 2013
Skoleleder fra Selvik (NO)	Hele perioden
Dansk GNU-projektleder (DK/Roskilde Kommune)	Hele perioden
Skoleleder fra Absalon Skole (DK)	Hele perioden
Professionsforsker og svensk GNU-skolelederkoordinator (SE/Högskolan Väst)	Hele perioden
Skoleleder fra Kronan (SE)	Hele perioden

## Skoler og skoleledere<sup>35</sup> i GNU-skoleledergruppen

Deltagende Skoler	Deltagende skoleledere	Skolens deltagelsesperiode
Selvik (NO)	1 skoleleder	Hele perioden
Gulskogen og Rødsskog (NO)	To afdelingsledere og en skoleleder To nye afdelingsledere	Frem til 30. juni 2013 Resten af projektperioden
Kjølbjerg (NO)	1 skoleleder 1 skoleleder	Frem til 30. juni 2012 Resten af projektperioden
St. Jørgen (DK)	Først en skoleleder og relativt hurtigt derefter en ny skoleleder.	Hele perioden
Baunehøjskolen (DK)	1 skoleleder	Hele perioden
Absalon Skole (DK)	1 skoleleder	Hele perioden
Munkegårde (SE)	1 skoleleder	Skolen deltog frem til 30. juni 2012
Glasbergsskolan (SE)	1 skoleleder	Hele perioden
Kapareskolan (SE)	Først to afdelingsledere/skoleledere  Derpå to nye	Frem til 30. juni 2012  Resten af projektperioden
Ytterby (SE)	1 skoleleder 1 skoleleder 1 skoleleder	Frem til 30. juni 2012 Frem til 31. marts 2013 Resten af projektperioden
Thorildsskolan (SE)	1 skoleleder	Skolen deltog frem til juni 2013
Kronan (SE)	2 afdelingsledere / skoleledere	Hele perioden

<sup>35</sup> Anonymiseret

## Professionsforskere i GNU-ledelsesforskning

Forsker	Institution	Aktiviteter
Ann-Louise Petersen (SE)	Högskolan Väst (SE)	Koordination af de svenske skolelederes møder samt interviewrunder med de svenske skoleledere.
Mikala Hansbøl (DK)	University College Sjælland	Koordineret GNU-koordinations- og skoleledergruppens tværgående arbejde og møder samt interviewet de danske og norske skoleledere.

## Sparringspartnere på Roskilde skolernes implementering af GNU

Organisationskonsulenter	Institution	Aktiviteter
Thomas Aagren (DK)	University College Sjælland	Sparringsmøder med de danske skoleledere Fokuseret gruppeinterview med de danske skoleledere maj 2013
Jesper Danhøj (DK)	University College Sjælland	Sparringsmøder med de danske skoleledere Fokuseret gruppeinterview med de danske skoleledere maj 2013



## Bilag 2: Oversigt over fælles grænseoverskridende GNU-koordinationsgruppemøder

Oversigten rummer udpegninger af hovedpunkter på møderne. Møderne foregik via Adobe Connect

Dato og år	Fokus
9. september 2012	Konstituerende GNU-koordinationsgruppemøde
1. februar 2013	<p>Håndtering af og procedurer for udmeldinger i GNU</p> <p>Aktuelle erfaringer og udfordringer: for store niveauforskelle i klassematch er problematisk, deltagerne i klassematch har forskellige ressourcer, forskningstilknytning betragtes af skolerne som central for understøttelsen af lærernes kompetenceudvikling i projektet, væsentligt at arbejde på skolelokale og tværgående tydeliggørelser af GNU merværdier, væsentligt med fælles forpligtende rammer i skole-/klassematch, tendens til fokus på udfordringer, husk også de gode GNU historier</p> <p>Opkalleringsmodel for skoleår 2013/2014</p> <p>Dannelse af klassematch (form og krav)</p> <p>Sikre at alle lande er klar med nye klasser og/eller lærere til klassematch i opskallingen</p>
8. marts 2013	<p>Statusrunde: facilitering af lærernes arbejde med GNU undervisningsbeskrivelser, lockout varsling i Danmark 1. april.</p> <p>Skolelederinterview i NO, SE og DK.</p> <p>Planlægning af skolelederseminar 29.-30. april. Skoleledergruppens møder fremover.</p> <p>GNU forskernes facilitering i opkalleringsfasen. Ajourføring af GNU-deltageroversigter, og kommunikation om projektaktiviteter via hjemmeside.</p>

	<p>Klassematchoversigter: status  Ønske om fysisk GNU midtvejsseminar august 2013.  Koordinationsgruppens milepæle og møder fremadrettet.</p>
5. april 2013	<p>Statusrunde: To nye skoleledere i Sverige. Positive tilbagemeldinger fra klassematch i matematik i Sverige. Skolelederen for Gulskogen og Rødskog træffes ikke de næste par måneder, da han skal varetage en anden skoles interesser.  Lockout i Danmark pr. 2. april: Drøftelse af konsekvenser for GNU.  Planlægning af skolelederseminar slut april.  Koordinationsgruppens milepæle  Koordinationsgruppens fremtidige møder  Ledelsesgruppen har vedtaget handleplan for overleveringsaktiviteter.</p>
3. maj 2013	<p>Nyt koordinationsgruppemedlem: Norges GNU-projektleder.  Statusrunde: En måneds forsinkelse på nogle klassematch aktiviteter grundet dansk lockout. En lærer i matematik match er på barsel og kan ikke være med i opskallering.  Svenske skoleledere mødtes i Sverige trods aflysning af skolelederseminaret 29.-30. april (pga. dansk lockout afslutning og første skoledag 29. april). Skolelederne udtrykker behov for at mødes i skolematch snarere end i det store GNU-skolelederforum. Organiseres i forbindelse med næste skoleledergruppemøde. 16 klassematch deltager i opskallering.  Planlægning af næste års koordinationsgruppemøder.</p>
7. juni 2013	<p>Statusrunde: et matematik klassematch er blevet så engagerede, at de arbejder med GNU hele året. Ny folkeskolereform i Danmark.  Klassematch til opskalleringen er ved at være på plads.</p>

	<p>Midtvejskonference godkendt af Interreg. Flytning af koordinationsgruppemøde.</p>
23. august 2013	<p>Statusrunde: 28. august holder Roskilde skolerne planlægningsseminar (næste GNU-skoleår) med professionsforskerne. Tilsvarende har de norske lærere planlagt møder med de norske professionsforskere. To nye norske skoleledere (Gulskogen og Rødskog). Thorildskolen har trukket sig ud af GNU. Næste fase: Opskalleringsfasen i GNU Midtvejskonference 30. august: skoleledergruppens møde Koordinationsgruppens milepæle</p>
6. december 2013	<p>Statusrunde: Sverige – godt gang i aktiviteterne, skolelederne mødtes 19. november. Danmark – skolereformen fylder fortsat meget på skolerne. Sygemeldt lærer må trække sig fra GNU. Samarbejdsvanskeligheder i klassematch, hvor lærere ikke kan mødes på samme tid. Interviewrunder med skoleledere. Norge - Klassematch samarbejdsvanskeligheder, hvor elever venter de andre klassematchelever Samarbejds- og kommunikationsplatforme i GNU – post GNU. Planlægning af forårets koordinationsgruppemøder</p>
7. marts 2014	<p>Statusrunde: GNU afrapportering foregår som samarbejde mellem GNU forskere og lærere. Svensk forskermøde peger på både succeshistorier og udfordringer i klassematch. Dansk skole oplever flere klassematch udfordringer, og har bemandingsudfordringer. Skoleledergruppemøde aflyst grundet for mange afmeldinger.</p>
4. april 2014	<p>Statusrunde: Skoleledergruppen har taget hånd om klassematch udfordringer på de respektive skoler og i de respektive lande.</p>

	<p>Generel melding om at skoler og lærere oplever arbejdet med GNU-aktiviteter positivt. Post GNU samarbejder: skolerne opfordres til at melde ind hvis interesseret. GNU afrapportering – forskerne understøtter lærernes arbejde med beskrivelser af undervisnings- og samarbejdsformer. GNU afslutningskonference 10.-11. september i Roskilde, Danmark. Sidste møde i koordinationsgruppen 11. juni.</p>
<p>11. juni 2014</p>	<p>Statusrunde: Sidste hånd på GNU-projektets nye hjemmeside, GNU film er færdige, flere klassematch er afsluttet og der er godt gang i afrapporteringer  Post GNU samarbejder: ingen skoler har meldt ind. En lærer har udtrykt interesse. Flere skoler tænker i at arbejde videre med GNU inspirerede aktiviteter men med andre internationale partnere  Samarbejdsmodel med fire ledelsesdimensioner i GNU: fokus på GNU som skolesatsning eller som klassematch?  Tak for et godt samarbejde ☺</p>

## Bilag 3: Oversigt over fælles grænseoverskridende GNU-skoleledergruppemøder

Oversigten rummer udpegninger af hovedpunkter på møderne. Møderne foregik via Adobe Connect/Scopia.

Dato og år	Fokus
9. september 2012 via Adobe Connect	Konstituerende GNU-skoleledergruppemøde
8. februar 2013 via Adobe Connect	Statusrunde Fælles udfordringer: engagement, motivation og pædagogiske merværdier, udmeldinger og klassematchudfordringer
24. maj 2013 via Adobe Connect	Velkommen til ny skoleleder Ytterby Statusrunde Klassematch opdateringer Klassematch i opskalling Skoleledersamarbejde i skolematchgrupper Planlægning af næste års fælles GNU-skoleledergruppemøder
30. august 2013 via Adobe Connect	Velkommen til to nye skoleledere Rødskog og Gulskogen Statusrunde Planlægning af fysisk fælles skoleledergruppemøde i Trolhätten 17. september (midtvejsseminar). Forberedelse til midtvejsseminar: fælles forventningsafstemninger til klassematch i opskalling.
25. oktober 2013 via Adobe Connect	Aflyst pga. lyd og billedeudfald på Adobe Connect
15. november 2013 via Adobe Connect	Gennemført trods store problemer med lyd og billedeudfald på Adobe Connect Statusrunde Synkrone mødemuligheder i og efter GNU? Spredning af GNU-aktiviteter

10. januar 2014 via Scopia	Første møde via UCSJ's interne videokonferencesystem Scopia Statusrunde Aktuelle spredningspraksisser
21. februar 2014 via Scopia	Aflyst pga. afbud fra skolelederne
21. marts 2014 via Scopia	Udvidet statusrunde med gennemgang af samtlige klassematch og udpegning af udfordringer samt tovholdere på løsning af disse
25. april 2014 via Scopia	Aflyst pga. afbud fra skolelederne
23. maj 2014 via Scopia	Sidste møde Statusrunde GNU afslutningskonference 10.-11. september Tak for et godt samarbejde

## Bilag 4: Översikt över fælles GNU-skoleledergruppemøder i Sverige

Översigten rummer udpegninger af hovedpunkter på møderne. Møderne foregik fysisk.

<b>Dato og år</b>	<b>Fokus</b>
7 december 2011	Lägesbeskrivning av hur långt de olika klasserna har kommit i sina samarbeten med vän-klasserna i Danmark och Norge. Administrativa frågor diskuterades. Tidsrapporter är en "flaskhals" som innebär mycket arbete och för att göra det smidigare behöver skolorna vara snabbare på att skicka in rapporter. GNU projektets officiella hemsida diskuterades
8 februari 2012	Svenska skolledare, IT-pedagogoer och lärare samlades för diskutera vad som varit bra respektive mindre bra så långt i GNU-projektet.
13 mars 2012	Möte med samtliga skolledare i GNU. Diskussion om gränsöverskridande skolledarsamarbete, klassmatchningar och diskussion om ny organisationsmodell för skolledarnas möten.
26 september 2012	Idéer som rektorerna genomfört och som bidragit positivt i GNU. Vidare diskuterades hur det gränsöverskridande arbetet i GNU kan utvecklas.
20 november 2012	Lägesbeskrivning i GNU; varje skolledare berättar hur GNU-arbetet utvecklas på skolan. Diskussion om vilken betydelse vi lägger i ett gränsöverskridande samarbete i GNU-projektet. Marie F. S. har skickat ut ett förslag på teknisk IT-utrustning som skolorna.
5 februari 2013	Mikala introduceras för de svenska rektorerna. Rickard Ström från GR medverkar och förklarar hur den ekonomiska redovisningen fungerar i GNUprojektet. I övrigt uppföljning och statusrunda.
29 april 2013	Rektorer, lärare och IT-pedagoger träffas och delger varandra sina erfarenheter av GNU. Diskussionens GNU-tema "Var är vi? Vad gör vi? Vart ska vi i GNU?"
16-17 september 2013	Mittvägsseminarium. För samtliga rektorer, lärare, IT-pedagoger och forskare.
19 november 2013	Uppföljning av midvejsseminar.

	<p>En lägesbeskrivning av GNU. Vad har fungerat och vad har inte fungerat?  Hur har processen varit för de nya GNU-klasserna?  Vad har GNU bidragit till i ett skolutvecklingsperspektiv?</p>
18 mars 2014	<p>Vad har GNUprojektet givit i förhållande till andra skolprojekt?  Vilka mervärden kan projekt ge skolan, lärarna, skollädaingen?  Hur skulle man kunna utveckla GNU, alternativt om man skulle starta om GNU vad skulle man förbereda sig på inför projektet?  Vilka tekniska utmaningar står vi inför i GNU?</p>



## Bilag 5 GNU plan for overlevering af erfaringer til nye lærere / klassematch i 2013/14

	<b>Aktivitet</b>	<b>Output / leverance</b>	<b>Ansvarlig</b>
1.	<i>Lærer til lærer overlevering af erfaringer:</i> Idee og eksempler: Erfarne lærere som mentorer/vejledere/sparringspartnere for nye lærere. Teamsamarbejde mellem erfarne og nye lærere. Lesson studies modeller hvor erfarne lærere udvikler undervisningsforløb sammen med nye lærere. Nye lærere kan evt. observere GNU-undervisning i forår 2013.	Lokal forankret kompetenceudvikling / videndeling.	Skoleleder på egen skole
2.	Didaktiske designs / beskrivelser af GNU-undervisningsforløb fra erfarne lærere til inspiration for nye læreres planlægning	De undervisningsplaner som Jf milepælsplanen er færdig inden sommer 2013	Lærere og forskere
3.	Samarbejdsmodeller for nordisk lærersamarbejde som erfarne GNU-lærere har beskrevet til inspiration for nye læreres samarbejde	De samarbejdsmodeller som Jf milepælsplanen er færdig inden sommer 2013	Lærere og forskere
4.	Videnskabelige midtvejsresultater som stilles til rådighed for nye lærere og skoleledere	Udkast til videnskabelige artikler som Jf milepælsplanen er færdig inden sommer 2013	Forskerne
5.	Inspiration til GNU-undervisning fra klassematchstafetten	Stafetten på GNU hjemmesiden	Skiftende lærere
6.	Kickoff seminar for nye lærere og skoleledere	Seminar	Det praktiske: GR Indhold: Forskere og udvalgte lærere og skoleledere.
7.	Skoleleder – skoleleder Erfarne skoleledere videregiver erfaringer til nye skoleledere	Skolelederseminar Videokonference møder i skoleledergruppen	Skoleledergruppen