

## Vedlegg 1 – Kravspesifikasjon for Modulbasert videreutdanning for skoleledere om digitalisering i skolen - Digitalisering og ledelse

### 1. Innledning

I Meld. St. 21 (2016-2017) [Lærelyst – tidlig innsats og kvalitet i skolen](#) foreslår departementet å etablere et modulbasert videreutdanningstilbud for rektorer og andre skoleledere som har fullført rektorutdanningen eller tilsvarende utdanning. Tiltaket er tenkt som et bidrag for å ivareta behovet for en systematisk kompetanseutvikling for skoleledere utover basiskompetansen skolelederutdanning gir.

Utdanningsdirektoratet fikk 15. mai 2017 i oppdrag fra Kunnskapsdepartementet (10-17) å utvikle:

- 1) Et rammeverk for modulbasert videreutdanning for skoleledere.
- 2) En modul i videreutdanningstilbudet for skoleledere med mobbing og læringsmiljø som tema.

Den første modulen i skolemiljø og ledelse vil være et videreutdanningstilbud fra og med høsten 2018. Videre skal det etableres flere moduler, i første omgang moduler innenfor juss og digitalisering.

### 2. Rammeverk for modulbasert videreutdanning

Dette rammeverket skal gjelde alle moduler i videreutdanning for skoleledere. Nedenfor (jf. punkt 3) er det spesifisert innhold og innretning av modulen innen digitalisering og ledelse.

Målgruppen for den modulbaserte videreutdanningen skal være skoleledere som har tatt rektorutdanningen eller har fullført minimum 30 studiepoeng i skoleledelse eller tilsvarende.

Formålet med den modulbaserte videreutdanningen er at:

- skolelederne skal tilegne seg kunnskaper og ferdigheter som er nødvendige for å kunne løse de konkrete utfordringene og problemene de står overfor
- den skal føre til konkret forbedring og endring i skolen

Det stilles følgende overordnede krav til den modulbaserte videreutdanningen. Den skal:

- være et svar på de utfordringene skolen står overfor
- være behovsrettet
- være problembasert
- være praksisnært
- ha et praktisk siktemål
- være forskningsbasert

Modulene skal basere seg på rammeverket for rektorutdanningen og de krav og forventninger som stilles til rektorer. I tillegg skal den basere seg på relevant forskningsbasert kunnskap om hva som fører til utvikling av praksis og god skoleledelse.

Temaene for modulene skal være en fordypning av temaene i rektorutdanningen og ta utgangspunkt i bestemte problemer og utfordringer ute i skolen som er spesielt viktige, aktuelle og utfordrende, og som krever god ledelse for å bli løst. Den enkelte modul skal avgrenses til et slikt problemområde, hvor erfaringer og praksis kan vurderes i lys av teori og forskning.

I modulene skal det vektlegges anvendelse av ledernes læring. Deltakerne skal i løpet av studiet anvende og prøve ut kunnskaper i sin egen organisasjon. Alle modulene skal inneholde utprøving på egen arbeidsplass under studiet. Studiene skal legge til rette for erfaringsutveksling, samarbeid og veiledning mellom deltakerne.

Omfanget av en modul skal være 15 studiepoeng. Modulene skal ha en varighet fra 0,5 - 1 år. Oppstart av studiet kan være om høsten eller våren. Modulene må kunne utformes slik at de kan legges til grunn når det søkes om innpassing i en masterutdanning i skoleledelse.

Følgende krav stilles til deltakere på utdanningen:

- Obligatorisk oppmøte på samlinger
- Obligatorisk utprøving, trening og refleksjon på egen arbeidsplass

Tilbydere skal legge til rette for fleksibilitet utover dette slik at studiet lar seg kombinere med at deltakerne er i full stilling.

Skoleeier har det formelle ansvaret for kompetanseutvikling for sine skoleledere. Det nasjonale videreutdanningstilbudet er ett tilbud til skoleledere og skal være i tillegg til, ikke i stedet for, andre tilbud og utviklingstiltak.

### **3. Bakgrunn og situasjonsbeskrivelse**

#### **Krav og forventninger til rektor<sup>1</sup>**

En rektor har ansvaret for utvikling og endring av organisasjonen i takt med endringer internt og eksternt slik at organisasjonen til enhver tid er tilpasset oppgaver og kontekst. Som en del av dette har rektor også ansvar for at skolen har tilstrekkelig kompetanse til å løse nåværende og kommende oppgaver. En rektor har ansvar for at skolen fanger opp endringer i samfunnet så vel som i elevgrunnlaget, blant foresatte, i teknologi og politikk og i de fagene som kan være av betydning for skolens oppdrag og aktiviteter.

Rektors evne til strategisk ledelse, ledelse av utviklings- og endringsprosesser og ledelse av kompetanseutvikling er avgjørende, spesielt når det gjelder arbeidet med digitalisering i skolen. Digitalisering i skolen åpner for nye måter å drive undervisning og organisering av skolens virksomhet på.

Det er krevende å lede utviklingsarbeidet knyttet til digitalisering i skolen, bl.a. fordi det berører alt og alle, det endrer roller og det utfordrer tradisjonelle måter å drive skole og undervisning på. Det vil si det innebærer endring av skolens kultur. Den digitale utviklingen setter krav til at skolen kontinuerlig må være i en utviklingsprosess. Digitalisering innebærer å bevege seg inn i det ukjente og prøve ut nye måter å arbeide

---

<sup>1</sup> Jf. Vedlegg 2 Kravspesifikasjon for rektorutdanningen

og undervise på. Det innebærer også risiko for å feile. Med digitalisering oppstår det også nye juridiske og etiske problemstillinger som må håndteres. Rektor og andre skoleledere har derfor behov for kompetanse innenfor mange områder i arbeidet med å lede skolen inn i en stadig sterkere digitalisert fremtid.

### **Digital modenhet i skolen**

Digital modenhet er et begrep som beskriver integrasjonen av IKT i skolen på organisasjonsnivå. Begrepet ble introdusert i [Monitor Skole 2016](#), undersøkelsen om den norske skolens digitale tilstand som utgis av Utdanningsdirektoratet (tidligere Senter for IKT i utdanningen) hvert annet år. Rapporten fra 2016 beskriver, definerer og grupperer en rekke indikatorer knyttet til IKT som påvirker skolens virksomhet og viser at en digitalt moden skole kjennetegnes av en systematisk tilnærming på IKT-området (Egeberg, Hultin og Berge, 2016).

Begrepet "digital modenhet i skolen" er basert på teorier og konstrukter om "e-maturity" som finnes i en rekke internasjonale og andre nasjonale rapporter (se for eg. Durando et al., 2007; Kampylis et al., 2015; Solar, Sabattin og Parada, 2013; Sotiriou et al., 2016 eller Underwood et al., 2010)<sup>2</sup>.

Skolenes nivå i digital modenhet kan ha betydning for hvilket opplæringstilbud elevene møtes med. I [Prinsipper for opplæringen](#), som sammenfatter og utdyper opplæringsloven og læreplanverket, omtales skoleeiers ansvar for å gi alle elever et likeverdig opplæringstilbud. Uavhengig av bakgrunn og forutsetninger skal elevene møte en skole som gir alle like muligheter til å utvikle sine evner og talenter. Skolen skal bidra til utjevning, også på det digitale området, slik at elevenes bakgrunnsfaktorer i minst mulig grad påvirker deres prestasjoner.

Funnene fra Monitor skole 2016 viser at IKT i norske skoler er stort sett godt synlig i skolenes planverk, gjennom for eksempel virksomhetsplaner eller i en egen IKT-strategi. Skolelederne er også stort sett fornøyde med kvaliteten på teknisk utstyr. På den andre siden dukker urovekkende funn knyttet til lærerens manglende profesjonsfaglige digitale kompetanse, som er avgjørende for en god og hensiktsmessig bruk av IKT i skolen. Nesten 60% av skoler oppgir at påstanden om at skolen har en plan for systematisk kompetanseheving i digital kompetanse hos personalet, passer bare litt eller ikke passer for deres skole. Monitor Skole 2016 påpeker også at det i dag er betydelige forskjeller i den digitale tilstanden mellom skoler i samme kommune.

Det stilles store forventninger til skoleledere når det gjelder å utvikle skolen som en digital moden organisasjon. Mange av problemene skolen står overfor når det gjelder digital modenhet krever god ledelse for å bli løst. Monitor skole 2016 viser også at det finnes en forskyvning av oppgaver og ansvar fra den enkelte skole til skoleeier.

---

<sup>2</sup> Durando, M., Blamire, R., Balanskat, A., & Joyce, A. (2007). eMature Schools in Europe. Hentet fra: <https://p2v.wikispaces.com/le/view/ematurity.doc>

Kampylis, P., Punie, Y. & Devine, J. (2015). Promoting Effective Digital-Age Learning - A European Framework for Digitally-Competent Educational Organisations. EUR 27599 EN. doi: 10.2791/54070

Solar, M., Sabattin, J., & Parada, V. (2013). A Maturity Model for Assessing the Use of ICT in School Education. *Educational Technology & Society*, 16(1), 206-218.

Sotiriou, S., Riviou, K., Cherouvis, S., Chelioti, E., & Bogner, F. X. (2016). Introducing Large-Scale Innovation in Schools. *Journal of Science Education and Technology*, 25(4), 541-549. doi: 10.1007/s10956-016-9611-y

Underwood, J., Baguley, T., Banyard, P., Dillon, G., Farrington-Flint, L., Hayes, M., Selwood, I. (2010). Understanding the impact of technology: Learner and school level factors. Open Research Online.

Organisering av pedagogisk IKT-støtte, innkjøp av digitale læringsressurser og utstyr, samt drift av IKT-løsninger gjennom felles løsninger for skolene i kommunen blir mer vanlig. Samtidig er det viktig å balansere felles løsninger med den enkelte skoles behov, skolenes innflytelse må ivaretas slik at beslutninger om innkjøp, organisering av IKT-drift og støttetjenester ikke legger unødvendige begrensninger på praksis ved skolene.

Helhetlig tilnærming til utvikling av skolen som en digital moden organisasjon er også synlig i [Digitaliseringsstrategi for grunnsopplæring 2017-2021](#), som peker på samspill mellom skolens innhold, infrastruktur og kompetanse. Et av hovedmålene i strategien er at skoleledelsen skal være i stand til å planlegge og støtte opp under lærernes pedagogiske arbeid med IKT, gjennom kompetanse- og utviklingsutvikling. Dette innebærer at ledelsen må utvikle og implementere planverk for skolens digitale utvikling med særlig blikk på utvikling av elevers ferdigheter og kompetanser. Ledelsen må ha god kompetanse i å anskaffe og forvalte digitalt innhold, læremidler og utstyr, samt legge til rette for infrastruktur i tråd med skolens planer og pedagogiske mål. Ledelsen må ha oversikt over personalets kompetansebehov og stimulerer til etter- og videreutdanning i pedagogisk bruk av IKT for det pedagogiske personalet, samt sikre at det tekniske og administrative personalet har nødvendig kompetanse på sine ansvarsområder.

Digitaliseringsstrategien påpeker også at skoleeiere har en viktig rolle. Kommunen og fylkeskommunen skal legge rammer for god utnyttelse av IKT i både pedagogisk og administrativt arbeid, med elevens læring i fokus. Det vil si at kommunene og fylkeskommunene prioriterer at ansatte i skolene får gjennomført kompetanseheving, slik at IKT kan tas i bruk på en god måte i både organiseringen og gjennomføringen av opplæringen. På den måten skapes det en viktig diskusjon og samarbeid om felles mål på alle nivåer, samt forebygges forskjeller i den digitale tilstanden som kan dukke opp mellom skoler i samme kommune eller fylke.

### **Modell for digital modenhet i skolen**

Modellen for digital modenhet i skolen som beskrives under er en revidert utgave av modellen presentert i Monitor Skole 2016. Modellen er utvidet med utgangspunkt i hovedmål og målbilder i Digitaliseringsstrategi for grunnsopplæring, samt innspill fra relevante aktører i sektoren. Hensikten med denne modellen er å bidra til å etablere en felles forståelse og begrepsbruk hos statlige aktører om hvordan fremme digital modenhet i skolen på en systematisk måte.

Arbeidet med digital modenhet i skolen struktureres innenfor fem hovedområder:

#### **Planverk**

Det dreier seg om skolens arbeid med utvikling av planverk som integrerer IKT på en synlig måte og som er i samsvar med kommunen eller fylkeskommunens strategi. Spørsmål om planverk dekker pedagogiske og tekniske perspektiver, budsjetter, om IKT er del av skolens overordnede planer, om skolen har rutiner for personalhåndtering, og allokering av ressurser til kompetanseheving. Planverk derfor omfatter både spesifikke planer for innkjøp og implementering av teknologi, men også at IKT er til stede i planer for pedagogisk bruk og praksis.

Eksempler på ledelsesutfordringer:

- hvordan knytte skolens egen IKT-strategi til fylke- eller kommunes hovedmål og rammer for digitalisering
- hvordan planlegge og dokumentere forbedringer og måloppnåelse over tid

### **Ledelse**

Dette dreier seg om skoleledelsens rolle i digitalisering i skolen. Det er flere spørsmål som inngår i dette området: Om skoleleder har kontinuerlig dialog med lærerne om pedagogisk bruk av IKT, om skoleleder legger til rette for kompetanseheving og deling, om skoleleder bruker ressurser for at lærerne skal bruke tid til kollegaveiledning og om skoleleder gir mye faglige tilbakemeldinger til lærerne.

Eksempler på ledelsesutfordringer:

- hvordan ta aktivt eierskap til den digitale omstillingen og være rollemodell
- hvordan skape en lærings- og innovasjonskultur
- hvordan håndtere krysspress fra politikere, skoleeier, foreldre, lærere og andre

### **Organisering**

Dette dreier seg om skolens organisering i arbeidet med digitalisering. Dette området omfatter spørsmål om skolelederens oppfølging av lærernes praksiser med IKT, både i undervisning og til administrativt arbeid, om deling av kompetanse på tvers av organisasjonen og om skolens organisering støtter samarbeid.

Eksempler på ledelsesutfordringer:

- hvordan involvere og få med alle ansatte i utviklingsarbeidet
- hvordan skape tid og rom til å arbeide med utviklingsarbeid

### **Digital kompetanse**

Dette dreier seg om det systematiske arbeidet med å utvikle den digitale kompetanse til alle ansatte. Dette er et område som klart grenser til alle de andre faktorene. For eksempel, mens spørsmålene om deling i organisasjonsperspektiv er rettet mot kompetanse og samarbeid, dreier deling her seg om pedagogisk og administrativt arbeid med digitale ressurser og hvordan ansatte samarbeider i denne sammenheng.

Eksempler på ledelsesutfordringer:

- hvordan utnytte best ildsjeler og endringsagenter i kompetanseheving av skolens ansatte
- hvordan legge til rette for formell og uformell kompetanseheving

### **Utstyr**

Dette dreier seg om bruk av utstyr i skolen. God bruk av IKT i skolen fordrer at riktig utstyr er tilgjengelig når det er behov for det, og i vanligste formene for organisering. Spesifikke teknologiformer, slik som datamaskiner, nettbrett og interaktive tavler er inkludert, i tillegg til noe om kvalitet i infrastruktur. Tilgang og kvalitet på utstyr er et sentralt moment når vi snakker om digital modenhet.

Eksempler på ledelsesutfordringer:

- hvordan kartlegge behovet for utstyr på skolen og samarbeid med kommunen ved anskaffelser
- hvordan sikre for tilstrekkelig tilgang til digitale ressurser av god kvalitet

Modellen for digital modenhet peker på viktige områder hvor skoleledere trenger kompetanse.

## 4. Mål med videreutdanningsmodulen om digitalisering og ledelse

Målet med den modulbaserte videreutdanningen er at:

1. skolelederne skal tilegne seg kunnskaper, holdninger og ferdigheter som er nødvendige for å kunne
  - a) lage et helhetlig planverk for digitalisering i skolen
  - b) kontinuerlig utvikle og utøve egen lederrolle i digitalisering i skolen
  - c) sørge for at skolen har gode digitale systemer, infrastruktur og prosesser for pedagogiske og administrative oppgaver
  - d) legge til rette for kontinuerlig utvikling av digital kompetanse for skolens ansatte
  - e) vurdere skolens bruk og behov for digitalt utstyr og ressurser
2. den skal føre til konkret forbedring og endring på skoleleders skoles arbeid med digitalisering

Oppstart skal være våren 2019. Tilbyder må vurdere hva som skal være passende varighet, fra et halvt til ett helt år.

## 5. Spesielle krav til tilbyder

### 5.1 Tilbyders faglige bredde

Søkeren må kunne svare på *hele* oppdraget/møte *hele* behovsbeskrivelsen. Dersom flere institusjoner eller virksomheter samarbeider om oppdraget, må det være *en* ansvarlig tilbyder, som må være et universitet eller en høyskole. Det må i så fall også gjøres rede for hvordan samarbeidet skal foregå, og det må godtgjøres at tilbudet vil danne et integrert hele.

Utdanningen må kunne inngå som en del av en full masterutdanning i skoleledelse. Tilbyder må beskrive hvordan dette kan gjøres.

### 5.2 Evaluering

Tilbyder skal selv evaluere sin utdanning. Evalueringen må innbefatte hva den enkelte deltaker skal ha oppnådd etter endt utdanning (jf. mål med utdanningen). Tilbyder skal beskrive hvordan denne evalueringen av utdanningen er tenkt gjennomført.

### 5.3 Tilbydersamlinger

Tilbyderne av modulbasert videreutdanning skal delta på fellessamlinger med de øvrige tilbyderne av modulbasert videreutdanning for å dele erfaringer med utdanningen og for å bidra til videreutvikling av denne.

Tilbyder skal også se sitt tilbud i sammenheng med de øvrige modulene som er eller blir utviklet.

## 6. Kriterier for valg av tilbyder

Tildelingen skjer på grunnlag av hvilket tilbud som er mest fordelaktig, basert på følgende fire kriterier, i prioritert rekkefølge (vektlegging i prosent):

- Oppdragsforståelse – 40 %
- Kvalitet – 30 %
- Gjennomføringsevne og leveringssikkerhet – 20 %
- Pris – 10 %

### 6.1 Oppdragsforståelse

Tilbudene vil bli vurdert ut fra situasjonsbeskrivelsen, føringene og målene i kravspesifikasjonen.

Følgende spørsmål ønskes besvart i tilbudet:

1. Hva mener tilbyder er ledelsesutfordringene når det gjelder arbeid med digitalisering av/i skolen? Ut fra dette, hva er skolelederens behov for kunnskap, holdninger og ferdigheter?
2. Hva mener tilbyder er effektiv lederutdanning, dvs. utdanning som fører til utvikling av lederpraksis?
3. Hvordan er den modulbaserte utdanningen tenkt gjennomført (samlinger, aktiviteter, metodikk, temaer mv.)?

Herunder:

- Hvordan skal det legges til rette for erfaringsutveksling, samarbeid og veiledning mellom deltakerne
- Hvordan skal deltakernes individuelle behov (problemer/utfordringer) innenfor digitalisering av/i skolen ivaretas?
- Hvordan er utdanningen koblet til skoleeier og deltakernes organisasjon?
- Hvordan skal utdanningen kobles til deltakernes praksis?
- Hvordan skal utdanningen bidra til å utvikle praksis?
- Hvordan skal utprøving på egen arbeidsplass foregå?
- Hvordan skal det legges til rette for fleksibilitet slik at studiet lar seg kombinere med at deltakerne er i full stilling?

### 6.2 Kvalitet

Tilbyder må legge ved søknaden dokumentasjon av tilsvarende aktiviteter og oppdrag tidligere, inkludert evalueringer og referanser. CV på nøkkelpersoner som skal utføre oppdraget må vedlegges.

### 6.3 Gjennomføringsevne og leveringssikkerhet

Tilbyder må dokumentere hvilke tilgjengelige ressurser som finnes til å løse oppdraget så langt det er beskrevet i dette konkurransegrunnlaget. I tillegg skal tilbyder legge fram en plan som viser hvordan tilbyder vil kunne gjennomføre dette oppdraget.

### 6.4 Pris

Pris skal oppgis pr. deltaker pr. program med oversikt over hva som ligger i prisen.  
Utviklingskostnader skal inkluderes i prisen.