

Scene 1. „Man må bare knokle på“

Det har været en travl uge for Camilla, der er souschef på Sodebyskolen og afdelingsleder for udskolingen. Camilla er tæt på de 40 og har været leder på Sodebyskolen i to år. Før hun kom til skolen, var hun lærer og tillidsrepræsentant på en skole i en anden kommune.

Sodebyskolen er en mellemstor folkeskole med godt 700 elever og tre spor op til 9. klasse. Den ligger i den største by i en kommune med i alt 10 skoler.

Vi er i slutningen af skoleåret 2019-2020, som har været meget præget af corona med nedlukning af skolerne og en hverdag, som med ét slag blev forandret. Camilla har oplevet meget i sit arbejdsliv, men ikke noget, der kommer op på siden af corona. Det har været „et paradigmeskift siden marts“, som hendes kollega Martin siger.

Martin er leder for indskolingen og dermed Camillas kollega i ledelsesteamet. Med i teamet er også Britt, som er skoleleder, og Henrik, som står for mellemtrin og pædagogisk læringscenter (PLC). De fire har stået skulder ved skulder og kæmpet med de nye udfordringer, der har ramt Sodebyskolen og alle andre skoler i landet.

De arbejder godt sammen i teamet, men når det handler om IT – og det har det gjort meget siden marts – kan Camilla godt nogle gange føle sig lidt alene. Hun har af én eller anden grund næsten altid en hånd med i alt det, der har med IT og teknologi at gøre. Hun sidder med i kommunens IT-udvalg og er i det hele taget nok den leder på skolen, der har mest at gøre med digitalisering.

Her fredag eftermiddag, hvor eleverne og de fleste lærere er gået hjem, samler hun op på et par ting og gør status på ugen.

Skolen er delvist lukket ned på grund af corona, og denne uge har været ekstra krævende, fordi de har fået to nye sygdommeldinger i udskolingens og har måttet sende to klasser hjem på grund af risiko for, at eleverne er blevet smittet.

Samtidig har forvaltningen igen udsendt nye retningslinjer for afspritning og rengøring, som er landet på skolen samtidig med en invitation til at indsende temaer forud for skoleledermødet. Det med retningslinjerne er egentlig bare nogle små justeringer, men Camilla har været nødt til at prioritere dem og har derfor udskudt det med skoleledermødet.

Heldigvis går det egentlig meget godt med fjernundervisningen. Det tekniske er ikke længere et problem. De sidste to skoleår har de haft Chromebooks fra 6. klasse, så meget af det tekniske er efterhånden blevet rutine. Lærerne i udskolingens fortæller, at det går OK med at undervise online, selvom det ofte er svært at fastholde elevernes opmærksomhed.

De store udfordringer ligger på mellemtrinnet og i indskolingens. Der mangler stadig devices til de yngste, og kommunalbestyrelsen kunne ikke finde pengene hverken i år eller det næste. Camilla blev helt svedt ved tanken om, hvordan det skulle gå, hvis al undervisning igen skulle foregå virtuelt.

Camillas egen forklaring på forskellene mellem udskolingens og resten af skolens brug af teknologi er, at lærerne i de ældste klasser er længere med at omstille til virtuel undervisning, og at det er lettere at bruge digitale redskaber med de ældre elever. I de mindre klasser har både eleverne, deres forældre og lærerne mere brug for støtte. Og den opgave lander ofte hos Camilla. Så jo flere

og jo yngre elever der skal arbejde virtuelt, jo mere brandslukning for lærere og ledere.

Denne uge har Camilla arbejdet med at afstemme forventninger om lærernes arbejde med virtuel undervisning. Her ligger en række udfordringer, som også fyldte inden corona. Det overordnede er egentlig på plads, men der er stadig nogle, der ikke helt har accepteret at være så meget til rådighed online. Camilla har måttet tage et par møder med et par lærere, som havde brug for en snak om, hvad hun forventede af dem. Det har taget noget tid og krævet, at Camilla må være kreativ i forhold til, hvad den enkelte kan gøre – og at hun har overskud til en beroligende snak med dem, som er bekymrede og belastede af at køre online undervisning og deltage i møder hjemmefra.

Der er egentlig megen god vilje og ingen, der ønsker at skabe konflikter, men det er svært at nå til at tale om de pædagogiske og didaktiske udfordringer i fjernundervisningen og de digitale platforme. Det er, som om lærerne ikke overvejer at bruge hende til at snakke om den slags ting, så nogle gange synes Camilla, at deres samtaler bliver lidt for overfladiske. Det giver en fornemmelse af, at ledelsen måske ikke er helt tydelig nok i sine forventninger til medarbejderne – de har i al fald ret forskellige opfattelser af, hvordan de digitale teknologier skal bruges.

Camilla har også måttet ringe til et par forældre, som en af lærerne ikke kunne få kontakt til. Det er ofte lidt akavet, fordi hun ikke kender dem, men når lærerne beder hende overtage, synes hun ikke rigtig, hun kan sige nej.

Men et par længere telefonsamtaler er ingenting i forhold til dengang, de gik i gang med virtuel undervisning. Da brugte medarbejderne tre forskellige platforme, halvdelen af eleverne havde ikke password, og pludselig sagde IT-vejlederen, at de brød GD-

PR-reglerne, når de delte fotos fra undervisningen på Zoom. Det var nok det tidspunkt, hvor Camilla havde haft allermest travlt. Hun ringede og skrev til gud og hvermand for at få hjælp, blandt andet til sin svoger, som arbejdede med IT. Det havde de grint en del af i familien.

Dengang som nu var der ikke andet at gøre end at knokle sig igennem alle de ekstra og uforudsete opgaver. Camilla kunne godt ønske sig, at de havde været længere med den digitale omstilling, dengang corona ramte. Hvis de havde været lidt bedre forberedt og haft lidt flere beslutninger på plads, ville der have været mere overskud nu. Det gælder både alt det praktiske og forventningerne til medarbejderne. Den slags spørgsmål kan man ikke løse ved at sende en mail ud til folk. Det samme for det mere overordnede – den fælles retning for skolerne i kommunen. Nogle gange har Camilla en fornemmelse af, at der ikke er nogen, heller ikke skolechefen, som har et samlet bud på, hvor de er på vej hen med digitaliseringen af skolen. Corona eller ej, det er jo den vej, det hele går.

Telefonen er igen ved at være tom for strøm. Det er nok, fordi Camilla også i dag har taget et par længere samtaler med lærere og forældre, som ikke kunne logge på Meet. Lederen af indskolingen har jeket med, at det der med, at de nye medier skal erstatte telefonen, ikke helt er slået igennem på deres skole.

Camilla kigger en sidste gang på mailen. Der er 37 ubesvarede beskeder. Hun ved allerede, at én af dem er fra skolechefen, som rykker for svar på en mail fra i går. Hun beslutter sig for at se på det i løbet af weekenden, klapper PC'en sammen og lægger den i tasken. Nu vil hun holde lidt fri.

På parkeringspladsen møder hun en kollega fra SFO'en. Han ønsker god weekend og tilføjer: „Den trænger du til.“ Camilla smiler

og nikker, men siger ikke noget, fordi hun pludselig får en klump i halsen.

Arbejdsspørgsmål

- Du har i ovenstående scene fået et indblik i Camillas travle hverdag under coronakrisen. Er der noget i Camillas situation, som du kan genkende fra din egen praksis? Hvis ja, hvad?
- Camilla mener selv, at der er flere ting, hun ville ønske, at hun og kollegerne var bedre forberedt på, inden de første nedlukninger kom i marts 2020. Hvad ville du anbefale Camilla at gøre, hvis du fik mulighed for at møde hende som tidsrejsende ét år før krisen (med den viden, du har i dag)? Hvis du tog den rejse, hvad ville du så spørge hende om?
- Hvad er dit indtryk af, hvordan det lykkes Camilla at skabe et rum for fælles faglig refleksion og erfaringsudveksling mellem lærerne? Er der noget, du vil anbefale hende at gøre anderledes?
- Vi får at vide, at Camilla er utilfreds med samarbejdet med forvaltningen. Hvilke ideer får du til, hvordan et tilfredsstillende og produktivt samarbejde mellem forvaltningen, Sodebyskolen og muligvis de andre ni skoler i kommunen kunne se ud, og hvorfor?

Så vidt bogens kernebegreber og første scene i den gennemgående case. Vi fortsætter fortællingen om Camilla i kapitel 3, men inden da skal vi se nærmere på forskningen i ledelse af digital forandring. Det gør vi med et teoretisk kapitel, som formidler viden fra den nyeste forskning og forklarer bogens ledelsesmodel.