

## **Pædagogisk e-ledelse på sprogcentre<sup>1</sup>** **- Potentiale for gennemgribende pædagogisk innovation**

Mads Bo-Kristensen, specialkonsulent, ph.d.  
Videnscenter for Integration, [www.vifin.dk](http://www.vifin.dk)  
[madbo@vejle.dk](mailto:madbo@vejle.dk)  
[www.madsbokristensen.dk](http://www.madsbokristensen.dk)

Stadig nye it-former udfordrer sprogcentrenes måde at tænke uddannelse, undervisning og læring på. IT gør det muligt at skabe helt nye forbindelser mellem formelle og uformelle læringsrum. Mobile medier kan skabe hidtil usete forbindelser mellem undervisnings-, hverdags- og arbejdsrum (Bo-Kristensen, Ankerstjerne, Neutzsky-Wulff & Schelde 2009). Andetsprogsuddannelse kan få indhold og organiseringer, som aldrig tidligere har været mulige (Bo-Kristensen 2010).

IT er blevet hverdag på landets sprogcentre, men spørgsmålet er, om IT er blevet en integreret del af denne hverdag. Man må også spørge, hvordan IT anvendes, og hvordan det enkelte sprogcenter navigerer og tager beslutninger i det komplekse felt, som et stadigt stigende antal IT-former repræsenterer.

På baggrund af 20 års erfaring med undervisning, udvikling og senest forskning på området<sup>2</sup> er det mit indtryk, at lederne på sprogcentrene ikke er klædt på til at lede de forandringer, der skal til for at realisere og udvikle IT's pædagogiske potentiale. Det nytter ikke noget at overlade dybe forandringer til tilfældigheder eller – som det ofte ses – til nogle få ildsjæle blandt underviserne. Der skal gennemgribende og systematiske ledelsesmæssige initiativer til.

IT er siden begyndelsen af 90'erne blevet spået en glørværdig pædagogisk fremtid på landets sprogcentre. Man har talt og skrevet om teknologiens potentiale for deltagercentrering og -autonomi (Pedersen & Andersen 2000), tids- og stedsfleksibilitet (Nielsen, Pedersen & Linderøth 2003; Nielsen, Lund, Pedersen & Korbo 2001) og senest lokationsbaseret eller kontekstualiseret læring (Bo-Kristensen & Schelde 2010). Man har diskuteret deltagercentrering, fleksibilitet og kontekstualisering via IT som et felt, hvor man for alvor kunne realisere andetsprogsdidaktikkens kerne. Denne kerne vedrører det særlige forhold, at andetsproget (dansk) ikke blot tales og læres på sprogcentret, men også tales og kan læres i de mange forskellige sproglige kontekster, kursisten møder i sit hverdags- og arbejdsliv udenfor centret (Holmen 1998).

I den danske uddannelsesverden er der kræfter, der forholder sig radikalt nyt til skolebegrebet. Med begrebet Skole 2.0 undersøges og diskuteres folkeskolen som skoleform i udvikling fra industrisamfundets endimensionelle til videnssamfundets flerdimensionelle skole (Sørensen, Audon og Levinsen 2010).

---

<sup>1</sup> Tak til alle, der har kommenteret indlægget ”3 ledelsesudfordringer på sprogcentre” på bloggen e-ledelse, [www.e-ledelse.net](http://www.e-ledelse.net) [Reference til artiklen](#): Bo-Kristensen, Mads. Pædagogisk e-ledelse på sprogcentre. Potentiale for gennemgribende pædagogisk innovation, *e-ledelse*, [www.e-ledelse.net](http://www.e-ledelse.net) (12 sider)

<sup>2</sup> Se evt. CV på [www.madsbokristensen.dk](http://www.madsbokristensen.dk)

IT- og Telestyrelsen (2010), Danmarks Evalueringsinstitut (2009) og Undervisningsministeriet (2007) er aktører i denne uddannelsesfaglige debat. De peger samstemmende på, at teknologiens enorme fremskridt må og skal udnyttes til gennemgribende pædagogiske innovationer i skolen. Det er innovationer, som skal sikre uddannelsesudviklingen i samfundet, og i sidste ende sikre økonomisk vækst og social velfærd.

Der er en åbenlys modsætning mellem sprogcentrenes visioner om vidtrækkende pædagogiske forandringer gennem IT og de handlinger, centrene foretager for at realisere dem. Det er sprogcenterledelsernes opgave at formulere visionerne, og det er også deres ansvar at realisere dem.

IT er i en rivende udvikling. Der opstår ustandseligt nye IT-former, som kursister og andre interessenter vil stille krav om bliver anvendt på sprogcentrene. De seneste års store analyser af IT-anvendelsen peger entydigt på ledelsen som den afgørende faktor i integrationen af IT i en undervisningshverdag (IT- og Telestyrelsen 2010; Danmarks Evalueringsinstitut 2009; Undervisningsministeriet 2007). Man kunne måske nok leve med, at ledelsen på sprogcentre i en periode ikke er klædt fuldt på til at lede IT. Men på sigt vil sprogcentrene risikere at sakke bagud i en udvikling fra industrisamfundets til videnssamfundets skoleform.

Formålet med denne artikel er at bidrage til forståelsen af, hvilken ledelsestilgang, der skal til for at skabe de pædagogiske forandringer, som sprogcentrene dybest set gerne vil. E-ledelse er betegnelsen for det felt, der vedrører de pædagogiske og organisatoriske praksisser og forandringer, som IT repræsenterer. Samtidig er det betegnelsen for ledelse *ved hjælp* af IT. Artiklen afgrænser sig til *pædagogiske* forandringer, og vil undlade at sætte specifikt fokus på ledelse ved hjælp af it.

På denne baggrund stilles spørgsmålet:

*Hvordan kan pædagogisk e-ledelse begrebsliggøres, så området kan danne ramme om gennemgribende forandringer i fremtidens pædagogik på sprogcentre?*

## **2. Fremgangsmåde**

Pædagogisk e-ledelse er et nyt felt på sprogcentrene. Feltet er ikke begrebsliggjort som selvstændigt område. Det er på sprogcentrene ikke italesat som område med ansvar for forandringer af centrenes pædagogik.

Formålet med denne artikel er at bidrage til begrebsliggørelsen af pædagogisk e-ledelse. Som erkendelsesteoretisk udgangspunkt inddrages Bruner (1998; 1999), hvis socialkonstruktivisme fremhæver, at viden om verden bliver til i en dialektik mellem individuelle og fælles oplevelser og erfaringer. Betydningsdannelser er et langt stykke hen ad vejen sociale konstruktioner. Med den sene Wittgenstein (1999/1953) kan disse konstruktioner ses som indlejringer i sproget.

Jeg foreslår tre områder for pædagogisk e-ledelse: IT-anvendelse, IT-kultur og IT-kompleksitet, og bringer dem i spil i forhold til aktører dels på, dels tæt på det andetsprogs pædagogiske felt. Jeg inddrager bloggen [www.e-ledelse.net](http://www.e-ledelse.net), som jeg har fremstillet om emnet. Med udgangspunkt i blogindlægget "3 ledelsesudfordringer på sprogcentre" har undervisere, ledere, forskere, konsulenter og andre bidraget med kommentarer til tredelingen og med refleksioner over de tre områders indhold. Jeg inddrager refleksionerne i analysen af feltet pædagogisk e-ledelse. De udsagn, jeg citerer, skal ses som bidrag til de første eksplorationer ind i det praktiske felt, som pædagogisk e-ledelse repræsenterer.

Derpå diskuterer jeg de tre IT-områder som grundlag for begrebsliggørelsen af feltet "pædagogisk e-ledelse". I diskussionen inddrager jeg Jørgensen & Rasmussens (2005) tre tilgange til organisationsforandringer: En teknisk-rationel, en humanistisk og en eksplorativ tilgang. Jeg diskuterer disse som hver deres mulige tilgang til pædagogisk e-ledelse. Afslutningsvis foreslår jeg en syntese af de tre som grundlag for artiklens bidrag til begrebsliggørelsen af feltet pædagogisk e-ledelse på sprogcentre med potentiale for gennemgribende pædagogiske forandringer.

### **3. Tre områder for pædagogisk e-ledelse**

I det følgende foreslår jeg tre områder for pædagogisk e-ledelse: IT-anvendelse, IT-kultur og IT-kompleksitet. Jeg inddrager udsagn fra bloggen [www.e-ledelse.net](http://www.e-ledelse.net) (se afsnit 2).

#### **3.1 IT-anvendelse**

Det første område for pædagogisk e-ledelse vedrører anvendelsen af sprogcentrets eksisterende IT. Selvom et sprogcenter har alt (eller næsten alt) det udstyr, der skal til, så kan ledere og lærere have en oplevelse af, at IT ikke anvendes i tilstrækkelig grad på sprogcentret. Det kan skyldes konservatisme blandt undervisere skriver en underviser på bloggen:

"Undervisningstraditionen er konservativ, vi gør ofte det vi selv har oplevet som god undervisning, dvs. god gammeldavs tavleundervisning, det ved man hvad er."

Der er måske masser af hard- og software til rådighed, men den faktiske IT-anvendelse repræsenterer kun en lille del af den undervisning og læring, der foregår på og omkring centret. En anden underviser fremhæver en problematik om forkerte indkøbs- og implementeringsstrategier fra ledelsen:

"Ledelsen anskaffer fx 1 interaktiv tavle, og vil vente med at købe flere til de ser om lærerne bruger tavlen. Men lærerne kommer ikke i gang med at bruge tavlen før de har mange af deres lektioner i et rum med en tavle. Derfor ender tavlen med at hænge ubrugt i et enkelt rum..."

Det nytter ikke noget blot at skaffe sig adgang til IT. Hard- og software må fra første færd integreres i undervisningens og læringens praksis, ellers bliver det bare dyrt og ineffektivt at have stående. Der skal fra starten tænkes i pædagogisk<sup>3</sup> og økonomisk merværdi, hvis skolen skal få det fulde udbytte af sine anskaffelser. Undervisere, kursister og andre skal opleve, at sprogcentret leverer bedre undervisning via IT. Sprogcentret må også være i stand til at udbyde undervisning, fx online undervisning, til kursister, der ikke kan møde fysisk op, fordi de arbejder på forskellige tidspunkter. På den måde bliver centret i stand til at yde en service, som centret også vil kunne tjene på.

En tidligere underviser på området og nuværende konsulent i e-læring fremhæver IT som en mulighed for at imødekomme kursisters ønsker i forhold til undervisning:

”Der vil komme et øget pres fra vores deltagere. De vænner sig til multimodal kommunikation i form af levende billeder, lyd, illustrationer, animationer og tekster og vil ikke nøjes med en lineær organiseret lærebog. De ønsker selv at interagere med stoffet og kan måske ikke fastholdes i tavleundervisning så længe som tidligere.”

Det er for en del undervisere et problem, at der ikke er adgang til at få tekniske problemer løst her-og-nu. Som en underviser siger, er det helt afgørende for undervisernes oplevelse af succes med IT i undervisningen, at der er:

” (...) et beredskab til at løse IT-problemerne, når de opstår (...)”

Lærerne må naturligvis have den nødvendige support, men det er helt nødvendigt for den pædagogiske udvikling af IT, at lærergruppen samlet set besidder de nødvendige IT-kompetencer. Uden dem vil sprogcentret ikke kunne skabe hverken pædagogisk eller økonomisk merværdi. Som en underviser skriver:

”Vi skal erkende, at en lærer, i dag og ikke mindst fremover, er nødt til at beherske it og håndtering af diverse digitale medier på et rimeligt højt niveau, for at kunne levere en god undervisning i dagens og fremtidens skoleformer”.

Og han fortsætter:

”Hvad enten vi vil det eller ej, kommer vi til at skulle bruge it utroligt meget mere end nu, det vil vi ganske enkelt blive tvunget til i takt med, at næsten al form for viden bliver digitaliseret”.

### 3.2 IT-kultur

Det andet område for pædagogisk e-ledelse vedrører sprogcentrets IT-kultur. Der er måske masser af IT-materialer og -værktøjer, masser af IT-rum (fysisk og på nettet), men hvad med IT-kulturen? Kultur vedrører normer, vaner og

---

<sup>3</sup> Begrebet ”pædagogisk merværdi” er inspireret af en kommentar fra bloggen.

skikke. Et sprogcenters IT-kultur viser sig i de normer, vaner og skikke, som ledere, undervisere og kursister omfatter IT med. Den måde, man anvender IT på, afspejler et sprogcenters IT-kultur. Hvis kulturen omkring IT-anvendelsen ikke udvikles, vil man kunne anskaffe sig nok så meget IT uden at bryde igennem til de virkelige forandringer og forbedringer af undervisnings- og læringsmiljøer. Hvad skal der til, for at IT-kulturen udvikles til gavn for sprogcentrets samlede uddannelseskultur?

Som det ser ud nu, er der nogle normer, vaner og skikke i den eksisterende uddannelseskultur på sprogcentre, der blokerer. Der er, som nævnt ovenfor, en vis pædagogisk konservatisme blandt underviserne. Men det er ikke hele forklaringen. En underviser peger på, at den eksisterende kultur er fyldt med krav og forventninger, som skygger for integration af IT:

”Mange lærere synes måske at det er spændende, og vil gerne inddrage it i undervisningen. Men så er der lige en modultest forude, og så skal vi have læst 3 bøger, og vi skal også forberede 2 projekter, og vi skal lære at skrive e-mails, og så kommer der to nye kursister på holdet på mandag, osv. osv. Dag-til-dag planlægningen tager over, og der er måske ikke tid at sætte sig ind i nye it-muligheder.”

I forlængelse af refleksioner over kulturen, kvaliteten og mængden af sprogcentrenes eksisterende IT, skriver en underviser:

”For at IT-kulturen kan udvikles på sprogcentre, skal der være nem adgang til IT-midlerne. For at implementere og udvikle brugen, skal underviserne have mulighed for dagligt at afprøve materialer og metoder”.

Trægheden eller lukketheden i uddannelseskulturen er der blandt undervisere forskellige bud på en løsning af, bl.a.

”Jeg mener at ledelsen skal passe på ikke at undervurdere behovet for at blive ”sparket i gang” med it – både i form af kurser (med fokus på pædagogikken og ikke det tekniske!!) og intern udvikling hvor fx et helt team afprøver brugen af et bestemt it-værktøj. Og så er det en god idé at tage et skridt af gangen, og ikke tro at man skal lære/anvende alle it-muligheder på en gang.”

En IT-konsulent siger om kultur:

”Hvis ikke ledelsen kan være med til at skabe en ny kultur omkring undervisningen, så hænger rigtig mange lærere fast i det, de er vant til.”

En underviser, der af ledelsen er blevet udpeget som IT vejleder, skriver meget pessimistisk om mulighederne for at få skabt en solid it-kultur:

”(…) så længe it ikke indgår som naturlige aktiviteter, midler og materialer i det vi laver i det daglige. Så længe det er noget man aktivt skal vælge til, prioritere (over noget andet) er det alt for let at vælge det fra.”

Samme underviser peger på, at der er en generel problematik i, at områdets

materialer i alt for lav grad indtænker IT:

”Og set i sammenhæng med at forbedre sine it-tekniske færdigheder fx på kurser eller andet, bliver disse heller ikke attraktive, hvis ikke materialerne fordrer at man har disse færdigheder, eller at opgaverne og aktiviteterne ’kun’ kan foregå med it.”

Det må være en e-ledelsesopgave at tænke i nye sammenhænge mellem metoder, materialer og IT, hvis IT-kulturen skal udvikles og give grobund for pædagogisk innovation, der batter noget.

### 3.3 IT-kompleksitet

Det tredje område for pædagogisk e-ledelse vedrører en stadig stigende IT-kompleksitet. Antallet af IT-materialer, -værktøjer og -rum (”IT-genrer”) er vokset betydeligt de senere år. Det tog for alvor fart med internettets pædagogiske gennembrud ved årtusindskiftet. Det enkelte sprogcenter og dets lærere kan umuligt integrere alle IT-genrer lige grundigt.

En underviser skriver på bloggen:

”Det er særlig kompleksiteten i de valg, som hele tiden forestår, der har min interesse. Der går ikke en uge uden nyheder om nye applikationer (programmer) eller nyt hardware på vej. Hvis man f.eks. går til websitet <http://www.go2web20.net/> kan man se, hvor mange – særlig fildelingsprogrammer – der ser dagens lys.”

Denne underviser udviser en særlig kompetence i forhold til at navigere i kompleksiteten af IT-genrer. Det vil dog være helt urealistisk at forestille sig, at en skole og dens lærere skulle mestre alle nuværende og kommende IT-genrer. Det vil derfor være nødvendigt konstant at ”vælge til og fra”. Det gælder både ledere og undervisere.

En leder foreslår, at der sættes mere fokus på superbrugere:

”Der skal blandt lærerne være en eller flere superbrugere, som er tilgængelige, så lysten til at bruge det nye udstyr ikke kvæles i at man bruger alt for lang tid på at sætte sig ind i de forskellige funktioner.”

Samme leder peger på nødvendigheden af at etablere en:

”(…) videndelingskultur, så den dybe tallerken ikke behøver blive opfundet mere end én gang.”

Superbrugere og IT-vejledere synes for flere at være en vej frem i forhold til at navigere i det komplekse felt som IT i uddannelse repræsenterer. En IT-konsulent skriver:

”Pga. den kompleksitet, som du også nævner, kan man ikke forvente, at lærerne selv hele tiden er på opdagelse – for så bliver der ikke megen tid tilbage til

kerneområdet... Men hvis man har en eller flere personer, der har det som et af deres arbejdsområder at følge med i udviklingen og finde de tendenser og teknologier, der kunne bidrage med noget ift. skolens forskellige opgaver, så kunne man forhåbentlig understøtte en kultur, der fokuserer på udvikling.”

Det er helt afgørende, at de valg af indkøb, sprogcentre træffer er kvalificerede. Det kan være vanskeligt at vælge pædagogisk rigtigt som en tidligere sprogcenterleder skriver:

”Hvordan sikrer man at man får det IT-udstyr, der er brug for og f.eks. ikke køber smart board til hele skolen til understøttelse af en lærerstyret undervisning og f.eks. har midler til billigere håndholdte enheder, der ikke i samme grad ’kalder på’ en lærercentreret undervisning?”

### 3.4 Sammenfatning

Ovenstående refleksioner, herunder udsagn fra undervisere, ledere og andre med kendskab til sprogcenterverdenens IT, er første bud på en begrebsliggørelse af pædagogisk e-ledelse som felt med potentiale for gennemgribende pædagogiske forandringer. Hver især og tilsammen repræsenterer de tre IT-områder udfordringer og muligheder i forhold til at skabe et grundlag for e-ledelsesmæssige refleksioner og beslutninger.

Det spørgsmål, som mangler at blive besvaret, synes at være:

Hvilke *systematiske*, e-ledelsesmæssige refleksioner og beslutninger skal der til, for at sprogcentrets IT-anvendelse, -kultur og -kompleksitet bliver ressourcer og ikke begrænsninger i bestræbelser på at skabe gennemgribende forandringer i centrenes pædagogik?

## 4. Pædagogisk e-ledelse

Efter at have opstillet tre centrale områder for pædagogisk e-ledelse, vil jeg i det følgende skitsere et ledelsesteoretisk grundlag, ud fra hvilket sprogcentre kan foretage systematiske refleksioner over og beslutninger om IT som ressource for gennemgribende pædagogisk innovation.

Ifølge Jørgensen og Rasmussen (2005) er der tre tilgange til organisationsforandringer.

### 1. Den teknisk-rationelle tilgang

Her tillægger ledelsen det værdi, at beslutninger træffes med henblik på konkrete målelige forandringer. Denne tilgang vil hjælpe ledelsen med at sikre, at der anskaffes IT, der er behov for. Samtidig vil tilgangen kunne sikre, at det grej, man anskaffer, virkelig bliver brugt, og at det har den pædagogiske og økonomiske merværdi, man havde tænkt sig. Endelig omfatter området hensigtsmæssige kompetenceudviklings- og it-supportstrategier samt investeringer heri. Den teknisk-rationelle tilgang kan anvendes til at udvikle det

felt, som vedrører den konkrete IT-anvendelse på sprogcentret. En kilde til inspiration er her James Marches forestillinger om "Fornuft og forandring" (March 1995) og delvis pragmatisk ledelsesteori (Kotter 1999). March forholder sig kritisk til det ensidige fokus på det teknisk-rationelle og peger på improvisationen som kilde til kvalificering af både proces og produkt. Kotter har en spændende 8-trins model for realisering af forandringer gennem ledelse.

## *2. Den humanistiske tilgang*

Her er det vigtigt, at ledelsen er rammeskabende for ændringer i organisationskulturen, ofte gennem en vis konsensus eller enighed. Tilgangen kan hjælpe ledelsen med at integrere IT i sprogcentrets pædagogiske kultur til gavn for forandringer og forbedringer af undervisnings- og læringsmiljøer. Den humanistiske tilgang kan anvendes til at udvikle det felt, som vedrører sprogcentrets IT-kultur, hvor kultur ses som de it-pædagogiske normer, vaner og skikke, der er gældende – eller burde være gældende - på centret. Ledelsen vil kunne iagttage niveauer i og modsætninger mellem eksisterende og nye uddannelseskulturer. En teoretisk inspiration til denne tilgang er Scheins teori om organisationskultur (Schein 2004). Schein undersøger bl.a. organisationskulturens 3 niveauer og iagttager dynamikken mellem dem som vilkår og motor for forandringer.

## *3. Den eksplorative tilgang*

Her iagttages ledelse som operationer i et komplekst felt af konstante forandringer. Denne tilgang giver ledelsen mulighed for at operere i det komplekse felt, som et stadigt stigende antal it-genrer eller it-former repræsenterer. Ledelsen må indrette sig på, at den ikke kan have styr på alt, og at der må træffes nogle valg, ikke mindst i forhold til at lægge ansvar for IT-beslutninger og udvikling ud blandt enkeltpersoner og grupper af IT- eller områdeansvarlige. IT-videndeling er, som en leder skriver på bloggen, et nøgleord. Den eksplorative tilgang kan anvendes til at udvikle det felt, som vedrører sprogcentrets IT-kompleksitet. Det er Finn Borum, der har kaldt denne tilgang for "eksplorativ" (Borum 1997). Yderligere inspiration er systemteorien, bl.a. Niklas Luhmanns operative konstruktivisme (for en lettilgængelig gennemgang, se Rasmussen 1996). Dette perspektiv giver et senmoderne bud på ledelse, hvor sikker viden hele tiden udfordres. Det repræsenterer i en vis forstand et opgør med industrisamfundets entydige og lineære produktioner til fordel for vidensamfundets flertydige og komplekse produktioner af eksempelvis forandringer.

## **4.1 Sammenfatning**

Der er modsætninger mellem en teknisk-rationel, en humanistisk og en eksplorativ tilgang til ledelse, herunder e-ledelse. De repræsenterer forskellige traditioner og definerer sig som sådan delvis i modsætning til hinanden.

Samtidig adresserer de tre tilgange hvert deres område for e-ledelse. I det lys synes det oplagt at inddrage alle tre i etableringen af et ledelsesteoretisk



grundlag ud fra hvilket, sprogcentrene kan foretage systematiske refleksioner over og beslutninger om IT som ressource for betydelig pædagogisk innovation. Man kan sige, at ledelsestilgangene hver især og tilsammen kan indgå i et sådant e-ledelsesteoretisk grundlag. De kan "gøre" noget forskelligt i relation til de tre centrale e-ledelsesudfordringer, sprogcentrene står overfor i disse år.

## 5. Sammenfatning og perspektivering

Denne artikel har søgt at belyse spørgsmålet:

*Hvordan kan pædagogisk e-ledelse begrebsliggøres, så området kan danne ramme om gennemgribende forandringer i fremtidens pædagogik på sprogcentre?*

Resultatet er et bidrag til et ledelsesområde, der alt for længe har manglet et overbevisende grundlag for refleksioner og beslutninger. Med inspiration fra ledelsesteori, som sprogcentrenes ledelser må formodes at have et vist kendskab

<b>E-ledelsesområder</b>	<b>E-ledelsestilgange</b> Med hvilken ledelsestilgang kan e-ledelsesområderne iagttages?	<b>Konkrete pædagogiske e-ledelsesinitiativer</b> Hvilke konkrete initiativer kan tages i forhold til at understøtte og lede den pædagogiske innovation, IT repræsenterer?
IT-anvendelse	En teknisk-rationel e-ledelsestilgang	Konkrete "teknisk-rationelle" e-ledelsesinitiativer
IT-kultur	En humanistisk e-ledelsestilgang	Konkrete "humanistiske" e-ledelsesinitiativer
IT-kompleksitet	En eksplorativ e-ledelsestilgang	Konkrete "eksplorative" e-ledelsesinitiativer

**Figur 1:** Oversigt over sammenhænge mellem områder for e-ledelse, e-ledelsestilgange og konkrete e-ledelsesinitiativer.

til, opstilles tre e-ledelsestilgange, som hver især og tilsammen kan danne grundlag for, at IT kan blive et område for vidtrækkende forandringer i sprogcentrenes pædagogik. Det er forandringer, der er varslet af forskere (bl.a. Sørensen, Audon og Levinsen 2010) og andre betydelige faglige aktører (bl.a. IT- og Telestyrelsen 2010; Danmarks Evalueringsinstitut 2009 og Undervisningsministeriet 2007). Forandringerne vedrører overgangen fra industrisamfundets til videnssamfundets uddannelsesformer, der bygger på værdier såsom deltagercentrering, tids- og stedsfleksibilitet og kontekstualisering.

Bedre anvendelse og udnyttelse af eksisterende IT, etablering af frugtbare IT-kulturer og bedre iagttagelse af en stigende IT-kompleksitet på og omkring

sprogcentre er forudsætninger for, at sprogcentre kan udvikle de lærings-, undervisnings- og uddannelsesformer, som et videnssamfund kræver. Samtidig er det forudsætninger for, at sprogcentre kan udvikle det enorme andetsprogs pædagogiske potentiale, som IT repræsenterer. Det er et potentiale, der vedrører selve kernen i dansk som andetsprog, nemlig den særlige forbindelse, der er - eller bør være - mellem det formelle undervisningsrum og de mange uformelle læringsrum, kursisterne møder eller skaber sig udenfor sprogcentret (Bo-Kristensen et al 2009). Eksisterende og nye IT-former viser igen og igen, hvordan denne forbindelse kan iagttages og realiseres.

Udover en begrebsliggørelse af e-ledelse er det naturligvis nødvendigt at nærme sig forståelsen af pædagogisk e-ledelse med konkrete initiativer, der kan omsætte begrebsliggørelsen til praktisk handling. Her vil man skulle søge svar på spørgsmålet:

*Hvilke e-ledelsesmæssige initiativer vil kunne omsætte pædagogisk e-ledelse i konkret handling på sprogcentre?*

Figur (1) viser i oversigtsform sammenhænge mellem e-ledelsesområder, e-ledelsestilgange og konkrete e-ledelsesinitiativer på sprogcentre

Det ligger udenfor denne artikels rammer at gå i dybden med konkrete e-ledelsesinitiativer, men artiklens gennemgang af de tre IT-områder viser, at der blandt områdets aktører er en række forslag. Se også bloggen e-ledelse ([www.e-ledelse.net](http://www.e-ledelse.net)), hvor der er yderligere forslag i kommentarerne til indlægget "3 ledelsesudfordringer på sprogcentre". Her skal blot fremhæves et enkelt forslag fra en underviser:

"For år tilbage var UNI-C og andre involveret i det pædagogiske kørekort. Det var en god ide og på sprogcentre løftede det i hvert fald lærernes it-niveau. Kunne man forestille sig at lederne på samme måde fik et kørekort – det kunne jo hedde Leder-it?"

## Referencer

Bo-Kristensen, M. (2010). Innovativ e-ledelse, *e-ledelse*, [www.e-ledelse.net](http://www.e-ledelse.net) (Interview med Anne-Charlotte Petersen)

Bo-Kristensen, M. og H. Schelde. (2010). MobiSticks: Læring på stedet, i: *Fokus*, nr. 51 (FOKUS udgives af Uddannelsesforbundet, sektionen for lærere i dansk som andetsprog), s. 18-19

Bo-Kristensen, M., N. O. Ankerstjerne, C. Neutzsky-Wulff & H. Schelde (2009). Mobile City and Language Guides – New Links Between Formal and Informal Learning Environments, in: *Electronic Journal of E-learning*. Reading: Academic Conferences Ltd.

Borum, F (1995). Strategier for organisationsændringer. Gylling: Handelshøjskolens forlag.

Bruner, J. (1998). Uddannelseskulturen. København: Munksgaard

Bruner, J. (1999). Mening i handling. Århus: Klim

Danmarks Evalueringsinstitut (2009). *It i skolen: Undersøgelse af erfaringer og perspektiver*. København: Danmarks Evalueringsinstitut (Rapport, 97 sider). Hent rapporten [HER](#) (set 27.6.2010)

IT- og Telestyrelsen (2010). Danmark som højhastighedssamfund: Højhastighedskomiteen, januar 2010. Kbh.: IT- og Telestyrelsen. Hent rapporten [HER](#) (set 27.6.2010)

Holmen, A. (1998). Indvandrere og sprog. I: Cornelius, H & K. Schnack (red.), *Voksenpædagogisk Opslagsbog*. København: Chr. Ejlers, s. 98-107

Jørgensen K.M. & P. Rasmussen (red.) (2005). *Forandringsprojekter som organisatorisk læring*. Aalborg Universitetsforlag

Kotter, J. (1999). *I spidsen for forandringer*. København: Peter Aschenfeldts Nye forlag

March, J. G. (1995). *Fornuft og forandring*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Nielsen, G.Ø., M. S. Pedersen & C. A. Linderoth, (red) (2003). IT i andetsprogsundervisningen – processer og perspektiver. København: Integrationsministeriet.

Nielsen G. Ø., K. Lund, M. S. Pedersen & G. Korbo (red.) (2001). *Fleksible læringsmiljøer: I andetsprogsundervisning – en antologi*. København: Undervisningsministeriet. Hen publikationen [HER](#) (set 27.6.2010)

Pedersen, M. S. & K. Andersen (2000). *Hvad venter vi på - om it i fremmedsprogsundervisningen*. København: Undervisningsministeriet. Hent publikationen [HER](#) (set 27.6.2010)

Undervisningsministeriet (2007). *Videndeling i den danske folkeskole: Pædagogisk og organisatorisk anvendelse af videndelingssystemer*. København: Undervisningsministeriet. (Rapport udarbejdet for Undervisningsministeriet af Rambøll Management, 168 sider) Hent rapporten [HER](#) (set 27.6.2010).

Rasmussen, J. (1996). *Socialisering og læring i det refleksivt moderne*. København: Unge Pædagoger

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3. udgave. N.Y.: John Wiley & Sons Ltd

Sørensen, B. H., L. Audon & K. Levinsen (2010). *Skole 2.0*. Århus: Forlaget Klim.

Mads Bo-Kristensen: Pædagogisk e-ledelse på sprogcentre

Wittgenstein, L. (1999 / org. 1953). *Filosofiske undersøgelser*, 2. udgave. Kbh: Munksgaard/Rosinante