

## Resume af Rambølls ”10 fortællinger om skoleledelse. Praksiskatalog om ledelse af forandringer”

Rambøll har på vegne af Undervisningsministeriet samlet ti fortællinger<sup>1</sup>, hvor skoleledere fortæller om deres arbejde med forandring og udvikling af skolen. Fælles for de ti skoler er, at de har gennemført forandringer og samtidig opnået gode skoleresultater.

Formålet med fortællingerne er at inspirere skoleledere over hele landet til arbejdet med folkeskolereformen. I hver fortælling tages der afsæt i de nedenfor præsenterede forandringsprojekter, som lederne har fundet relevant i forhold til reformen.

Skole	Forandringsprojekt
Grønnevang Skole (Hillerød Kommune)	Skolefusion
Tåsingeskolen (Svendborg Kommune)	Forandring af skolens arbejde med inklusion
Kirkebakkeskolen (Vejle Kommune)	At blive dygtige til at samarbejde med lokalsamfundet
Selsmoseskolen (Høje-Taastrup Kommune)	Udvikling af heldagsskoletilbud
Rungsted Skole (Hørsholm Kommune)	Arbejde med værdier i praksis
Fuglsanggårdsskolen (Lyngby-Taarbæk Kommune)	Udvikling af heldagsskoletilbud
Skørping Skole (Rebild Kommune)	Udvikling af turbodanskforløb for overbygningen
Buskelundskolen (Silkeborg Kommune)	Aldersintegrerede fællesskaber
Frederiksberg Skole (Sorø Kommune)	En narrativ tilgang til inklusionsopgaven
Ørestad Skole (Københavns Kommune)	Undervisningsdifferentiering i praksis

Fortællingerne kommer ikke hele vejen rundt om den konkrete forandringsproces, men stiller skarpt på udvalgte temaer. Samlet supplerer ledelsesfortællingerne hinanden, idet de sammen belyser en vifte temaer, der er centrale i arbejdet med forandringsledelse og for arbejdet med folkeskolereformen. Hver enkelt skoleleder er desuden blevet bedt om at forholde sig til følgende tre spørgsmål om reformen:

- Hvad ser du som den største udfordring?
- Hvordan vil du arbejde med det?
- Hvad vil du helst lykkes med?

### Overordnet konklusion

De adspurgte skoleledere inddrager i høj grad medarbejderne i forandringsprocessen for bl.a. at sikre medejerskab blandt medarbejderne til forandringsprocessen. Lederne er dog samtidig bevidste om, at de har det endelige ledelsesansvar. Som følge heraf er de villige til at ’stå fast’, selv om medarbejdergruppen ikke nødvendigvis er enige i forandringen.

---

<sup>1</sup> KL, Skolelederforeningen og Børne- og Kulturchefforeningen har bidraget med at kvalificere spørgerammen til interviewene med skolelederne samt kommet med forslag i relation til udvælgelsen af de ti skoleledere.

### Grønnevang Skole

I forandringsprocessen er det centralt, at:

- Der er en vision.
- Visionen kommunikeres ud, og alle parter inddrages. Skoleledelsen skal være tydelig i sin kommunikation og lytte til medarbejderne, samt hele tiden sørge for at bringe de gode erfaringer med sig i det videre forløb og finde ud af, hvor man kan blive bedre.
- Medarbejderne kan se ideen og forstå meningen med forandringen og følger ledelsen. Derfor er meningsskabende kommunikation helt centralt.

### Tåsingeskolen

I forandringsprocessen er det centralt, at:

- Lederen er tydelig i sin kommunikation i forhold til det resterende ledelsesteam og til medarbejderne.
- Lederen tør tage ansvar og træffe valg.

### Kirkebakkeskolen

I forandringsprocessen er det centralt, at:

- Lederen har en ambitiøs vision for skolen, der afspejler en forståelse for den udvikling, samfundet bevæger sig i, da skolen skal udvikle sig i takt med det omgivende samfund.
- Lederen er tydelig i forhold til, hvad vedkommende vil, samt at beslutningerne er sagligt begrundede – dette skal være tydeligt for medarbejderne.
- Lederen er bevidst om sin ledelsesform. Det er afgørende at være lyttende, inddragende og ordentlig. Det er vigtigt, at skolen tør vende sin åbenhed og nysgerrighed indad, tør lave fejl og lære af dem. Det skal være legalt, at medarbejderne er usikre og sætter ord på det ved forandringer.

### Selsmoseskolen

I forandringsprocessen er det centralt, at:

- Ledelsen har en dialog om forandringsprocessen med samtlige medarbejdere.
- Medarbejderne føler medejerskab i forandringsprocessen, for ellers har forandringen ingen gang på jorden.

### Rungsted Skole

I forandringsprocessen er det centralt, at:

- Lederen holder fast i skolens værdier og lader dem være det fælles kompas for de konkrete valg og beslutninger på skolen<sup>2</sup>. Forandringer kan ikke ske gennem administrative greb.

---

<sup>2</sup> Værdierne er: 1) *Faglighed*: Højt fagligt læringsmiljø og ambitioner på elevernes vegne. 2) *Anerkendelse*: Se, høre og anerkende hinanden i et ligeværdigt og inkluderende fællesskab. 3) *Gensidig respekt*: Møde hinanden med gensidig respekt i alle sociale fællesskaber. 4) *Engagement*: godt arbejdsmiljø for medarbejdere og elever. 5) *Nysgerrighed*: tør gå nye veje og udfordre sig selv og hinanden.

### Fuglsanggårdsskolen

I forandringsprocessen er det centralt, at:

- Lederen går foran uden at gå i vejen.
- Ledelsen sætter retningen og samler op samt er tydelig om, hvor skolen er på vej hen. Nøgleord i udviklingsarbejdet på skolen er strategi, proces og kommunikation.
- Ledelsen prioriterer den systematiske dialog med medarbejdere og medarbejderteams. Medarbejderinddragelse er en forudsætning for motivation og medejerskab. Der peges på, at medejerskab er afgørende for, at forandringen sker ude i klasselokalet.

### Skørping Skole

I forandringsprocessen er det centralt, at:

- Lederen er åben, lydhør og samarbejdende, men samtidig er vedholdende i sin ledelsesstil.
- Lederen forsøger at være på forkant med udviklingen på skolen og ved, hvor han eller hun ønsker, skolen skal bevæge sig hen.
- Lederen udfordrer medarbejderne uden at vælte dem fuldstændig. Der skal kæres om den daglige drift, men medarbejderne skal samtidig udfordres, så der sker en nyudvikling.
- Lederen sikrer, at der følges op på, om de iværksatte initiativer har den ønskede effekt. Såfremt det ikke er tilfældet, skal de afsluttes hurtigst muligt.

### Buskelundskolen

I forandringsprocessen er det centralt, at:

- Lederen har en tydelig plan for projektet, og projektet forklares, så det giver mening for medarbejderne, samt at initiativet får tid til at modnes.
- Medarbejdernes mening høres, og medarbejderne involveres allerede i idefasen.
- Lederen holder kursen, går forrest, sikrer at medarbejderne har de fornødne kompetencer, coacher medarbejderne og evaluerer forløbet.

### Frederiksberg Skole

I forandringsprocessen er det centralt, at:

- Skoleledelsen sikrer en hensigtsmæssig proces igennem samtale med og information til medarbejderne. Nøgleordene er deltagelse, proces og kommunikation. Ledelse er således ikke en færdighed, men en relationel kompetence.
- Skoleledelsen sørger for at samle de gode erfaringer og dele dem på tværs af skolen, så lærerne bevarer energien til at prøve nyt og inspirere hinanden. Der skal tages udgangspunkt i, hvad man som skole er god til, og hvad der kan videreudvikles derudfra.
- Skoleledelsen giver processen retning. Kommunikation skal være enkel, og der skal være et tydeligt fælles mål for medarbejdere og elever.

### Ørestad Skole

I forandringsprocessen er det centralt, at:

- Medarbejderne ved, hvor de har deres leder. Skolens medarbejdere skal vide hvad vedkommende kan – og hvad vedkommende ikke kan.

- Ledelsen sikrer, at de relationelle, faglige og pædagogisk didaktiske kompetencer på skolen hele tiden udvikles.
- Ledelsen løbende lytter til medarbejdernes feedback og korrigerer sin forforståelse, såfremt der er behov herfor. De enkelte lærerteams har sammen med skolens udviklingsgrupper været arnested for udvikling af nye læringsmiljøer.
- Målene for skolen er tydelige, og der kun foretages justeringer, hvis det er velbegrundet, så slingrekurs undgås.