

# Værktøj til selvevaluering

## Det gode skolelederliv

Dette værktøj sætter fokus på det gode skolelederliv. Et godt skolelederliv er vigtigt både for den enkelte skoleleder og for det enkelte ledelsesteam. Men hvad er et godt skolelederliv? Der vil tegne sig forskellige billeder fra skoleleder til skoleleder og fra ledelsesteam til ledelsesteam.

Formålet med at beskrive og vurdere jeres skolelederliv er, at I udvikler en fælles forståelse af, hvad der bidrager positivt til jeres fælles såvel som individuelle trivsel som skoleledere. Selvevalueringen består af fire faser:

1. Forberedelse (møde i ledelsesteamet)
2. Dataindsamling (individuelt)
3. Selvevaluering med afsæt i en række arbejdsspørgsmål (møde i ledelsesteamet)
4. Udmøntning af ny praksis (individuelt og på møder i ledelsesteamet).

### 1. Forberedelse (møde i ledelsesteamet)

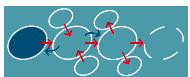
- Forpligt jer til at hjælpe hinanden med at udvikle et godt skolelederliv.
- Læs introduktion og dette værktøj grundigt igennem (gælder alle medlemmer af skolens ledelsesteam).
- Aftal hvor lang tid I vil bruge på at gennemføre selvevalueringens forløbet og aftal minimum tre arbejdsdage, hvor I hver især vil føre logbog over jeres opgaver og aktiviteter (jf. 2. Dataindsamling). Udvælg nogle dage, som I forventer vil afspejle jeres dagligdag.

### 2. Dataindsamling (individuelt)

- På de dage I har udvalgt, noterer hvert medlem af ledelsesteamet hvilke opgaver, han eller hun deltager i. Noter tidsrum og opgave, samt din vurdering af opgavens type.

En skabelon til logbog kan hentes fra [www.skolelederne.org](http://www.skolelederne.org). Se også eksemplet på logbog andetsteds i materialet.

### 3. Selvevaluering (møde i ledelsesteamet)



#### FASE A · Praksis som vi ser den nu

#### Spørgsmål 1

**Hvad kendetegner organisering, samarbejde og ansvarsfordeling i jeres ledelsesteam?**

Et teams organisering og dets fordeling af opgaver og ansvarsområder ændrer sig hele tiden. Derfor er der med mellemrum god grund til at tage de sædvanlige rutiner op til fornyet drøftelse.

- 1.1 Fremlæg jeres logbog for hinanden. Vær objektiv og konkret. Fortæl hvad der foregik i løbet af de udvalgte dage,

men vent med forklaringer, forventninger, refleksioner og vurderinger til senere.

- 1.2 Beskriv for hinanden hvilke faglige, sociale og personlige kompetencer de forskellige opgaver, som fremgår af logbogen, kræver.
- 1.3 Beskriv hvad der kendetegner jeres varetagelse af ledelsesopgaverne. Tag evt. afsæt i logbogen. Giv eksempler på, hvordan I arbejder sammen som ledelsesteam. Giv eksempler på, hvordan I hver især arbejder selvstændigt.
- 1.4 Beskriv hvordan I deler viden og tager beslutninger i ledelsesteamet. Giv eksempler på både formelle og uformelle rammer for videndeling og beslutningstagning.
- 1.5 Beskriv hvordan I i ledelsesteamet arbejder med at give hinanden feedback i forhold til opgaveløsning. Giv eksempler på både formel og uformel praksis for at give og modtage feedback.
- 1.6 Noter de vigtigste kendetegn ved jeres ledelsesteams organisering, samarbejde og ansvarsfordeling.

#### Spørgsmål 2

**Hvordan sikrer I en fælles forståelse af, hvad der kendetegner kvalitet i ledelsesarbejdet?**

*Vi taler meget om kvalitet, og vi er enige om, at der skal være kvalitet i vores ledelsesarbejde. Men er vi enige om, hvad vi forstår ved kvalitet? For at sikre tryghed i løsningen af de forskellige ledelsesopgaver er det vigtigt, at vi som ledelsesteam er enige om, hvad vi forstår ved kvalitet, så vi kan støtte hinanden.*

- 2.1 Beskriv hvordan I som ledelsesteam sikrer, at I har en fælles forståelse af, hvad der kendetegner kvalitet i ledelsen af skolens pædagogiske processer.
- 2.2 Beskriv hvordan I som ledelsesteam sikrer, at I har en fælles forståelse af god personaleledelse.
- 2.3 Beskriv hvordan I som ledelsesteam sikrer, at I har en fælles forståelse af, hvad der kendetegner kvalitet i jeres strategiarbejde.
- 2.4 Beskriv hvordan I som ledelsesteam skaber en fælles forståelse af høj kvalitet i de økonomiske og administrative ledelsesopgaver.
- 2.5 Beskriv hvordan I sikrer synlighed og tydelighed i jeres arbejde både over for medarbejderne og over for andre aktører.
- 2.6 Noter de vigtigste metoder I arbejder med for at sikre kvaliteten af den samlede ledelsesopgave.



#### FASE B · Analyse og vurdering

#### Spørgsmål 3

**Hvordan understøtter jeres organisatoriske forhold et godt skolelederliv?**

- 3.1 Hvad er baggrunden for jeres måde at organisere jer på? Hvilke formelle og uformelle forhold har betydning for organisering, samarbejde og opgave- og ansvarsfordeling i jeres ledelsesteam?

- 3.2 Tag afsæt i jeres logbøger. Hvad kendetegner jeres konkrete opgavevaretagelse?
- Hvad lægger I mærke til, og hvad overrasker jer? Hvordan opfatter I fx fordelingen mellem planlagte opgaver og ad hoc-opgaver samt mellem primære, sekundære og tertiære ledelsesopgaver?
  - Hvad var typisk og atypisk for jeres opgavevaretagelse på de pågældende dage?
  - Tegner der sig mønstre på tværs af jeres logbøger? Hvilke opgaver, problemstillinger og dilemmaer går igen?
  - Er der noget særegent i jeres individuelle opgavevaretagelse? Er der forhold I ikke tidligere havde kendskab til eller var opmærksomme på i forbindelse med jeres kollegaers daglige opgavevaretagelse?
- 3.3 Hvordan vurderer I forholdet mellem den formelle fordeling af opgaver og ansvar og den fordeling, som fremgik af jeres analyse i spørgsmål 3.1 og 3.2? Inddrag evt. jeres organisationsdiagram og funktionsbeskrivelser.
- 3.4 Hvordan føler I jer klædt på til at varetage de forskellige ledelsesopgaver? Diskuter forholdet mellem de opgaver I skal løse, og de kompetencer og interesser som I hver især har.
- 3.5 Hvordan håndterer I balancen mellem at uddelegere opgaver og sikre overblikket på tværs i ledelsesteamet? Diskuter fordele og ulemper ved den måde I har fordelt jeres opgaver på, og den måde I deler viden om opgaveløsning på.
- 3.6 Hvordan skaber I tillid i ledelsesteamet, så I kan træffe individuelle beslutninger? Hvordan sikrer I, at der er balance mellem uddelegering af arbejdsopgaver på den ene side og fælles viden om og fælles ejerskab til beslutninger på den anden side?
- 3.7 Diskuter kulturen i jeres ledelsesteam med hensyn til at afprøve nye ideer, tvivle, tage fejl og opnå succes. Hvordan håndterer I spændet mellem at præstere det optimale og at turde begå fejl? Diskuter kulturen i ledelsesteamet i forhold til at kunne rumme usikkerhed og fejre succeser.
- 3.8 I hvilke situationer er det vigtigt at få feedback, hvem skal give feedback og hvordan? Diskuter kulturen i ledelsesteamet i forhold til feedback og anerkendelse.
- 3.9 Noter styrker og svagheder i jeres organisering af ledelsesarbejdet. Begrund hvordan de forskellige forhold påvirker jeres skolelederliv. Hvilke faktorer skaber fx tryk og utryk i ledelsesrollen?

#### Spørgsmål 4

#### Hvordan understøtter jeres forståelse af kvalitet i ledelsesarbejdet et godt skolelederliv?

- 4.1 Hvilken rød tråd ser I i jeres arbejde med at sikre kvalitet i jeres samlede ledelsesopgave (jf. spørgsmål 2.1-2.4)? Hvordan afstemmer I jeres forventninger til hinanden? Diskuter balancen mellem at have en fælles forståelse af hvad der kendetegner kvalitet i opgaveløsningen, og at have et selvstændigt ledelsesrum.
- 4.2 Hvilken sikkerhed har I for, at opgaverne i ledelsesteamet løses, så resultaterne er af høj kvalitet? Identificer hvad

der har gjort, at I har oplevet at have løst en opgave, så resultaterne er af *høj kvalitet*. Identificer hvad der har gjort, at I har oplevet at have løst en opgave *utilfredsstillende*.

- 4.3 Hvilke formelle og uformelle forhold har betydning for jeres drøftelser af kvalitet i ledelsesarbejdet, fx krav og forventninger fra kommunen, jeres medarbejdere og jer selv? Diskuter hvad der fremmer og hæmmer jeres drøftelser om kvalitet i ledelsesarbejdet.
- 4.4 Hvilke formelle og uformelle krav og forventninger oplever I i forhold til synlighed i ledelsesarbejdet? Diskuter hvad synlig og tydelig ledelse er for jer i forhold til fx fysisk tilstedeværelse og/eller tydelige retningslinjer og forventninger.
- 4.5 Noter hvordan jeres arbejde med at sikre kvalitet i ledelsesarbejdet understøtter et godt skolelederliv.



#### FASE C · Praksis som vi vil udvikle

#### Spørgsmål 5

#### Hvad er jeres vision for det gode skolelederliv om tre år?

- 5.1 Hvad er det gode skolelederliv for jer? Sæt ord på tre følelser, tre situationer og tre vilkår som beskriver det.
- 5.2 Forestil jer, at I om tre år har organiseret et ledelsesteam der bidrager til det gode skolelederliv. Lad jer ikke begrænse af eksisterende strukturer og rammer.
- Hvordan er ledelsesteamet organiseret, og hvordan arbejder I sammen? Argumentér for, hvordan jeres nye ledelsesteam bidrager til et godt skolelederliv.
  - Hvordan holder I fokus på at udvikle kvalitet? Argumentér for, hvordan det fremtidige kvalitetsarbejde i jeres ledelsesteam bidrager til et godt skolelederliv.
- 5.3 Noter de vigtigste kendetegn ved jeres praksis om tre år, som sikrer at I har et godt skolelederliv.

#### Spørgsmål 6

#### Hvordan vil I konkret arbejde videre med at udvikle det gode skolelederliv?

- 6.1 Diskuter med afsæt i jeres nuværende praksis (svarene på spørgsmål 1-4), hvad der skal til for at realisere jeres vision (svaret på spørgsmål 5). Overvej hvilke elementer af jeres nuværende ledelsespraksis, der er særligt vigtige at fastholde, og hvad der evt. kan afvikles. Identificer hvad I umiddelbart kan ændre for at nå jeres vision, og hvad der kræver en længerevarende indsats.
- 6.2 Opstil mål for de forandringer I ønsker at gennemføre. Husk at jeres mål skal være SMART (Specifikke, Målbare, Aktørbestemte, Realistiske, Tidsfaste og Evaluerbare).
- 6.3 Udarbejd en skriftlig handleplan med konkrete initiativer, en tidsplan og en ansvarsfordeling. Aftal hvordan I vil følge op på jeres arbejde med at nå målene.

## 4. Udmøntning af ny praksis

(individuelt og på møder i ledelsesteamet)

Nu skal I i gang med at skabe jeres nye praksis både individuelt og i fællesskab i ledelsesteamet. Held og lykke!