

## Selvevaluering – idealer for god skoleledelse

### Første ledelsesideal:

**Stiller tydelige krav til sine omgivelser** til deres indsats og resultater. Kravene opfattes af omgivelserne som konsistente, fx med henvisning til værdigrundlag, pædagogisk syn, målsætninger mv. Lederen kommunikerer, hvordan kravene hænger sammen, fx ved at henvise til skolens centrale værdier. Hvis omgivelserne har svært ved at opfylde kravene giver lederen "hjælp til selvhjælp". De værdier kravene tager afsæt i er formuleret under inddragelse af omgivelserne.

**1. Er du enig i, at det at stille tydelige krav til sine omgivelser er udtryk for god lederadfærd?**

- 1)  Ja, det er jeg ubetinget enig i
- 2)  Ja, i visse situationer/under visse betingelser (uddyb venligst forudsætningerne nedenfor)
- 3)  Nej

**2. Uddyb baggrunden for dit svar og giv eventuelt eksempler på, hvordan ideallet kunne formuleres bedre:**

**3. Giv eksempler på situationer, hvor du har stillet tydelige krav til dine omgivelser:**

**4. Giv eksempler på situationer, hvor du ikke har stillet tydelige krav til dine omgivelser:**

**5. I hvor høj grad vurderer du samlet set, at du stiller tydelige krav til dine omgivelser?**

- 1)  I meget høj grad
- 2)  I høj grad
- 3)  I nogen grad
- 4)  I mindre grad
- 5)  Slet ikke

**6. Hvilke erfaringer har du med at stille tydelige krav til dine omgivelser i praksis? Beskriv eksempler på henholdsvis positive og negative reaktioner:**

**7. Udgør en eller flere af nedenstående forhold barrierer for dig i forhold til, at du kan stille tydelige krav til dine omgivelser i praksis? (sæt gerne flere kryds)**

- 1)  Behov for uddannelse af skolelederen
- 2)  Dårlige erfaringer med denne tilgang til ledelse.
- 3)  Lederen mangler tid.
- 4)  Skolens traditioner.
- 5)  Modstand fra lærere.
- 6)  Modstand fra elever.
- 7)  Modstand fra forældre.
- 8)  Lovmæssige rammer.
- 9)  Skolens økonomi og disponeringsregler.
- 10)  Øvrige kommunale rammer.
- 11)  Overenskomstmæssige forhold.
- 12)  Andre forhold, skriv hvad:

### Andet ledelsesideal:

**Følger løbende op** på, om omgivelserne lever op til de krav, der stilles til deres indsats og resultater. Der roses, når kravene opfyldes og der gives konstruktiv kritik, når kravene ikke opfyldes, men lederen er altid tydelig. Hvis der er barrierer for indsatsen eller resultaterne sikrer skolelederen, at disse problemer løses – enten personligt eller ved at uddelegere opgaven.

**8. Er du enig i, at det at følge op på, om omgivelserne lever op til de krav, der stilles til deres indsats og resultater er udtryk for god lederadfærd?**

- 1)  Ja, det er jeg ubetinget enig i
- 2)  Ja, i visse situationer/under visse betingelser (uddyb venligst forudsætningerne nedenfor)
- 3)  Nej

**9. Uddyb baggrunden for dit svar og giv eventuelt eksempler på, hvordan idealet kunne formuleres bedre:**

**10. Giv eksempler på situationer, hvor du har fulgt op på, om omgivelserne lever op til de krav, der stilles til deres indsats og resultater:**

**11. Giv eksempler på situationer, hvor du ikke har fulgt op på, om omgivelserne lever op til de krav, der stilles til deres indsats og resultater:**

**12. I hvor høj grad vurderer du samlet set, at du følger op på, om omgivelserne lever op til de krav, der stilles til deres indsats og resultater?**

- 1)  I meget høj grad
- 2)  I høj grad
- 3)  I nogen grad
- 4)  I mindre grad
- 5)  Slet ikke

**13. Hvilke erfaringer har du med at følge op på, om omgivelserne lever op til de krav, der stilles til deres indsats og resultater i praksis? Beskriv eksempler på henholdsvis positive og negative reaktioner:**

**14. Udgør en eller flere af nedenstående forhold barrierer for dig i forhold til, at du kan følge op på, om dine omgivelser lever op til de krav, der stilles til dem i forhold til deres indsats og resultater i praksis? (sæt gerne flere kryds)**

- 1)  Behov for uddannelse af skolelederen
- 2)  Dårlige erfaringer med denne tilgang til ledelse.
- 3)  Lederen mangler tid.
- 4)  Skolens traditioner.
- 5)  Modstand fra lærere.
- 6)  Modstand fra elever.
- 7)  Modstand fra forældre.
- 8)  Lovmæssige rammer.
- 9)  Skolens økonomi og disponeringsregler.
- 10)  Øvrige kommunale rammer.
- 11)  Overenskomstmæssige forhold.
- 12)  Andre forhold, skriv hvad:

### Tredje ledelsesideal:

**Er på forkant** med problemstillinger, der er ved at opstå på skolen eller i skolens omgivelser og reagerer tidligt på disse problemstillinger. Har klare vurderingskriterier for succes og fiasko. Gør sig overvejelser om, hvad de største trusler for skolen er de kommende år, og forsøger at forebygge disse.

**15. Er du enig i, at det at være på forkant med problemstillinger, der er ved at opstå på skolen eller i skolens omgivelser og reagerer tidligt på disse problemstillinger er udtryk for god lederadfærd?**

- 1)  Ja, det er jeg ubetinget enig i
- 2)  Ja, i visse situationer/under visse betingelser (uddyb venligst forudsætningerne nedenfor)
- 3)  Nej

**16. Uddyb baggrunden for dit svar og giv eventuelt eksempler på, hvordan ideet kunne formuleres bedre:**

**17. Giv eksempler på situationer, hvor du har været på forkant med problemstillinger, der var ved at opstå på skolen eller i skolens omgivelser og reageret tidligt på disse problemstillinger:**

**18. Giv eksempler på situationer, hvor du ikke har været på forkant med problemstillinger, der er ved at opstå på skolen eller i skolens omgivelser, og derfor ikke har reageret tidligt på disse problemstillinger:**

**19. I hvor høj grad vurderer du samlet set, at du er på forkant med problemstillinger, der er ved at opstå på skolen eller i skolens omgivelser og reagerer tidligt på disse problemstillinger?**

- 1)  I meget høj grad
- 2)  I høj grad
- 3)  I nogen grad
- 4)  I mindre grad
- 5)  Slet ikke

**20. Hvilke erfaringer har du med at være på forkant med problemstillinger, der er ved at opstå på skolen eller i skolens omgivelser og reagerer tidligt på disse problemstillinger i praksis? Beskriv eksempler på henholdsvis positive og negative reaktioner:**

**21. Udgør en eller flere af nedenstående forhold barrierer for dig i forhold til, at du kan være på forkant med problemstillinger, der er ved at opstå på skolen eller i skolens omgivelser og reagerer tidligt på disse problemstillinger i praksis? (sæt gerne flere kryds)**

- 1)  Behov for uddannelse af skolelederen
- 2)  Dårlige erfaringer med denne tilgang til ledelse.
- 3)  Lederen mangler tid.
- 4)  Skolens traditioner.
- 5)  Modstand fra lærere.
- 6)  Modstand fra elever.
- 7)  Modstand fra forældre.
- 8)  Lovmæssige rammer.
- 9)  Skolens økonomi og disponeringsregler.
- 10)  Øvrige kommunale rammer.
- 11)  Overenskomstmæssige forhold.
- 12)  Andre forhold, skriv hvad:

#### Fjerde ledelsesideal:

**Inddrager sine omgivelser**, før der træffes væsentlige beslutninger, der vedrører dem, men kan godt ende med at træffe beslutninger, som går mod centrale interessenters ønske, hvis det er vigtigt for skolen. I så fald informeres de om baggrunden for, at beslutningen ikke levede op til deres ønsker.

**22. Er du enig i, at det at inddrage dine omgivelser, inden der træffes væsentlige beslutninger, der vedrører dem er udtryk for god lederadfærd?**

- 1)  Ja, det er jeg ubetinget enig i
- 2)  Ja, i visse situationer/under visse betingelser (uddyb venligst forudsætningerne nedenfor)
- 3)  Nej

**23. Uddyb baggrunden for dit svar og giv eventuelt eksempler på, hvordan ideallet kunne formuleres bedre:**

**24. Giv eksempler på situationer, hvor du har inddraget dine omgivelser, inden der blev truffet væsentlige beslutninger, der vedrørte dem:**

**25. Giv eksempler på situationer, hvor du ikke har inddraget dine omgivelser, inden der blev truffet væsentlige beslutninger, der vedrørte dem:**

**26. I hvor høj grad vurderer du samlet set, at du inddrager dine omgivelser, inden der træffes væsentlige beslutninger, der vedrører dem?**

- 1)  I meget høj grad

- 2)  I høj grad
- 3)  I nogen grad
- 4)  I mindre grad
- 5)  Slet ikke

**27. Hvilke erfaringer har du med at inddrage dine omgivelser, inden der træffes væsentlige beslutninger, der vedrører dem i praksis? Beskriv eksempler på henholdsvis positive og negative reaktioner:**

**28. Udgør en eller flere af nedenstående forhold barrierer for dig i forhold til, at du i praksis kan inddrage dine omgivelser, inden der træffes væsentlige beslutninger, der vedrører dem? (sæt gerne flere kryds)**

- 1)  Behov for uddannelse af skolelederen
- 2)  Dårlige erfaringer med denne tilgang til ledelse.
- 3)  Lederen mangler tid.
- 4)  Skolens traditioner.
- 5)  Modstand fra lærere.
- 6)  Modstand fra elever.
- 7)  Modstand fra forældre.
- 8)  Lovmæssige rammer.
- 9)  Skolens økonomi og disponeringsregler.
- 10)  Øvrige kommunale rammer.
- 11)  Overenskomstmæssige forhold.
- 12)  Andre forhold, skriv hvad:

### Femte ledelsesideal:

**Har organiseret skolen**, så lederen har tilstrækkelig tid til pædagogisk ledelse, personaleledelse og strategisk ledelse. Uddelegerer ansvarsområder samt enkeltopgaver, hvor det er muligt til øvrige ledelsespersoner, lærere, sekretærer og selvstyrende teams. Prioriterer hårdt i sine opgaver for at sikre rum til at udøve de væsentligste ledelsesfunktioner. Sikrer at skolen besidder de nødvendige kompetencer, fx i relation til AKT-problemer og PR.

**29. Er du enig i, at en organiseret skole, hvor ansvarsområder uddelegeres, så du har tilstrækkelig tid til pædagogisk ledelse, personaleledelse og strategisk ledelse er udtryk for god lederadfærd?**

- 1)  Ja, det er jeg ubetinget enig i
- 2)  Ja, i visse situationer/under visse betingelser (uddyb venligst forudsætningerne nedenfor)
- 3)  Nej

**30. Uddyb baggrunden for dit svar og giv eventuelt eksempler på, hvordan ideallet kunne formuleres bedre:**

**31. Giv eksempler på situationer, hvor du har organiseret skolen eller uddelegeret ansvarsområder, så du selv har fået tilstrækkelig tid til f.eks. pædagogisk ledelse, personaleledelse eller strategisk ledelse:**

**32. Giv eksempler på situationer, hvor du ikke har organiseret skolen eller uddelegeret ansvarsområder, så du derfor ikke har fået tilstrækkelig tid til f.eks. pædagogisk ledelse, personaleledelse eller strategisk ledelse:**

**33. I hvor høj grad vurderer du samlet set, at du har organiseret skolen og uddelegeret ansvarsområder, så du har fået tilstrækkelig tid til f.eks. pædagogisk ledelse, personaleledelse eller strategisk ledelse:?**

- 1)  I meget høj grad
- 2)  I høj grad
- 3)  I nogen grad
- 4)  I mindre grad
- 5)  Slet ikke

**34. Hvilke erfaringer har du med at organisere skolen og uddelegere ansvarsområder i praksis? Beskriv eksempler på henholdsvis positive og negative reaktioner:**

**35. Udgør en eller flere af nedenstående forhold barrierer for dig i forhold til, at du i praksis kan organisere skolen og uddelegere ansvarsområder, så du har tilstrækkelig tid? (sæt gerne flere kryds)**

- 1)  Behov for uddannelse af skolelederen
- 2)  Dårlige erfaringer med denne tilgang til ledelse.
- 3)  Lederen mangler tid.
- 4)  Skolens traditioner.
- 5)  Modstand fra lærere.
- 6)  Modstand fra elever.
- 7)  Modstand fra forældre.
- 8)  Lovmæssige rammer.
- 9)  Skolens økonomi og disponeringsregler.
- 10)  Øvrige kommunale rammer.
- 11)  Overenskomstmæssige forhold.
- 12)  Andre forhold, skriv hvad:

### Sjette ledelsesideal:

**Igangsætter og følger op på udviklingsopgaver** på skolen. Der igangsættes kun de udviklingsprojekter, der er vigtige og ikke flere end organisationen kan køre i land. Lederen giver en prioritet til udviklingsopgaver, der er tydelig for alle på skolen, og støtter op om disse på flere måder – løbende fokus i løbende kommunikation, timetildeling, efteruddannelse, MUS, rekruttering.

**36. Er du enig i, at det at igangsætte og følge op på udviklingsopgaver på skolen er udtryk for god lederadfærd?**

- 1)  Ja, det er jeg ubetinget enig i
- 2)  Ja, i visse situationer/under visse betingelser (uddyb venligst forudsætningerne nedenfor)
- 3)  Nej

**37. Uddyb baggrunden for dit svar og giv eventuelt eksempler på, hvordan ideallet kunne formuleres bedre:**

**38. Giv eksempler på situationer, hvor du har igangsat og fulgt op på udviklingsopgaver på skolen:**

**39. Giv eksempler på situationer, hvor du ikke har igangsat eller ikke har fulgt op på udviklingsopgaver på skolen:**

**40. I hvor høj grad vurderer du samlet set, at du igangsætter og følger op på udviklingsprojekter på skolen?**

- 1)  I meget høj grad
- 2)  I høj grad
- 3)  I nogen grad
- 4)  I mindre grad
- 5)  Slet ikke

**41. Hvilke erfaringer har du med at igangsætte og følge op på udviklingsprojekter i praksis? Beskriv eksempler på henholdsvis positive og negative reaktioner:**

**42. Udgør en eller flere af nedenstående forhold barrierer for dig i forhold til, at igangsætte og følge op på udviklingsprojekter i praksis? (sæt gerne flere kryds)**

- 1)  Behov for uddannelse af skolelederen
- 2)  Dårlige erfaringer med denne tilgang til ledelse.
- 3)  Lederen mangler tid.
- 4)  Skolens traditioner.
- 5)  Modstand fra lærere.
- 6)  Modstand fra elever.
- 7)  Modstand fra forældre.
- 8)  Lovmæssige rammer.
- 9)  Skolens økonomi og disponeringsregler.
- 10)  Øvrige kommunale rammer.
- 11)  Overenskomstmæssige forhold.
- 12)  Andre forhold, skriv hvad:

### Syvende ledelsesideal:

**Skaber trivsel, samarbejde og udvikling blandt lærerne.** Skaber en god kultur for teamsamarbejde, kollegial sparring og efteruddannelse. Lærerkollegiet er præget af sammenhold og arbejdsglæde.

**43. Er du enig i, at det at skabe trivsel, samarbejde og udvikling blandt lærerne er udtryk for god lederadfærd?**

- 1)  Ja, det er jeg ubetinget enig i
- 2)  Ja, i visse situationer/under visse betingelser (uddyb venligst forudsætningerne nedenfor)
- 3)  Nej

**44. Uddyb baggrunden for dit svar og giv eventuelt eksempler på, hvordan ideallet kunne formuleres bedre:**

**45. Giv eksempler på situationer, hvor du har skabt trivsel, samarbejde og udvikling blandt lærerne:**

**46. Giv eksempler på situationer, hvor du ikke har formået at skabe trivsel, samarbejde og udvikling blandt lærerne:**

**47. I hvor høj grad vurderer du samlet set, at du har skabt trivsel, samarbejde og udvikling blandt lærerne?**

- 1)  I meget høj grad
- 2)  I høj grad

- 3)  I nogen grad
- 4)  I mindre grad
- 5)  Slet ikke

**48. Hvilke erfaringer har du med at skabe trivsel, samarbejde og udvikling blandt lærerne i praksis? Beskriv eksempler på henholdsvis positive og negative reaktioner:**

**49. Udgør en eller flere af nedenstående forhold barrierer for dig i forhold til, at du i praksis kan skabe trivsel, samarbejde og udvikling blandt lærerne? (sæt gerne flere kryds)**

- 1)  Behov for uddannelse af skolelederen
- 2)  Dårlige erfaringer med denne tilgang til ledelse.
- 3)  Lederen mangler tid.
- 4)  Skolens traditioner.
- 5)  Modstand fra lærere.
- 6)  Modstand fra elever.
- 7)  Modstand fra forældre.
- 8)  Lovmæssige rammer.
- 9)  Skolens økonomi og disponeringsregler.
- 10)  Øvrige kommunale rammer.
- 11)  Overenskomstmæssige forhold.
- 12)  Andre forhold, skriv hvad:

### Ottende ledelsesideal:

**Arbejder for gode faglige resultater** gennem tydelig kommunikation af høje forventninger til alle elevers faglige præsentationer. Lederen formulerer de høje forventninger direkte over for lærere, forældre og elever og kræver, at alle bidrager til at skabe det ønskede resultat.

**50. Er du enig i, at det at arbejde for gode faglige resultater gennem tydelig kommunikation af høje forventninger til alle elevers faglige resultater er udtryk for god lederadfærd?**

- 1)  Ja, det er jeg ubetinget enig i
- 2)  Ja, i visse situationer/under visse betingelser (uddyb venligst forudsætningerne nedenfor)
- 3)  Nej

**51. Uddyb baggrunden for dit svar og giv eventuelt eksempler på, hvordan ideallet kunne formuleres bedre:**

**52. Giv eksempler på situationer, hvor du har arbejdet for gode faglige resultater gennem tydelig kommunikation af høje forventninger til alle elevers faglige resultater:**

**53. Giv eksempler på situationer, hvor du ikke har været tydelig i din kommunikation i arbejdet for at højne forventningerne til alle elevers resultater:**

**54. I hvor høj grad vurderer du samlet set, at du har arbejdet for gode faglige resultater gennem en tydelig kommunikation af høje forventninger til alle elevernes faglige resultater?**

- 1)  I meget høj grad
- 2)  I høj grad
- 3)  I nogen grad
- 4)  I mindre grad
- 5)  Slet ikke

**55. Hvilke erfaringer har du i praksis med at kommunikere høje forventninger til alle elevernes faglige resultater? Beskriv eksempler på henholdsvis positive og negative reaktioner:**

**56. Udgør en eller flere af nedenstående forhold barrierer for dig i forhold til, at du i praksis kan arbejde for gode faglige resultater gennem tydelig kommunikation af høje forventninger til alle elevernes resultater? (sæt gerne flere kryds)**

- 1)  Behov for uddannelse af skolelederen
- 2)  Dårlige erfaringer med denne tilgang til ledelse.
- 3)  Lederen mangler tid.
- 4)  Skolens traditioner.
- 5)  Modstand fra lærere.
- 6)  Modstand fra elever.
- 7)  Modstand fra forældre.
- 8)  Lovmæssige rammer.
- 9)  Skolens økonomi og disponeringsregler.
- 10)  Øvrige kommunale rammer.
- 11)  Overenskomstmæssige forhold.
- 12)  Andre forhold, skriv hvad:

### Niende ledelsesideal:

**Arbejder for at skabe helhed i elevernes dagligdag** – også for de elever, der ikke går i SFO. Samarbejder bl.a. med de tosprogede forældre herom.

**57. Er du enig i, at det at skabe helhed i elevernes dagligdag er udtryk for god lederadfærd?**

- 1)  Ja, det er jeg ubetinget enig i
- 2)  Ja, i visse situationer/under visse betingelser (uddyb venligst forudsætningerne nedenfor)
- 3)  Nej

**58. Uddyb baggrunden for dit svar og giv eventuelt eksempler på, hvordan ideet kunne formuleres bedre:**

**59. Giv eksempler på situationer, hvor du har arbejdet for at skabe sammenhæng i elevernes dagligdag:**

**60. Giv eksempler på situationer, hvor du ikke har arbejdet for at skabe sammenhæng i elevernes dagligdag:**

**61. I hvor høj grad vurderer du samlet set, at du har arbejdet for at skabe helhed i elevernes dagligdag?**

- 1)  I meget høj grad
- 2)  I høj grad
- 3)  I nogen grad
- 4)  I mindre grad
- 5)  Slet ikke

**62. Hvilke erfaringer har du med arbejdet for at skabe sammenhæng i elevernes dagligdag i praksis? Beskriv eksempler på henholdsvis positive og negative reaktioner:**

**63. Udgør en eller flere af nedenstående forhold barrierer for dig i forhold til, at du i praksis kan arbejde for at skabe sammenhæng i elevernes dagligdag? (sæt gerne flere kryds)**

- 1)  Behov for uddannelse af skolelederen
- 2)  Dårlige erfaringer med denne tilgang til ledelse.
- 3)  Lederen mangler tid.
- 4)  Skolens traditioner.
- 5)  Modstand fra lærere.
- 6)  Modstand fra elever.
- 7)  Modstand fra forældre.
- 8)  Lovmæssige rammer.
- 9)  Skolens økonomi og disponeringsregler.
- 10)  Øvrige kommunale rammer.
- 11)  Overenskomstmæssige forhold.
- 12)  Andre forhold, skriv hvad:

### Tiende ledelsesideal:

**Fokuserer eksplicit på, at dansk som andetsprog skal integreres i fagene.** Dette fokus understøttes af lederens kommunikation, tildeling af timer, organisering af sprogstøtte og efteruddannelse af lærerne.

**64. Er du enig i, at det at fokuserer eksplicit på, at dansk som andetsprog skal integreres i fagene er udtryk for god lederadfærd?**

- 1)  Ja, det er jeg ubetinget enig i
- 2)  Ja, i visse situationer/under visse betingelser (uddyb venligst forudsætningerne nedenfor)
- 3)  Nej

**65. Uddyb baggrunden for dit svar og giv eventuelt eksempler på, hvordan ideallet kunne formuleres bedre:**

**66. Giv eksempler på situationer, hvor du eksplicit har fokuseret på, at dansk som andetsprog skal integreres i fagene:**

**67. Giv eksempler på situationer, hvor du ikke eksplicit har fokuseret på, at dansk som andetsprog skal integreres i fagene:**

**68. I hvor høj grad vurderer du samlet set, at du har fokuseret eksplicit på, at dansk som andetsprog skal integreres i fagene?**

- 1)  I meget høj grad
- 2)  I høj grad

- 3)  I nogen grad
- 4)  I mindre grad
- 5)  Slet ikke

**69. Hvilke erfaringer har du med i praksis at fokusere eksplicit på, at dansk som andetsprog skal integreres i fagene? Beskriv eksempler på henholdsvis positive og negative reaktioner:**

**70. Udgør en eller flere af nedenstående forhold barrierer for dig i forhold til, at du i praksis eksplicit kan fokusere på, at dansk som andetsprog skal integreres i fagene? (sæt gerne flere kryds)**

- 1)  Behov for uddannelse af skolelederen
- 2)  Dårlige erfaringer med denne tilgang til ledelse.
- 3)  Lederen mangler tid.
- 4)  Skolens traditioner.
- 5)  Modstand fra lærere.
- 6)  Modstand fra elever.
- 7)  Modstand fra forældre.
- 8)  Lovmæssige rammer.
- 9)  Skolens økonomi og disponeringsregler.
- 10)  Øvrige kommunale rammer.
- 11)  Overenskomstmæssige forhold.
- 12)  Andre forhold, skriv hvad: