

SOSU FYN

Strategiimplementering og redskaber

For de handlingsrettede strategier udarbejdes handleplaner for hvert punkt med konkretisering af strategisk sigte, indsatser, tidsplan og milepæle, succeskriterier og måling. Der foretages generel løbende opfølgning og benchmarking med data på:

- Aktivitet på uddannelserne. Optag unge/voksne og på lokationerne, kursusaktivitet på AMU og IDV
- Gennemførelse, med flere nuancer end de traditionelle tal på frafald efter 3 måneder.
Afdækning: Hvor i forløbet sker der mange frafald?
- Undervisningsevalueringer – målrettet koncept skal udvikles
- Elevtrivselsundersøgelser og Vis Kvalitet (EVU)
- Medarbejdertrivselsundersøgelser (Evt. overgang til måling af professionel kapital)
- Virksomhedstilfredshedsundersøgelser

Implementeringen af kulturarbejdet varetages af ledergruppen i fællesskab. Det er afgørende at sikre, at ledergruppen selv kan agere som et solidt læringsfællesskab, der er afstemt omkring værdier, indsatser og prioriteringer; løfter opgaven som et fælles ansvar og kan præsentere sig som eksemplariske rollemodeller.

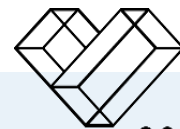
Derfor iværksættes et **fælles internt kompetenceudviklingsforløb** for den samlede ledergruppe og et tilsvarende antal ledelsesudpegede medarbejdere. Noget af forløbet vil være fælles for ledere og medarbejdere, andet vil være opdelt og have fokus på de forskellige temaer og udfordringer, der er relevante på henholdsvis leder- og medarbejderniveau. Forløbet vil have tre overordnede målsætninger:

- At give ledere og medarbejdere en fælles forståelse af strategiens læringsteoretiske afsæt og skabe et fælles sprog herom
- At skabe rammer og rum til dialog mellem ledere og medarbejdere om implementering af strategien
- At udvikle ledelsesteamet og dets kompetencer til at varetage ledelse af professionelle læringsfællesskaber

Med henblik på at skabe meget konkrete, entydige og forpligtende rammer for arbejdet med at udvikle en ambitiøs læringskultur, bruger vi pejlemærker og taksonomier. Begge dele tager direkte afsæt i vores mission, vision og værdier samt i vores PDMG. De skaber en fælles referenceramme og et fælles sprog og er karakteriseret ved at give meget detaljerede eksempler på, hvilken form for praksis, vi stræber efter.

Pejlemærkerne skal som redskab, værdisæt, rammesætning, narrativ og artefakt understøtte og bidrage til kulturskabelsen. Pejlemærkerne er ambitiøse. Nogle af dem er svære at leve op til. Ingen af os vil kunne leve op til dem alle hver dag. Men vi kan bruge dem som fyrtårne for det, vi stræber efter, og for den retning vi ønsker at udvikle os i, fx som ramme for kollegial sparring og feedback. Vi kan fokusere vores energi ved at udvælge specifikke pejlemærker som individuelle eller teambaserede udviklingsspor. Og vi kan bruge dem som afsæt for meningskabende drøftelser om, hvordan vi skaber mest mulig læring og værdi for vores elever og kursister – og for os selv.

Taksonomierne er redskaber, der skal understøtte og sætte retning for teamsamarbejdet. Intet team kan være i konstant fremdrift. Rammer og vilkår ændres, der opstår udfordringer og tilbageslag, og teamkonstellationer ændres, så fælles erfaringer og forståelser skal etableres på ny. Men taksonomierne kan fungere som en fælles referenceramme for løbende evaluering, refleksion og dialog om det enkelte teams næste udviklingskridt som professionelt læringsfællesskab.

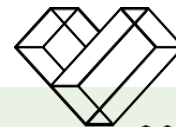


10 pædagogiske pejlemærker

- 1. Jeg har fokus på hver enkelt elev og møder alle med positive forventninger**
Fx er jeg opmærksom på at vise positiv interesse for den enkelte, og jeg tager ansvar for at skabe kontakt til elever, der ikke selv er opsøgende. Jeg formulerer tydeligt over for eleverne, at jeg tror på, at de kan.
- 2. Jeg træner eleverne i at reflektere over og tage selvstændigt ansvar for deres indstilling, indsats, vedholdenhed og motivation for uddannelse**
Fx arbejder jeg målrettet med elevernes mindset for at fremme deres deltagelse og engagement og sikre et godt læringsmiljø med en åben og positiv fejlkultur.
- 3. Jeg er en tydelig læringsleder, der med varm autoritet tager ansvar for at skabe optimale rammer for læring**
Fx er jeg venligt eksplicit omkring mine forventninger til deltagelse og arbejdsro, og jeg griber altid ind over for afledning og forstyrrelser som fx uvedkommende brug af PC eller mobil i timerne.
- 4. Jeg tydeliggør læringsmål og sikrer sammenhæng og struktur i læringsaktiviteterne**
Fx "oversætter" jeg fag- og kompetencemål til læringsmål formuleret i et sprog, som eleverne forstår, og jeg præciserer sammenhænge mellem læringsmål og læringsaktiviteter. Jeg laver klare markeringer af undervisningssekvensernes start, slut, tidsplan og overgange. Jeg organiserer materiale i mitsosufyn.dk, så det hjælper til at skabe overblik for eleverne.
- 5. Jeg angiver klare succeskriterier og stilladserer**
Fx med modeller og eksempler på "den gode præstation" og tydelig eksplicitering af, hvordan forventet aktiv deltagelse og faglig professionalisme ser ud i praksis.
- 6. Jeg varierer min undervisning og prioriterer praksisrettede, eksperimenterende og innovative læringsaktiviteter**
Fx veksler jeg målrettet mellem selvstændige opgaver, gruppearbejde, klassedialog, simulationsaktiviteter og projekt- og feltarbejde med den målsætning, at eleverne møder mange forskellige arbejdsformer og læringsteknologier, og at de engageres og er aktive. Jeg har fokus på, at eleverne både skal *lære om* og *være i* praksis og forstå sammenhængene herimellem.
- 7. Jeg giver løbende formativ feedback til alle og træner eleverne i at evaluere deres egne læringsfremskridt**
Fx med samtaler, der – med fokus på læring frem for præstation – giver klare anvisninger på elevens næste skridt for at blive (endnu) bedre, og som fokuserer på at ansvarliggøre eleven i sin egen læringsproces – også i praktikken.
- 8. Jeg evaluerer min effekt på elevernes læring**
Fx bruger jeg sammen med mit team både bløde og hårde data som udgangspunkt for refleksion over, i hvor høj grad jeg formår at motivere, engagere og skabe læring hos eleverne. Jeg ser min påvirkning som en faktor for deres motivation, fremmøde og deltagelse.
- 9. Jeg er ambitiøs og modig i udviklingen af min undervisning**
Fx er jeg åben over for og justerer min undervisningspraksis på baggrund af evalueringer, feedback og fælles refleksion i teamet. Jeg er risikovillig og bevæger mig af og til uden for min komfortzone i min stræben efter at blive *endnu* bedre.
- 10. Jeg bidrager aktivt til, at vi udvikler os i fællesskab**
Fx deltager jeg engageret i at udvikle fælles materialer, der tager udgangspunkt i skolens PDMG. Jeg søger feedback og sparring hos kolleger og/eller ledelse og inviterer mig selv på besøg hos kolleger for at få inspiration. Jeg behandler kolleger, der søger feedback hos mig, respektfuldt og anerkendende og bidrager målrettet til at skabe et tillidsfuldt kollegialt miljø med en positiv fejlkultur, hvor det er tilladt og trykt at eksperimentere, bede om hjælp og prøve sig frem.

10 pejlemærker for administration og øvrige understøttende funktioner

- 1. Jeg er altid opmærksom på, at mine opgaver bidrager til kerneydelsen – elevernes og kursisternes læring, trivsel og gennemførelse – frem for at være mål i sig selv**
Fx prioriterer jeg efter, at administrative processer og vejledningsopgaver tilrettelægges, så de så vidt muligt understøtter den overordnede pædagogiske opgave og har eleverne/kursisterne i fokus.
- 2. Jeg er bevidst om min rolle som skolens ansigt udadtil og møder alle med positive forventninger**
Fx arbejder jeg målrettet for, at administration og vejledning er let tilgængelig for dem, der søger kontakt, og at vi møder alle elever, kursister, kolleger og gæster med overskud og tålmodighed.
- 3. Jeg tager fuldt ansvar for mit teams samlede opgaver**
Fx deltager jeg aktivt i teammøder og bidrager til at sikre, at opgaverne prioriteres og fordeles hensigtsmæssigt og solidarisk. Jeg ser det ikke som *mine* men som *vores* opgaver.
- 4. Jeg udviser ansvarlighed for administrationen og vejledningen som helhed og støtter mine kolleger professionelt – også i pressede situationer**
Fx har jeg mod til at træde ind i arbejdssituationer, jeg ikke har erfaring i, når der er behov for det, og jeg har tillid til, at min indsats bliver anerkendt.
- 5. Jeg har fokus på min egen og teamets fælles læring**
Fx opsøger jeg selv nye kompetencer og deler beredvilligt min viden og erfaringer med mine kolleger mhp. at styrke teamets evne til at løfte opgaverne i fællesskab.
- 6. Jeg tager initiativ og udfordrer rutiner, systemer, kolleger og ledelse mhp. at sikre procesoptimering og professionel opgaveløsning af høj kvalitet**
Fx er jeg opsøgende ift. nye metoder og sparring og foreslår nye arbejdsgange, når jeg oplever, at noget ikke fungerer perfekt.
- 7. Jeg tager medansvar for, at mit team præges af udviklingsparathed og positiv energi**
Fx anerkender jeg, at der altid er en ny reform, en ny bekendtgørelse og et nyt it-system undervejs, og jeg har fokus på, hvordan jeg og mit team bliver top-tunede til at imødekomme den næste udfordring.
- 8. Jeg bidrager aktivt til et trygt og udviklende arbejdsmiljø ved at give både mig selv og andre plads til at lære af vores fejl og succeser**
Fx fortæller er jeg åbent om fejl jeg har begået og sørger for at bringe dem frem, så vi sammen kan lære af dem.
- 9. Jeg udviser mod til at optræde korrekt og professionelt, selv når det er svært**
Fx taler jeg *med* min kollega – ikke *om* min kollega, og jeg tager medansvar for at løse kollegiale konflikter.
- 10. Når jeg er på arbejde, har jeg fokus på min professionelle opgaveløsning**
Fx lader jeg hverken mine egne eller kollegers private problemstillinger tage min opmærksomhed i arbejdstiden.



10 ledelsespejlemærker

- 1. Jeg har fokus på det samlede SOSU Fyn og bidrager målrettet til at udvikle vores ledelsesteam**
Fx viser jeg tillid, tager konflikter, bakker op om fælles beslutninger, holder mine ledelseskolleger ansvarlige og giver vores fælles resultater opmærksomhed
- 2. Jeg arbejder aktivt for, at det skal være sjovt at gå på arbejde, at vi altid – ALTID – kan blive bedre, og at vi vil være modige sammen**
Fx bidrager jeg til, at vi både griner sammen og bruger hinanden professionelt, og jeg udviser åbenhed og parathed til at lære nyt og udvikle mig til en *endnu* bedre version af mig selv. Jeg understøtter samme egenskaber hos mine medarbejdere og påtaler adfærd, der undergraver målsætningerne
- 3. Jeg sikrer, at vores arbejde og resultater er i overensstemmelse med skolens værdigrundlag**
Fx evaluerer jeg løbende sammen med mit team i hvor høj grad at vores skole fremstår fremsynet, innovativ og attraktiv, og jeg er opmærksom på at fremhæve og udvikle professionalisme som en reelt bærende værdi for mine medarbejdere, mit team og organisationen som helhed
- 4. Jeg bidrager til den ambitiøse læringskultur ved at gå foran som et godt eksempel**
Fx bestræber jeg mig på at vise åbenhed omkring mine udviklingsområder og fejl jeg begår og lærer af. Jeg opsætter rammer for at få feedback fra mine medarbejdere med det eksplicite formål at udvikle mig i mit lederskab og søger sparring herom hos mine kolleger og overordnede
- 5. Jeg synliggør vores strategiske målsætninger og kobler dem tydeligt til medarbejderens konkrete handlinger og ytringer**
Fx tager jeg altid diskussionen, når nogen viser eller giver udtryk for et mindset, som ikke matcher SOSU Fyns strategi, vores PDMG eller de relevante pejlemærker
- 6. Jeg er en tydelig leder, der skaber optimale betingelser for medarbejdernes udvikling og læring**
Fx er jeg opmærksom på *både* at stille klare krav *og* skabe en støttende og omsorgsfuld relation, hvor medarbejderen trygt kan blotte sig og dele sin usikkerhed
- 7. Jeg er en kompetent leder, der skaber optimale betingelser for medarbejdernes opgaveløsning og dermed for elevernes/kursisternes læring**
Fx gør jeg en indsats for at være vidende om mine medarbejders kerneopgaver, så jeg er klædt på til *både* at udfordre *og* støtte dem professionelt
- 8. Jeg er en målrettet leder, der skaber optimale betingelser for medarbejdernes oplevelse af, at vi sammen skaber fremdrift og succes**
Fx er jeg *både* lyttende *og* vedholdende. Jeg er åben over for medarbejdernes input men tager selv beslutningerne og står fast trods kritik - og bestræber mig på at give beslutningerne mening
- 9. Jeg tager ansvar for, at medarbejdernes teamsamarbejde udvikler sig til reelle og stadigt stærkere professionelle læringsfællesskaber**
Fx stilladserer jeg teamsamarbejdet for at sikre, at samarbejdet er professionelt, effektivt og rettet mod at skabe optimal læring for eleverne/kursisterne. Jeg tydeliggør målsætninger og følger systematisk op. Jeg hjælper med at løse konflikter og uenigheder
- 10. Jeg arbejder på at være frygtløs i mit lederskab. Jeg mærker efter, lokaliserer og overvinder min frygt for at tage ansvar, træffe beslutninger og påtale uønsket adfærd**
Fx anerkender jeg over for mig selv, når jeg vakler, fordi jeg ikke vil være upopulær, tror jeg *skal* involvere eller ikke tør kritisere. Jeg bearbejder min frygt og konfronterer den



Team-taksonomi Undervisere

	Team - mål	Team - normer	Refleksion og videndeling	Relationel tillid og mod	Fælles læring om elevernes læring
Niveau 1	Vi arbejder formelt i team men uden en egentlig fælles forståelse af, hvad målet med team-møderne er.	Vi har hver især en implicit forståelse af, hvordan vores samarbejde i teamet skal fungere, og hvordan den enkelte skal bidrage til arbejdet.	Vi arbejder parallelt med hinanden og koncentrerer os om egne elever/kursister og deres læring. Vi videndeler uformelt og sporadisk.	Vi løser typisk selv de udfordringer, vi støder på i undervisningen.	Vi har som udgangspunkt udelukkende fokus på elevernes / kursisternes læring frem for vores egen
Niveau 2	Vi arbejder sammen i team men har ikke ekspliciteret en fælles forståelse af, hvad målet med teammøderne er. Vores dagsordener er emnebaserede	Vi arbejder på at præcisere fælles normer for samarbejdet, herunder hvordan vores samarbejde skal fungere, og hvordan den enkelte skal bidrage til arbejdet.	Vi reflekterer og videndeler spontant og uformelt i vores team. Vi udveksler ideer, materialer og redskaber.	Vi er opmærksomme på, at vi kan være værdifulde ressourcer for hinanden, og vi forsøger at være åbne over for at spørge om hjælp til at løse udfordringer.	Vi er opmærksomme på, at elevernes direkte og indirekte feedback kan give information om effekten af undervisningen, men vi arbejder ikke systematisk dette.
Niveau 3	Vi arbejder sammen i team og taler om vores forståelser af målet med teammøderne. Vores dagsordener har begyndende fokus på, hvad vi vil lære eller udrette	Vi har formuleret fælles normer for, hvordan vores samarbejde skal fungere, og hvordan den enkelte forventes at bidrage til arbejdet.	Vi er ved at opbygge en systematik for at reflektere og videndele i vores team og har fokus på elevernes/ kursisternes læring.	Vi ser hinanden som værdifulde ressourcer og beder ofte hinanden om hjælp til at løse udfordringer i undervisningen	Vi forsøger os med forskellige vurderinger af vores indsatsers effekt på elevernes læring og lader eleverne evaluere undervisningsaktiviteterne.
Niveau 4	Vi arbejder sammen i team og har talt os frem til en fælles forståelse af målet med teammøderne. Vores dagsordener er læringsorienterede med et klart fokus på at analysere og beslutte handlinger, som indvirker positivt på de mål eller udfordringer, vi arbejder med.	Vi har etableret fælles normer, der guider vores arbejde, og vi følger løbende op på, at alle i teamet opfylder disse forpligtelser og vi holder hinanden ansvarlige. Vi vurderer jævnligt normerne og justerer, når noget kan kvalificere samarbejdet endnu mere.	Vi reflekterer systematisk og i fællesskab over elevernes læring og udvikler sammen indsatser med henblik på at øge læringen, fx via metoder til kollegial sparring. Vi reflekterer både i det enkelte team og på tværs uddannelsesområderne.	Vi ser hinanden som værdifulde ressourcer og hjælper som noget selvfølgeligt hinanden med at løse udfordringer i undervisningen. Vi bruger af og til hinanden til at give og modtage feedback på fokuserede områder.	Vi vurderer systematisk vores indsatsers effekt på elevernes læring på baggrund af deres direkte og indirekte feedback. Vi opbygger systematik i evaluering af undervisningsaktiviteterne og anvender elevernes vurderinger til at udvikle undervisningen.
Niveau 5	Vi arbejder sammen i team og har en fælles forståelse af målet med teammøderne. Vi har en læringsorienteret dagsorden. Møderne bruges til at analysere og beslutte handlinger og understøtter direkte vores undervisning ved at hjælpe med at præcisere, hvad der skal gøres, og hvordan der evalueres.	Vi respekterer og følger de fælles normer, og samarbejder tæt i en atmosfære af gensidig tillid og respekt, hvor vi udfordrer hinanden og spiller hinanden endnu bedre. Vi vurderer jævnligt normerne og justerer, når noget kan kvalificere samarbejdet endnu mere.	Vi videndeler på tværs af uddannelsesområderne med fokus på elevernes/kursisternes læring, eksempelvis i form af udveksling af ideer, materialer og redskaber, fælles refleksioner og fælles formulering af løsningsforslag i forhold til didaktiske udfordringer og feedbackmetoder.	Vi ser hinanden som værdifulde ressourcer og hjælpes som noget selvfølgeligt ad med at løse udfordringer i undervisningen. Vi giver og modtager feedback hos hinanden, og vores team er gennemsyret af åbenhed og gensidig vilje til at vise sårbarhed i forhold til det, der er svært.	Vi vurderer systematisk og i fællesskab vores indsatsers effekt på elevernes læring på baggrund af deres direkte og indirekte feedback. Vi supplerer det med fx testresultater, observationer og samtaler Vi anvender i fællesskab disse data som et naturligt element i udvikling af undervisning.

Team-taksonomi

Administrative og øvrige understøttende funktioner

	Team - mål	Team - normer	Refleksion og videndeling	Relationel tillid og mod
Niveau 1	Vi arbejder i team men har primært fokus på vores egne arbejdsopgaver.	Vi har hver især vores egen forståelse af, hvordan vores samarbejde i teamet skal fungere, og hvordan den enkelte skal bidrage til arbejdet.	Vi arbejder parallelt med hinanden og koncentrerer os om egne opgaver. Vi videndeler uformelt og sporadisk.	Vi løser typisk selv de udfordringer, vi støder på i arbejdet.
Niveau 2	Vi arbejder sammen i team og kan bede hinanden om hjælp til at løse hinandens opgaver.	Vi arbejder på at præcisere fælles normer for samarbejdet, herunder hvordan vores samarbejde skal fungere, og hvordan den enkelte skal bidrage til arbejdet.	Vi reflekterer og videndeler spontant og uformelt inden for det enkelte arbejdsområde. Vi udveksler ideer til, hvordan opgaverne kan løses hensigtsmæssigt.	Vi er opmærksomme på, at vi kan være værdifulde ressourcer for hinanden, og vi forsøger at være åbne over for at spørge om hjælp til at løse udfordringer.
Niveau 3	Vi arbejder sammen i team, kan løse hinandens opgaver og dækker af for hinanden ved fravær. Vi spørger gerne hinanden til råds omkring opgaveløsningen.	Vi har aftalt fælles normer for, hvordan vores samarbejde skal fungere, og hvordan den enkelte forventes at bidrage til arbejdet.	Vi opbygger en systematik for at reflektere og videndele med hinanden og har fokus på procesoptimering.	Vi ser hinanden som værdifulde ressourcer og beder ofte hinanden om hjælp til at løse udfordringer i arbejdet.
Niveau	Vi arbejder sammen i team og tager fælles ansvar for opgaverne, som vi løser i fællesskab. Vi prioriterer i fællesskab vores opgaver, så vi sikrer, at de bliver løst effektivt og til tiden, og at kvaliteten i opgaveløsningen er høj, også i pressede perioder.	Vi har aftalt fælles normer, der guider vores arbejde, og vi følger løbende op på, at alle teammedlemmer opfylder disse forpligtelser og forpligter hinanden. Vi vurderer jævnligt normerne og justerer, når noget kan kvalificere samarbejdet endnu mere.	Vi reflekterer systematisk og i fællesskab over opgaveløsningen og udvikler sammen indsatser med henblik på at procesoptimere. Både sammen med vores nærmeste kolleger og på tværs af de enkelte team (fx administration og vejledning).	Vi ser hinanden som værdifulde ressourcer og hjælper som noget selvfølgelig hinanden med at løse udfordringer i arbejdet. Vi bruger af og til hinanden til at give og modtage feedback på, hvordan vi løser konkrete arbejdsopgaver.
Niveau 5	Vi arbejder sammen i team og tager fælles ansvar for opgaverne, som vi tager fælles ansvar for at løse. Vi prioriterer opgaverne i fællesskab, så vi sikrer kvalitet i opgaveløsningen. Vi udfordrer hele tiden os selv og hinanden til at skabe muligheder for yderligere procesoptimering.	Vi respekterer og følger de fælles normer, som har været medvirkende til at skabe en atmosfære af tillid og gensidig respekt. Vi vurderer jævnligt normerne og justerer, når noget kan kvalificere samarbejdet endnu mere.	Vi videndeler på tværs af arbejdsområder med fokus på, hvilken værdi vi skaber for skolen og dermed elevernes/kursisternes læring. Vi udfordrer os selv og hinanden til at afprøve nye arbejdsgange og – metoder, der kan skabe endnu større værdi.	Vi ser hinanden som værdifulde ressourcer og hjælper som noget selvfølgelig hinanden med at løse udfordringer i arbejdet. Vi giver og modtager feedback, og vores team er gennemsyret af åbenhed og gensidig vilje til at vise sårbarhed i forhold til det, der er svært.

Team-taksonomi

Ledere



SOCIAL +
SUNDHEDS
SKOLEN
FYN

	Team - mål	Team - normer	Refleksion og videndeling	Relationel tillid og mod	Ledelsesfokus på elevernes læring
Niveau 1	Vi er formelt et team men løser typisk selv de udfordringer, vi støder på i hverdagen. Vi har et implicit fokus på medarbejdernes teamsamarbejde.	Vi har hver især en implicit forståelse af, hvordan vores samarbejde i ledelsesteamet skal fungere, og hvordan den enkelte skal bidrage til arbejdet.	Vi arbejder parallelt med hinanden i vores ledelsesteam og koncentrerer os om vores egne opgaver. Vi videndeler uformelt og sporadisk.	Vi løser typisk selv de udfordringer, vi støder på i hverdagen.	Vi arbejder implicit med at understøtte implementeringen af skolens PDMG. Vi taler indimellem med undervisere om, hvordan skolens PDMG afspejles i deres undervisning.
Niveau 2	Vi arbejder sammen i ledelsesteamet og kan bede hinanden om hjælp til at løse konkrete opgaver og udfordringer. Vi drøfter fælles indsatser for medarbejdernes teamsamarbejde og teamudvikling.	Vi arbejder på at præcisere fælles normer for, hvordan samarbejdet skal fungere, og hvordan den enkelte skal bidrage til arbejdet.	Vi reflekterer spontant i vores ledelsesteam, når en udfordring drøftes og videndeler om konkrete udfordringer. Vi taler med medarbejderne om værdien af refleksion og videndeling.	Vi er opmærksomme på, at vi kan være værdifulde ressourcer for hinanden i ledelsesteamet, og vi forsøger at være åbne over for at spørge om hjælp til at løse udfordringer.	Vi sætter en retning for og italesætter arbejdet med at udvikle undervisningen i sammenhæng med vores PDMG. Vi støtter undervisere i at igangsætte relevante prøvehandling.
Niveau 3	Vi formulerer fælles SMART-mål for ledelsesteamet og arbejder på at nå målene. Vi samarbejder om ressourcfordeling og understøttelse af medarbejderteamenes udvikling som professionelle læringsfællesskaber	Vi har formuleret fælles normer for, hvordan vores samarbejde skal fungere, og hvordan den enkelte forventes at bidrage til arbejdet. Vi øver os i at holde hinanden ansvarlige.	Vi rammesætter teamets refleksion og videndeling, deler ideer, materialer og redskaber mhp. at sikre fælles høje standarder. Der videndes spontant og uformelt på tværs af medarbejderteam i organisationen.	Vi ser hinanden i ledelsesteamet som værdifulde ressourcer for hinanden og beder ofte hinanden om hjælp til at løse udfordringer i hverdagen. Vi øver os i at blive mere modige til at give og modtage feedback.	Vi samarbejder om at understøtte undervisernes arbejde med skolens PDMG og guider dem i at bruge data til at vurdere de konkrete indsatsers effekt på elevernes og kursisternes læringsfremgang.
Niveau 4	Vi monitorerer og følger jævnlgt op på vores SMART-mål, og vi justerer efterhånden som vi udvikler os som ledelsesteam. Vi monitorerer og følger op på teamenes samarbejde og udvikling som professionelle læringsfællesskaber.	Vi har fælles normer, der guider vores samarbejde, og vi følger løbende op på dem og holder hinanden ansvarlige. Vi vurderer jævnlgt normerne og justerer, når det kan kvalificere samarbejdet yderligere.	Vi opbygger en systematik for at reflektere og videndele i teamet. Vi hjælper og støtter hinanden mhp. at sikre fælles høje standarder. Vi har fokus på at støtte medarbejdernes refleksion og videndeling på tværs af organisationen.	Vi ser hinanden som værdifulde ressourcer og hjælper som noget selvfølgelig hinanden med at løse udfordringer i hverdagen. Vi bruger af og til hinanden til at give og modtage feedback på fokuserede områder.	Vi følger op på lærerteamenes arbejde med skolens PDMG. Vi rammesætter og følger op på deres arbejde med at afprøve indsatser, vurdere effekt på elevernes og kursisternes læringsfremgang og udvikle undervisningen.
Niveau 5	Vi fastholder fokus på SMART-mål som et integreret redskab i vores målrettede ledelsessamarbejde. Vores målsætninger afspejler vores fælles opmærksomhed på at fastholde rammer og fokus på medarbejderteamenes samarbejde, resultater og fortsatte udvikling som professionelle læringsfællesskaber.	Vi respekterer og følger de fælles normer og samarbejder tæt i en atmosfære af gensidig tillid og respekt, hvor vi udfordrer hinanden og spiller hinanden endnu bedre. Vi vurderer jævnlgt normerne og justerer, når noget kan kvalificere samarbejdet endnu mere.	Vi reflekterer og videndeler systematisk i lederteamet og udvikler sammen med medarbejderne indsatser og metoder til refleksion og videndeling i medarbejderteamene og på tværs af organisationen med fx kollegial sparring, reflekterende team eller andre former for læringsamtaler.	Vi ser hinanden som værdifulde ressourcer og hjælpes som noget selvfølgelig ad med at løse udfordringer i hverdagen. Vi giver hinanden feedback, og vores team er gennemsyret af åbenhed og gensidig vilje til at vise sårbarhed i forhold til det, der er svært.	Vi fastholder fokus på lærerteamenes arbejde med indsatsernes effekt på elevernes læringsfremgang på baggrund af fx undervisningsevalueringer, observationer, samtaler, testresultater og elevprodukter. Vi fastholder fokus på, at disse anvendes som et naturligt element i udvikling af undervisning.