

Analyse af kvalitetskulturen
i skoler vha.
Q-KULT-instrumentet:
-Vejledning-

540168-LLP-1-2013-1-AT-LEONARDO-LMP

www.q-kult.eu

Sabine Kurz, Helmut Ittner &
Norbert Landwehr



Analyse af kvalitetskulturen i skoler vha. Q-KULT-instrumentet: Vejledning

540168-LLP-1-2013-1-AT-LEONARDO-LMP

Forfatter:

Sabine Kurz, Helmut Ittner & Norbert Landwehr

Udgiver:

ARQA-VET in der OeAD-GmbH

Ebendorferstraße 7, A-1010 Wien

www.arqa-vet.at

arqa-vet@oead.at

Wien, Juli 2017

(2. Edition)



Dette projekt (540168-LLP-1-2013-1-AT-LEONARDO-LMP) er finansieret med støtte fra Europa-Kommissionen. Denne publikation (meddelelse) forpligter kun forfatteren, og Kommissionen kan ikke drages til ansvar for brug af oplysningerne heri.

Indhold

1	Introduktion	2
2	Baggrund for instrumentet	3
2.1	Den underliggende kulturforståelse	3
2.2	Kulturtyper	3
2.3	Analyse-Kategorien	4
2.4	Kvalitetskultur	5
3	Hvornår er anvendelsen af Q-KULT instrumentet velegnet?	5
4	Hvordan foregår gennemførelsen af kulturanalysen med Q-KULT instrumentet?	6
5	Analyse og fortolkning	7
6	Hvordan kan der arbejdes med resultaterne? Foretrukne og kritiske kendetegn ved kvalitetssystemet	8
6.1	Fokus på organisering	9
6.2	Fokus på resultater	9
6.3	Fokus på innovation	10
6.4	Fokus på relationer	10
	BILAG: Q-KULT-INSTRUMENTET	13

1 Introduktion

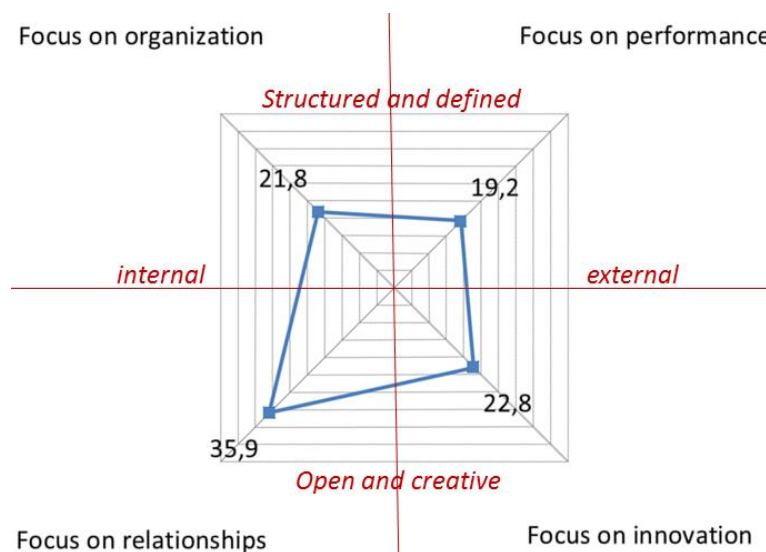
Inden for rammerne af Leonardo Da-Vinci-Projektet "Kvalitetskultur (Q-KULT)"¹ er der udviklet et instrument, for at støtte erhvervsskoler i at beskrive deres organisationskultur. I denne forbindelse går man ud fra, at hver skole har en eller anden form for egen "kultur", der også kan vurderes ud fra sine egne særlige kendetegn, og er relateret (på en måde, der endnu ikke er defineret) i forhold til skolens kvalitetssystem (og/eller den anvendte kvalitetsprocedure).

Det overordnede spørgsmål er: Hvilken indflydelse har skolens specifikke kultur på implementering og/eller videreudviklingen af et kvalitetssystem?.

Det er tænkeligt, at denne kultur begunstiger eller begrænser ved gennemførelsen af kvalitetsændringer. Det kan derfor være en hjælp at anvende et instrument, der kan afdække en skoles konkrete kultur. Instrumentet der er udviklet som led i projektet, er en tilpasning af OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)²

Denne vejledning har til formål, at give en konkret beskrivelse af OCAI til brug i forskellige mulige anvendelser i skolerne. Først beskrives en klassificering af begrebet "kultur". Vejledningen indeholder også en række overvejelser om, i hvilke skolemæssige sammenhænge den kan benyttes, og faktorer der skal tages højde for ved gennemførelsen. Afsluttende findes eksempler på fortolkning af resultaterne, der kan give skolen en orientering i håndteringen af resultaterne.

Selve instrumentet er vedhæftet som bilag.



Figur 1: Q-KULT instrumentet

¹ Se også www.q-kult.eu

² Oprindeligt udviklet af Cameron/Quinn til beskrivelse af organisationskultur (jfr. Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. San Francisco: Jossey-Bass)

2 Baggrund for instrumentet

2.1 Den underliggende kulturforståelse

I denne vejledning går man ud fra, at en skoles kultur udvikler sig som et resultat af på den ene side de forskellige interne og eksterne krav (f.eks. kravene fra eleverne, ministeriet, uddannelsesinstitutionerne) og på den anden side, er kulturen præget af, hvordan de daglige udfordringer løses.

Kultur viser sig på en helt dagligdags måde ved regler, sprog, omgangsformer, ritualer, statuskendetegn, osv. (artefakter), men også diskursivt ved strategier, moralske, normative regler og/eller udsagn m.v.. samt på et meningsfuldt, men ubevidst niveau ved overbevisninger, grundlæggende opfattelser, skjulte regler, principper m.v. Samlet må man gå ud fra, at kultur har en (vis) stabilitet, der kendetegner skolen og også bidrager til det interne sammenhold.

Denne synsvinkel følger den såkaldte 3-niveauer-model af Edgar Schein, der definerer kultur som:

"Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig mens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppe-medlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer. " ³

Selve Q-KULT instrumentet er ganske vist ikke afledt af en teoretisk model, men er i stedet baseret på 'Competing Values Framework', en samling, der blev udarbejdet ud fra empiriske arbejder om effektivitet i organisationer.

2.2 Kulturtyper

I forhold til videreudviklingen af Q-KULT instrumentet var det af betydning, at forskellige eksisterende kulturer i organisationer kan beskrives ved forskellige kulturtyper. I denne forbindelse går man ud fra, at en kulturtype altid udvikler sig funktionelt; på den ene side med henblik på håndteringen af hensyn til at styre eksterne krav og interne problemer og interesse modsætninger på den anden side, ved at tackle (interne eller eksterne) krav på en mere eller mindre struktureret måde. Der findes altså ikke (!) gode eller dårlige kulturer, men forskelligartede typer, der kan skelnes fra hinanden. Disse bliver positioneret forskelligt i OCAI, på baggrund af dimensionerne af "ekstern versus intern orientering" og "struktureret, defineret versus åben og kreativ"

På dette grundlag kan man definere 4 kulturtyper, der kan indordnes, og som er tæt knyttet til de 4 organisationstyper i det oprindelige Q-KULT værktøj:

Type 1: Fokus på organisation <=> Hierarchy (intern, struktureret/defineret)

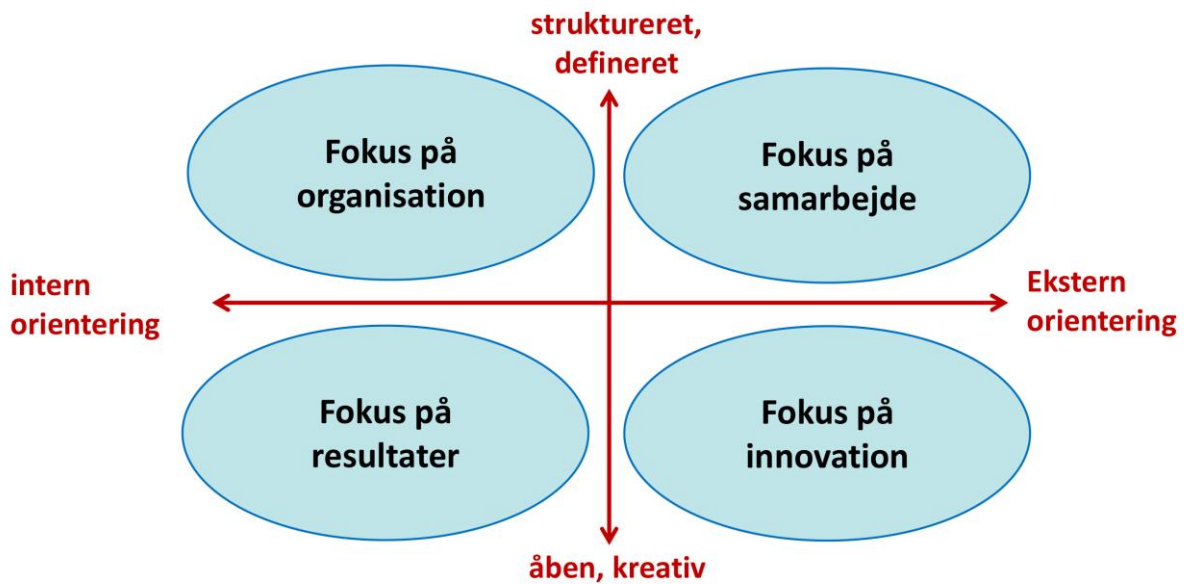
Type 2: Fokus på resultater <=> Market (intern, struktureret/defineret)

Type 3: Fokus på samarbejde <=> Clan (intern, åben/kreativ)

Type 4: Fokus på innovation <=> Adhocracy (ekstern, åben/kreativ)

³ jfr. Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass. samt: Müthing, Kathrin (2013): Organisationskultur im schulischen Kontext - theoriebasierter Einsatz eines Instrumentes zur Erfassung der Schulkultur

Ved videreudviklingen af Q-KULT instrumentet har man især forsøgt at tilpasse disse fire positioner og de bagved liggende specificeringer således, at de formår at passe ind i det der særligt kendetegner uddannelsesinstitutionerne:



Figur 2: Skolekulturtyper

Til den første nærmere beskrivelse af typerne kunne f.eks. følgende slogans / mottoes være kendetegnende for de enkelte typer

- Fokus på organisation (kontrol) - Gør tingene rigtigt
- Fokus på resultater (konkurrence) - Gør tingene hurtigt
- Fokus på innovation (kreativitet) - Gør tingene først
- Fokus på samarbejde- Gør tingene sammen

2.3 Analyse-Kategorien

I den originale udgave af OCAI er der 6 aspekter, der har vist sig at være relevante analyse-kategorier (de oprindelige betegnelser findes i parentes):

- Institutionens væsentlige kendetegn (Dominant Characteristics)
- Ledelsesstil (Organizational Leadership)
- Personaleledelse (Management of Employees)
- Det som holder institutionen sammen (Organization Glue)
- Strategiske fokuspunkter (Strategic Emphases)
- Succeskriterier (Criteria of Success)

Disse 6 analyse-aspekter er blevet bibeholdt og suppleret med en syvende, "Kvalitetsdefinition". Kategorierne refererer til kendetegn i organisationen, der primært er præget af kultur. En beskrivelse af de særlige kendetegn gør det muligt, at udlede den underliggende kultur.

Alt efter hvordan de forskellige aspekter vurderes af deltagerne i analysen, viser der sig et billede i forhold til de 4 kulturtyper. Således fremkommer der et samlet resultat, som afslører skolens specifikke kulturtype.

2.4 Kvalitetskultur

Anvendelsen af Q-KULT instrumentet har i sin oprindelige form ingen direkte og eksplicit forbindelse til temaet "Kvalitet". Instrumentet er oprindeligt udviklet til at bestemme og illustrere en organisations kulturtypiske profil langs de to grundlæggende dimensioner "Intern vs. ekstern orientering" og "Høj vs. ringe struktureringspræference". Denne generelle analyse af skolekultur kan nu anvendes med henblik på spørgsmålet om, i hvilket omfang instrumenterne eller strukturerne i en skoles kvalitetssystem passer til den pågældende skolespecifikke kultur. Dette er baseret på den antagelse, at de ønskede effekter af kvalitetssystemet (kvalitetssikringens procedurer og instrumenter) bedst opnås, når disse passer til den skolespecifikke kultur. Anvendelsen af Q-KULT instrumentet fokuserer på at finde ud af, om en skoles kvalitetssystem (og/eller kvalitetssikringens procedurer og instrumenter) passer til dens kultur eller ej. I denne forstand bliver Q-KULT-kulturbeskrivelsesværktøjet til et instrument, der kan være en hjælp, når man ønsker at se nøjere på de skolekulturelle forudsætninger i en funktionsdygtig kvalitetsstyring.

Med udgangspunkt i opfattelsen, at kulturer kan ændres i hvert fald på mellemlang sigt og/eller på lang sigt, så viser der sig følgende muligheder ved en kulturanalyse med Q-KULT instrumentet: Der kan foretages tilpasninger i kvalitetssystemet, således at procedurerne og instrumenterne tilpasses den eksisterende kultur optimalt. På denne måde kan der - ifølge konceptets grundidé - opnås en højere accept af kvalitetssystemet hos lærerkræfterne. Det formodes, at en forbedret accept, resulterer i en højere effekt ved aktiviteterne ind i kvalitetsstyringen.

3 Hvornår er anvendelsen af Q-KULT instrumentet velegnet?

I princippet kan Q-KULT instrumentet være til hjælp, når en skole står foran følgende udfordringer:

- Indførelse af nyt kvalitetssystem
- Videreudvikling af kvalitetssystemet (f.eks. nybeskrivelse af mission og vision, revision af procedurer, arbejdet med resultaterne af en intern eller ekstern evaluering o.a.)
- Ny skoleleder
- Bearbejdelse af svært forståelige konfliktsituationer på skolen
- Sammenlægning af skoler

Det er en forudsætning for brugen af instrumentet, at den del af kollegiet, der inddrages, er indforstået med gennemførelsen af Q-KULT instrumentet og forventer, at resultaterne tages alvorligt og bliver anvendt som grundlag for handling/opfølgning? Instrumentet kan anvendes på hele skolen (standardversion med et resultat for hele skolen). Det er også muligt kun at bruge instrument på udvalgte områder (standardversion med et resultat refererende f.eks. til en afdeling, et team eller lign.).

Hvordan foregår gennemførelsen af kulturanalysen med Q-KULT instrumentet?

Brugen af Q-KULT instrumentet foregår i minimalt tre trin:

- Vurdering af de beskrevne kulturudsagn (pr. analysekategori fordeles 100 point på fire udsagn; se bilag)
- Indtastning af resultaterne i et analyseværktøj
- Fastlæggelse og præsentation af resultaterne

Vurderingen af kulturudsagnene bør ideelt gennemføres som en dialogbaseret proces. I denne forbindelse er det vores erfaring at gennemføre vurderingsfasen i to arbejdsstrin. Således diskuterer grupper på 2 til 3 medarbejdere de givne udsagn i forbindelse med spørgsmålet om, hvilken af disse udsagn, der beskriver deres egen skole og i hvilken grad, før der træffes beslutning om, hvordan fordelingen af de 100 point blandt de fire svarmuligheder skal ske. Vi anbefaler, at der arbejdes med en papir-version først. Alle deltagerne bør foretage en individuel pointfordeling og derefter i fællesskab, at enes om den endelige pointfordeling i den lille gruppe. Da det, når det drejer sig om kultur, også handler om principielle synspunkter, værdier og overbevisninger, som aktørerne ofte ikke er bevidste om i deres daglige aktiviteter, tjener det dialogbaserede metodetrin til at opmuntre deltagerne til at overveje grundlæggende vurderinger og udfordre deltagerne i deres små arbejdsgrupper til at begrunde deres synspunkter. Eksempel:

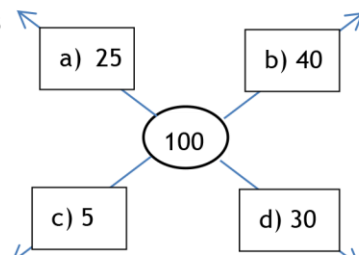
7) Kvalitetsforståelse

Ved 'kvalitet' forstår vi på vores skole, at vi reagerer dynamisk over for de foranderlige krav i det sociale miljø og videreudvikler os konstant.

Ved 'kvalitet' forstår vi på vores skole, at medarbejderne giver gensidigt værdsættende feedback og motiveringer for forbedringer samt støtter hinanden gensidigt ved realiseringen af disse.

Ved 'kvalitet' forstår vi på vores skole, at vigtige arbejdsprocesser er præcist forklaret, vel koordineret og funktionelt optimeret.

Ved 'kvalitet' forstår vi på vores skole, at de aftalte læringsmål nås fuldstændigt, og at det lykkes os at hente det bedste ud af eleverne (dvs. at bringe deres potentiale til udfoldelse).



Figur 3: Eksempel på fordeling af de 100 point på fire kulturudsagn i en analysekategori

Gennemførelsen af en kulturanalyse kan understøttes af et Online-værktøj⁴. Der findes to varianter:

Variant 1

Hver gruppe indtaster resultaterne direkte i online-værktøjet på et selvvalgt tidspunkt. Når alle resultater er indtastet, udarbejdes det samlede resultat af den procesansvarlige og dette diskuteres på et senere tidspunkt (i nærmeste fremtid) med deltagerne.

Variant 2

Hver gruppe arbejder samtidigt (som led i en workshop) efter den ovenfor beskrevne procedure. Den procesansvarlige sørger for, at resultaterne udfærdiges med det samme. Diskussionen om det samlede resultat kan følge direkte derefter.

Uanset hvilken variant, der arbejdes med, kan man med instrumentet enten afdække den AKTUELLE tilstand eller beskrive den ØNSKEDE tilstand eller begge dele samtidigt. Online-værktøjet har en valgfunktion, som gør det muligt at vælge mellem disse forskellige muligheder. Ved papir-versionen skal der arbejdes med 2 separate spørgeskemaer, hvis man ønsker, at arbejde samtidigt med den AKTUELLE og den ØNSKEDE beskrivelse.

4 Analyse og fortolkning

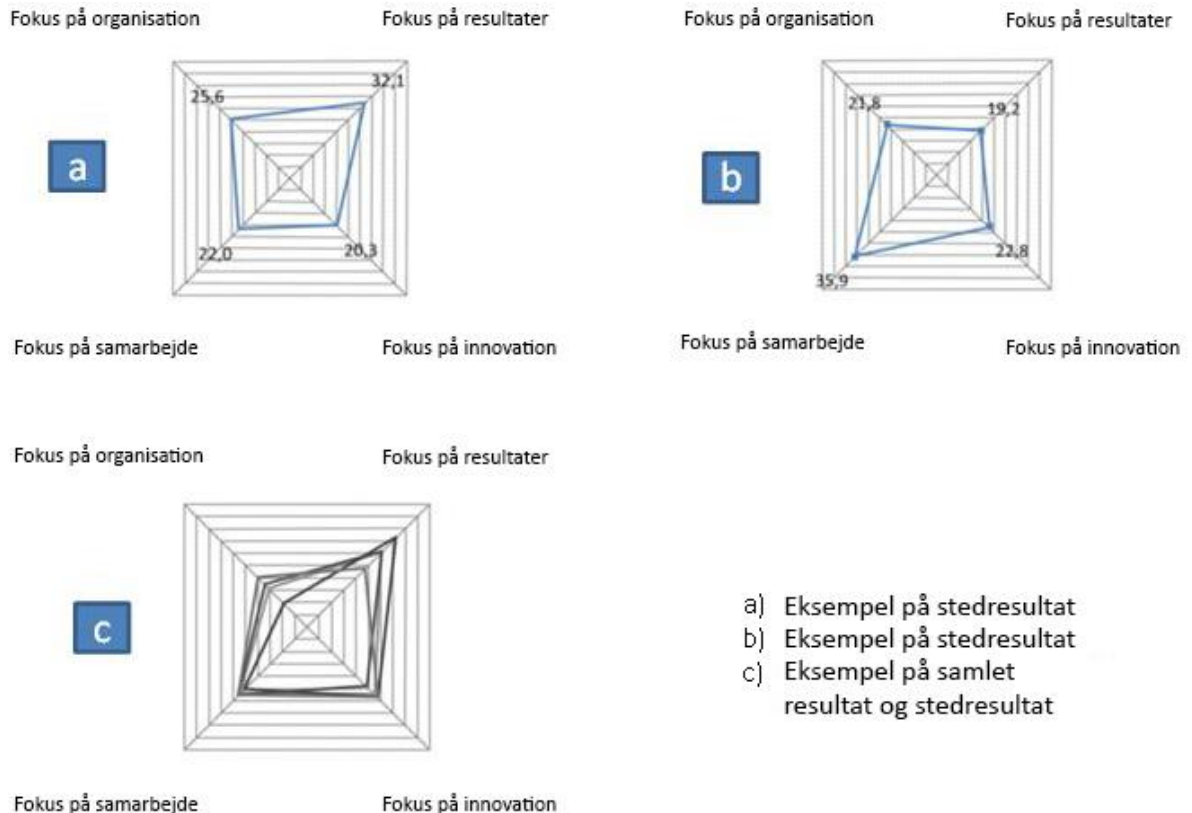
Resultaterne fra de syv analysekategorier beregnes i et Excel-ark eller det til rådighed Online-værktøj. Følgende beregningsmetode bruges: Der er 4 pointværdier pr. kategori, der tilsammen giver 100. Disse lægges sammen pr. kulturtype (a-d) og deles med 7 (antal af analysekategorier) samt antallet af deltagere (grupper eller enkeltpersoner), således at de 100 punkter er fordelt til sidst på fire kulturer (organisering, resultater, samarbejde, innovation). Talresultatet for hver kulturtype repræsenterer dermed en beregnet middelværdi (gennemsnit).

Skal der medregnes mulige forskelle indenfor en skole - eventuelt afdelingsvist - skal der foretages en separat analyse samt en analyse over alle deltagere.

Fremstillingen af resultaterne sker ved hjælp af et diagram (se herunder), der gør karakteristikkene synlige.

De nedenfor viste kulturer repræsenterer til en vis grad idealiseringer. I realiteten vil der altid være blandingsformer af kulturerne, da ingen skole kan klare sig fuldstændigt uden ekstern (eller intern) orientering og/eller fuldstændigt uden åbenhed (eller strukturerethed). Omdrejningspunktet for analysen er derfor spørgsmålet, om, der viser sig en dominant kulturtype eller om en blandingsform træder frem.

⁴ Hertil findes en separat teknisk beskrivelse. Tilgængelig under www.q-kult.eu/instrument.



Figur 4: Eksempel på resultater

Det anbefales at have en fælles diskussion af resultaterne med alle personer, der har deltaget i beskrivelsen. I denne forbindelse kan man først arbejde med spørgsmålet, om resultatet er overraskende eller om det svarer til egen opfattelse. Med dette trin kan der ske en - efter den mundtlige præsentation - fordybet refleksion over de skolespecifikke kulturhypoteser, der har udviklet sig via Q-KULT instrumentet-processen.

Som et yderligere aspekt kan man som led i en fælles analyse diskutere, om den kulturtype analysens resultater viser, svarer til ønskerne, forestillingerne og hensigterne hos deltagerne i analysen. Her anbefales det at holde fast i de udsagn, hvor den afdækkede AKTUELLE-kultur ikke svarer til en formuleret ØNSKE-kultur. Også på dette trin kunne der tilskyndes til et bevidst opgør med kulturen på den skole, hvor deltagerne arbejder. En kultur, som kan være ubevidst forstyrrende baggrundsstøj.

5 Hvordan kan der arbejdes med resultaterne? Foretrukne og kritiske kendetegn ved kvalitetssystemet

Kulturanalysen kan bidrage til at besvare spørgsmålet om, hvilke aspekter af kvalitetsarbejdet, der svarer godt til den afdækkede kultur på skolen og hvilke, der er i uoverensstemmelse med denne kultur. Hertil kan man anvende de udsagn, som refererer til den pågældende kulturtypes præferencer (med henblik på kvalitetssystemets særlige kendetegn).

Som beskrevet ovenfor: I det tilpassede Q-KULT-instrument går man ud fra, at der ikke er en kulturtype, der er bedre end en anden ved indførelsen og/eller den effektive udnyttelse af et kvalitetssystem, men at hver kulturtype på sin vis har sin berettigelse, og at særlige former,

kendetegn, skole-specifikke egenskaber af et kvalitetssystem passer denne type kultur i større eller mindre grad.

Et kvalitetssystem - alt efter kulturtype - kendetegn og/eller kritiske egenskaber viser sig først og fremmest ud fra skolens orientering (intern eller eksternt og/eller struktureret eller åben). Den følgende oversigt beror på afledte overvejelser og konkrete erfaringer især fra implementeringsprocesser af et kvalitetssystem på skoler og/eller fra de eksterne evalueringer af skoler.

I det følgende præsenteres såvel foretrukne som kritiske kendetegn for hver kulturtype. Disse eksempler er ikke fuldstændige, men et resultat af erfaringer og sandsynlige overvejelser. Præsentationen sker af anskuelighedsgrunde og kan give brugeren input til egne overvejelser.

5.1 Fokus på organisation

Foretrukne egenskaber

Dette fokus er til gavn for et kvalitetssystem, der er opmærksom på tydelige strukturer som klare beskrivelser af ansvar eller procesbeskrivelser og regler samt kontrol for at sikre, at disse beskrivelser og regler overholdes. Samtidig begunstiges (i modsætning til fokus på resultater) et kvalitetssystem med fokus på intern orientering af harmoniske forløb tilpasset lærerkræfternes og de ledelsesansvarliges interesser.

I overensstemmelse med dette, en mission, der frem for alt sætter høje standarder med hensyn til ressourcer, udstyr og processer. Et klagesystem ville således blive accepteret, hvis det også tjente de ansattes interesser. Selvevalueringer ville så have en god chance, hvis de eventuelt omhandlede spørgsmål om den funktionelle organisation eller vellykkede pædagogiske forløb.

Eksempler på evt. kritiske egenskaber:

Der vi kunne opstå problemer med at acceptere et kvalitetssystem, der hovedsageligt fokuserer på elevernes og/eller eksterne samarbejdspartneres interesser. Et kvalitetssystem, der - eventuelt ved individuel feedback og/eller ved den vedvarende videreudvikling af kvalitet tilgang - nærmest bygger på en ideel konsensus og satser på kreativiteten hos individet, vil have et svagt fundament i en velorganiseret skole.

5.2 Fokus på resultater

Foretrukne egenskaber:

Samlet set vil et kvalitetssystem have gode muligheder ved en tilknytning til strukturelle elementer, der bygger på formaliserede procesbeskrivelser og klare regler. Så ville en klart struktureret klagestyring eller en regelmæssig cyklus af målbeskrivelser og målopnåelseskontroller for eksempel have gode chancer for at fungere på kulturel basis.

Den eksterne orientering ville gavne et ideal, der fokuserer på gode resultater udadtil. Selvevalueringer baseret på elevers præstationsresultater eller på samarbejdspartneres tilfredshed kunne bygge på en generel accept. Resultaterne fra tilsyn med skolerne, eksterne evalueringer eller certificeringer ville have gode chancer for at tiltrække interesse.

Eksempler på evt. kritiske egenskaber:

Et kvalitetssystem, der bygger på tillid til at medarbejderen kan tage selvstændigt ansvar på baggrund af intern forståelse, vil nærmest ikke passe til kulturen i en præstationsorienteret skole. Dette ville evt. gælde for et kvalitetsideal, der først og fremmest er lagt an som intern orientering (som til en vis grad også opfylder modsatrettede krav). Ligeså problematisk kunne en feedback-model være, der er stærkt afhængig af en grundlæggende idé om refleksiv sikkerhed, men giver afkald på regler og forskrifter. Det ville også være vanskeligt at implementere et kvalitetssystem, der bygger på konstant fornyelse gennem impulser fra det daglige pædagogiske arbejde.

5.3 Fokus på innovation

Foretrukne egenskaber:

På en skole med fokus på innovation vil kvalitetssystemet bygge på mere uformelle, kreative tilgange til sikring og udvikling af kvaliteten. I idealet satses der stærkt på orienteringen mod sociale forandringer og respekt for individuelle bidrag og selvevalueringer vil frem for alt støttes og anvendes, hvis de er forbundet med igangværende planer eller skole udviklingsprojekter hvis formål er fornyelse og forandring.

Et feedback-koncept, der sætter elevens og eksterne samarbejdspartneres synspunkter på forandring og udvikling i centrum, vil være i overensstemmelse med skolekulturen. Samlet set ville accepten af et kvalitetssystem være høj, hvis den (i stedet for detaljerede, klare regler) tilbyder rammer der er orienteret mod udvikling, der kræver en kreativ implementering.

Eksempler på evt. kritiske egenskaber:

Enhver stærkt formaliseret kvalitetssystem, der satses på løbende procedurer, vil derimod have acceptproblemer. Resultater af eksterne evalueringer eller certificeringer, der først og fremmest er lagt an på overholdelsen af (snævre) definerede kriterier, vil knapt nok blive accepteret af en sådan skole, og vil ikke blive betragtet som en motivation, tværtimod

5.4 Fokus på samarbejde

Foretrukne egenskaber:

Enhver form for kvalitetssystem, der bygger på forhandlingsprocesser, som i videst muligt omfang varetager de ansattes forskellige interesser, har gode muligheder for at blive accepteret og efterlevet på denne skole. Hvis det lykkes, ved hjælp af kvalitetsidealet, at etablere en forståelse af kvalitet, som hvert medlem på skolen kan acceptere, så er der gode chancer for, at dette også vil blive integreret i skolens hverdag.

Et feedback-koncept, der bygger på forbindelser mellem kollegaer, delte synspunkter om individuelle refleksioner over pædagogiske processer og et behov for eget ansvar og kreativitet i arbejdet, ville have gode chancer for accept. Selvevalueringer, der har til formål at etablere forståelse mellem kollegaer, og/eller som et klagesystem, der satses på personlige mælingsbestræbelser 'tæt på problemet' eller statistiske undersøgelser, der lader sig formidle kommunikativt (interviews; vurdering, konferencer ect.).

Eksempler på evt. kritiske egenskaber:

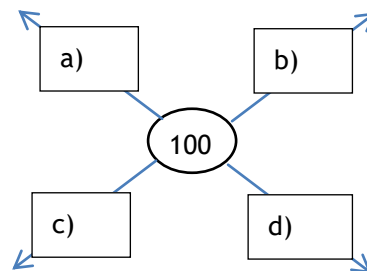
Et kvalitetssystem, der primært fokuserer på vellykkede processer, præstationsresultater eller kravene fra eksterne samarbejdspartnere, vil ikke møde megen accept. Også forestillingen om, at kvalitet betyder løbende forbedringer og fornyelse målt på overensstemmelse med kravene fra en omverden i forandring, må en sådan skole nok regne med modstand og/eller afslag. Også procesbeskrivelser eller systematiske selvevalueringer, der kører efter stramme retningslinjer vil gøre et kvalitetssystem skrøbeligt.

BILAG: Q-KULT-INSTRUMENTET

1) Institutionens væsentlige kendetegn

Vores skole er et klart reguleret og struktureret sted. Formelle krav og regler er vigtige orienteringspunkter hos os. Der lægges også stor vægt på godt fungerende forløb og processer.

Vores skole er et udpræget præstationsorienteret sted. Hos os er det vigtigt, at eleverne lærer meget og får gode afgangseksamener.



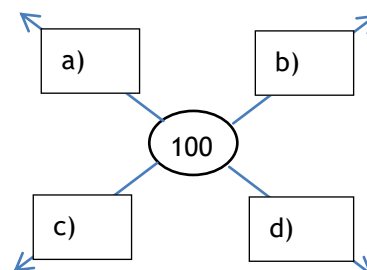
Vores skole er et meget personligt sted. Her er det som i en stor familie. Vi er i god kontakt med hinanden og fortæller meget om os selv til hinanden.

Vores skole er et meget dynamisk sted, som er i konstant udvikling. Vi er klar til at gå nye veje og dermed også klar til at risikere at begå fejl.

2) Ledelsesstil og institutionsledelse

Vores skoleledelse anses generelt som værende omsorgsfuld, understøttende og fremmende. Der sættes på tillid til medarbejderne og en skole, som fungerer på basis af en fælles forståen.

Vores skoleledelse anses generelt som værende innovativ og risikoberedt. Den har en konkret vision, kan overbevisende stå inde for denne og derigennem vinde medarbejderne til at medvirke i forandringsprocesserne.



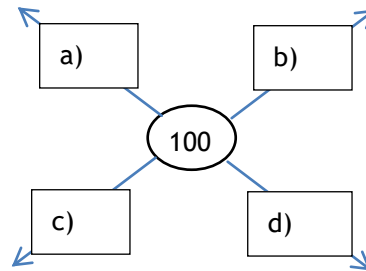
Vores skoleledelse anses generelt som værende organiserende og koordinerende. Den er interesseret i gnidningsfrie forløb. Den overvåger i hvilket omfang krav opfyldes og regler overholdes.

Vores skoleledelse anses generelt som værende præstations- og resultatorienteret, samt som krævende. Hvad der tæller for skoleledelsen, er gode resultater, som kan dokumenteres, foruden indad- og udadtil kommunikérbare succeser.

3) Personaleledelse

Personaleledelsen på vores skole er udrettet efter et højt præstationsorienteret engagement. Vi føler os forpligtet til at opnå et højt præstationsniveau og dette anerkendes og værdsættes af skoleledelsen.

Vores skoles personaleledelse lægger vægt på samarbejde, klarhed og medbestemmelse. Vores skoleledelse sørger for, at medarbejderne deltager aktivt i skolelivet. Den sørger for at samarbejde og social interaktion ikke kommer til kort.



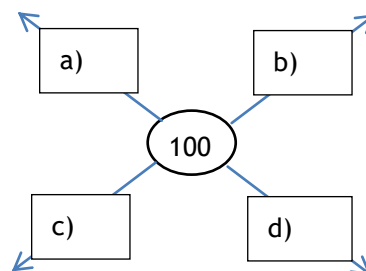
Personaleledelsen på vores skole fremmer medarbejdernes innovationsberedskab. Skoleledelsen respekterer medarbejdernes individuelle kreativitet og understøtter forandringsinitiativer og kreative løsninger.

Personaleledelsen på vores skole kendetegnes af transparens, forudsigelighed og stabile arbejdsforhold. Skoleledelsen lægger vægt på en klar rollefordeling og tydelige hierarkiske forhold

4) Det som holder institutionen sammen

Det, som holder vores skole sammen, er den fælles stræben efter innovation, det fælles engagement for kreative udviklinger og det at tage nye udfordringer op. Vi er stolte af at have opnået vigtige forandringer på det pædagogiske område.

Det, som holder vores skole sammen, er velordnede forhold, samt en høj grad af pålidelighed og kontinuitet. Formelle krav og nøje regulerede forløb skaber transparens, giver sikkerhed og garanterer en forstyrrelsesfri arbejdsproces.



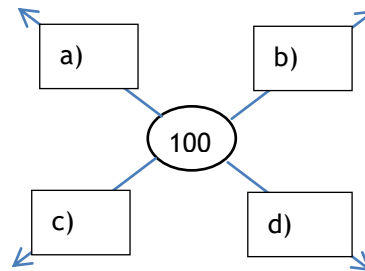
Det, som holder vores skole sammen, er vort stræben efter succes og opnåelse af mål (f.eks. skolepræstationer, tilmeldingstal, afgangseksamener). Vi er stolte over den kvalitet, vi har opnået og de tydeligt synlige succeser.

Det, som holder vores skole sammen, er loyalitet, gensidig tillid og en godt sammenhold. Det personlige engagement for institutionen, især for et godt socialt klima, er meget stort på vores skole.

5) Strategiske hovedpunkter

På vores skole lægger vi vægt på overensstemmelse, kontinuitet, stabilitet og effektivitet. Med henblik på fornyelser er vi fremsynet men tilbageholdende; uro, forstyrrelser, turbulenser og usikkerhed omkring forandringer undgås så vidt som muligt.

Vores skole bestræber sig på altid at være up to date. Vi ønsker at være fremme i skoene og toneangivende. Vi afprøver gerne nye ting og er altid på udkig efter alternative muligheder.



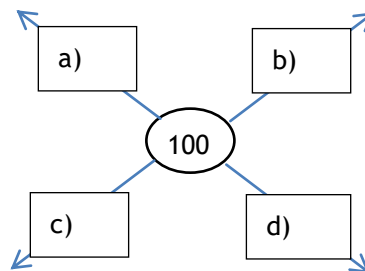
På vores skole fremhæves det sociale samvær. Den personlige udvikling fremmes - især når dette tjener fællesskabet og bringer os videre som gruppe.

For vores skole er det vigtigt, at vi hører til blandt de bedste og præstationsstærkeste. Opnåelsen af ambitionerede mål og den synlige succes overfor andre er vigtig (f.eks. gode testresultater, høje eksamenskvoteinter).

6) Succeskriterier

Vores skoles succeskriterier er godt samarbejde indenfor lærerstaben, samt et godt forhold til hinanden, baserende på gensidig forståelse, tillid og åbenhed. .

Vores skoles succeskriterier er et højt præstationsniveau, gode skolemæssige afgangseksamener, succesrige skole- og jobkarrierer - og en positiv reputation.



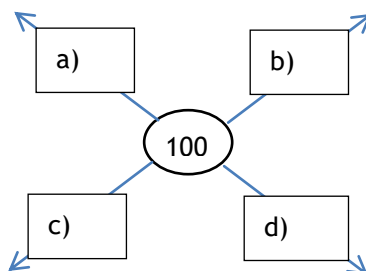
Vores skoles succeskriterier er effektivitet og pålidelighed, god planlægning og en skånsom omgang med de til rådighed stående midler.

Vores skoles succeskriterier er den grundige implementering af de nyeste udviklinger, metoder og teknikker og en succesrigt realisering af udviklingsprojekter.

7) Kvalitetsdefinition

Med "kvalitet" mener vi, at vi reagerer dynamisk på et samfund og omgivelser i stadig forandring og derved altid videreudvikler os.

Med "kvalitet" mener vi, at medarbejderne giver hinanden tilbagemeldinger, som værdsættes, at man inspirerer hinanden til forbedringer og at man støtter hinanden ved implementeringen af disse.



Med "kvalitet" mener vi, at vigtige arbejdsprocesser forklares præcist, koordineres godt og optimeres funktionelt.

Med "kvalitet" mener vi, at de fastsatte læringsmål fuldstændig nås og at det lykkes for os at hente det bedste ud af eleverne (dvs. at bringe deres potentiale til udfoldelse).