

The Professional Learning Communities at Work™: Effektiv kommunikation



Anvisning: I skal hver især, individuelt og ærligt, vurdere realiteten af jeres skoles implementering af hver af de indikatorer, der står i venstre kolonne. Overvej, hvilket bevis eller eksempel der kunne understøtte jeres vurdering. Dette skema kan også bruges til at bedømme implementeringen på forvaltnings- eller teamniveau.

Vi forstår formålet med og prioriteringerne på vores skole, fordi de er blevet kommunikeret effektivt og klart ud.

Indikator	Før igangsættelse	Igangsættelse	Implementering	Udvikling	Vedligeholdelse
Skolen har etableret et klart formål og nogle prioriteringer, der er blevet kommunikeret effektivt ud. Systemer til at sikre, at handlingen sker i overensstemmelse med formål og prioriteringer er implementeret og tjekkes.	Der findes ingen fornemmelse for hverken formål eller prioriteringer. Alle på skolen føler, at de står begravet til halsen i en uendelig række fragmenterede, usammenhængende og kortlivede forbedringsinitiativer. Ændringer i ledelsen fører uundgåeligt til ændringer af retning.	Måske har nogle nøglepersoner nået en fælles forståelse af formål og prioriteringer, men for alle andre i organisationen forekommer det uklart. Hertil kommer, at lederne har svært ved at forklare skolens prioriteringer og strategierne til at opnå dem, hvis de bliver spurgt. Forskellige ansatte kommer med forskellige forklaringer, hvis de presses til at forklare prioriteringer.	Der er en generel forståelse af formål og prioriteringer på skolen, men mange har endnu ikke taget dem til sig. Der tages specifikke skridt til at fremme prioriteringerne, men nogle af de ansatte deltager kun modvilligt. De opfatter initiativet som et indgreb i deres arbejde.	Strukturer og processer er blevet ændret for at ensrette formål og prioriteringer. De ansatte begynder at kunne se fordele ved initiativet og leder efter måder at blive mere effektive på, når det skal implementeres.	Der er en næsten universel forståelse af formål og prioriteringer på skolen. Alle procedurer og strukturer er blevet strømlinet for at opfylde målet og prioriteringerne. Der er blevet lavet systemer, som kan måle fremskridtet. Disse systemer bliver omhyggeligt tjekket, og den opnåede information bruges til at foretage justeringer, så den fælles kapacitet i gruppen øges.

Indikator	Før igangsættelse	Igangsættelse	Implementering	Udvikling	Vedligeholdelse
Lederne kommunikerer formål og prioriteringer ved hjælp af modeller, tildeling af ressourcer, hvad man fejrer og det, man er villig til at konfrontere sig med.	Der er ingen fornemmelse af formål eller prioriteringer. Forskellige personer på skolen ser ud til at have forskellige private projekter, og der er en omfattende kamp indbyrdes om ressourcer til støtte for disse forskellige projekter.	Lederne kan sætte ord på formål og prioriteringer for skolen, men deres adfærd stemmer ikke overens med deres ord. Strukturer, ressourcer og belønninger på skolen er ikke blevet ændret, så de passer sammen med de påståede prioriteringer.	Skolen er begyndt at ændre på strukturer, ressourcer og belønninger, så det stemmer mere overens med prioriteringerne. De ansatte, der åbent vender sig mod initiativet, bliver konfronteret, men mest for at forklare dem, at de er ude i andres ærinde. For eksempel kan skolelederen sige: "Ledelsen er bekymret, fordi du åbent modsætter dig den proces, vi forsøger at implementere".	Folk overalt på skolen begynder at ændre adfærd, så den stemmer overens med prioriteringerne. Man søger nye strategier for at kunne udnytte ressourcerne mere effektivt og er villige til at allokere tid, penge, materialer og folk for at kunne rykke fremad. Små forbedringer anerkendes og fejres. Lederne konfronterer adfærd, der ikke passer ind.	Skolens formål og prioriteringer er tydelige gennem den daglige adfærd hos folk overalt på skolen. Tid, penge, materialer, folk og ressourcer er blevet strategisk fordelt, så de afspejler prioriteringerne. Der findes processer, som kan anerkende og fejre engagement i prioriteringerne. Folk overalt på skolen vil vende sig mod dem, der ikke lever op til prioriteringerne.