

Learning Pipeline

– sammen om læring og ledelse



Aalborg
Kommune

AALBORG KOMMUNES SKOLER

NOGET
AT HAVE
DETI



Learning Pipeline

– sammen om læring og ledelse

FORORD

I Skoleforvaltningen, Aalborg Kommune, arbejder vi med Learning Pipeline. Vi kalder det Learning Pipeline, fordi det siger noget om måden, vi arbejder sammen på. Vores kerneopgave er at udvikle livsglade og livsduelige børn og unge. For at lykkes med det er det vigtigt, at alle bidrager til at skabe gode og velfungerende skoler. Igennem Learning Pipeline fokuserer vi på læring og ledelse som helt centrale elementer.

Når vi taler om læring, så tænker vi på børnenes læring og dannelse, men vi tænker også på den organisatoriske læring og vores opgave i hele tiden at blive dygtigere til det, vi gør. Begrebet ledelse er på samme måde helt centralt for os. Ledelse strækker sig lige fra klasserumsledelse, til ledelse af opgaven til ledelse af medarbejdere. Vi tror på, at god ledelse på alle niveauer er nødvendig for at udvikle vores børn og unge.

Samtlige ledere, mere end hundrede medarbejdere, repræsentanter for skolebestyrelserne og politikerne fra Skoleudvalget har arbejdet sam-

men om at beskrive forventningerne til medarbejder- og ledelsesniveauerne i hele skoleområdet. Den fælles opgave har medført spændende og interessante dialoger om forventninger til hvert enkelt niveau og til sammenhængene mellem niveauerne. Det har været tydeligt, at det er i mødet og dialogen med hinanden, at vi for alvor kan stille skarpt på, hvad vi forventer af hinanden og dermed også, hvordan vi hjælper hinanden til at lykkes – både i eget job og med forvaltningens samlede ledelsesopgave. Resultatet er blevet vores fælles Learning Pipeline.

På de kommende sider kan du læse profilerne for hvert niveau og få svar på de spørgsmål, der oftest er blevet stillet i processen.

Vi glæder os til, at vi i fællesskab omsætter profilerne til reel praksis til gavn for vores børn og unge.

God arbejdslyst

Rådmand Tina French Nielsen

Direktør Martin Østergaard Christensen



MEDARBEJDER



ARBEJDSVÆRDIER

- + Fremmer børn og unges læring, trivsel og dannelse
- + Fremmer medborgerskab og demokrati
- + Brænder for at arbejde med børn og unge
- + Udvikler egen praksis for at øge børn og unges læring, trivsel og dannelse
- + Har høje ambitioner på alle børn og unges vegne
- + Bidrager til teamsamarbejdet



FÆRDIGHEDER

- + Arbejder professionelt sammen med elever, forældre, kollegaer, ledelse og eksterne samarbejdspartnere
- + Ser den enkeltes ressourcer og læringspotentialer
- + Skaber et ambitiøst læringsmiljø, hvor alle elever trives og ser, at de bliver bedre fagligt og socialt
- + Mestrer sine fag på et højt niveau og bringer disse i spil i en tværfaglig sammenhæng
- + Eksperimenterer, undersøger og skaber ny praksis til gavn for børn og unge
- + Deler og modtager viden samt feedback og omsætter dette i dagligdagen i samspil med ledere, vejledere og kollegaer



PRIORITETER

- + Planlægger, gennemfører og evaluerer læringsforløb, så eleverne når de faglige og sociale mål
- + Er nærværende og sikrer, at alle børn og unge bliver set og hørt hver dag
- + Samarbejder med kollegaer i og uden for teamet og gør aktivt brug af skolens vejledere
- + Tilegner sig og anvender ny faglig og teknisk viden om det, der kan øge elevernes faglige og sociale udvikling
- + Gør det, der har den bedste effekt

LEDER AF MEDARBEJDERE



ARBEJDSVÆRDIER

- + Fremmer børn og unges læring, trivsel og dannelse gennem medarbejdernes indsats
- + Skaber tydelige og meningsfulde rammer, hvor medarbejderne kan lykkes med kerneopgaven
- + Skaber en skole med arbejdsglæde og robusthed
- + Har høje ambitioner på medarbejdernes vegne
- + Skaber tillidsfulde relationer til medarbejderne og sikrer, at medarbejderne skaber tillidsfulde relationer til elever og forældre



FÆRDIGHEDER

- + Har indsigt i, hvad medarbejdernes arbejde indeholder, og opdateret faglig viden om, hvad der giver effekt på læring og trivsel
- + Giver sparring, feedback og vejledning, der bidrager til børn og unges læring, trivsel og dannelse
- + Leder teams og skaber medledelse
- + Indgår som medspiller i lederteamet og kan med stor viden om praksis bidrage til skolens strategiske ledelse
- + Kommunikerer tydeligt og meningsskabende
- + Arbejder systematisk med data fra analyser og andre kilder for at udvikle skolens evne til at skabe læring, trivsel og dannelse hos eleverne



PRIORITETER

- + Inddrager medarbejderne i udviklingen af skolen
- + Er nærværende og tilgængelig for medarbejderne
- + Er tæt nok på den enkelte medarbejder i dagligdagen til at kunne sætte mål, vurdere og give feedback, der har effekt
- + Sparrer med leder af ledere og ledelsesteamet
- + Holder sig fagligt ajour og indgår i relevante netværk

LEDER AF LEDERE



ARBEJDSVÆRDIER

- + Har høje ambitioner på skolens vegne
- + Skaber vilkår, der fremmer optimal læring og trivsel på alle niveauer
- + Bidrager til det samlede skolevæsens opgaveløsning og udvikling
- + Er rollemodel og kulturbærer
- + Er dynamo for samarbejdet mellem forvaltning, skole og lokalsamfund
- + Ser skolen som en del af et samlet skolevæsen



FÆRDIGHEDER

- + Ser og implementerer strategier, politikker samt lovgivning, der har betydning for skolen
- + Arbejder datadrevet og udvikler løbende skolen for at skabe den bedst mulige ramme for elevernes læring, trivsel og dannelse
- + Opbygger en effektiv teamstruktur på alle niveauer og uddelegerer ledelsesopgaver
- + Mestrer strategiske dialoger med ledelsesteam, skolebestyrelsen og forvaltningen og arbejder dynamisk med mål og rammestyring
- + Opbygger tværgående samarbejdsprocesser i skolen – og på tværs til andre parter
- + Kommunikerer meningsskabende om mål og retning på skolen og til omverdenen
- + Får ressourcer, pædagogik og økonomi til at hænge sammen



PRIORITETER

- + Leder ledelsesteamet gennem sparring og dialog
- + Er tæt nok på den enkelte leder af medarbejdere til at kunne støtte, udfordre og udvikle
- + Sikrer, i samarbejde med forvaltningen, at skolen har adgang til rette viden og kunnen på rette tidspunkt
- + Prioriterer, oversætter og omsætter forventninger fra politisk og forvaltningsniveau til praksis sammen med skoleledelsen
- + Er tilgængelig for leder af medarbejdere, sideordnede ledere samt forvaltningen

CHEF



ARBEJDSVÆRDIER

- + Leder et ambitiøst skolevæsen med fokus på børns læring, trivsel og dannelse
- + Er garant for god ledelse på skolerne
- + Giver politikerne kvalificerede muligheder i skolevæsenet og skaber mening fra politiske beslutninger til praksis og omvendt
- + Samarbejder i chefteamet, på tværs af forvaltninger og eksternt
- + Er opdateret på samfundsmæssig udvikling
- + Arbejder datadrevet og evidensbaseret i bestræbelserne på udvikling af organisation og kerneydelse



FÆRDIGHEDER

- + Opbygger systemer og processer, der giver overblik og sikrer, at lederne har rette værktøjer, processer og støttesystemer
- + Koordinerer, prioriterer og sikrer sammenhæng i forvaltningens initiativer
- + Understøtter og udvikler et velfungerende ledelsessystem med horisontal og vertikal sammenhængskraft
- + Finder rette balance mellem at give den enkelte leder frirum til at omsætte politiske beslutninger på sin måde og samtidigt sikrer, at vi er ét skolevæsen
- + Udvikler strategier gennem involverende processer og kommunikerer dem meningsfuldt
- + Optimerer ressourceforbrug i forvaltning og kommune



PRIORITETER

- + Sparrer med leder af ledere omkring prioriteringer og målopfyldelse
- + Opstiller klare mål og forventninger til ledere og ledelsesteams
- + Sikrer at politiske beslutninger bliver gennemført
- + Samarbejder på tværs af forvaltninger med fokus på børn og unges læring og trivsel
- + Er tilgængelig for politikere, direktør, chefer og ledere - på deres og egen foranledning



DIREKTØR



ARBEJDSVÆRDIER

- + Forbedrer kontinuerligt skolevæsnets samlede evne til at øge alle børns læring, trivsel og dannelse
- + Sikrer at politikerne har tillid til skolevæsnets – og at skolevæsnets har tillid til politikerne
- + Skaber sammenhæng i hele forvaltningen - såvel som med Aalborg Kommunes øvrige forvaltninger
- + Er optaget af at lykkes gennem organisationens samlede indsats – og ser bidrag fra alle dele af organisationen
- + Udvikler chefteamet og bringer de forskellige kompetencer i spil - individuelt og fælles



FÆRDIGHEDER

- + Udvikler, leder og fremmer et velfungerende skolevæsen til gavn for børn og unge
- + Skaber løsningsforslag og muligheder for politikerne samt sikrer slutimplementering af beslutninger – får det til at ske
- + Sikrer at organisationen er på forkant med væsentlige tendenser i samfundet
- + Kommunikerer retning for skolevæsnets og er historiefortælleren (storyteller) for hele skolevæsnets
- + Udvikler et chefteam og en forvaltning der præsterer på højt niveau
- + Involverer hele ledelseskæden i væsentlige forandrings- og udviklingsprocesser



PRIORITETER

- + Står til rådighed, servicerer, rådgiver og sparrer med Skoleudvalg og rådmænd
- + Er tilgængelig og sparrer med chefer – individuelt og i chefteamet
- + Skaber tid til fordybelse og strategisk arbejde
- + Er dagsordensættende i regionale, nationale og internationale fora
- + Sikrer at skolevæsnets bruger flest ressourcer på at gøre det, der giver størst effekt
- + Arbejder langsigtet - hen over næste valg

RÅDMAND



ARBEJDSVÆRDIER

- + Arbejder for at få det samlede skolevæsen til at lykkes – til gavn for børn og unge
- + Har fokus på børn frem for "system"
- + Giver Skoleudvalgets medlemmer indflydelse og gør udvalgets visioner til virkelighed
- + Agerer med blik for helheden i Aalborg Kommune til borgernes bedste
- + Fremmer det tværgående samarbejde med de andre forvaltninger
- + Udvikler det samlede skolevæsen gennem skoledirektøren



FÆRDIGHEDER

- + Sikrer, udvikler og opbygger en samlet forvaltning, der er i stand til at gøre Skoleudvalgets visioner til virkelighed
- + Skaber, leder og fremmer et velfungerende og motiveret Skoleudvalg
- + Sikrer at skolevæsnets udgør en markant ressource for Aalborg Kommune
- + Opfanger væsentlige sager og håndterer disse administrativt og politisk
- + Lytter og går i dialog med børn, forældre og borgere



PRIORITETER

- + Udvikler Aalborg Kommunes overordnede skolepolitik og gør denne til virkelighed
- + Kommunikerer indholdet i politiske beslutninger til det samlede skolevæsen og resten af samfundet
- + Leder og repræsenterer Skoleudvalget
- + Er synlig og sammenhængs-kæbende for skolevæsnets og borgernes
- + Gør skolevæsnets gældende lokalt, regionalt og nationalt

SKOLEBESTYRELSE



ARBEJDSVÆRDIER

- + Understøtter som forældre, at skolen fremmer læring, trivsel og dannelse hos alle på skolen
- + Understøtter skolens udvikling med blik for børnene og samfundet
- + Agerer som en samlet bestyrelse på alle forældres vegne med demokratisk sindelag
- + Forankrer skolen i lokalsamfundet
- + Viderebringer erfaringer og viden til gavn for alle



FÆRDIGHEDER

- + Udvikler skole-hjemsamarbejdet
- + Er bindeled mellem skole og lokalsamfund og er ambassadør for skolen
- + Har fingeren på pulsen og understøtter skoleledelsen i at tage udfordringer i opløbet
- + Udvikler og anvender tilsynsprocedurer
- + Formulerer principper for skolens virke
- + Inddrager skoleledelse, lærere og elever for at kvalificere beslutninger i bestyrelsen



PRIORITETER

- + Sætter retning ved at formulere principper for skolens virke, der fremmer læring, trivsel og dannelse
- + Understøtter skolens arbejde med at omsætte principper, politikker og strategier til praksis
- + Fører tilsyn med at principper, politikker og strategier efterleves på skolen
- + Er tilgængelig og synlig for forældre, medarbejdere og lokalsamfundet
- + Legitimerer og står på mål for skolens beslutninger

SKOLEUDVALG



ARBEJDSVÆRDIER

- + Skaber et skolevæsen, hvor børn og unges læring, dannelse og trivsel er i centrum
- + Er ambitiøse på vegne af børn og forældre i Aalborg Kommune
- + Ser børn og unge i et helhedsperspektiv
- + Er garant for skolevæsnets demokratiske dannelse af fremtidens borgere
- + Udviser åbenhed og nysgerrighed over for nye måder at skabe læring, dannelse og trivsel for børn og unge



FÆRDIGHEDER

- + Formulerer og kommunikerer tydeligt om politikker, visioner og beslutninger, som giver retning for skolevæsnets udvikling
- + Håndterer enkeltsager konstruktivt og ser tingene i en større sammenhæng til gavn for børn og unge
- + Lytter og går i dialog med børn, forældre og borgere
- + Stiller de rigtige spørgsmål og udfordrer bureaukrati
- + Finder fælles fodslag og står sammen om beslutninger



PRIORITETER

- + Skaber visioner, retning og mål for skolevæset
- + Sikrer at visioner bliver til virkelighed
- + Samarbejder med Fælles Rådgivende Organ og andre relevante interessenter
- + Agerer i spændingsfeltet mellem udvalgs-, byråds- og landspolitik
- + Er synlige i skolevæset



FAQ

Hvorfor – hvad skal vi med profilerne?

Profilerne stiller skarpt på de forventninger, der er til hvert ledelsesniveau og hjælper dermed de enkelte ledere og medarbejdere til at prioritere deres tid og ressourcer hensigtsmæssigt. Ved at have klare forventninger til hvert enkelt niveau, hjælper vi hinanden til både at lykkes i eget job og med forvaltningens samlede ledelsesopgave – fra medarbejder til Skoleudvalg.

Med profilerne er der samtidig skabt et grundlag, der styrker forbindelserne mellem de mange funktioner og opgaver på skoleområdet – og med en klar kobling til det, vi ved, der virker inden for læring.

Skal vi ”kun” gøre det, der står i profilerne – er der ikke også andet, der er vigtigt?

Profilerne beskriver en række centrale elementer, som vi skal mestre som samlet skolevæsen for bedst muligt at fremme børn og unges læring, trivsel og dannelse.

Profilerne dækker ikke hele virkeligheden eller det konkrete indhold i alles arbejde. Derimod beskrives det allermest centrale, som vi kan forvente af hinanden – og som bør fylde mest i vores daglige arbejde.

Vores verden ser noget anderledes ud, end det profilerne beskriver – hvorfor passer de ikke bedre på os?

Profilerne er ikke blot en beskrivelse af den nuværende praksis, men også et billede på, hvor vi som samlet skolevæsen ønsker at bevæge os hen.

Profilerne skal leve lokalt med blik for de forskelle, der er mellem store og små skoler og heraf følgende forskelle i ledelsernes størrelse og struktur. Det er derfor også vigtigt at være opmærksom på, at mange ledere bevæger sig mellem flere niveauer – og at det i disse tilfælde kræver stor bevidsthed om, i hvilken rolle en leder agerer hvornår.

Profilerne har gennemgående et sprog, der er rettet mod kerneopgaven på skolerne. Derfor vil det kræve en vis ”oversættelse” for de ledere og medarbejdere, der har deres daglige arbejde længere væk fra det konkrete arbejde med børn og unge.


Vi arbejder i teams på alle niveauer og deles om mange af ledelsesopgaverne - hvad betyder profilerne i forhold til det?

På nogle skoler veksler lederne, i kraft af arbejdet i ledelsesteams, mellem forskellige typer af lederopgaver eller har delt ledelsesopgaverne imellem sig på tværs af niveauerne.

Profilerne beskriver grundforventningen til de forskellige ledelsesniveauer - altså de mest centrale forventninger til for eksempel en skoleleder eller en afdelingsleder. Teamarbejde fordrer lige præcist, at vi ved, hvad der er hinandens ansvarsområder, og at vi bruger dette som afsæt for at hjælpe hinanden gennem for eksempel uddelegering af ledelsesopgaver.

Hvad med vejledere, projektledere og andre som laver noget, der minder om ledelse - hvor er de henne i profilerne?

I profilerne er det tydeligt, at der foregår ledelse på alle niveauer – og at nogle ledelsesopgaver kan uddelegeres. Mange medarbejdere påtager sig projektledelsesopgaver, løfter et særligt fagligt ansvar som vejledere etc.



I Aalborg Kommune har vi en række medarbejdere, der er uddannet vejledere, og som i en større eller mindre del af deres arbejdstid varetager en nærmere beskrevet vejledningsopgave. Vejlederne indgår i profilerne som medarbejdere/ressourcepersoner, som ledelsen blandt andet kan bringe i spil gennem uddelegering af ledelse. Dette ændrer dog ikke på, at det fortsat er ledelsen, der er ansvarlig for opgavens udførelse.

Hvordan gør vi profilerne til mere end ord?

Profilerne vil danne grundlag for lokale dialoger på skolerne, hvor der arbejdes med at omsætte indholdet heraf til konkret praksis. I den forbindelse bliver det afgørende at fokusere på, at forventningerne til hinanden bliver så tydelige og klare som overhovedet muligt.

Derudover vil profilerne danne grundlag for en lang række kommende tiltag vedr. Medarbejder-, Team- og Lederudviklingssamtaler, Rekruttering, Trivselsmålinger, Talentudvikling med videre.

Det vigtigste bliver dog løbende at være i dialog med hinanden om vores gensidige forventninger, så det er tydeligt for den enkelte, hvad der forventes. Dette suppleres med løbende sparring og anden form for hjælp til at udvikle egen praksis.



Learning Pipeline

– sammen om læring og ledelse

Skoleforvaltningen

Godthåbsgade 8

9400 Nørresundby

Telefon 9931 4000



**Aalborg
Kommune**