



Mød **Skole- forvalt- ningen**

i Aalborg Kommune



**Aalborg
Kommune**

Skoler & skoledistrikter i Aalborg Kommune



Med dette skriv byder vi **indenfor** i Aalborg Kommunes **Skoleforvaltning**

En verden hvor vi lægger vægt på det hele menneske og hvor vi arbejder ihærdigt med at få trivsel, kreativitet, fysisk aktivitet og faglighed til at smelte sammen, så vi når et stadigt højere fagligt niveau.

Det er vigtigt for os, at alle børn, når de forlader vores skoler, oplever at de har "Noget at have det i" – fordi vi ved, at det giver de bedste forudsætninger for at få et godt liv og for at kunne gå ud i en globaliseret verden og få medgang.

For at vi skal lykkes med denne opgave, er det vigtigt, at vi bruger den tid og de ressourcer, som vi har til rådighed, klogt. Vi skal vide, hvor vi vil hen. Vi skal bruge vores penge fornuftigt. Vi skal samarbejde og lede på en måde, så vi tiltrækker de dygtigste medarbejdere. Og endelig så skal vi løbende justere vores indsatser.

Vi mener, at det er utopi at forestille sig, at vi kan lægge en detaljeret plan og så efterfølgende blot udføre denne. Mennesker er unikke, verden er foranderlig og derfor handler det om løbende at justere og videreudvikle vores måde at drive skole på. Vi vil med andre ord lære af fremtiden og være åbne over for de nye muligheder, der byder sig. Vores mål er hele tiden at gøre det bedre. Vi har en klar forventning om, at eleverne bliver dygtigere, ligesom det skal blive sjovere for både elever og personale at være med i denne læringskarrusel.

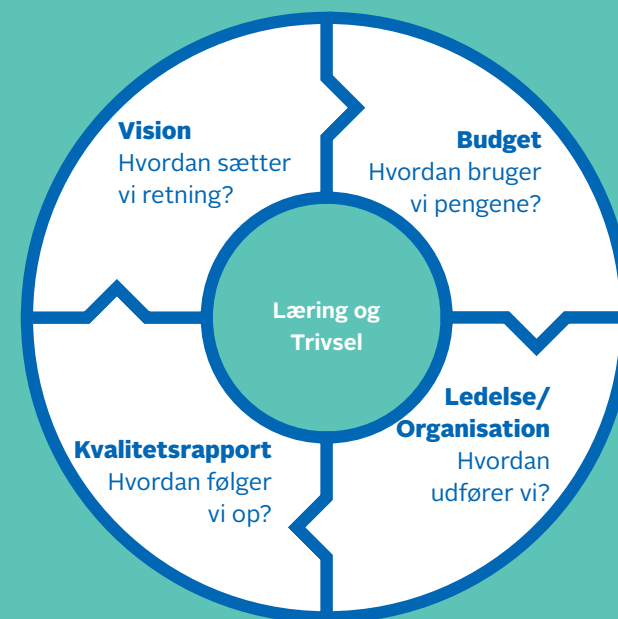
Vi ønsker med dette skrift at give et tydeligt indblik i, hvordan vi arbejder i Skoleforvaltningen. Det gælder både i forhold til vores måde at organisere os på og i forhold til vores tilgang til at arbejde med mål og evaluering.

Du ønskes rigtig god læselyst!

Juni 2016

Tina French Nielsen
Rådmand i Skoleforvaltningen

Martin Østergaard Christensen
Direktør i Skoleforvaltningen



Indhold

Mød Skoleforvaltningen	5	Målpilen – en ven på vejen mod vores mål	13	Centrale ledelsesmødefora i Skoleforvaltningen.....	24
De 6 ben vi står på.....	6	Vores tilgang til evaluering.....	13	Funktionsmøder for faglige ledere.....	24
1. Vores mindset	7	Målpilen 2016-19	14	Opfølgning og kvalitetsudvikling: lederskabslaboratorier og læringssamtaler	25
Skoleforvaltningens kerneopgave	7	Dokumentation – særligt læringssamtaler og kvalitetsrapporten	15	Sammenhængskraft på tværs af ledelsesniveauerne	26
Vores værdier	7	4. Vores organisering	16	Skolebestyrelserne og Fælles Rådgivende Organ.....	26
Vores læringssyn.....	8	Måden vi samarbejder på.....	16	Den omfattende teamorganisering.....	26
2. Vores vision	9	Opgavefordelingen	16	Et fælles skolevæsen med unikke skoler	26
Inddragelse	9	Organisationsdiagram	17	Ledertalentudvikling	26
Vores vision 2018.....	10	Videndeling, samskabelse og netværk	19	6. Vores måde at binde det hele sammen på	27
Arbejdet med prototyper.....	10	Vejledernetværk og faglige fyrtårne	19	Kadencen i arbejdet.....	27
Noget at have det i	10	Kompetenceudvikling og efteruddannelse.....	20	Vide mere?	29
3. Vores mål	12	5. Vores ledelsestænkning	21	På gensyn!	30
Måleniveauer.....	12	Learning Pipeline (LP) – vertikal ledelse	21	Kolofon	31
Intelligente mål	12	Horisontal ledelse.....	23		
		Ledelses-mødefora.....	23		

Mød Skoleforvaltningen

– I Aalborg Kommune

På denne lille rundtur vil du blive præsenteret for, hvordan Skoleforvaltningen ser ud både i billeder og på skrift.

Vores klare mål er at sikre læring og trivsel for vores børn og unge, samt sætte Aalborg Kommunes skolevæsen på landkortet. Derfor prioriterer vi højt at have en åben, dialogbaseret og involverende tilgang til skoleudvikling, hvor kommunikation og samskabelse vægtes højt. Vi ønsker at være kendt for vores høje faglighed, vores innovative læringsmiljøer og vores progressive tilgang til skoleudvikling. Alt sammen bygget op omkring en sammenhængende idé om vores skolevæsen som et særdeles attraktivt sted at være elev og medarbejder.

I Skoleforvaltningen opererer vi med forskellige elementer, som tilsammen udgør vores opskrift på det at drive skole.

Det første element er vores mindset. Det er det vigtigste, fordi det er herudfra alle vores handlinger udspringer. Det handler i korte træk om vores tankegang og mentalitet, de værdier vi arbejder ud fra, vores syn på læring og vores forståelse af vores opgave som Skoleforvaltning. Måden vi ser på vores arbejdsfelt udgør således vores fundament, og har betydning for, hvilke prioriteringer og veje vi vælger at gå for at nå vores mål.

Følgende 6 elementer udgør kernen i vores selvforståelse og vores måde at arbejde på.

- **Vores mindset**

- **Vores vision**

- **Vores mål**

- **Vores organisering**

- **Vores ledelsestænkning**

- **Vores måde at binde det hele sammen på**

På din rundtur i vores skolevæsen vil du få uddybende informationer om de forskellige elementer.

Vi håber, at du vil lade dig inspirere og begejstre over vores tanker om og måde at drive skole på anno 2016.

De 6 ben
vi står på

1. Vores mindset

Skoleforvaltningens kerneopgave

Skoleforvaltningens kerneopgave er at sikre, at skolerne hver dag udvikler livsglade og livsduelige børn og unge, der har mod på og kompetencer til at være med til at oppebære og udvikle den velstand, som vores samfund i dag bygger på. Det handler om at udvikle børn, der har lyst og kompetencer til at være medspillere i udviklingen og opretholdelsen af et demokratisk samfund.

I en globaliseret verden, med en stigende forandringshastighed, indebærer dette et vedvarende fokus på og drøftelse af, hvilken bagage der rustet de unge bedst til den fremtidige rejse. Hvilke udfordringer kommer de til at møde? Hvilke personlige, sociale og faglige kompetencer vil de have gavn af at få udviklet?

Og endelig, hvordan får de unge en indre robusthed, så de kommer til at opleve omskiftelighed og forandringer som en fordel, der gør det muligt for dem at få mest muligt ud af livet? Altså det gode liv i et godt samfund.

Vores værdier

Vi betragter forandringer som et grundvilkår. Samfundsudviklingen fordrer, at der løbende sker en justering af målene og opgaverne. Den politiske dagsorden ændrer sig, hvad der anses for "best practice" flytter sig, og vores forventninger og ønsker til fremtiden gør ligeledes, at vi aktivt selv er med til at forme fremtiden. Vores skolevæsen befinder sig derfor, uanset den enkeltes personlige præferencer, i særlig grad på en arena, som kræver løbende udvikling, nytænkning og mod for at nå i mål med opgaveløsningen.

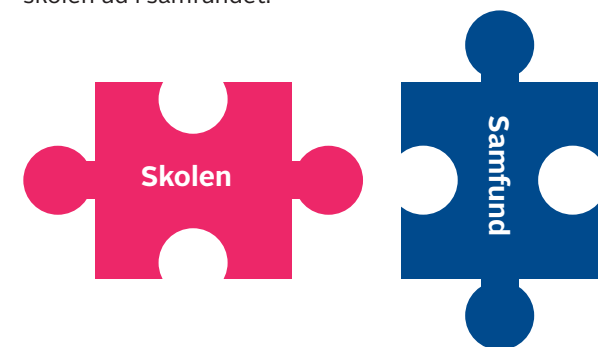
Skolernes fokus og indsatser skal løbende tilpasses, så de matcher det eksisterende og fremtidens samfund. Det kræver en bevægelig organisation, hvor udvikling og samskabelse står meget højt på dagsordenen. Vi ser det som essentielt, at vi altid er i øjenhøjde med det omgivende samfund, og inviterer til dialog og involvering i udviklingen af vores skolevæsen. Vi ser forandringer som et gode, der gør det muligt for os at have en meget proaktiv tilgang til fremtidens skole.

Vi ønsker at være ansvarlige og ambitiøse dagsordensættere. Vi har en meget aktiv rolle som meningsskabere, udviklere og medspillere i den offentlige debat, når det handler om folkeskolen og udviklingen af denne.

Vi ser det som vores opgave:

- at stille spørgsmål og være undersøgende
- at gå i dialog og lade os udfordre
- at stræbe højere og søge samarbejde med de bedste
- at se os selv som en del af noget meget større

Det handler i høj grad om, at vi ønsker at gøre os ekstra umage og være åbne overfor, at vi til stadighed må tilpasse vores måde at drive skole på i forhold til udviklingen i samfundet. Således ønsker vi samfundet ind i skolen og skolen ud i samfundet.



1. Vores mindset



Skoleleder Lene Hvilsom
Larsen fra Mellervang-
skolen fortæller om et
konkret samarbejde med
det lokale foreningsliv,
og hvordan forenings- og
erhvervslivet kan bidrage
positivt til den konkrete
undervisning.



Det er vigtigt at være enige om udgangspunktet!

*To mænd kom slæbende med store
kampesten på ryggen og sved på panden.
Adspurgte om, hvad de lavede, svarede den
ene: "Jeg slæber store kampesten dagen
lang". Den anden svarede:
"Jeg er med til at bygge en katedral".*

De perspektiver og billeder vi har på vores arbejde er afgørende for, hvordan vi løser vores arbejdsopgaver. Derfor er det vigtigt, hvordan vi italesætter vores arbejde.

Der skal således ikke herske tvivl om, at Aalborg Kommunes skolevæsen er med til at skabe fremtidens borgere. Borgere, der ønsker at være med til at udvikle vores samfund og skabe værdi – og som vi dagligt arbejder på at give det bedst mulige grundlag for at få et godt liv.

Vores læringssyn

På alle niveauer i Skoleforvaltningen ligger der en eksplicit forventning om, at vi som organisation og som enkeltindivider i organisationen arbejder ud fra en diskurs om "livslang læring". Livslang læring er for os en mulighed, som vi gives, og et krav, der stilles os, som betyder, at vi hver især arbejder på til stadighed at blive bedre til at løse vores opgaver.

Ser vi på folkeskolens formålsbestemmelse, så handler den bl.a. om, at skolen skal forberede eleverne til videre uddannelse og give dem lyst til at lære mere. Det drejer sig f.eks. om, at vi skal hjælpe eleverne med at finde ud af og udvikle, det de er gode til, fordi det alt andet lige giver lyst til at lære mere. Via livslang læring mener vi, at vi kan være medskabere af en bedre fremtid. Vi ønsker, at alle børn bibringes et langsigtet læringsperspektiv, og at de oplever at det er sjovt, brugbart og spændende at lære nyt.



*Hvorfor skal man gå i skole og
lære noget set med elevernes
øjne? To elever giver deres
bud på, hvorfor skolen og det
at lære noget er så vigtigt.*



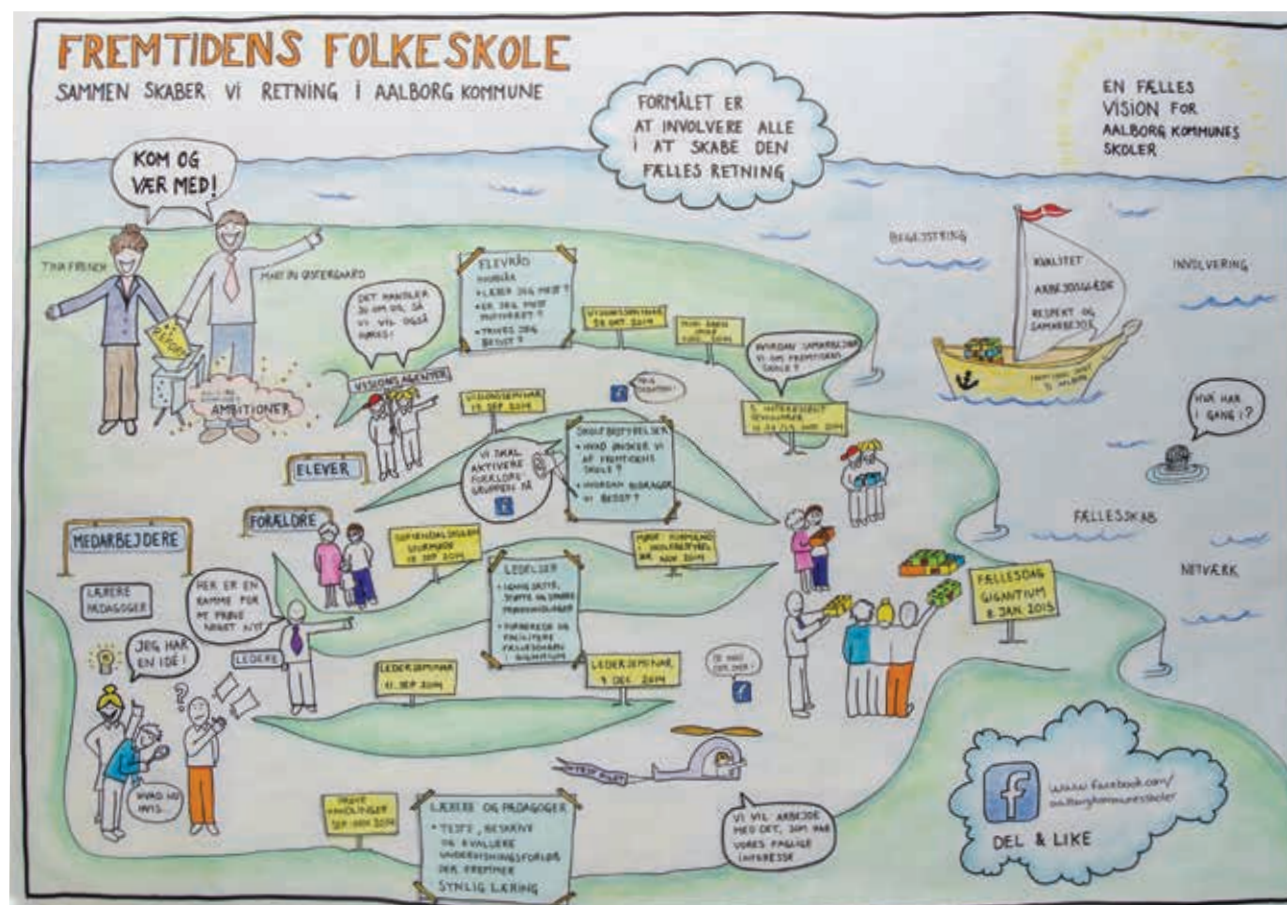
2. Vores Vision

Som en følge af vores ønske om et tæt samspil mellem skolen og det omkringliggende samfund, har vi designet en visionsproces, som gav alle med tilknytning til eller interesse i skolen, mulighed for at deltage. Det handler naturligvis om børnene. Derfor har det fra start til slut været vigtigt at lytte til og gå i dialog med eleverne om deres tanker og idéer. Derudover var det vores ønske at give stemmer til alle de professionelle – lærere, pædagoger, skoleledere og konsulenter – og til interessenterne – forældrene, de lokale virksomheder, foreningerne, kulturinstitutionerne mv.

Inddragelse

Ved at skabe en bred involvering og give alle mulighed for at spille ind med, hvordan de mener fremtidens praksis bør være, har vi ønsket at skabe et solidt ejerskab til arbejdet og den udvikling og transformation, som vi er på vej med. Således arbejder vi helt konkret under devisen ”sammen skaber vi fremtiden”, hvilket på samme tid betyder, at der i høj grad er sammenfald mellem involvering og implementering.

I forbindelse med visionsprocessen blev der afholdt en lang række større arrangementer, hvor fremtidens skole blev drøftet. I den forbindelse kom der mange interessante bud på, hvad en vision for Aalborg Kommunes skoler kunne indeholde.

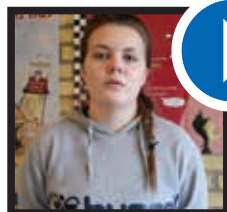


2. Vores Vision

Vores vision 2018

Vores arbejdsgrundlag indtil 2018 lyder: "Noget at have det i". Det handler overordnet om to ting – både hvordan vi, som professionelle agerer og hvad vi ønsker for vores elever. Som professionelle betyder "Noget at have det i", at vi ved, hvorfor vi gør, som vi gør, og at vi kan begrunde og argumentere for vores valg. Vi følger med i udviklingen og forskningen inden for vores fagfelt – lige fra ledelse til pædagogisk praksis – og stiller krav til os selv om, at vi vil være blandt de bedste og at vi tør tage medansvar for fremtiden. Her er høj kvalitet i vores opgaveløsning nøgleordet. For eleverne handler det om, at vi ønsker, at de hver især skal have oplevelsen af at de kan, vil og skal noget. Hvad der skal til for at denne følelse opstår i den enkelte elev vil være forskelligt fra elev til elev. Det gives der ikke en enkelt opskrift for, men der er stor sandsynlighed for, at eleverne bringes i den retning, når de oplever at:

- De bliver dygtigere hver dag
- De har mod på at deltage i verden
- De har en ven på deres skole
- De har eksperimenterende og problemløsende undervisning
- De har lærere og pædagoger, der arbejder systematisk med at skabe læring og trivsel



*Hvad betyder "noget at have det i" for dig?
4 bud på, hvad visionen betyder – henholdsvis elev, lærer, skoleleder og forældre perspektivet.*

Visionen er således rammen for det arbejde, der skal gøres på vores skoler. Dermed får visionen konkret indflydelse på, hvordan vi underviser i skolen, hvordan vi sikrer, at alle børn har en god skolegang med høj trivsel, og hvordan vi skaber et frugtbart skole-hjemsamarbejde.

Arbejdet med prototyper

Som et led i at udvikle undervisningen og det pædagogiske felt arbejder skolerne med prøvehandlinger og udvikling af prototyper. Det handler om, at det pædagogiske personale eksperimenterer med konkrete metoder, som de mener bør være en del af den måde, vi arbejder og samarbejder på i fremtidens folkeskole.

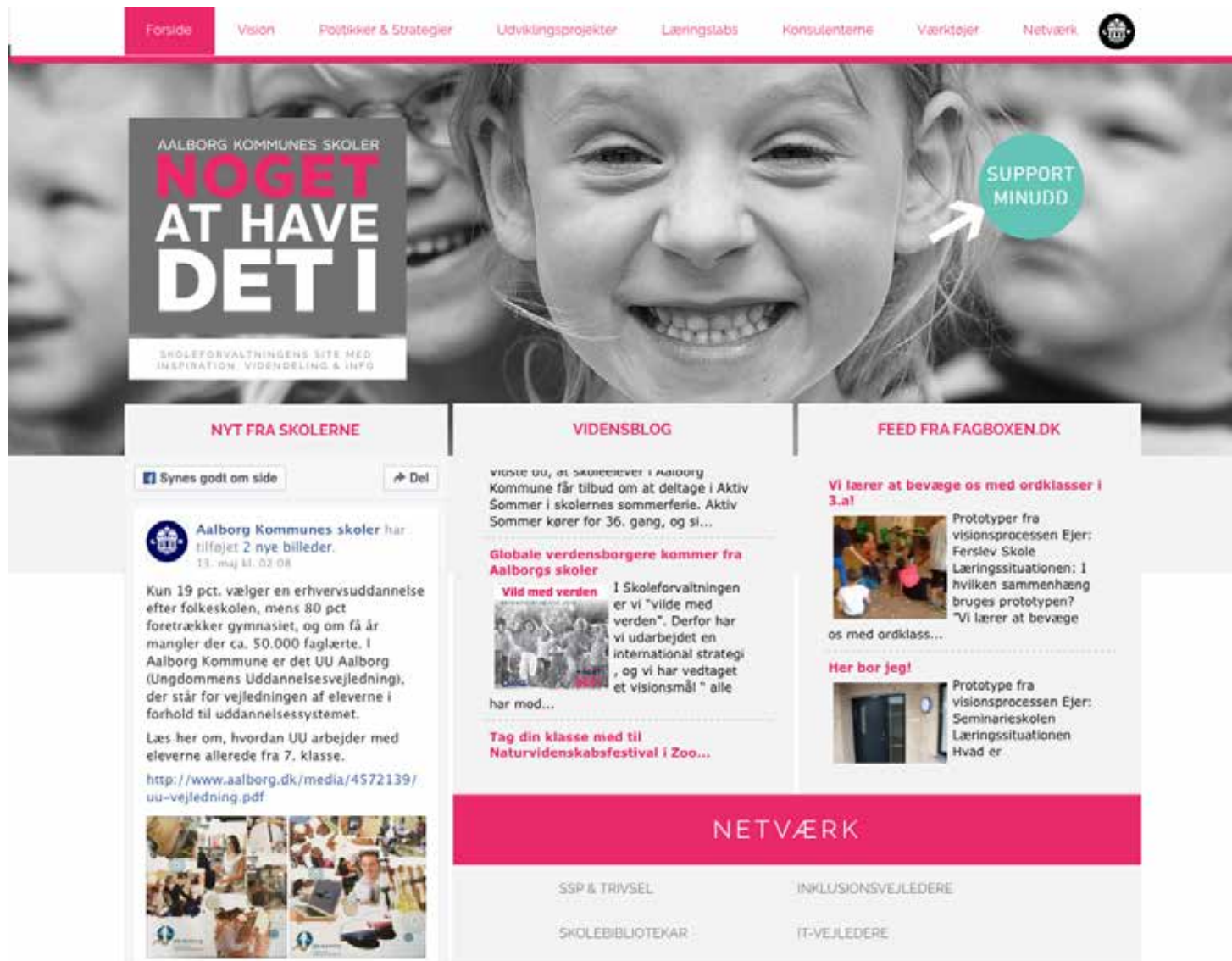
Målet med dette arbejde er at afprøve nye og spændende initiativer, der skal være med til at øge elevernes læring og trivsel. Visionsprocessen har været startskuddet til at introducere og afprøve denne måde at skabe pædagogisk udvikling på. Det pædagogiske personale vil fremadrettet arbejde på at udvikle det pædagogiske felt ved at udvikle eksemplariske læringsforløb.

Noget at have det i

I efteråret 2015 blev hjemmesiden "Noget at have det i" lanceret. Her er det muligt at hente inspiration til, hvordan vi arbejder og samarbejder i fremtidens folkeskole.

Der er tale om, at vi i Aalborg Kommune ønsker at have et fælles skolevæsen med unikke skoler. Arbejdet med prototyper på alle kommunens skoler giver en fælles platform for skolerne til pædagogisk udvikling. Tanken er, at skolerne skal have let adgang til at kunne samarbejde og god mulighed for at lære af hinanden, uden at der er tale om en ensretning af skolerne. Således er der rum til, at der på skolerne er fokus på de lokale muligheder og de konkrete udfordringer i planlægningen og gennemførelsen af det pædagogiske arbejde.

2. Vores Vision

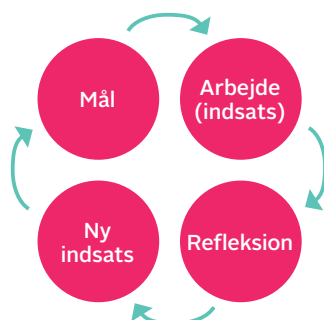


Læs mere på:

www.nogetathavedeti.dk

3. Vores mål

Det er opgaverne og målene, der er styrende for, hvordan vi arbejder for at blive en succes. Det betyder, at vi stiller krav til hinanden om, at der altid skal være et mål, med det vi gør, og at det konkrete mål skal indgå som et led i arbejdet med at nå de overordnede mål.



Målniveauer

Arbejdet med mål sker indenfor et målhieraki. Helt overordnet er vi bundet af de nationale mål i kraft af folkeskolens formålsbeskrivelse, som den fremgår af folkeskoleloven og af Fælles Mål for fagene. Derudover har Skoleudvalget foretaget en række prioriteringer af betydning for, hvordan vi i Aalborg Kommune ønsker at arbejde på folkeskoleområdet. Prioriteringer der er med til at tydeliggøre, hvordan vi ønsker skolerne udviklet og hvilke mål, som Skoleudvalget har fokus på.

Konkret har man politisk vedtaget følgende 5 mål:

1. Alle kan se, at de bliver dygtigere hver dag
2. Alle har mod til at deltage i verden
3. Alle har en ven i skolen
4. Læringen foregår overvejende eksperimenterende og problemløsende
5. Alle ansatte arbejder systematisk med vidensproduktion

Til hvert af disse mål har vi nærmere defineret, hvilke tegn vi ønsker at se. Det handler om, at vi har forsøgt at præcisere, hvilke tegn vi anser som signaler på, at målet er nået – eller på, at vi er på rette vej.

Intelligente mål

Vores mål og evalueringer fungerer som støtteværktøjer, der gør os i stand til at vurdere vores indsatser. Ved at have et godt grundlag at træffe beslutninger på, bliver det nemmere og mere naturligt undervejs at tilpasse og justere arbejdet og dermed at understøtte det løbende arbejde med kvaliteten.

Samtidig er det imidlertid også vigtigt for os at give plads til innovation, kreativitet og eksperimenteren. For at kunne håndtere fremtidens udfordringer ved vi, at der bliver behov for, at vores børn og unge lærer divergent tænkning, herunder at kunne tænke i alternativer og finde smartere

løsninger. Det er ikke kun eleverne, der skal lære dette, det gælder i høj grad også for den måde, vi som professionelle arbejder og samarbejder på.

På procesniveau giver det god mening at fastsætte en række aktivitetsmål. Således har vi f.eks. i forbindelse med visionen et mål om, at læringen overvejende skal foregå eksperimenterende og problemløsende. Helt konkret skal et af tegnene på, at vi er nået i mål med dette mål være, at mindst 25 % af alle læreprocesser foregår uden for skolens mure enten fysisk eller digitalt.

Vores mål skal være intelligente, således at de støtter os i at skabe den udvikling, som vi ønsker, og de understøtter de samfundsmæssige behov.

”Vores evalueringer må ikke blot blive til enkeltstående øjebliksbilleder, men skal derimod have positiv betydning for elevens læring fremadrettet”.

Skolechef, Jakob Ryttersgaard

3. Vores mål



Målpilen - en ven på vejen mod vores mål

For at skabe en klar og stringent sammenhæng mellem de politiske beslutninger og den praksis og det hverdagsliv, der eksisterer på skolerne og på forvaltningen, arbejder vi på alle niveauer med et redskab, som vi kalder målpilen. Målpilen fungerer som vores søkort, idet den illustrerer den vej og den retning vi arbejder. Via målpilen får vi omsat vores vision til konkrete mål og aktiviteter. Når vi arbejder med målpilen, bliver det tydeligt, hvad der er i pipelinen de kommende år. Det er med til at skabe forudsigelighed, indsigt og forventningsafklaring, når alle har viden om og har været inddraget i arbejdet med at formulere de kommende projekter og indsatser.

En anden meget vigtig fordel ved at arbejde med målpilen er, at den hjælper os med at spise elefanten i bidder. Det skal forstås sådan, at vi ved at dele målene op i mindre del-mål med større sandsynlighed får succes med arbejdet, og at vi undervejs i processen får mulighed for at fejre vores succes'er. Dermed er målpilen også med til at bidrage til et positivt arbejdsmiljø.

Vores tilgang til evaluering

Vi måler og evaluerer på vores indsatser og har en klar holdning til, hvordan vi arbejder med evaluering. Vores udgangspunkt er, at vi evaluerer for at blive bedre og for at kunne løse vores opgaver på en mere kvalificeret måde. Det betyder samtidigt, at vores mål med evalueringerne er fremadrettet og lærende. Det er i den forbindelse også et kardinalpunkt for os, at der altid er en dialog mellem de involverede parter om evalueringsresultaterne. Det giver mening og legitimitet til evalueringsarbejdet eksplicit at have taget stilling til, hvordan evalueringerne skal bruges. Således forpligter vi os til, at der følges op på evalueringsresultater, og der løbende sker tilpasninger på baggrund af de erfaringer og tilbagemeldinger, som vi får viden om.

I korthed kan vores evalueringsprincipper opsummeres til følgende 3 principper:

- Evaluering er fremadrettet og lærende
- Evaluering er involverende
- Der følges systematisk op på evaluering

3. Vores mål

Målpil for Skolevæsenet 2016-19 Nemmere, sjovere og bedre

Strategiudvikling

Udvikler strategier for det internationale arbejde, bæredygtighed og forældresamarbejde samt styrker elevinddragelse. Med renoveringsplan dannes nye Læringsmiljøer på skolerne. Udvikling af PPR, Ungdomsskolen, Kulturskolen, UU og 10. kl.

Ledelse

Fokuserer på at gøre vores arbejdsplads endnu mere attraktiv. Udvikler og implementerer Learning Pipeline i hele organisationen, herunder ny lederevaluering samt undersøgelse af nye ledelses- og administrationsstrukturer.

Pædagogisk Praksis

Optimerer elevernes læring og trivsel gennem udvikling af nye læringsprocesser via prototyper, læringslaboratorier og nye analyseredskaber til elevernes læringsprogression. Udvikler ny model for modtagelse af flygtninge. Implementerer og konsoliderer læringsamtaler og læringsplatform samt strategier for inkluderende fællesskaber (herunder ny visitationsmodel), IT og digitalisering samt kompetenceudvikling.

Strategiudvikling

Konsoliderer igangsatte strategier samt videreudvikling af læringsmiljøer. Udvikler nye veje for elevinddragelse.

Ledelse

Fokuserer på at gøre vores arbejdsplads endnu mere attraktiv. Konsoliderer Learning Pipeline og udvikler talentforløb. Styrker ledelses- og administrationsstrukturerne. Professionalisering af teamsamarbejde på og mellem skolerne.

Pædagogisk Praksis

Optimerer elevernes læring og trivsel gennem konsolidering af læringsamtaler, læringsplatform, prototyper og læringslaboratorier samt udvikling af en databaseret læringskultur.

Udvikler ny pædagogisk praksis gennem yderligere konsolidering af strategier for inkluderende fællesskaber (herunder implementering af ny visitationsmodel), internationalt arbejde, bæredygtighed og forældresamarbejde og implementering af ny model for modtagelse af flygtninge. Fokus på eksperimenterende og problemløsende læring samt systematisk videndeling.

Strategiudvikling

Nyt Skoleudvalg kommer til. Revurderer og justerer strategier. Videreudvikler læringsmiljøer og revurderer renoveringsplan og anlægsressourcer 2019-2022. Optimerer samarbejdet mellem folkeskolerne, skoletilbud og det øvrige uddannelsessystem.

Ledelse

Fokuserer på at gøre vores arbejdsplads endnu mere attraktiv. Konsoliderer yderligere Learning Pipeline og konsoliderer robuste ledelses- og administrationsstrukturer.

Pædagogisk Praksis

Optimerer elevernes læring og trivsel samt sætter særligt fokus på dannelse gennem yderligere udvikling af elevinddragelse, projekter og den nye pædagogiske praksis. Styrker teamsamarbejdet og professionaliserer det tværfaglige samarbejde.

Konsoliderer og videreudvikler læringsamtaler, læringsplatform, prototyper og læringskulturen.

Strategiudvikling

Revurderer vision og mål. Udvikler ny kompetenceudviklingsplan. Implementerer ny anlægs- og renoveringsplan.

Ledelse

Revurderer Learning Pipeline og igangsættelse af nyt ledelsesgrundlag.

Pædagogisk Praksis

Implementerer, konsoliderer og udvikler pædagogisk praksis.

Vision

"Noget at have det i"

Skolerne i Aalborg Kommune vil gøre "noget at have det i" til virkelighed ved:

- At styrke fagligheden
- At øge det tværprofessionelle samarbejde
- At forbedre de demokratiske fællesskaber
- Altid at tage hånd om det enkelte barn
- Altid at levere høj kvalitet i alle lærings-situationer
- Altid at inddrage den omkringliggende verden i skolen og omvendt

Vores afsæt

- Vi har høje ambitioner og opnår dermed gode resultater
- Vi har mod til at prøve nyt
- Vi udvikler skolevæsenet gennem inddragelse af personale og videnressourcer
- Vi anvender eksisterende succeser som fundament for udvikling
- Involvering = implementering

2016

2017

2018

2019

MÅL

Mål

1. Alle kan se, at de bliver dygtigere hver dag
2. Alle har mod på at deltage i verden
3. Alle har en ven i skolen
4. Læringen foregår overvejende eksperimenterende og problemløsende
5. Alle ansatte arbejder systematisk med vidensproduktion

Det fortæller vi i år 2016

Politikernes plan for renovering af vores skoler er i fuld gang. Det sker efter en kendt og prioriteret liste.

Vi er blevet fortrolige med Learning Pipeline, og vi er ved at omsætte det til en lokal virkelighed, sammen med nye pædagogiske tilgange, der giver god mening.

Vi arbejder på at blive endnu bedre til analyse og anvendelse af data, som kan bruges til at øge elevernes læring og trivsel.

Eleverne oplever et stigende fokus på deres individuelle læring og trivsel.

Vi udvikler vores praksis, så vi kan DOKUMENTERE, at vi har noget at have det i

Det fortæller vi i år 2017

Vi er i fuld gang med at implementere vores strategier. Vi er blevet fortrolige med de nye pædagogiske tilgange og Learning Pipeline, som er omsat i en lokal meningsfuld virkelighed.

De politiske beslutninger omkring ledelse og administration er vi i fuld gang med at omsætte i praksis. Vi anvender data og analyse, der giver øget læring og trivsel for eleverne.

Eleverne oplever nye pædagogiske tilgange, der øger motivationen for læring og trivsel.

Elever og forældre OPLEVER, at vi har noget at have det i.

Det fortæller vi i år 2018

Vi er optaget af at gøre status efter fire års udviklingsprocesser. Vi har fokus på at give gode erfaringer videre på tværs af organisationen.

Vi har omsat de pædagogiske processer til lokale meningsfulde virkeligheder, og der erfaringsudveksles i stor stil lokalt.

Vi er på alle planer i skolen med til at klæde det nye politiske udvalg på, så vi kan sætte de næste fire års mål i et involverende fællesskab.

Eleverne oplever en skole, der arbejder ambitiøst for, at alle når deres potentiale.

Vi er STOLTE over, at vi har noget at have det i

Det fortæller vi i år 2019

Vi har vurderet og evalueret på de seneste års arbejde, og bruger den viden og vores erfaringer til at formulere nye ambitiøse mål for vores skolevæsen.

Vi er klar til at arbejde efter den reviderede vision og har en fælles forståelse af de mål, der nu er i fokus.

Alle VED, at vi har noget at have det i.

AALBORG KOMMUNES SKOLER

**NOGET
AT HAVE
DET I**



Findes på
www.nogetathavedeti.dk

3. Vores mål

Dokumentation – særligt læringssamtaler og kvalitetsrapporten

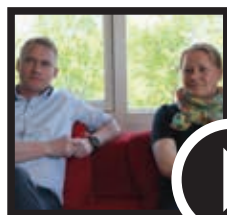
I arbejdet med at følge op på vores kerneopgave er lærings-samtaler og kvalitetsrapporten de to vigtigste redskaber, vi har. Læringssamtalerne er i høj grad et procesredskab, som betyder, at der sker en løbende og systematisk drøftelse af, hvordan den enkelte performer, og hvad vedkommende har gjort sig af erfaringer. Kvalitetsrapporten er i højere grad en kvantitativ erfaringsopsamling. Her samles der nøgledata ind fra samtlige skoler. Data som gør det muligt at følge op på arbejdet med de politiske prioriteringer og mål.

Læringssamtaler

Læringssamtaler er samtaler, som går vertikalt gennem hele organisationen. Således har lærerne og pædagogerne læringssamtaler med eleverne. Skolelederne har læringssamtaler med det pædagogiske personale. Skolechefen og læringschefen har læringssamtaler med skoleledelserne og eventuelle vejledere på skolerne. Alt afhængig af på hvilket niveau samtalerne finder sted, vil spørgsmålene og drøftelserne være forskellige. Formålet med læringssamtalerne er, at støtte op om og sikre vores visionsmål. Derudover har vi naturligvis de øvrige mål, vi som Skoleforvaltning er forpligtede på. Målene bliver under læringssamtalerne sat i spil og drøftet med

henblik på til stadighed at skabe en fornyet og forbedret praksis, så vi øger børnenes læring og trivsel.

Dialogerne (læringssamtalerne) fungerer som kvalitative evalueringer, hvor der er mulighed for at drøfte den enkeltes progression – og ikke mindst blive klogere på, hvordan man fremadrettet kan agere med henblik på at styrke opgaveløsningen.



Interview, hvor skoleleder Mads Jørgensen og lærer Pia Barkholdt Nielsen fra Gistrup Skole reflekterer over betydningen og værdien af lærings-samtalerne i dagligdagen.



Denne tilgang til læring understøttes af skiftet fra, at vi taler om at gå fra undervisningsmål til læringsmål. Det handler om, at der sættes læringsmål op for alle elever, og at det er de individuelle læringsmål, som er forståelses- og samtalerammen omkring det enkelte barns udvikling. Ved hjælp

af klare læringsmål bliver det i højere grad tydeligt for alle (eleverne, forældrene og det pædagogiske personale), hvor der skal være en styrket indsats for at skabe øget læring.

Kvalitetsrapporten

For at kunne vurdere Skoleforvaltningens arbejde bliver der hvert andet år udarbejdet en kvalitetsrapport, der giver en status på, hvordan der præsteres indenfor de enkelte områder. De data, der indsamles til kvalitetsrapporten, er udvalgt, så de dels opfylder de krav, der er i lovgivningen til at kunne følge skolernes resultater i forhold til de nationale måltal (f.eks. overgangsprocenten til ungdomsuddannelserne) og de fire operative resultatmål, der blev opstillet i forbindelse med folkeskolereformen.

De fire måltal, der opgøres på kommune og skoleniveau, er følgende:

- Mindst 80 procent af eleverne skal være gode til at læse og regne i de nationale test
- Andelen af de allerdygtigste elever i dansk og matematik skal stige år for år
- Andelen af elever med dårlige resultater i de nationale test for læsning og matematik skal reduceres år for år
- Elevernes trivsel skal øges

4. Vores organisering

Måden vi samarbejder på

Skoleforvaltningen har ansvaret for kommunens folkeskoler, specialskoler, Ungdomsskolen, Pædagogisk Psykologisk Rådgivning (PPR), Uddannelsesvejledningen og Aalborg Kulturskole.

For et skolevæsen i udvikling er der mange samarbejdsflader både internt i vores egen organisation og med omverdenen. I forhold til vores interne samarbejde har vi en veludbygget MED-struktur, en arbejdsmiljøpolitik, en personalepolitik og et fælles ledelsesgrundlag, der er gældende for hele Aalborg Kommune. I ledelsesgrundlaget tages der bl.a. stilling til, hvad god personaleledelse er, ud fra en for-forståelse af, at god personaleledelse er en af de vigtigste forudsætninger for, at Aalborg Kommune kan levere service af høj kvalitet og skabe attraktive arbejdspladser. Sammen har vi et ansvar for at skabe sundhed og trivsel gennem et godt arbejdsmiljø.

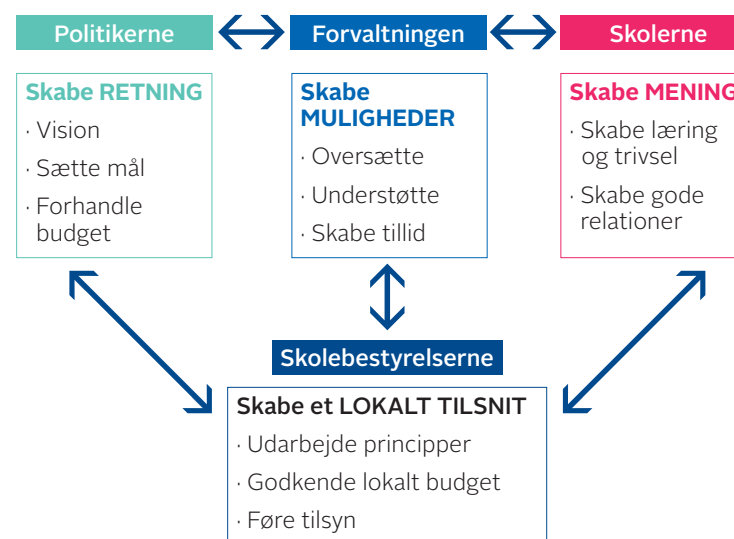
Opgavefordelingen

Arbejdsfordelingen er sådan, at det politiske system sætter retningen. Forvaltningen oversætter de lovgivningsmæssige krav og de politiske prioriteringer og understøtter skolerne. Skolerne er driftsherrer og ansvarlige for, at alle børn kommer godt - og med størst mulig læringsudbytte - gennem folkeskoleårene.

Det betyder, at politikerne, forvaltningen og skolerne er indbyrdes forbundet og at forandringer på ét niveau uvilkårligt har betydning for, hvordan man nødvendigvis bør tænke og handle på de øvrige niveauer i organisationen. Det betyder også, at der er brug for en god dialog niveauerne imellem. Det er vigtigt, at skolernes erfaringer er medkvalificerende for de politiske drøftelser og beslutninger, lige såvel som det er centralt, at de politiske prioriteringer er velkendt på skolerne og i den øvrige organisation.

Udover Skoleudvalgets møder, hvor forvaltningsledelsen bidrager med vigtig viden og praksiseksempler, så har Skoleudvalget en lang række centrale dokumenter, der giver overblik over, hvordan skolerne præsterer (bl.a. kvalitetsrapporter, skoleplaner, undervisningsmiljøvurdering, testresultater og klimamålinger).

Figuren herunder er tænkt som en forsimplet model, der illustrerer hvilke opgaver, der ligger på de enkelte niveauer, og hvordan de spiller sammen.



4. Vores organisering

Det er det kutyme, at udvalget besøger skolerne og har jævnlige møder med en gruppe af repræsentanter for skolebestyrelserne.

For at sikre en god budgetproces har Skoleudvalget hvert år hen over foråret en lang række temadrøftelser, således at de tidligt i budgetprocessen får drøftet og taget stilling til, hvordan de ønsker at prioritere de enkelte områder.

Hvert niveau (det politiske, forvaltningen, skolerne og skolebestyrelserne) har forskellige opgaver, og en af de største udfordringer er at binde niveauerne sammen, hvilket er en forudsætning for at være succesfulde. Derfor er det politiske niveau også tænkt ind i den learning pipeline tænkning, som Skoleforvaltningen arbejder udfra, og som vil blive nærmere beskrevet i afsnittet omkring vores ledelsestænkning.

Organisationsdiagram

Organisatorisk består Skoleforvaltningen af følgende fire afdelinger:

- Skoler
- Læring og Pædagogik
- Økonomi, IT og Administration
- Sekretariat, HR og Udvikling

Afdelingen Skoler har driftsansvaret for kommunens 50 folkeskoler og 6 specialskoler, herunder ansvaret for den daglige ledelsesmæssige sparring og tilsynet med skolerne. Derudover består afdelingen af enhederne Pædagogisk Psykologisk Rådgivning (PPR) og UU-Aalborg.

Afdelingen Læring og Pædagogik er ansvarlig for den pædagogiske udvikling på skolerne, herunder for almen- og specialpædagogikken, pædagogisk it, trivselsarbejdet og inklusionsindsatsen, SSP-samarbejdet, Skoletjenesten og kompetenceudviklingsstrategien. Derudover består afdelingen af enhederne Ungdomsskolen og Aalborg Kulturskole.

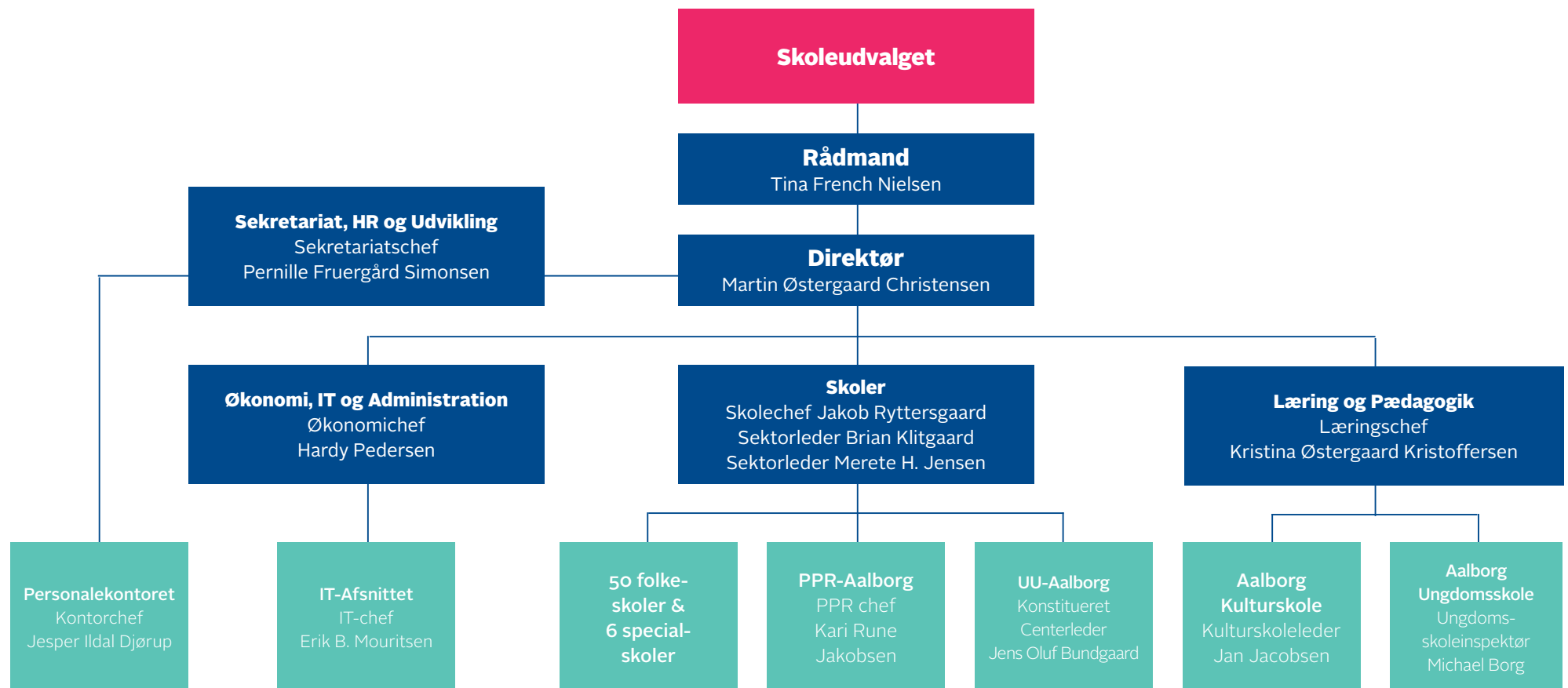
Afdelingen Økonomi, IT og Administration er ansvarlig for forvaltningens budget og regnskab, administration og IT. Herunder budgetlægning, budgetopfølgning, anlægsøkonomi, elevadministration, samt drift af skolernes it-systemer og it-support.

Stabsenheden Sekretariat, HR og Udvikling varetager sekretariatsbetjening, HR og udviklingsopgaver.

Afdelingen er ansvarlig for betjening af Skoleudvalget, kommunikation, fundraising, personaleadministration, arbejdsmiljø, forhandling, juridisk rådgivning og service.

Af organisationsdiagrammet på næste side fremgår det, hvordan de enkelte afdelinger er placeret i forhold til hinanden.

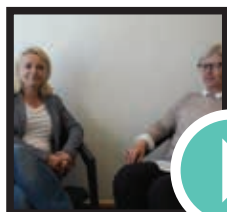
4. Vores organisering



4. Vores organisering

Videndeling, samskabelse og netværk

En vigtig del af det at skabe en organisation i flow er blikket for og prioriteringen af, at der til stadighed samles og gives inspiration og viden til og fra omverdenen. Derfor er det et gennemgående træk i vores organisation, at der også samarbejdes med og hentes inspiration fra folk uden for egne rækker. Det handler om alt fra samarbejde mellem den enkelte skole og de lokale idrætsforeninger og virksomheder, til nationale og internationale studieture (f.eks. ture til England, Canada og Kina), til besøg af udenlandske undervisere og endelig til mere formelle samarbejdsprojekter med relevante vidensinstitutioner. Således har vi bl.a. et nært og frugtbart samarbejde med både University College Nordjylland og Aalborg Universitet.



Interview med Kirsten Bundgaard, prorektor på UCN, og skoleleder Vibeke Verwohlt, Stolpedalskolen, om samarbejdsprojektet "Konsolidering af Læringssamtaler" – og hvorfor samarbejde mellem vidensinstitutioner og folkeskoler er vigtige.

Derudover er vores deltagelse i relevante konferencer og netværk en naturlig del af den faglige ajourføring, der foregår på alle niveauer. Vi mener, at alle kan have glæde af at hente inspiration til deres arbejde, det gælder både politikerne, læreren, der underviser i matematik, såvel som de ansvarlige for forvaltningens økonomisystem, blot for at give et par eksempler. Omvendt ser vi det også som vores pligt at bidrage med vores viden og erfaringer, og dermed være med til at løfte vores kollegaer uden for Aalborg Kommune. Således har vi f.eks. ledere, der er tilknyttet Undervisningsministeriets nationale læringskorps, vi deltager i KL samarbejder på skoleområdet og byder os i det hele taget gerne til, når der er bud efter oplægsholdere og fagfolk med en særlig ekspertise. Som beskrevet under vores værdier, så stræber vi altid efter at samarbejde med de bedste, da vi tror på, at det giver den største værdi.

Vejledernetværk og faglige fyrtårne

Som en konsekvens af forandringshastigheden, er det en bevidst prioritering, at vores faglige fyrtårne (den specialiserede viden på kerneområderne) skal være at finde i første række. På alle fagområder ønsker vi at udvikle og understøtte de faglige fyrtårne på skolerne.

Derfor har de enkelte skoler forskellige specialistfunktioner på egen matrikel - fx i form af it-vejledere, læsevejledere, trivselspersoner (se venligst faktaboks) - så der for lærerne og det øvrige pædagogiske personale er direkte adgang til støtte og sparring med kollegaerne, der er up-to-date med den nyeste viden inden for feltet.

Netværk

- **Netværk for læringsvejledere**
- **Netværk for læsevejledere**
- **Netværk for inklusionsvejledere**
- **Netværk for matematikvejledere**
- **Netværk for naturfagsvejledere**
- **Netværk for engelskvejledere**
- **Netværk for trivselspersoner**
- **Netværk for pædagogiske it-vejledere**
- **Netværk for andetsprogsvejledere**
- **Netværk for specialpædagogik (specialpædagogisk forum)**

4. Vores organisering



De faglige fyrtårne skal være så tæt på praksis som muligt, fordi det giver den bedste forankring, den hurtigste omsætning og mulighed for lokal tilpasning. Derudover har vi en forventning om, at denne satsning vil betyde øget jobtilfredshed blandt det pædagogiske personale og blandt skoleledelserne, fordi det vil opleves, at der er kortere vej til at få hjælp.

Medarbejderne vil over tid i stigende grad erfare, at de selv har redskaberne til at mestre de udfordringer, de møder, og dermed er der ligeledes tale om, at empowerment oplevelsen styrkes.

Dagligdagen på skolerne er og bliver den vigtigste læringsramme, og derfor er det her, den pædagogiske praksis skal udvikles. Denne prioritering har ligeledes den konsekvens, at de konsulenter, der er ansat på forvaltningen. Alle har som deres primære opgave at fungere procesfaciliterende og med en coachende tilgang. Der er altså tale om, at vi som forvaltning fremover i højere grad vil prioritere generalist-kompetencer frem for fagkonsulentfærdigheder.

Kompetenceudvikling og efteruddannelse

For at sikre os, at de forskellige medarbejdergrupper trækker i samme retning, har vi udarbejdet en kompetenceudviklingsstrategi for de pædagogiske medarbejdere og ledere. Strategien skal sikre, at der sker et koordineret kompetenceudviklingsarbejde, hvor hensynet til elevernes læring og trivsel kommer ind på førstepladsen. Læs mere om strategien på www.nogetathavedeti.dk

Der er både fokus på den individuelle læring og på den organisatoriske læring. Alle pædagogiske medarbejdere og skoleledelser skal have kompetencer, så de både kan arbejde inkluderende, og anvende individ-, klasse- og skoledata til at skabe øget læring og trivsel.

Et andet kardinalpunkt i strategien er at styrkekompetencer, der kan understøtte, at de politiske målsætninger og beslutninger nemt kan føre til udmøntning og handlinger på den enkelte skole.

5. Vores ledelsestænkning

Under strukturen ledelsestænkning vil vi præsentere de organisationsforståelser og modeller, der ligger bag vores ledelsestænkning og den måde vi i praksis har valgt at organisere vores ledelser på. Beskrivelsen vil koncentrere sig om flere måder at tænke og udøve ledelse på, som fungerer side om side og som skal opfattes som supplement til hinanden.



Ledelsesmæssigt er forvaltningen forbundet både vertikalt og horisontalt, hvilket bl.a. afspejler, at vi er et fælles skolevæsen med unikke skoler.

De vertikale ledelseskæder binder organisationen sammen sådan, at alle ledere af en teamledelse selv vil være forbundet ind i et andet ledelsesteam. Således er f.eks. skolelederen på den enkelte skole leder i sit eget ledelsesteam, men samtidig er han/hun også en del af det tværgående skolelederteam.

Learning Pipeline (LP) – vertikal ledelse

Først og fremmest arbejder vi ud fra en Learning Pipeline organisering. Vi kalder det Learning Pipeline, fordi det siger noget om måden, vi arbejder sammen på og hvordan vi leder læring på alle niveauer. Igennem Learning Pipeline fokuserer vi på læring og ledelse som helt centrale elementer.

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 sammen 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 til vores Learning Pipeline model, som indeholder en beskrivelse af profilerne på hvert niveau. Modellen findes på næste side.

5. Vores ledelsestærkning

Se mere på:
www.nogetathavedeti.dk

Learning Pipeline

– sammen om læring og ledelse

ARBEJDSVÆRDIER

FÆRDIGHEDER

PRIORITETER

- Forbedrer kontinuerligt skoleleders samlede viden til at gøre alle børns læring, trivsel og dannelse
- Skaber at politikkerne har tid til skolevæsenet – og at skolevæsenet har tid til politikkerne
- Skaber sammenhang i hele forvaltningen, såvel som med Aalborg Kommunes øvrige forvaltninger
- Er opmærksom på at lytte gennem organisations samlede indsats – og ser fordelene for alle dele af organisationen
- Udvikler chefteamet og bringer de forskellige kompetencer i spil – individuelt og fælles

- Udvikler, leder og fremmer et velfungerende skolevæsen til gavn for børn og unge
- Skaber læringsforløb og muligheder for politikernes gennemførelse af beslutninger – for det er det, der skaber succes
- Skaber at organisationen er på forkant med væsentlige tendenser i samfundet
- Kommunikere retning for skolevæsenet og er besteforvalteren (storyteller) for hele skolevæsenet
- Udvikler et chefteam og en forvaltning der præsterer på højt niveau
- Involverer hele ledelsesledet i væsentlige forvaltnings- og udviklingsprocesser

- Står til rådighed, serviceorienteret og sparer med Skoleudvalget og rådmand
- Er tilgængelig og sparer med chefen – individuelt og i chefteamet
- Skaber net til fordel for strategisk arbejde
- Er dagledende i regionale, nationale og internationale fora
- Skaber at skolevæsenet bruger mest ressourcer på at gøre det, der giver størst effekt
- Arbejder langsigtet – hen over næste valg

DIREKTØR

SKOLEUDVALG

ARBEJDSVÆRDIER

FÆRDIGHEDER

PRIORITETER

- 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 helhedsbillede
- Udvikler skolevæsenet i en stærk sammenhang til gavn for børn og unge
- Lytter og går i dialog med børn, forældre og borgere
- Sætter de rigtige spørgsmål og udfordrer busekstrakt
- Præder fælles holdning og står sammen om beslutninger

- Formulerer og kommunikerer tydeligt om politikker, visioner og beslutninger, som giver retning for skolevæsenets udvikling
- Samarbejder med Politik, Rådmand, Organ og andre relevante interessegrupper
- Agenter i spændingsfeltet mellem udviklings-, byråds- og landspolitik
- Skaber visioner, retning og mål for skolevæsenet
- Sikrer at visioner bliver til virkelighed
- Samarbejder med Politik, Rådmand, Organ og andre relevante interessegrupper
- Agenter i spændingsfeltet mellem udviklings-, byråds- og landspolitik
- Er synlige i skolevæsenet

ARBEJDSVÆRDIER

FÆRDIGHEDER

PRIORITETER

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

- Skaber visioner, retning og mål for skolevæsenet
- Sikrer at visioner bliver til virkelighed
- Udvikler Aalborg Kommunes overordnede skolepolitik og gør den til virkelighed
- Kommunikere indholdet i politikke beslutninger til det samlede skolevæsen og resten af samfundet
- Leder og repræsenterer Skoleudvalget
- Er synlig og sammenhængende for skolevæsenet og borgere
- Giver skolevæsenet pålidelig, regnet og national

RÅDMAND

ARBEJDSVÆRDIER

FÆRDIGHEDER

PRIORITETER

- Har høje ambitioner på skolens vegne
- Skaber vilje, der fremmer optimal læring og trivsel på alle niveauer
- Bidrager til det samlede skolevæsenets opbyggelse og udvikling
- Er rollemodel og kulturbærer
- Er dynamisk for samarbejdet mellem forvaltning, skole og lokalbefind
- Ser skolen som en del af et samlet skolevæsen

- Ser og implementerer strategier, politikker samt lovgivning, der har betydning for skolen
- Arbejder dataorienteret og udvikler læringsforløb og skolevæsenet
- Udvikler en effektiv samarbejdsstruktur på alle niveauer og udvikler ledelsesprocesser
- Master strategiske dialoger med ledelse, skolebureauet og forvaltningen og skaber dynamik med mål og rammer
- Udvikler tværgående samarbejdsprocesser i skolen – og på tværs af alle parter
- Kommunikere meningsfulde om mål og retning på skolen og til omverdenen
- Er ressource, pædagogisk og økonomisk til at bruge sammen

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

LEDER AF LEDERE

ARBEJDSVÆRDIER

FÆRDIGHEDER

PRIORITETER

- Leder et ambitiøst skolevæsen med fokus på børns læring, trivsel og dannelse
- Er garant for god ledelse på skolen
- Giver politikkerne kvalificerede muligheder i skolevæsenet og skaber mening fra politiske beslutninger til praksis og omvendt
- Samarbejder i chefteamet, på tværs af forvaltninger og eksternt
- Er opmærksom på samfundsmæssig udvikling
- Arbejder dataorienteret og evidensbaseret i beslutningerne på udvikling af organisation og læringsforløb

- Opbygger systemer og processer, der giver overblik og styrke, at ledelsen har rette værktøjer, processer og støtte-systemer
- Koordinerer, prioriterer og sikrer sammenhang i forvaltnings- og læringsforløbene
- Udvikler og udvikler et velfungerende ledelsesystem med horisontal og vertikal sammenhængskraft
- Præder den rette balance mellem at give den enkelte leder fornemmelser og samtidig sikre, at vi er et skolevæsen
- Udvikler strategier gennem involverende processer og kommunikerer dem meningsfuldt
- Optimerer ressourcerforbrug i forvaltning og kommune

- Sparer med leder af ledere omkring prioriteringer og mål-prioriteter
- Opstiller klare mål og forventninger til ledere og ledelsesteam
- 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, chef og ledere – på deres egen foranledning

CHEF

ARBEJDSVÆRDIER

FÆRDIGHEDER

PRIORITETER

- 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 gøre børn og unges læring, trivsel og dannelse
- Har høje ambitioner på alle børn og unges vegne
- Bidrager til teamsamarbejde

- Planlægger, gennemfører og evaluerer læringsforløb, aktiviteter og eksterne samarbejdsparter
- Ser den enkelte ressource og læringspotentiale
- Skaber et ambitiøst læringsmiljø, hvor alle elever trives og ser, at de bliver bedst fagligt og socialt
- Master sine fag på et højt niveau og bringer disse i spil i hverdaglig sammenheng
- Er eksperimenterende, undersøgende og skaber nye praksis til gavn for børn og unge
- Holder og modtager viden samt feedback og omfatter sig i fagligt samarbejde med ledelse, vejledere og kolleger

- Planlægger, gennemfører og evaluerer læringsforløb, aktiviteter og eksterne samarbejdsparter
- Er nærværende og sikrer, at alle elever bliver set og hørt hver dag
- Samarbejder med kolleger i og uden for teamet og gør aktiv brug af skolens vejledning
- Tilgiver sig og anvender nye faglige og tekniske viden om det, der kan gøre elevernes faglige og sociale udvikling
- Går op, der har den bedste effekt

MEDARBEJDER

SKOLEBESTYRELSE

ARBEJDSVÆRDIER

FÆRDIGHEDER

PRIORITETER

- Udvikler skole-hjem-samarbejde
- Er bindeled mellem skole og lokalbefind og er ambassader for skolen
- Understøtter skolens udvikling med blik for børnene og samfundet
- Agenter som en samlet bestyrelse på alle forældres vegne med demokratisk styring
- Forankrer skolen i lokalbefind
- Videregiver erfaringer og viden til gavn for alle

- 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 efterleveres på skolen
- Formulerer principper for skolens virke
- Inddrager skoleledelse, lærere og elever for at kvalificere beslutninger i bestyrelsen

ARBEJDSVÆRDIER

FÆRDIGHEDER

PRIORITETER

- Fremmer børn og unges læring, trivsel og dannelse gennem medborgerskabets indsats
- Skaber tryk og vilje til at gøre det, der skal til for at gøre det
- Skaber en skole med arbejdsplacering og samarbejde
- Har høje ambitioner på skolens vegne
- Skaber tilfældige relationer til medarbejdere og elever, at medarbejdere skaber tilfældige relationer til elever og forældre

- Har indblik i hvad medborgerskabets indsats indebærer, og opstiller faglig viden om, hvad der giver effekt på læring og trivsel
- Giver sparring, feedback og vejledning, der bidrager til at gøre børn og unges læring, trivsel og dannelse
- Leder teams og skaber medvind
- Indgår som medspiller i leder-teamet og kan med stor uden om praksis bidrage til skolens strategiske ledelse
- Kommunikere tydeligt og meningsfuldt
- Arbejder systematisk med data fra analyser og andre kilder til at udvikle skolens viden til at skabe læring, trivsel og dannelse hos eleverne

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

LEDER AF MEDARBEJDERE

5. Vores ledelsestænkning

På hvert ledelsesniveau vil der være et nyt hovedhensyn, som kommer til at dominere ledelsesopgaven. Således knytter der sig forskellige færdigheder, prioriteringer og arbejdsværdier til hvert ledelsesniveau og dermed en forskellig opgave.

Det at have et fælles ledelsesgrundlag (LP) gør, at det til trods for, at opgaven er forskellig på de forskellige ledelsesniveauer, er lettere at trække i samme retning. Dels fordi

der er et fælles sprog om ledelse, og dels fordi der ligger nogle tydelige anvisninger på, hvad der er god ledelse på de forskellige ledelsesniveauer. Jo bedre lederne i ledelseskæderne samarbejder på tværs, desto bedre vil de kunne arbejde sammen om den samlede ledelsesopgave, der ligger i organisationen. På den måde er helheden mere og større end summen af de enkelte dele, og kun når samspillet mellem de enkelte ledere og ledelsesniveauer fungerer, opnår vi de resultater, som vi ønsker.

Horisontal ledelse

De horisontale ledelseskæder er bygget op omkring specialiseret ledelse, hvor det er den særlige opgave, der binder teamet sammen. Det, der er særligt for teammedlemmerne, er, at de, i kraft af at have den samme opgave, får et interessefællesskab og samtidig forpligtes til at spille sammen om at finde de bedst tilgængelige løsninger.

Ved at indgå i et ledelsesteam, hvor de andre teammedlemmer er på samme niveau som en selv og dermed også har de samme opgaver, skabes der, når møderne faciliteres godt, et læringsrum, hvor teammedlemmerne kan udveksle erfaringer, sparre med hinanden, nyudvikle sammen og sætte ledelse på dagordenen.

Ledelses-mødefora

For at skabe en stærk sammenhængskraft og en klar opgavedeling, har vi en mødestruktur, der skal sikre den nødvendige dynamik og understøttelse af ledelsesarbejdet. Vores tanke er, at vi styrker opgaveløsningen ved at etablere mødefora, som understøtter ledelsesteamenes forskellige ledelsesopgaver. I den forbindelse kan nævnes ledelseslaboratorium for skoleledere og funktionsmøder for faglige ledere, f.eks. Forum for Læring og Pædagogisk Udvikling og Forum for Økonomi og Administration.



5. Vores ledelsestænkning

Centrale ledelsesmødefora i Skoleforvaltningen

Skoleudvalget

Skoleudvalget består af syv politikere som er valgt for en fireårig periode.

Forvaltningsledelsen (FL)

Forvaltningsledelsen består af rådmanden for Skoleforvaltningen, direktøren for Skoleforvaltningen og 4 sideordnede chefer. Henholdsvis en skolechef, en læringschef, en økonomichef og en sekretariatschef.



Udvidet Forvaltningsledelse (UFL)

Med henblik på at binde ledelsesniveauerne (1+2+3) godt sammen og skabe bæredygtige overgange mellem de forskellige niveauer, har vi etableret et mødefora, som vi benævner Udvidet FL. Her er hele forvaltningsledelsen samt alle kommunens 56 skoleledere samlet.

Mødeforaet er tænkt som et strategisk udviklingsforum med et fremtidsrettet og helhedsorienteret sigte. Målet er at sikre liv og næring til det fælles skolevæsen, hvorfor udvikling af politikker, strategier og fælles fokusområder er centrale temaer på disse møder.

Funktionsmøder for faglige ledere

Der er også et behov for at ledelsesfællesskabets medlemmer bindes horisontalt sammen. Det handler om, at ledere på samme niveau i høj grad har glæde af at sparre med hinanden og dele viden. Derfor har vi etableret en række mødefora for faglige ledere. Herved får alle skoler den samme information fra forvaltningen og alle forventes at bidrage til at få tegnet billeder af fremtiden og til at løse de aktuelle og kommende udfordringer. Samtidig skabes en stærk sammenhængskraft både lederne imellem og i forhold til den højere placerede leder, som faciliterer disse læringsrum.

Helt konkret er der etableret følgende forum: Forum for Læring og Pædagogisk Udvikling (FLOPU), Forum for Økonomi og Administration og endelig Forum for Serviceledere. I hvert af disse fora sidder der en repræsentant fra hver af kommunens 56 skoler. På de mindre skoler vil det i nogle tilfælde være skolelederne, der varetager en plads i et eller flere af disse mødefora, men ellers er det typisk uddelegeret til et andet af skolens ledelsesteams medlemmer.

Alt afhængig af hvilket fora det drejer sig om, bliver der afholdt mellem 2-6 årlige møder.

Sparring, vidensdeling, nytænkning og strategisk udvikling er således kodeordene for dette arbejde. Her er der særligt fokus på at finde de rigtige veje, ud fra en antagelse om, at der er noget, der virker bedre end andet.

5. Vores ledelsestænkning

Skolerne

Det er på skolerne at kerneopgaven findes, og skolerne står med et ben i både drifts- og udviklingsdelen.

Skoleledelserne består af en skoleleder og typisk 2-4 øvrige ledere (f.eks. viceskoleleder, DUS-leder, teknisk-serviceleder).



Læringssamtaler

Med den enkelte skole, ledelsesteamet, skolechef og læringschef

Ledelseslaboratorium

Opfølgning og kvalitetsudvikling: ledelseslaboratorier og læringssamtaler

Alle skoleledere deltager i et af de 8 etablerede ledelseslaboratorier. Grupperne er sammensat således, at det tilstræbes, at de er homogene i forhold til skolernes størrelse.

Temaet for arbejdet i ledelseslaboratorierne er navnlig skolelederens ledelsesrolle og ledelsesopgave. Her spares der i forhold til implementering af de politiske og forvaltningsmæssige beslutninger og skolevæsenets fælles

retning. Det er også her, der følges op på driften, dvs. hvordan det går med at få omsat beslutningerne i praksis. Hver af de 8 grupper mødes sammen med skolechefen flere gange om året til disse seancer.

Denne form for opfølgning sker ligeledes på skoleniveau, idet hver skole har læringssamtaler mellem skolens ledelsesteam og forvaltningen. Disse samtaler har til formål at understøtte skolernes implementering af de vedtagne beslutninger og arbejdet med at nå de opstillede mål. Der er således tale om en opfølgning på resultatdelen.

Skolechefen og læringschefen faciliterer i fællesskab disse møder med den enkelte skoles ledelsesteam, som alt afhængig af den konkrete situation også har mulighed for at invitere medarbejdere, bestyrelsesrepræsentanter m.fl. med.

Det varierer fra skole til skole, hvor mange læringssamtaler der er behov for, men udgangspunktet er, at der aftales 1-3 samtaler årligt.

5. Vores ledelsestænkning

Sammenhængskraft på tværs af ledelsesniveauerne

Endelig afholdes der ét årligt møde for alle skolevæsenets ledere. Her deltager samtlige medlemmer af de 56 skoleledelser, samt forvaltningens ledere. Der sættes spot på et aktuelt emne indenfor den brede palette ”børn og unges læring” og/eller ”ledelse som fag”. Målet er at styrke den fælles identitet og konsolidere fællesskabsfølelsen ikke mindst i kraft af et fælles arrangement og det fælles faglige indhold, som alle får almenviden om.

Skolebestyrelserne og Fælles Rådgivende Organ (FRO)

Skolebestyrelserne er en vigtig samarbejdspartner for både politikerne, forvaltningen og skolerne. Derudover har vi Fælles Rådgivende Organ (FRO), som består af medlemmerne af Skoleudvalget samt af syv medlemmer valgt af og blandt de forældrevalgte medlemmer af skolebestyrelserne. FRO mødes fast fire gange om året og har en særlige rolle som sparringsforum for de kommunalpolitiske drøftelser. Her kan alle forhold af betydning for skolevæsenet tages op og referaterne fra møderne i FRO rundsendes efterfølgende til samtlige skolebestyrelser. Dagsorden til møderne udarbejdes i samarbejde mellem rådmanden, Skoleudvalget, de forældrevalgte samt Skoleforvaltningen.

Den omfattende teamorganisering

Den ovenfor præsenterede organisering er samlet set med til at skabe en stærk sammenhængskraft og en klar opgavedeling i organisationen. Samtidig er der lagt vægt på at give den enkelte leder god mulighed for at blive understøttet ledelsesmæssigt og for at skabe et fælles og et dynamisk skolevæsen.

Det er et mål, at teamorganiseringen skaber værdi på flere niveauer. Det er et ufravigeligt krav, at teamets eksistens skaber værdi på organisationsniveau, da det er her den overordnede legitimitet skal findes. Samtidig er vi også af den overbevisning, at et team – for at være velfungerende og for at have sammenhængskraft – nødvendigvis også må opleve sit virke som værdifuldt for gruppen. Og endelig er det vigtigt, at den enkelte leder oplever, at teamarbejdet faktisk også har en konkret værdi for ham eller hende.

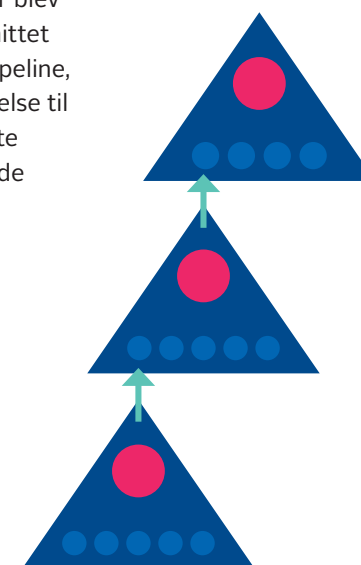
En af de måder hvorpå vi forsøger at begrænse den tidsmæssige arbejdsbyrde, der er forbundet med en omfattende teamorganisering, er ved at have det som pejlemærke, at møderne i høj grad er arbejds møder. Det skal forstås sådan, at det er en målsætning, at vi på møderne får løst en række opgaver, frem for at møderne bliver et sted, hvor der blot generes yderligere opgaver.

Et fælles skolevæsen med unikke skoler

Der vil fremover i højere grad end hidtil blive en fælles vej og en fælles platform for skolernes arbejde, bl.a. i kraft af fælles faglige standarder og fælles faglig praksis. Det vil i den forbindelse blive tydeliggjort, hvad der fastlægges centralt, og hvad der besluttet lokalt på den enkelte skole.

Ledertalentudvikling

I tråd med de tanker der blev præsenteret under afsnittet vedrørende Learning Pipeline, så ligger der en forpligtelse til at udvikle og understøtte lederkompetencer hos de medarbejdere, der har ledelsespotentiale.



6. Vores måde at binde det hele sammen på

Under beskrivelsen af de foregående fem strukturer har vi detaljeret fortalt om, hvad der tænkes, og hvordan der arbejdes indenfor det enkelte område. Ambitionen med den sjette struktur er at tage et helikopterperspektiv og få illustreret, hvordan de forskellige elementer hænger sammen, og hvordan der i praksis er en klar sammenhæng i den måde, vi arbejder på.



Kadencen i arbejdet

Som det fremgår af ovenstående model indgår arbejdet i Skoleforvaltningen i en fremadskridende cirkulær proces. På mange måder kan man sige, at startpositionen er visionen som i høj grad danner rammen og retningen for handlingerne på de andre arenaer.

Således tager Skoleudvalgets budgetdrøftelser udgangspunkt i den fælles formulerede vision for Skoleforvaltningen. Dermed sikres det, at der sker en samordning mellem de faglige prioriteringer, og den måde de økonomiske midler prioriteres på. Det er alfa og omega, at der er en tydelig sammenhæng mellem den økonomi der er til rådighed og det arbejde og den indsats, der skal udøves.

Når der er allokeret økonomiske ressourcer til at understøtte og udvikle arbejdet med fokusområderne (de særligt prioriterede områder), er ledelsesstrukturen og implementeringen af learning pipeline ledelsestænkningen garant for, at der sker en praktisk omsætning af denne prioritering. Ved at have en klar ledelseskæde og hermed også en klar ansvarsfordeling sikres det, at alle ledere i deres praktiske ledelse har fokus på at understøtte omsætningen af de politiske prioriteringer.

For at kunne vurdere dette arbejde bliver der årligt udarbejdet en kvalitetsrapport, der giver status på, hvordan de enkelte områder præsterer. De data, der indsamles til kvalitetsrapporten, er udvalgt, så de opfylder de krav, der er i lovgivningen til at kunne følge skolernes resultater i forhold til de nationale måltal (f.eks. overgangsprocenten til ungdomsuddannelserne) og de fire resultatmål, der blev opstillet i forbindelse med folkeskolereformen.

Derudover udvikler vi indikatorer, der gør det muligt at monitorere arbejdet med at få vores vision implementeret.

Kvalitetsrapporten kommer dermed til at fungere som et mål- og resultatstyringsværktøj. Et værktøj, der anvendes som et led i arbejdet med at støtte og følge op på skolernes kvalitetsudvikling i praksis. Samtidig bliver det muligt at vurdere, hvordan kommunen og skolerne lever op til såvel de nationale som de lokalpolitiske målsætninger. Dialogen herom giver input til og skaber afsæt for en fornyet drøftelse af fremtidige mål og prioriteringer og dermed er ringen sluttet.

6. Vores måde at binde det hele sammen på



*Rådmand
Tina French Nielsen
fortæller om Skoleudvalgets
baggrund for skolernes
deltagelse i First LEGO
League projektet.*



Fra politisk prioritering til skolevirkelighed

På Skoleudvalgets initiativ er der blevet indkøbt 50 LEGO robotter som skolerne kan låne i forbindelse med First LEGO League.

Både i 2015 og 2016 deltager Aalborg kommunes skoler med et meget stort antal elever i den internationale LEGO League konkurrence som afholdes i Aalborg.

Derved er Aalborg Kommune den kommune, der har fået projektet ud til flest skoler. First LEGO League har til formål gennem leg og læring at styrke elevernes interesse for teknologi og videnskab og dermed bl.a. at stimulere børn og unge til at blive fremtidens ingeniører og forskere.



Vide mere?

			
Rådmand	Tina French Nielsen	tfn-byraad@aalborg.dk	+45 9352 0007
Direktør	Martin Østergaard Christensen	mosc-skole@aalborg.dk	+45 9352 0008
Sekretariatschef	Pernille Fruergård Simonsen	pfs-skole@aalborg.dk	+45 9352 0015
Skolechef	Jakob Ryttersgaard	jary-skole@aalborg.dk	+45 9352 0044
Læringschef	Kristina Østergaard Krisoffersen	kok-skole@aalborg.dk	+45 9352 0060
Økonomichef	Hardy Pedersen	hp-skole@aalborg.dk	+45 9352 0095

Her kan du se, hvem du kan kontakte, alt efter hvad du ønsker uddybende information om



Læs mere på www.nogetathavedeti.dk



Følg os på:

www.facebook.com/aalborgkommunesskoler



Følg os på:

www.linkedin.com/company/skoleforvaltningen-aalborg-kommune

På gensyn!

Vi håber, at du har nydt rundturen, og at den har givet dig brugbar viden om Aalborg Kommunes Skoleforvaltning. Vi vil fortsat bestræbe os på at stå på tæer hver eneste dag for at skabe den bedste skole og det bedste grundlag for alle børns videre udvikling.

Kolofon

Titel

Mød Skoleforvaltningen i Aalborg Kommune

Udgiver

Aalborg Kommunes Skoleforvaltning

Tekst & Tilrettelæggelse

Jeanette Nørlev

Foto & Video

Johnni Pape

Layout

Kunø Designs® / Akprint

Tryk

Akprint

Udgivelse & Oplag

06-2016 / 150 stk.

