

Partssamarbejdet bestående af repræsentanter for DLF Lærerkreds Nord, BUPL Nordjylland, FOA Hjørring og Hjørring Kommune, har udarbejdet nedenstående.

## Værdimæssigt grundlag for medarbejdere, ledelse og samarbejde i folkeskolerne i Hjørring Kommune gældende fra august 2014.

---

Disse overordnede værdier og pejlemærker er grundlaget for skolernes arbejde med implementering af den nye folkeskolereform. Værdierne er styrende for de beslutninger, der skal gøre det muligt, at medarbejdernes kompetencer, viden og ressourcer bringes bedst muligt i spil og understøtter elevernes læring, trivsel og udvikling.

Formålet er, at der sættes fokus på:

- At skabe de bedste rammer for **folkeskolens udvikling** til gavn for eleverne.
- At sikre ledelser og medarbejdere bedre mulighed for **fleksibilitet i planlægning** af skolens samlede opgave.
- At understøtte folkeskolen som en **attraktiv arbejdsplads** med udvikling, samarbejde, dialog, tillid og arbejdsglæde.
- At sikre at ændringer i skolens dagligdag bygger på **viden fra forskningen** om det, der gavner undervisningen og elevernes læring.

Elevernes læring og trivsel er styrende for de valg, der foretages vedrørende organisering og tilrettelæggelse af skolens samlede opgave både i skole- og fritidsdelen.

De bedste forudsætninger for elevernes læring og udvikling skabes på en skole med en høj social kapital, der fremmer gode relationer mellem ledere, medarbejdere og elever. Der er fokus på et godt og tillidsfuldt samarbejde mellem medarbejderne indbyrdes og mellem medarbejdere og ledelse. Samarbejdet er præget af åbne processer i respekt for faglighed og fordrer medarbejdernes og ledelsens aktive medvirken og engagement i de formelle og uformelle fællesskaber herunder de team, der etableres omkring opgaveløsningen.

Samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere bygger på en gensidig anerkendelse af roller og kompetencer og på en tillid til, at alle udfører deres opgaver kompetent og professionelt. Partssamarbejdet følger og drøfter løbende skolernes implementering af værdigrundlaget.

### Attraktiv arbejdsplads – fokus på arbejdsmiljø og arbejdsglæde.

Skolens kerneydelse er elevernes læring, hvor undervisning har en fremtrædende rolle og trivsel er en forudsætning. Skolen skal være en attraktiv arbejdsplads, hvor grundværdierne fra MED-aftale for Hjørring Kommune: Tillid, dialog og arbejdsglæde er bærende for samarbejdet og kendetegner hele arbejdspladsen, kerneydelsen og den daglige drift.

Grundværdierne ses i sammenhæng med begrebet "social kapital", hvor hovedfokus er at udnytte de stærke relationer til i fællesskab at løse kerneopgaven effektivt, innovativt og med høj kvalitet. Høj social kapital er karakteriseret ved høj grad af indbyrdes tillid, en oplevelse af retfærdighed samt en evne til at samarbejde om kerneopgaven.

Dialogen er et vigtigt redskab til at understøtte og udvikle folkeskolen, så alle har indflydelse på eget arbejde og medansvar for at udvikle en god arbejdsplads. Et udbytterigt samarbejde om kerneopgaven er præget af gode relationer og hyppig, problemløsende kommunikation.

Arbejdet skal planlægges og gennemføres så det understøtter MED-aftalens værdier om tillid og dialog, så arbejdsglæde bliver omdrejningspunkt og mål for arbejdsmiljøarbejdet.

I forbindelse med opgave- og fagfordelingen skal det sikres, et godt arbejdsmiljø og arbejdsglæde underbygges gennem en systematisk afvejning af krav og ressourcer herunder en vurdering af, om den enkelte medarbejder har de faglige, personlige og pædagogiske ressourcer til at matche kravene i den pågældende opgave. I tilfælde, hvor leder og medarbejder ikke oplever, at der er den rette balance mellem krav og ressourcer, drøfter medarbejder og ledelse prioriteringen og eventuelle konsekvenser.

### Arbejdspladser

De fysiske rammer skal understøtte medarbejdernes arbejdsmiljø og elevernes undervisningsmiljø. Der forventes med folkeskolereformens gennemførelse en højere grad af tilstedeværelse og højere grad af samarbejde. Desuden får teamsamarbejdet en central betydning i arbejdet med planlægning og gennemførelse af undervisnings- og læringsaktiviteter samt opfølgning og dialog om aktiviteterne effekt og elevernes læring og trivsel.

Derfor indretter skolerne arbejdspladser herunder team- og mødefaciliteter, så der er ordentlige forhold at udføre arbejdet under. I skolernes arbejde med at indrette arbejdspladser tages der udgangspunkt i flg. forudsætninger:

Medarbejderne løser i dagligdagen en mængde forskelligartede opgaver. I langt den største del af arbejdstiden udføres arbejdet sammen med eller i relation til andre: elever, kollegaer, ledelse, forældre, eksterne resurser mv. Her ud over arbejdes der med individuelle aktiviteter så som dokumentation, fordybelse, detailplanlægning, skriftligt arbejde, læsning mv.

Mange af de opgaver, der skal løses, knytter naturligt an til elevernes læringsmiljøer eller kan med fordel løses i nærheden af disse områder: Afdeling, klasseområder, pædagogiske værksteder, teamets mødelokaler, samtalerum mv.

Der skal på skolerne etableres arbejdspladser, der giver mulighed for fordybelse, faciliteter herunder it til individuelt arbejde, fysiske rammer for teamsamarbejde, der tilgodeser skolens samarbejdsstruktur, mødefaciliteter og samtalerum mv.

### Ledelsesrollen

Skolens ledelse har den overordnede pædagogiske, administrative og personalemæssige ledelse af skolen og er ansvarlig for skolens virksomhed over for skolebestyrelsen og kommunalbestyrelsen.

Det er skolens ledelse, der leder og fordeler arbejdet. Skolens ledelse foretager de nødvendige prioriteringer i dialog med medarbejderne. Skolens ledelse fremmer et godt arbejdsmiljø, hvor der er stort fokus på medarbejdernes forskellige professionelle virke til gavn for elevernes læring, trivsel og udvikling.

Skolens ledelse er synlig og nærværende overfor skolens medarbejdere og giver retning ved at formulere mål og følge op på såvel de overordnede kommunale mål som på de lokale mål på skolen. Skoleledelsen vælger på den baggrund gennem dialog med det pædagogiske personale, elever, ledelsesteam og skolebestyrelse skolens indsatsområder, så de passer til skolens behov. Det er således ledelsens opgave at skabe mening lokalt.

Skolens ledelse skal indgå i en tæt dialog med medarbejderne om, hvordan organiseringen af skolens undervisning og andre læringsaktiviteter kan fremme et godt undervisnings- og læringsmiljø og give gode resultater. Ledelsen er således både ansvarlig for at tage initiativ til ovenstående dialog, og for at der træffes beslutninger.

Ledelsen skal sammen med medarbejderne løbende vurdere resultater og indsatser i forhold til elevers og klassers læringsudbytte og dermed følge op på og prioritere den samlede arbejdsopgave.

Skolens ledelse er ansvarlig for, at skolens samlede arbejdstid organiseres på en måde, som giver medarbejderne tid til individuelt og kollektivt at løse forberedelsesopgaven og andre nødvendige opgaver i tilknytning til undervisningen.

### Det pædagogiske personales rolle

Det pædagogiske personale skal bl.a. ud fra pædagogiske, didaktiske og metodiske overvejelser kunne begrunde valg af metode og prioritering i forhold til skolens samlede opgaveløsning. Den enkelte medarbejder bidrager aktivt til en levende evalueringskultur på skolen, hvor målsætning, indsats og opfølgning på effekten er faste elementer. Evalueringen sker inden for de politisk fastsatte mål og rammer, hvor skolen selv identificerer relevante indsatsområder. Elevinddragelse er i den sammenhæng både et dannelsesideal og et middel til at kvalificere elevernes udbytte af undervisningen.

Medarbejderne har indenfor de rammer, der er fastlagt af ledelsen ansvaret for at tilrettelægge undervisning og andre læringsaktiviteter, der tager afsæt i den enkelte elevs og klassens forudsætninger.

Den enkelte medarbejder bidrager til at videreudvikle samarbejdet mellem alle faggrupper med det formål, at kvalificere og udvikle udførelsen af den samlede opgave. Endvidere indgår medarbejderne enkeltvis, i team eller grupper naturligt i dialog med skolens ledelse om opgaveløsningen.

I denne forbindelse er det en vigtig prioritet for medarbejderen, at tage medansvar for at være fagligt ajour for professionelt og med kvalitet at kunne udføre det daglige arbejde.

Hjørring Kommunes ledelsessystematik Leadership Pipeline (LP), definerer lederes og medarbejders færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier i forhold til positionerne: Medarbejdere, leder af medarbejdere og leder af ledere. Beskrivelserne er indsat som en del af dokument på side 5 og 6.

### Et tæt samarbejde

Skolens samlede opgaveløsning forudsætter et tæt samarbejde, hvor ledere og medarbejdere aktivt og i fællesskab tager ansvar for opgaveløsningen.

Den enkelte medarbejder bidrager til at videreudvikle et meningsfuldt samarbejde mellem alle faggrupper, som kvalificerer og udvikler den samlede opgaves udførelse. Endvidere indgår medarbejderen naturligt i dialog med skolens ledelse om den samlede opgaveløsning. Tillid og dialog er kernebegreber for samarbejdet.

Teamsamarbejdet skal organiseres og sammensættes, så de nødvendige kompetencer er til rådighed for løsning af de stillede opgaver. Teamsamarbejdet skal organiseres og have et indholdsmæssigt fokus, så det bliver en aflastning og ikke en belastning for den enkelte medarbejders opgavevaretagelse.

Kernen i teamenes arbejde er at forberede, planlægge, gennemføre og evaluere undervisningen. Det er i teamet, at koordineringen omkring den enkelte elevs læringsmål finder sted. Koordineringen sker i spændingsfeltet imellem lærerens ansvar for den faglige målsætning for elevens læring og teamets ansvar og blik for elevens samlede udfordring herunder elevens alsidige udvikling.

Det er ikke alle opgaver, der egner sig til en fælles opgaveløsning. Derfor skal teamsamarbejdet give mening, og der skal være rum og tid til den enkelte medarbejders forberedelse og efterbehandling af undervisning og andre læringsaktiviteter.

På den enkelte skole sættes der fokus på udviklingen af teamsamarbejdet, med afsæt i nuværende erfaringer. Skolens ledelse sikrer således i en dialog med medarbejderne en fortsat og fremadskridende udvikling af teamsamarbejdet.

Skolens ledelse sikrer en fælles forventningsafstemning gennem beskrivelse af tydelig mål og rammer for teamsamarbejdet og foretager løbende en forventningsafstemning i forhold til mål og rammen gennem deltagelse i teamsamtaler.

Tillidsrepræsentanterne (TR), arbejdsmiljørepræsentanterne (AMR) og MED-udvalgene er centrale samarbejdspartner i de fælles bestræbelser for at fremme og vedligeholde et godt samarbejde og

gode arbejdsforhold på arbejdspladsen. Uddybende omkring TR's rolle henvises der til "MED-aftale for Hjørring Kommune" og "Rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse"

### Opfølgning

Især i implementeringen af folkeskolereformen kræves der en aktiv og ihærdig indsats fra ledere, TR, AMR og arbejdspladsens MED-udvalg omkring opfølgning på implementering af værdierne i denne aftale.

Ud over dette aftaler partssamarbejdet, at følge med i implementeringen af folkeskolereformen i det første år. Sigtet er at udvikle og følge op på implementeringen af værdierne i aftalen. Der indkaldes til opfølgingsmøder i partssamarbejdet ca. hver 2. – 3. måned, første gang i oktober 2014.

Denne aftale offentliggøres i MED-systemet og i et informationsbrev den 7. marts 2014. Der indkaldes til et opfølgende møde i partssamarbejdet midt i maj måned 2014.

### Hjørring Kommunes ledelsessystematik Leadership Pipeline

LP definerer jf. afsnittene: Ledelsesrollen s. 2 og Det pædagogiske personales rolle s. 3. lederes og medarbejderes færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier.

<b>Medarbejdere</b>		
<b>Færdigheder</b>	<b>Prioriteter</b>	<b>Arbejdsværdier</b>
<p>Styrker personlige og faglige kompetencer med nysgerrighed for andres fagområder.</p> <p>Kan planlægge, gennemføre, evaluere og udvikle sin arbejdsindsats på et højt fagligt niveau.</p> <p>Har samarbejdsevner og kommunikative kompetencer med en anerkendende tilgang.</p> <p>Kan håndtere og styre tværgående, tværfaglige processer med fokus på både proces og resultat.</p> <p>Har omstillingsevne.</p>	<p>Har ansvarlighed i det daglige arbejde og har fokus på egen udvikling og uddannelse.</p> <p>Skaber gode samarbejdsrelationer mellem medarbejdere og mellem medarbejdere og børn, unge, forældre og borgere generelt.</p> <p>Kan se formål i arbejdet og skabe mening for andre og den samlede organisation.</p> <p>Tager medansvar for den tværfaglige opgaveløsning.</p> <p>Bidraget til at skabe ledelsesrum for nærmeste leder gennem medledelse og selvledelse.</p>	<p>Tillid, dialog og arbejdsglæde er grundlæggende værdier.</p> <p>Har grundlæggende en tro på, at alle mennesker kan udvikle sig og lære.</p> <p>Er loyal over for organisationens mål og værdier og er rollemodel.</p> <p>Bidraget med faglige synspunkter i organisationens udvikling.</p> <p>Skaber resultater med kvalitet gennem personlig faglig indsats samt gennem bredt samarbejde</p>

Leder af medarbejdere		
<p><b>Færdigheder</b></p> <p>Kan tolke, analysere og oversætte strategi og praksis til forståelige mål for egen del af organisationen og herefter støtte medarbejderne i at lykkes.</p> <p>Har fagfaglig indsigt og kan facilitere og udvikle faglighed hos medarbejderne og understøtte deres selvledelse.</p> <p>Har en anerkendende tilgang i kommunikationen opad, nedad og sidelæns i organisationen.</p> <p>Er teamplayer.</p> <p>Giver feedback, vurderer indsats og evaluerer på medarbejdernes arbejdsindsats med henblik på kvalitetsudvikling.</p> <p>Kan håndtere og styre tværgående, tværfaglige processer med fokus på proces, delegering og resultat.</p>	<p><b>Prioriteter</b></p> <p>Målsætter, organiserer og styrer drift og udvikling på kort og lang sigt.</p> <p>Sikrer optimal løsning af kerneydelser.</p> <p>Arbejder i ledelsesteam og sikrer velfungerende medarbejderteam.</p> <p>Giver feedback og sparring på opgaver og udvikling i strukturelle og uformelle dialoger - både på leders og medarbejders initiativ.</p> <p>Indgår i tværgående ledelsesopgaver inden for strategisk afgrænsede områder.</p>	<p><b>Arbejdsværdier</b></p> <p>Værdsætter at skabe faglige og tværfaglige resultater gennem medarbejderne.</p> <p>Promoverer organisationens værdier gennem kommunikation og handlinger og ved synlig integritet.</p> <p>Har en ledelsesmæssig modenhed og ydmyghed i forhold til kompleksiteten i funktionen.</p> <p>Målretter indsats, der styrker arbejdsglæden herunder at værdsætte medarbejderens indsats samt organisationens succeser.</p> <p>Værdsætter nytænkning og innovation.</p>
Leder af ledere		
<p><b>Færdigheder</b></p> <p>Kan lede og udvikle lederteams.</p> <p>Kan coache ledere af medarbejdere som team og individuelt, støtte dem i deres udvikling og vurdere dem på denne.</p> <p>Arbejder med strategiudvikling i samspil med sideordnede og underordnede ledere samt agere strategisk sparringspartner for overordnede chefer.</p>	<p><b>Prioriteter</b></p> <p>Skaber helhed og sammenhæng både i egen organisation og i Børne- og Undervisningsområdet som helhed.</p> <p>Sætter retning for lederne af medarbejdere ved at skabe, tolke og omsætte strategier til overordnede mål og rammer.</p> <p>Bruger tid på at vurdere og understøtte organisationen gennem ledere af medarbejderes indsatser og resultater.</p>	<p><b>Arbejdsværdier</b></p> <p>Fremmer/udlever organisationens værdier gennem egne handlinger og gennem ledelse af ledere.</p> <p>Værdsætter ledere af medarbejderes ledelsesarbejde og indsats og lykkes i eget ledelsesarbejde gennem dette.</p> <p>Værdsætter den samlede afdelings-, sektor- og områdets succeser.</p>

<p>Mestrer klar og tydelig kommunikation i forhold til ledere, medarbejdere og omverdenen.</p> <p>Er proces- og indsatsorienteret med et organisatorisk, holistisk, systemperspektiv.</p>	<p>Rammesætter, prioritere og skabe rum for udviklingen af det tværgående samarbejde.</p> <p>Bidrager til at finde svar på strategiske spørgsmål samt implementering af dem.</p> <p>Understøtter ledere i at rekruttere og udvikle fagligt dygtige medarbejdere.</p>	<p>Har ledelsesmæssig moden- hed og ydmyghed i forhold til kompleksiteten i jobbet.</p> <p>Kan lede uden for egen fagfaglighed.</p>
---	--	---

Hjørring den 3. marts 2014

For Danmarks Lærerforening, Lærerkreds NORD

---

Lars Busk Hansen, kredsformand

For BUPL Nordjylland

---

Linda Irene Bisgård, faglig sekretær

For FOA Hjørring

---

Jane Sommergren, sektorformand

For Hjørring Kommune

---

Karsten Poulsen, skole- og dagtilbudschef