

# Stillings- og kompetenceprofil



# Holbæk Kommune

## Chef for Læring og Trivsel

Holbæk Kommune

Marts 2023



|                        |  |
|------------------------|--|
| Opdragsgiver           | Holbæk Kommune   |
| Adresse                | Holbæk Kommune<br>Kanalstræde 2<br>4300 Holbæk<br>Tlf. 72 36 36 36<br><a href="http://www.holbaek.dk">www.holbaek.dk</a>   |
| Stilling               | Chef for Læring og Trivsel   |
| Refererer til          | Direktør, Lene Magnussen   |
| Ansættelsesforhold     | Stillingen forventes aflønnet med 950.000kr. årligt plus pension<br><br>Tiltrædelse: 1. juni 2023  |
| Yderligere oplysninger | Kan fås ved henvendelse til:<br><br>Direktør, Lene Magnussen<br>Tlf. 30 21 20 20<br><br>eller<br><br>Partner, Carsten Lysdahl Søgaard, MUUSMANN A/S<br>Tlf. 30 30 28 81  |
| Ansøgningsfrist        | <b>Søndag den 9. april 2023</b><br>Søg stillingen på <a href="http://www.muusmann.com/stillinger">www.muusmann.com/stillinger</a>  |
| Processens forløb      | Der er planlagt følgende forløb for rekrutteringen, som ansøgere bedes notere, idet der ikke kan påregnes afvigelser herfra.<br><br>1. samtaler: Onsdag den 12. april 2023<br>Test: Fredag den 14. april 2023<br>2. samtaler: Fredag den 21. april 2023<br><br>Mellem 1. og 2. samtale vil der være en samtale med direktør, Lene Magnussen. |

## Centrale opgaver for chefen for Læring og Trivsel

Den nye chef for Læring og Trivsel får mulighed for at være med til at sætte dagsordenen på børne- og ungeområdet. Chefen vil være med til at udvikle måderne, vi leder og styrer velfærdsområderne på i Holbæk Kommune som led i frihedsforsøget. Stillingen indebærer store udviklingsmuligheder for den kommende chef og store frihedsgrader i udførelsen af opgaverne. Der er et godt politisk klima i Holbæk Kommune, og den nye chef bliver en del af en dygtig chefgruppe, som er karakteriseret ved et godt og udviklende samarbejde.

Der er et stærkt politisk fokus på børneområdet i Holbæk Kommune, hvilket også fremgår af [kommunalbestyrelsens arbejdsprogram fra 2020](#), hvor folkeskolen er et af fire udvalgte politiske fokusområder.

Som ny chef for Læring og Trivsel vil man møde en organisation, der står på et børnesyn, hvor tilgangen er, at vi vil alle børn. Vi ser ikke børn med problemer, men børn i udsatte positioner. En organisation, der arbejder for at børn, unge og forældre i kommunen ikke må opleve at "falde mellem to instanser", og som holder fanen højt for, at medarbejdere i deres arbejde tænker i helheder og sammenhænge, så indsatserne er sammenhængende, relevante og rettidige.

Holbæk Kommune har gang i mange spændende initiativer og opgaver på hele 0-16 års området, som fortsat skal udvikles og følges til dørs. Det drejer sig blandt andet om:

### Børnenes skole – faglighed, frihed og fællesskab:

Holbæk Kommune har været heldig, og er en af to kommuner, som er fritaget for en række regler i folkeskoleloven og lokale regler i perioden 2021-2024. I Holbæk Kommune har politikerne valgt at give friheden til den enkelte skole, hvilket har skabt begejstring, og det har været spændende og godt for skolerne at få mulighed for at udvikle skolevæsenet sammen med elever, forældre, medarbejdere og ledere. Skolerne er nu halvvejs inde i frihedsforsøget, og der er opnået mange erfaringer og resultater, som der skal bygges videre på. En af de helt store erfaringer er, at flere elever oplever bedre læring og trivsel. En anden erfaring er, at frihed kræver en ny tilgang til ledelse og styring på alle niveauer, men også en fælles tilgang til, hvad det fælles skolevæsen skal kunne i Holbæk Kommune. Den kommende chef skal understøtte det fortsatte arbejde med frihedsforsøget sammen med elever, forældre, ledere og medarbejdere.

### [Læs mere om rammerne for frihedsforsøget her](#)

### Dagtilbudsområdet:

Dagtilbudsområdet i Holbæk Kommune har gennemgået en positiv udvikling de senere år. Der har siden 2014 været arbejdet med at realisere den politisk besluttede strategi for [Fremtidens Dagtilbud](#). Siden 2018 er der arbejdet på realisering af lovgivningen i relation til de styrkede pædagogiske læreplaner, parallelt med en styrkelse af den kommunale tilsynsopgave. Politisk er det besluttet, at der skal arbejdes med to fokusområder for perioden 2022-2025, der handler om deltagelsesmuligheder for børn i udsatte positioner samt børneperspektiver og børnefællesskaber.

Holbæk Kommune lever op til minimumsnormeringerne, og der er en høj andel af uddannet og kvalificeret personale. Som hos øvrige kommuner i Danmark er kommunen dog udfordret i forhold til den fremtidige rekruttering af uddannet personale. En hjælpende hånd i den forbindelse bliver forventeligt, at pædagoguddannelsen i Holbæk Kommune åbner til sommer.

Den nye chef vil skulle fokusere på særligt fire områder: faglig kvalitet, samarbejde, kapacitet og rekruttering i den fortsatte udvikling af dagtilbudsområdet i Holbæk Kommune.

#### Den inkluderende folkeskole og fremtidens specialundervisningsområde:

I Holbæk Kommune er antallet af elever, der visiteres til specialundervisning højere end landsgennemsnittet. Det er et bredt funderet politisk og fagligt ønske at få vendt denne udvikling, så flere børn kan rummes i den almene folkeskole samtidig med, at de specialundervisningstilbud, der findes, skal være af høj kvalitet og gøre en forskel for børnene. Der er således fra politisk side iværksat et ambitiøst arbejde med titlen "Den inkluderende folkeskole og fremtidens specialundervisning", som består af 5 indsatsområder, der understøtter målsætningen. Dette arbejde skal den kommende chef bidrage til at færdiggøre og implementere. Endvidere skal chefen have interesse for og arbejde med den fortsatte udvikling af specialområdet, samt have blik for betydningen af at inddrage PPR og kerneområdet Social Indsats og Udvikling (SIU) i dette.

#### Holbæk Kommune som attraktiv arbejdsplads – organisering og arbejdsmiljø:

I lighed med andre kommuner oplever Holbæk Kommune udfordringer med at tiltrække og rekruttere kvalificeret arbejdskraft, og denne udfordring skal den kommende chef bidrage til at adressere og håndtere.

Kerneområdet Læring og Trivsel har løbende været igennem en række organisatoriske ændringer, som chefen fortsat skal arbejde med at implementere. Senest har skoleområdet i Holbæk Kommune været præget af flere større og samtidige forandringer organisatorisk og ledelsesmæssigt, hvilket har presset skoleledernes arbejdsmiljø.

Der har derfor været iværksat en inddragende proces, og der foreligger nu en plan med 3 spor, som den nye chef vil blive inddraget i den fortsatte implementering af. Planen indebærer blandt andet etablering af opgave- og læringsnetværk blandt skolelederne samt en ny mødestruktur, der skal understøtte løsningen af den samlede kerneopgave på hele 0-16 års området, så rammer og vilkår for ledelse og samarbejde bliver tydeligere. På sigt er det tanken, at disse opgave- og læringsfællesskaber også skal etableres blandt de øvrige ledergrupper på 0-16 års området.

Ovenstående arbejde skal desuden bidrage til at forøge den sociale kapital blandt alle ledere på det samlede 0-16 års område, så hverdagen opleves som attraktiv og meningsfuld. Arbejdet hermed vil dels foregå i de enkelte ledergrupper og i godt samarbejde med MED-systemet og de faglige organisationer.

### En aktiv medspiller i den tværgående chefgruppe:

Den kommende chef for Læring og Trivsel bliver sammen med cheferne for de øvrige kerneområder en del af chefgruppen og forventes i den sammenhæng at være en aktiv, proaktiv og konstruktiv ressource, som giver med- og modspil til sine chef-kolleger og har blik for udvikling af samarbejde mellem kerneområderne med udgangspunkt i et tydeligt "vi-perspektiv" i forhold til, hvordan opgaverne løses bedst muligt. Der er et godt og konstruktivt samarbejde i chefgruppen.

Chefgruppen i Holbæk Kommune har udarbejdet "Chefgruppens Arbejdsprogram 2022+", som beskriver, hvad der ledelsesmæssigt er vigtigst at fokusere på de kommende år. Der skal særligt være fokus på at arbejde med de tre samfundstendenser: Rekruttering og fastholdelse, borgere med særlige behov samt digitalisering og teknologi. Der er udarbejdet en række målsætninger i forhold til at håndtere disse samfundstendenser, som chefgruppen løbende følger op på, og som den kommende chef for Læring og Trivsel skal bidrage ind i. Der vil herunder være et særligt fokus på styrkelse af det tværprofessionelle samarbejde til Socialområdet.

### Politisk betjening:

Chefen for Læring og Trivsel deltager på møderne i udvalget for Børn og Skole og er i den forbindelse ansvarlig for udarbejdelse af sagsfremstillinger indenfor sit område. Den konkrete fordeling af opgaverne i den sammenhæng aftales med direktøren for kerneområdet.

## **Personlige og ledelsesmæssige kompetencer**

Stillingen som chef for Læring og Trivsel indeholder en mangefacetteret og spændende opgaveportefølje med direkte reference fra 20 ledere, hvilket stiller krav til chefens analytiske, faglige og sociale kompetencer og menneskelige egenskaber.

Chefen skal have stærke relationelle og ledelsesmæssige kompetencer samt en åben og nysgerrig tilgang i samarbejdet med andre. Endvidere er politisk tæft og blik for den politiske betjening væsentlige kompetencer.

For at kunne løse de angivne – og andre – opgaver er det afgørende, at chefen for Læring og Trivsel er i besiddelse af en række personlige og ledelsesmæssige kompetencer, og særligt 5 kompetencer (i ikke-prioriteret rækkefølge) hos chefen er centrale:

**1. Dygtig til udviklings- og forandringsprocesser.** Den kommende chef skal have erfaring med – og kompetencer i forhold til – at drive udviklings- og forandringsprocesser i et tempo, der betyder, at organisationen kan følge med. Chefen skal "fornemme rummet", så der opnås følgeskab og accept i organisationen og så flest muligt føler sig inddraget. Fokus skal være på at drive og implementere allerede igangsatte processer og tiltag med sikker hånd – ikke at igangsætte en masse nye.

**2. Dygtig leder.** Et væsentligt element i ledelsesopgaven er at styrke området yderligere gennem konsolidering og fastholdelse af den nuværende høje kvalitet. Dette kræver stor erfaring med ledelse af ledere, så den strategiske retning og de afledte handlinger og beslutninger

bæres hele vejen igennem organisationen og skaber mening i implementeringen. Ledelsesstilen skal derfor være tydelig og inspirerende, så der opnås følgeskab, engagement og ejerskab. Chefen for Læring og Trivsel skal praktisere en værdibaseret og anerkendende ledelsesstil, hvor der tales åbent og løsningsorienteret om udfordringer, problemer og muligheder.

**3. Nærværende og fokuseret.** Den kommende chef skal være nærværende, fokuseret og inviterende, hvilket blandt andet indebærer, at chefen prioriterer dialog og inddrager synspunkter og oplevelser hos ledere, medarbejdere og øvrige interessenter i sin måde at lede og agere på i relevant omfang.

**4. Stærk på økonomistyring.** Chefen for Læring og Trivsel skal have et solidt kendskab til og erfaring med kommunaløkonomi og processer omkring budgetlægning og økonomiopfølgning samt have en sikker hånd på den økonomiske styring og planlægning af de aktiviteter, der ligger under kerneområdet Læring og Trivsel. Det er derfor også en afgørende kvalifikation at kunne gennemskue sammenhængen mellem faglige indsatser, økonomi, ressourcer og de forventede resultater af tiltag og initiativer.

**5. Visionær, strategisk og analytisk.** Chefen skal være visionær, strategisk orienteret og analytisk i den fortsatte udvikling af kerneområdet Læring og Trivsel i Holbæk Kommune, herunder i forhold til at identificere og anvende synergieffekter i samspillet med andre kerneområder og fagcentret. Udgangspunktet skal være, at helheden er større end summen af delelementerne – det kan betale sig at samarbejde. Chefen skal formå at være på forkant med udviklinger og tendenser, der på kort og længere sigt vil få indflydelse på kerneområdet Læring og Trivsel, og chefen skal kunne handle på dette.

## Personlige egenskaber

Det er endvidere vigtigt at chefen:

- Er en dygtig kommunikator, som har fokus på opbygning af relationer og herigenom kan binde organisationen sammen.
- Har analytisk og kognitiv kapacitet til at håndtere komplekse udfordringer, og i sammenhæng hermed sikkert kan håndtere forventninger og krydspres.
- Sætter retning og arbejder systematisk og struktureret, og samtidig er nysgerrig og åben i forhold til at lytte til andres input og nye ideer.
- Er nærværende, fysisk synlig, og i øjenhøjde med sin organisation, så chefen naturligt er en, som ledere og medarbejdere kommer tillidsfuldt til.
- Er dygtig til at se mulige konflikter i opløbet, gå konstruktivt og dialogorienteret ind i dem, og løse dem i samarbejde.

## Baggrund

Der stilles ikke krav om en bestemt uddannelsesmæssig baggrund for den kommende chef, men det er en klar fordel at have et godt kendskab til de faglige områder som Læring og Trivsel omfatter.

Det forudsættes, at den rigtige kandidat har erfaring med ledelse, herunder gerne med ledelse af ledere. Det er endvidere en fordel med en uddannelse inden for ledelse på passende niveau.

## Kort om Holbæk Kommune

Holbæk Kommune er mangfoldig og består af by- og landområder med hver deres særkende og potentialer. Kommunen har tradition for i fællesskab at bringe alle ressourcer i spil til det fælles bedste, og der er en stærk tradition for et aktivt lokaldemokrati.

Holbæk Kommune er en kommune med en god balance mellem Holbæk By og de 17 lokalområder. Kommunen har ca. 72.500 indbyggere og 4.500 medarbejdere. Kommunen er præget af stor tilflytning, og den vokser med 1.000 indbyggere årligt. Den nødvendige udbygning og tilpasning af kapacitet på både dagtilbudsområdet og skoleområdet fylder derfor en del i kommunen.

Du kan se meget mere om Holbæk Kommune på [www.holbaek.dk](http://www.holbaek.dk)

## Organisation

### Den politiske organisation

Kommunalbestyrelsen i Holbæk Kommune har 31 medlemmer. Kommunalbestyrelsen er karakteriseret af et godt samarbejde, og tilsvarende er samarbejdet mellem det politiske og administrative niveau kendetegnet ved et tæt, direkte og konstruktivt samspil.

Borgmester i Holbæk Kommune er Christina Krzyrosiak (A).

Holbæk Kommune har udover Økonomiudvalget 7 stående udvalg:

- Udvalget for Børn og Skole
- Udvalget for Ældre og Sundhed
- Socialudvalget
- Udvalget for Klima, Miljø og Natur
- Udvalget for Kultur og Fritid
- Udvalget for Beskæftigelse, Uddannelse og Erhverv
- Udvalget for Plan, Bolig og Lokal udvikling

Den kommende chef for Læring og Trivsel deltager på møderne i udvalget for Børn og Skole.

### Den administrative organisation

Den øverste administrative organisation består af direktionen med kommunaldirektøren og to direktører. Holbæk Kommune er organiseret i seks kerneområder i stedet for traditionelle forvaltninger eller afdelinger, som gør, at vi tilstræber at gøre op med strukturer og mønstre, som gør det besværligt at yde en god og sammenhængende service. Disse seks kerneområder bidrager hver for sig og på tværs af hinanden til at spille sammen med borgere, erhvervs- liv, foreninger og frivillige. De seks kerneområder er:

- Aktiv hele livet
- Arbejdsmarked, Uddannelse og Borgerservice



- Læring og Trivsel
- Social Indsats og Udvikling
- Vækst og Bæredygtighed
- Kultur, Fritid og Ungeliv

De seks kerneområder ledes hver især af en chef og består af et antal afdelinger. Kerneområderne bliver understøttet af tre stabsfunktioner:

- Organisationservice
- Økonomi
- Ledelsessekretariat og Kommunikation

Læs mere om den administrative organisation her: [Administrativ organisation](#)

## Kerneområdet Læring og Trivsel

Kerneområdet Læring og Trivsel består af 1.600 ansatte med ansvar for dagtilbuds- og skoleområdet. Kerneområdet omfatter Fagcenter for Læring og Trivsel, skoler og dagtilbud, PPR samt Børnespecialcenter.

### Fagcenter for Læring og Trivsel

Fagcenterets opgaver løses i et krydsfelt mellem forskellige fagligheder og professioner og spiller en nøglerolle, når det handler om at sikre helhed og sammenhæng i løsning af kerneopgaven. Både i samspillet mellem dagtilbud, skoler og PPR, med kommunens andre kerneområder og stabsfunktioner og med kommunens politiske ledelse, borgere, kulturliv, foreninger og virksomheder. Altid med børnenes læring og trivsel som det fælles formål.

Opgaverne i Fagcenter for Trivsel og Læring består blandt andet af at:

- Udarbejde analyser og strategioplæg, f.eks. vedrørende kapacitetsudviklingsbehov på dagtilbud og skoler
- Sekretariatsbetjening af Udvalget for Børn og Skole, herunder at udarbejde dagsordener, oplæg, rapporter, spørgsmålsbesvarelse og undersøgelser
- Sikre fremdrift og koordinering af kerneområdets arbejde med digitalisering, IT-sikkerhed, effektivisering, hjemmeside mv.
- Koordinere og fortsat udvikle samskabelse inden for kerneområdet, til andre kerneområder og i relation til andre aktører både i og udenfor Holbæk Kommune - det vil sige bidrage til igangværende og nye initiativer i samarbejde med f.eks. kulturinstitutioner, ministerier, frivillige foreninger og faglige organisationer.

### Skoler og dagtilbud

Kommunen har 11 folkeskoler med stor diversitet, som hver ledes af en skoleleder. Derudover har kommunen et 10. klassecenter.

Kommunen har 32 dagtilbud, som ledes af 4 områdeledere.



Samarbejdet mellem PPR, dagtilbud og skoler er distriktsorienteret, så hver skole/dagtilbud har faste samarbejdspartnere, og der indgås samarbejdsaftaler mellem skoler og psykologer, så der er klare aftaler om, hvordan ressourcerne anvendes.

## **PPR**

PPR understøtter børn og familiers vej mod et bedre liv hovedsageligt ved at understøtte dagtilbud og skoler i deres daglige arbejde og samarbejde med børn og familier. Formålet er at understøtte inkluderende fællesskaber, så flest mulige børn og unge lærer, trives og er en del af et fællesskab. PPR tilbyder højt specialiseret faglig viden og processer både i forhold til børn i udsatte positioner og i forhold til læringsmiljøer generelt.

PPR løser blandt andet følgende opgaver:

- Understøttelse af pædagogisk-psykologiske vurderinger af børn og rådgivning på baggrund af denne
- Logopædisk (tale-høre pædagogisk) indsats til førskolebørn
- PPR (pædagogisk psykologisk rådgivning) til dagbehandlingsskoler
- Anvisning af skoleplacering for anbragte børn fra andre kommuner
- Understøttelse af læringsmiljøer i dagtilbud og skoler

Udgangspunktet er løsningsfokuseret, og fokus er derfor altid på, hvordan vi i samarbejde med børn, forældre, pædagoger, lærere og alle andre omkring børnene kan skabe forandring. Nogle gange kan dette klares konsultativt, men andre gange kræver det et individuelt kendskab til barnets særlige behov, hvorfor der også foretages sprogundersøgelser af det enkelte barn og vejledning ud fra denne viden.

## **Børnespecialcenter**

Børnespecialcentret modtager børn og unge i alderen 0 - 17 år og består konkret af en specialbørnehave "Spiretårnet" og specialskolerne Ladegårdsskolen og Hjortholmskolen.

Alle børnene har en eller anden grad af udviklingsforstyrrelse eller udviklingshæmning, og nogle har også fysiske handicap. Der lægges vægt på at skabe et aktivt læringsmiljø med plads til leg, læring og andre udviklende aktiviteter.

## Holbæk i fællesskab – visionen for Holbæk Kommune

I 2016 vedtog kommunalbestyrelsen i Holbæk Kommune en vision for, hvilken fremtid de ønsker for Holbæk Kommune. Visionen hedder "Holbæk i Fællesskab." Visionen indeholder følgende pejlemærker og ambitioner:

- Vi vil udvikle velfærdsløsninger sammen med borgere og virksomheder
- Vi vil fremme et stærkt erhvervsliv til gavn for alle
- Vi vil bruge kultur- og fritidslivets skabende kræfter i hele kommunen
- Vi vil danne fællesskabet for alle
- Vi vil sikre fortsat befolkningstilvækst
- Vi vil skabe attraktive rammer for læring og uddannelse
- Vi vil omstille kommunen til en grøn og bæredygtig fremtid

For kommunalbestyrelsen fungerer visionen som et kompas, når der sættes mål for prioritering og udvikling af kommunen.

Læs mere om visionen her: [Holbæk i Fællesskab](#)

## Personalepolitik

Personalepolitikken har til formål at udvikle Holbæk Kommune som en attraktiv arbejdsplads. En arbejdsplads, der er præget af nytænkning og effektivitet, og hvor den enkeltes indsats værdsættes. En arbejdsplads, hvor borgere og virksomheder møder kompetente medarbejdere, der stræber efter at skabe resultater for borgerne.

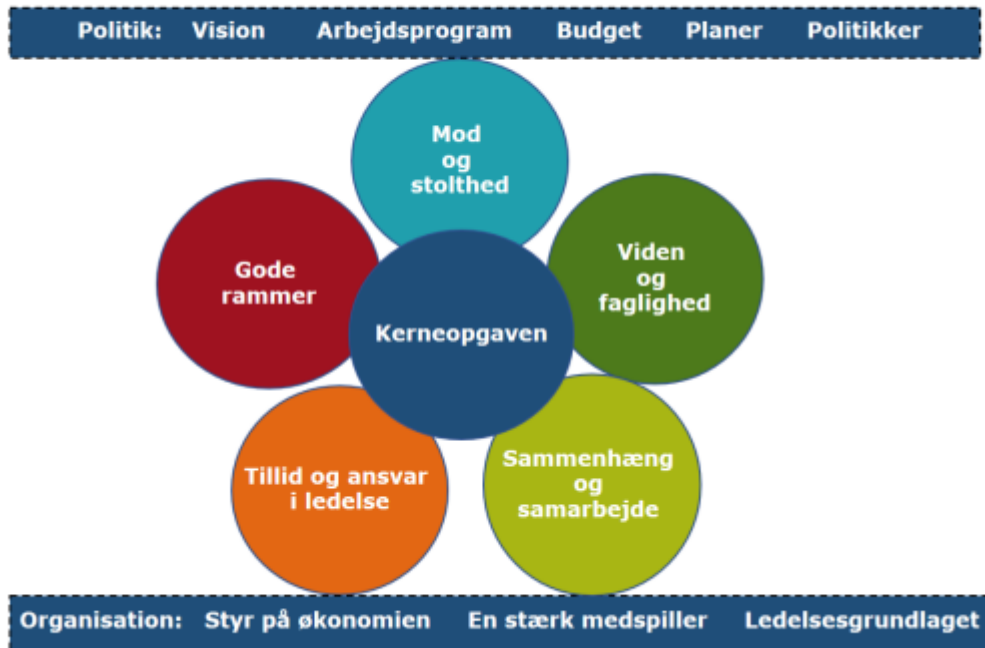
Læs mere om personalepolitikken her: [Personalepolitik](#)

## Mod på kerneopgaven – chefgruppens strategi

Direktionen og chefgruppen har udarbejdet en strategi for, hvordan organisationens arbejde med kerneopgaven styrkes. Med fem udvalgte ambitioner vil Holbæk Kommune skabe et positivt fundament, der skal præge prioriteringer og ledelsesfokus på kerneområderne og i stabene. Ambitionerne skal bruges til fortsat at udfordre vores måder at gøre tingene på. Med de fem ambitioner sætter Holbæk Kommune et særligt fokus på det, som vi mener er afgørende for at udvikle vores kerneopgaver. Ambitionerne er:

- Mod og stolthed
- Viden og faglighed
- Sammenhæng og samarbejde
- Tillid og ansvar i ledelse
- Gode rammer

# MOD PÅ KERNEOPGAVEN



Læs mere om "Mod på kerneopgaven" her: [Mod på kerneopgaven](#)

Vedtagne politikker kan læses her: [Politikker](#) og strategier i Holbæk Kommune kan læses her: [Strategier](#)

## Andet

Kandidater til stillingen skal være indstillet på at gennemføre en omfattende ledelsestest hos MUUSMANN.

