

”Teamspættebogen”

Den røde tråd for selvstyrende teamarbejde på Mønsted Skole, Sparkær Skole & Sparkær Børnehave

Version 4.0 Aug 2019

Indholdsfortegnelse

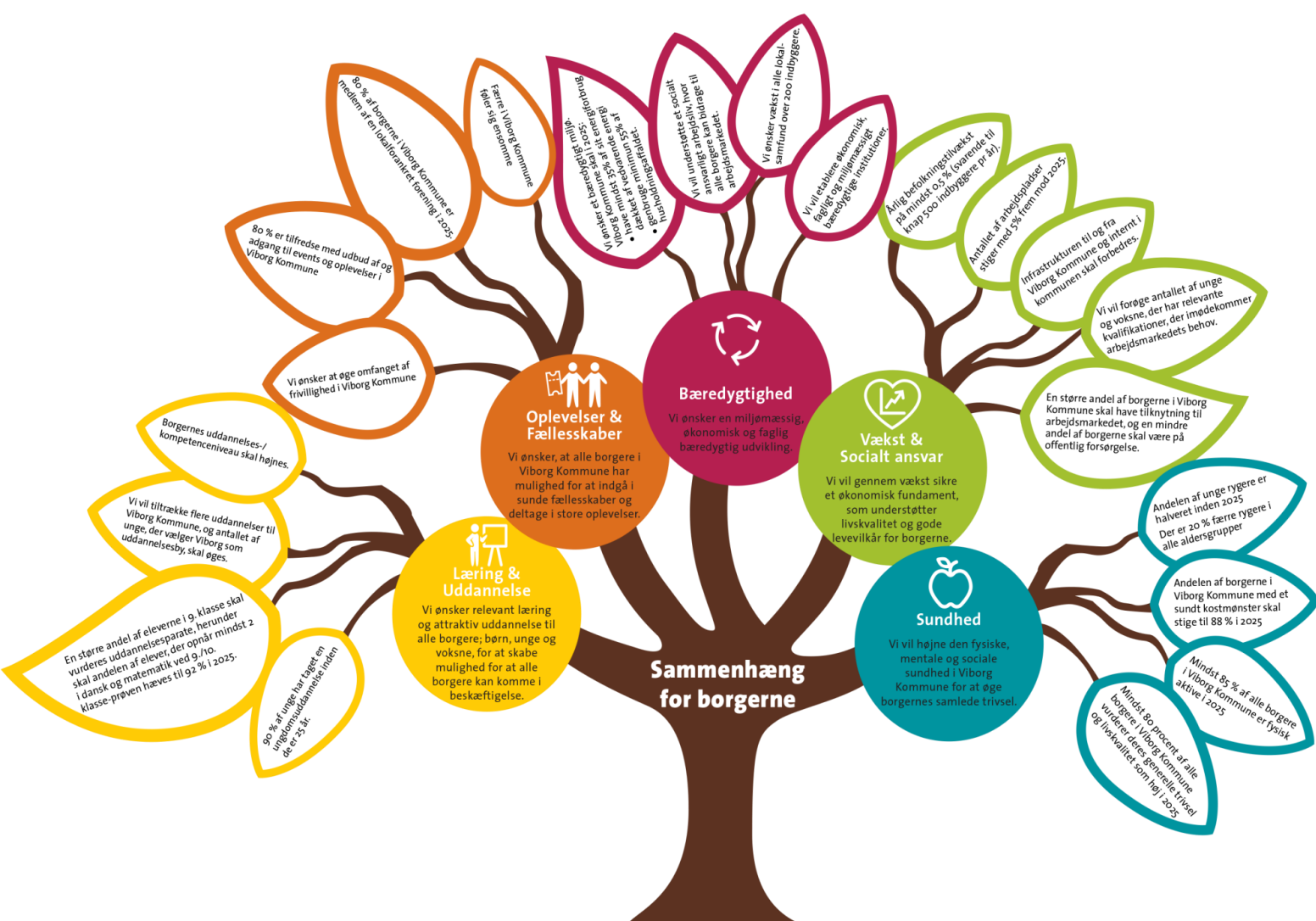
Indholdsfortegnelse	2
Vores vision.....	3
Organisering.....	4
Kerneydelsen (Læring)	5
Hvorfor team?.....	6
Vi delegerer ansvar og kompetence i videst muligt omfang	6
Mål, handlinger, forudsætninger og ledelse for teamarbejdet.....	7
Arbejdsområder og rammer	7
Kommunikation	8
Systemisk tænkning	9
Læring	10
RIIA.....	11
Flowteori.....	12
Konflikter.....	13
Teamudvikling (TUS & MUS).....	14
Læringsmøder	16
Vigtig viden	17

Vores vision

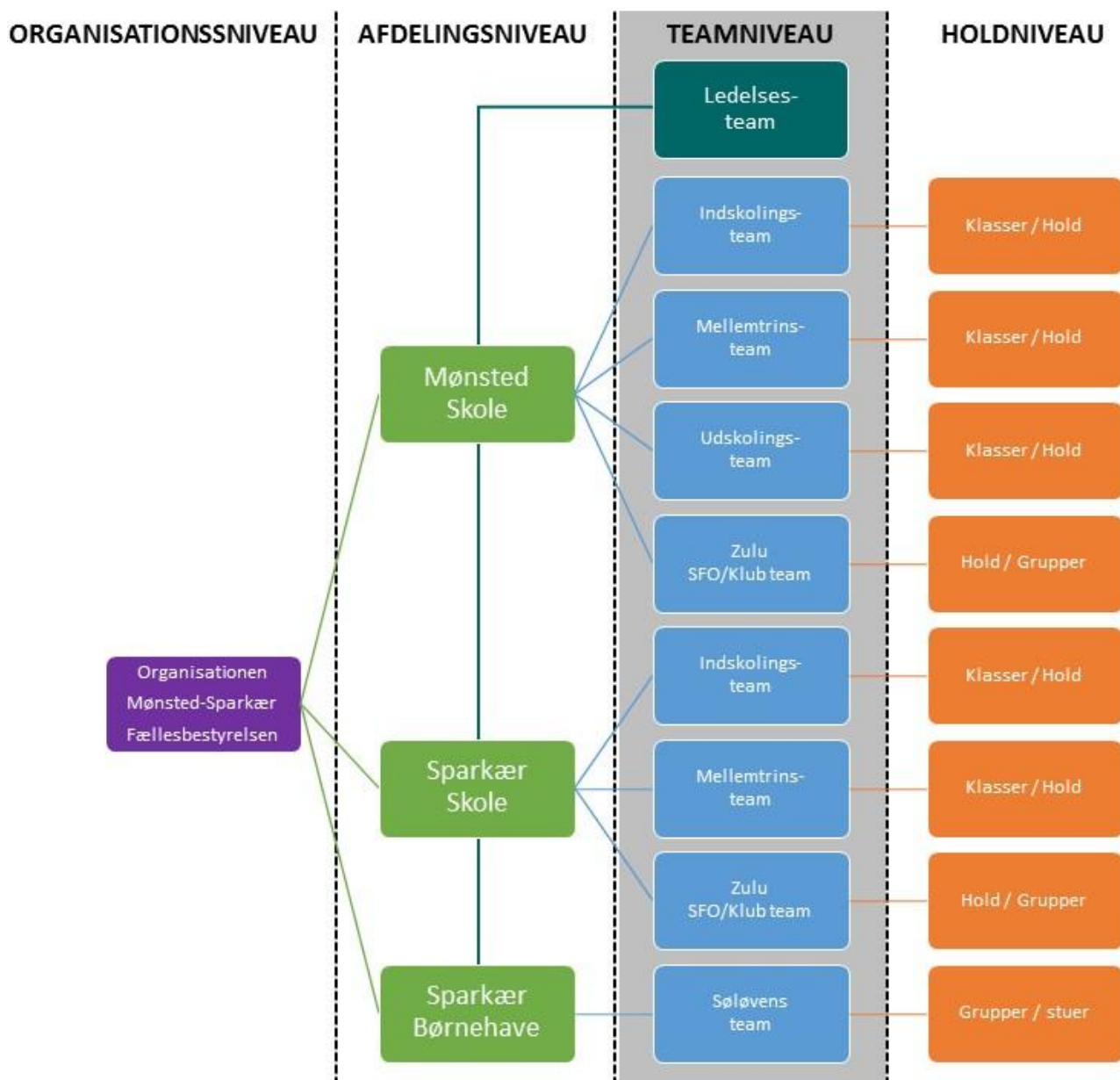
Viborg kommune har udarbejdet en ny styringsmodel, der hedder sammenhæng for borgerne. I modellen er der 21 tværfaglige målsætninger. Disse målsætninger bliver vores overordnede målsætninger.

Teamspættebogen vil være en bog, der understøtter den nye styringsmodel og bogen vil have nogle teoretiske redskaber, som kan tages i anvendelse for at sikre den størst mulige sammenhæng for borgerne. Den nye styringsmodel er en overordnet vision, som betyder følgende.

Vision kommer fra det latinske "visio", som betyder "syn" eller "drømmesyn". For at visionen kan blive til virkelighed, skal den udmøntes i en eller flere strategier, som er de overordnede veje, man vælger at satse på for at nå visionen. Vi er overbeviste om at teamsamarbejde og selvstyrende team er en forudsætning på at "finde veje" i vores bestræbelser på at indfri visionen. (sammenhæng for borgerne).



Organisering



- De selvstyrende team organiseres som "Søløvens team", "Indskolingsteamet", "Melletrins teamet" og "Udskolingsteamet".
- Søløvens team dækker de opgaver, der ligger i børnehaven Søløven, og udgøres af personalet i børnehaven.
- Indskolingsteamet dækker 0. til 3. klasse og udgøres af det pædagogiske personale omkring disse klasser.
- Melletrins teamet dækker 4. til 6. klasse og udgøres af det pædagogiske personale omkring disse klasser.
- Udskolingsteamet dækker 7. til 9. klasse og udgøres af det pædagogiske personale omkring disse klasser.
- SFO/klub-team dækker 0. til 6. classes elever og udgøres af det pædagogiske personale omkring denne opgave.

Kerneydelsen (Læring)

På alle matrikler er vi afdelingsopdelt og arbejder alle i selvstyrende team. Tankerne bag selvstyrende team bliver det centrale i at skabe en ønskværdig fremtid. Her tænkes på-

- Ejerskab (Den enkelte har et ansvar i at løse organisationens opgave)
- Motivation/ansvar (større kompleksitet og indsigt i egen deltagelse i skabelse af det gode liv)
- Kompetencer (evnen til at omsætte lovgivning, faglighed, organisationens vision til kvalificeret daglig praksis)
- Gennemsigtighed (indsigt i arbejdstidsaftale, med-aftale og politikker på området)
- Selvindsigt (at den enkelte får øje på, hvad man kan bidrage med i organisationen)
- Lede igennem rammerne
- Projektarbejde/alternative arbejdsformer
- Faglige/socialt udfordringer

Når ovenstående har fået en platform, bliver det muligt at lave en organisation i særklasse. Et af virkemidlerne til at skabe et højt fagligt niveau er at udnytte børnenes egne kompetencer inden for it, medier og gennem innovationsarbejde. Et højt fagligt niveau bliver endvidere skabt af lærere, der møder ledelsesmæssigt opbakning i deres faglige udvikling og viderebringer den nye viden ind i organisationen.

En organisation i særklasse arbejder bevidst med mange **læringsparadigmer**, der tit og ofte skaber **ny læring**. For at give **læringen** optimale betingelser er det vigtigt, at rammerne lever op til de krav der stilles fra omverdenen, her tænkes på tidssvarende it-udstyr, badefaciliteter, fleksibel indretning af klasselokaler, mulighed for at bruge naturen i større udstrækning, tidssvarende målsætning for hvad børnene skal "mestre" ved udgangen af folkeskolen og børnehaven, større samarbejde med erhvervslivet, hvor overliggeren sættes højt.

For at skabe miljøer hvor der er mulighed for at styrke de sociale kompetencer/kvalifikationer er der mange samarbejdspartnere (her tænkes på børnene, lærerne, forældrene og samfundet). Tages de ideologiske briller på er målet, at alle børn i skoledistriktet går på skolen, herved dannes der grobund for, at børnene og de voksne kan udvikle tolerance, glæde ved forskellighed, større selvindsigt, et indblik i verdens flerstemmighed. En organisation i særklasse er kendetegnet ved gode samarbejdsrelationer, her tænkes i høj grad tværfagligt faggrupperne imellem. Når det enkelte barn føler sig set, hørt og forstået er det muligt at bygge på de sociale kompetencer hos barnet/børnene.

Hvorfor team?

Skolen, SFO-en og børnehaven organiseres i selvstyrende team, hvortil der sker en udpræget delegering af ansvars- og kompetenceområder, således at det enkelte team kan vurdere, hvad der er mest hensigtsmæssigt i en given situation og træffe beslutning om handling. Det er fagpersonerne, der fungerer blandt børnene og har de bedste forudsætninger for at vurdere, på baggrund af drøftelser i teamet og med ledelsen, hvad der er mest hensigtsmæssigt. Det enkelte team skal udvikle teamsamarbejdet, så der skabes opmærksomhed på hele teamets gode opgaveløsning, og således at det også er i stand til at prioritere og diskutere vanskelige temaer og emner.

De selvstyrende team indgår som lokale praksisfællesskaber for den enkelte ansatte i det daglige

Den tværfaglige Model

Overblik over det tværfaglige samarbejde

Tværfaglig indsatsperiode for 0-5 år

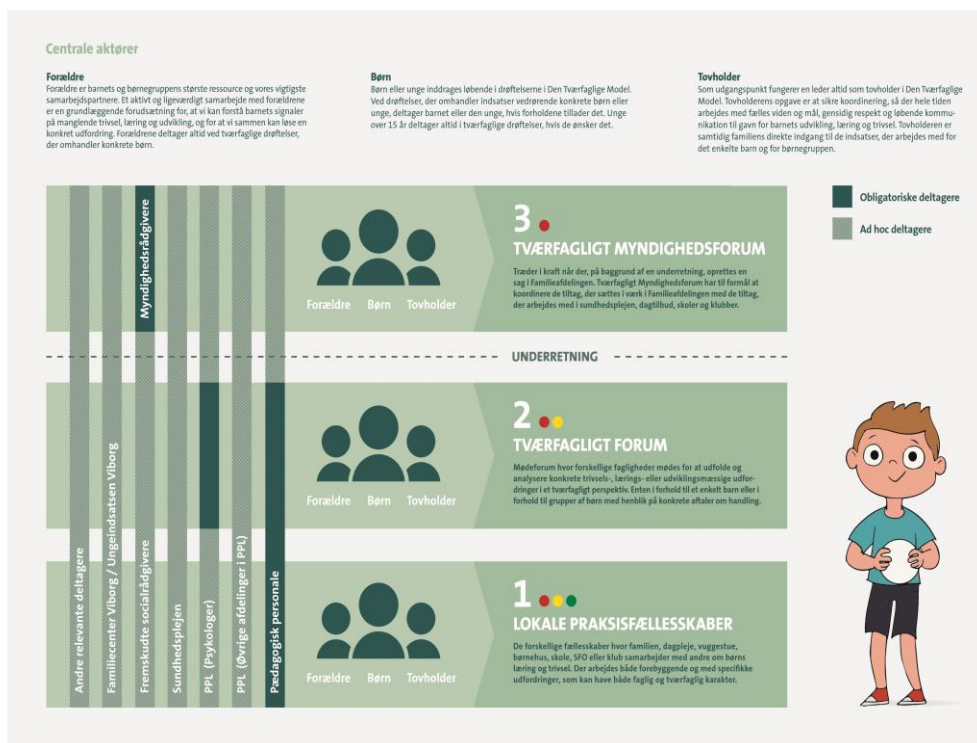
- at udfolde en problemstilling og aftale handling i undersøgelsesperioden
- at koordinere en foranstaltning med den indsats, der sker i sundhedspleje, dagtilbud eller skole
- at justere den tværfaglige handlingsplan i forbindelse med socialrådgivers i opvilgende opfølgning hvert halve år
- at udføre en handlingsplan for det videre forløb mellem familien og sundhedspleje, dagtilbud eller skole ved afslutning af en foranstaltning.

Tværfaglig indsatsperiode for 6-10 år

- at udfolde en problemstilling ved at analysere omgivelsernes påvirkning af konkrete børn og unges trivsel i et tværfagligt perspektiv
- at klæde medarbejdere og forældre på til at ændre praksis i forhold til konkrete børn eller grupper af børn
- at udføre konkrete handlingsplaner med henblik på, at barnet eller gruppen af børn igen kan mestre eget liv
- at evaluere og koordinere de konkrete indsatser, der er aftalt i handlingsplanen.

Tværfaglig indsatsperiode for 11-15 år

- generelle drøftelser, forebyggende tiltag og læring i egen praksis
- konkrete drøftelser og indsatser vedrørende børn eller grupper af børn, der ikke trives (jf. TOPI værktøjer og systematikker)
- handlingsplaner værktøjer på baggrund af møder i tværfagligt Forum eller tværfagligt Myndighedsforum.



arbejde, som skitseret i "Det tværfaglige samarbejde" på niveau 1.

Vi delegerer ansvar og kompetence i videst muligt omfang

Vi delegerer ansvar og kompetence i videst muligt omfang. På den måde får vi den højeste kvalitet og den mest effektive løsning af opgaverne.

Delegation af kompetence sker med fuld konsekvens – og med det vi kalder "omvendt kompetence". Det betyder, at hvis det ikke modsatte direkte er aftalt, så har den ansatte kompetencen til i den konkrete situation at handle og træffe endelig beslutning på Viborg Kommunes vegne – naturligvis med omtanke og inddragelse af den viden, der er til rådighed. Vi forudsætter med andre ord, at beslutninger tages i bevidsthed om, at de gælder og gør en forskel. **Det betyder, at en leder i Viborg Kommune:**

- skaber rammer, så medarbejderne kan handle og selv træffe beslutninger
- sikrer overensstemmelse mellem medarbejdernes kompetencer og opgaver/krav
- fremmer effektive arbejdsgange og brug af løsninger der virker
- understøtter en løsningsorienteret og ressourcebevidst kultur
- har en anerkendende tilgang og bakker op om medarbejderne

(fra Viborg kommunes ledelsesgrundlag)

Mål, handlinger, forudsætninger og ledelse for teamarbejdet

Mål:

- Alle organisationens ansatte med pædagogiskfunktion arbejder sammen i selvstyrende team om at realisere kommunes målsætninger som beskrevet i Viborg kommunes fire syn (læringssyn, samarbejdssyn, børnesyn og forældresyn) forskellige i fællesskab.
- Det enkelte team skal udvikle teamsamarbejdet, så der skabes opmærksomhed på hele teamets gode opgaveløsning, og således at det også er i stand til at prioritere og diskutere vanskelige temaer og emner.
- I teamet taler og lytter alle med lige stor vægt.

Handlinger:

- Alle har ret og pligt til at ytre sig om og tage stilling til fælles pædagogiske anliggender i teamsamarbejdet.
- Har ret og pligt til at informere og holde sig informeret om anliggender, der vedrører teamet og organisationen generelt.
- Vi støtter hinanden og overholder vedtagne aftaler og regler i teamet.

Forudsætninger:

- I de selvstyrende team reflekterer vi sammen over, hvordan **trivsel** og **læring** bliver optimal.
- Vi arbejder sammen om at udvikle fælles mål for **læring** og **trivsel**, som giver mulighed for at fungere i et kreativt, fordoms- og mobbefrit fællesskab præget af gensidig åbenhed og respekt inden for teamets og organisationens rammer.

Ledelse:

- Ledelsen skal skabe dialogprocesser, der er befordrende for udviklingen af organisationen, samt den personaleledelse, der er nødvendig for at skabe teamudvikling.
- Det er en ledelsesopgave at udfordre og udvikle det enkelte team, så det vil være i stand til at håndtere beslutningsprocesser, konfliktløsning m.m. Det kan ske gennem coaching og supervision.
- Ledelsen understøtter etableringen af teamudvikling, der giver det enkelte team indsigt i de processer, der skaber det gode teamsamarbejde.

Arbejdsområder og rammer

Det enkelte team skal udvikle teamsamarbejdet, så der skabes opmærksomhed på hele teamets gode opgaveløsning, og således at det også er i stand til at prioritere og diskutere vanskelige temaer og emner. Eksempler på områder, hvor teamet kan og skal træffe beslutninger:

- Løbende udarbejdelse/ændringer/justeringer af skemaer/arbejdsplaner, så det bedre matcher teamets muligheder for at skabe god og lærerig hverdag for børnene.
- Planlægge timefordeling og vikardækning af skemaændringer i teamet, f.eks. i forbindelse med temauger/dage, omsorgsdage, seniordage, feriefridage, kurser, sygdom jvf. fraværsguiden etc.
- Organisering af ressourcen til samtaler, så de opnår et optimalt fremadrettet udbytte for voksne og børn.

- Vurdering af, hvordan teamet skaber et tilsyn med børnene, så de oplever nærværende ansvarlige voksne i hele skoledagen, minimerer tendenser til mobning, bliver i stand til at identificere og hjælpe børn i problemer i sociale sammenhænge, samt skaber gode muligheder for en rolig og tryk skoledag med et minimum af konflikter.
- Drøftelse af hvordan det enkelte team i en konstruktiv dialog kan udmønte et ledelsesinitiativ, således at der sikres den bedst mulige sammenhæng mellem ledelsens intentioner og de betingelser og forudsætninger, der er til stede, for at føre initiativet ud i livet på organisationen.
- Beslutning om, hvordan teamet skaber den bedst mulige kontakt til det enkelte barn og det enkelte hjem med henblik på at fremme forældrenes oplevelse af nødvendig og kvalificeret kontakt mellem skole og hjem. Desuden drøftes det i teamet, hvordan der skabes de bedst mulige betingelser for, at det enkelte barn får de udfordringer, som barnet kan honorere og samstemme dette med forældrene, så de har mulighed for at understøtte organisationens indsats. Dette kan blandt andet gøres ved at fordele kontaktlæreropgaven, så flere lærere deler opgaven og har ansvaret for en mindre gruppe af børn.
- Drøftelse og vurdering af, hvordan teamet bedst udnytter ressourcerne – både de økonomiske og pædagogiske – eksempelvis ved delegering af økonomi til teamet. Teamet vurderer løbende den mest hensigtsmæssige brug af dets samlede resurser, både de fagprofessionelle og de økonomisk tildelte.

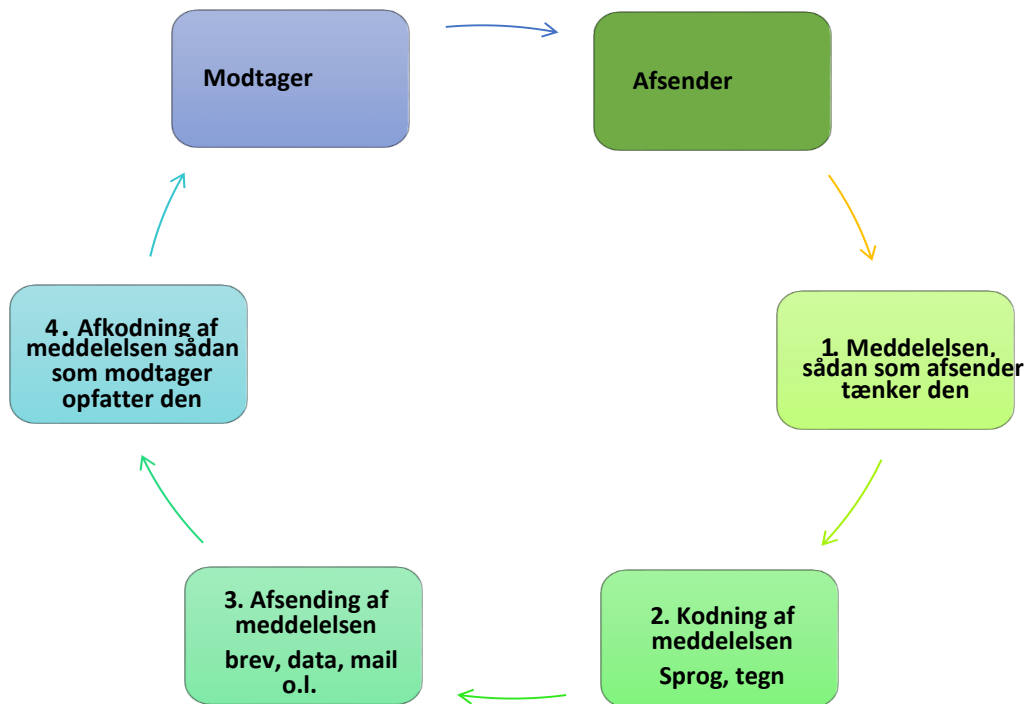
Kommunikation

Vi ved alle at kommunikation er en svær størrelse, og selve begrebet er en videnskab i sig selv. Vi ved at kommunikation først starter hos en selv. Kommunikation er på mange måder et personligt anliggende. Vi lærer alle fra barnsben at kommunikere og kommunikere hver dag, uden at vi tænker nærmere over det. Men hvis du skal udvikle din kommunikation, bør du begynde med at iagttage dig selv som person og din måde at kommunikere på. Du bør også tænke over, hvordan dine omgivelser opfatter dig, og hvordan deres feedback påvirker din kommunikationsmåde. Vores kommunikationsmåde er både forankret i den person, vi er, og den person, vi løbende udvikle os til. Det betyder, at en lang række forhold har indflydelse på vores måde at kommunikere på: Vores genetiske arv, opdragelse, socialisering, skole, uddannelse, høstede arbejdsliv- og livserfaringer, alder mm.

I vores vision er kommunikation et meget vigtigt begreb i vores daglige praksis, derfor har vi valgt at kompetenceløfte alle i forhold til den kommunikation vi som organisation ønsker, velvidende at det kan være svært at ensrette kommunikation.

Vi arbejder med begrebet coaching, hvor der er fokus på den anerkendende kommunikation og ønsketænkning. Følgende figur er en model og et værktøj i dagligdagen til at sikre så god en kommunikation som muligt.

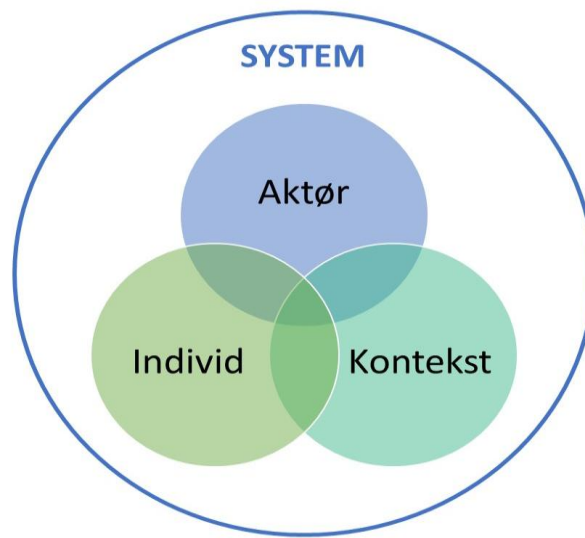
Kommunikationsmodel



Systemisk tænkning

Som en rød tråd, eller grundlæggende præmis om man vil, har vi den systemiske tænkning, som forståelsesramme for vores praksis og udvikling af samme.

Bateson beskriver, hvordan vi skaber vores "verdensbillede", vores perception af verden, og ifølge Bateson skaber vi vores egen virkelighed, hvilket også betyder, at der findes mange "virkeligheder". Systemisk tænkning handler derfor om at forstå sig selv og sine omgivelser som systemer, der påvirker hinanden og påvirkes af hinanden, og dels om at forstå de relationer, der er mellem mennesker og mellem systemerne. Vi forstår individer i lyset af deres handlinger, muligheder og begrænsninger i det system, som de er en del af. Den enkelte aktør påvirker og påvirkes af systemet.



Læring

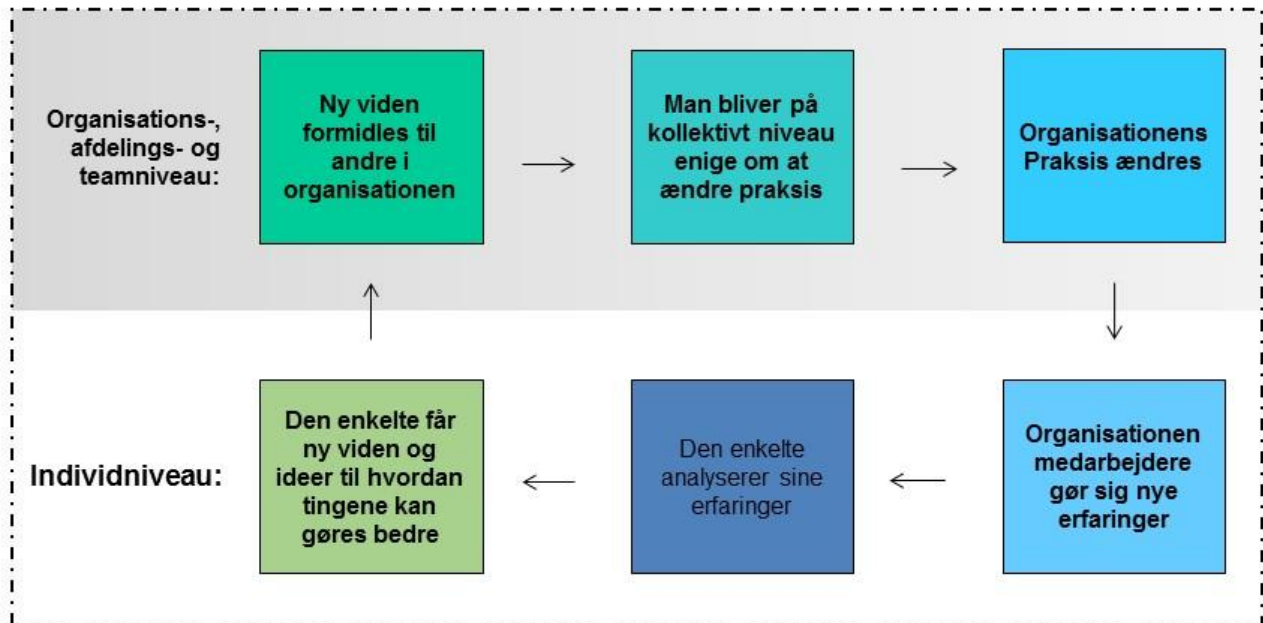
At tale om "læring" er at tale om vores fælles kerneopgave. Knud Illeris beskriver læring som en essentiel del af vores samspil med omgivelserne, herunder ikke mindst de sociale og samfundsmæssige omgivelser. Mennesket er i meget høj grad et socialt menneske, og læring sker altid, enten direkte eller indirekte i samspil med andre mennesker. Læringen betragtes som et centralt element i samspillet mellem det enkelte individ og omgivelserne. *"Læring er en social proces, der foregår i samspil med andre"*.

Knud Illeris' tre grundlæggende læringsdimensioner:

- Den indholdsmæssige (kognitive og motoriske) dimension der drejer sig om tilegnelsen af det der læres.
- Den psykodynamiske (følelses-, viljes- og motivationsmæssige) dimension der drejer sig om læringens drivkræfter.
- Den sociale (samspils- og samfundsmæssige) dimension der drejer sig om samspillet mellem individet og omgivelserne.

Og med hensyn til den sociale dimension er det centrale at den enkelte er en del af en lang række samvirkende fællesskaber der fungerer gennem individernes samspil og sociale aktiviteter. I forhold til inklusion, er det den sociale dimension, i samspil med de to andre dimensioner der er den afgørende faktor, da de tilsammen løbende udvikler vores viden, færdigheder, forståelse, følsomhed, socialitet – dvs. alt det vi som helhed med et moderne ord betegner som vores kompetencer.

Læringscirklen



RIIA

Et konkret værktøj til teamets refleksioner:

RIIA - Er en måde at dele sine refleksioner uden at blive vejledende, rådgivende eller sparrende.

Det er en form for videndeling, hvor alle kan byde ind på en opgave med egne forudsætninger – uden at have andet kendskab til opgaven end det, som fortælleren vælger at dele.

Samtidig er der mulighed for at blive refleksiv på sine egne – og andres – refleksioner

Procesbeskrivelse:

Intro:

1. Læs hele procesbeskrivelsen inden I går i gang.
2. Sidde på en måde, så alle kan se alle.
3. vær klar med papir og blyant (Papiret skal kunne afleveres til fortælleren efter runden)
4. Vælg en tidtager

RIIA:

5. Fortælleren fortæller om sit fremtidsperspektiv. Det skal indeholde noget om forberedelsen, noget om hvilken aktion, der skal iværksættes, og noget om hvordan vedkommende vil samle læring, når fremtidsperspektivet er blevet fortid. Fortællingen må vare mellem 2-6 minutter.
6. Tavshed, mens alle skriver de refleksive spørgsmål op, som man hver især kan komme i tanke om, og som har "pandelappe-karakter". Afsæt ca. 5 minutter. Det kan føles som lang tid, men refleksion er nogle gange lidt tid om at "komme i gang".

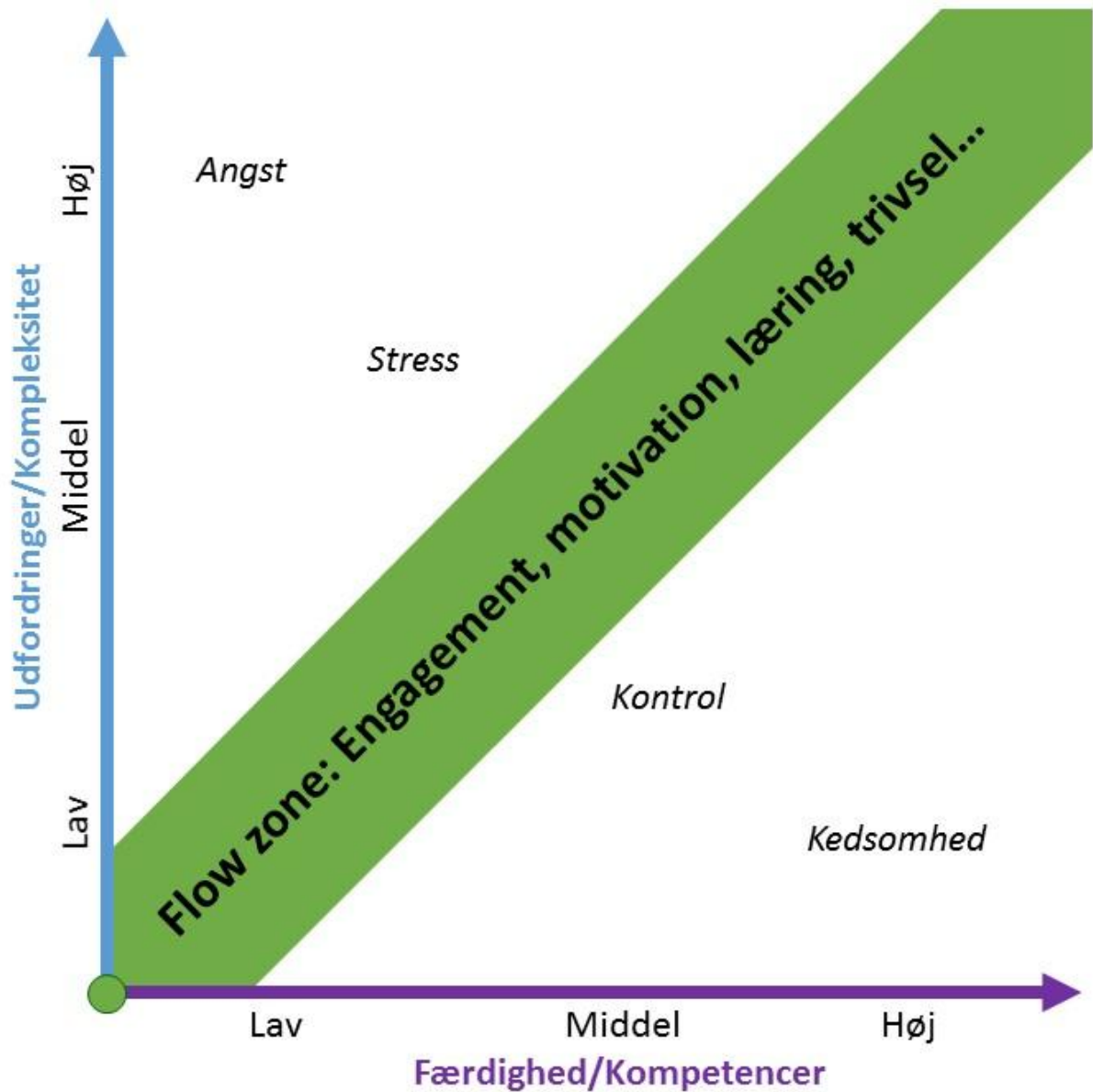
7. Alle lægger blyant fra sig, og der må ikke arbejdes videre på spørgsmålssiden, når først spørgsmålsrunden er gået i gang.
8. Man skiftes til at stille ét spørgsmål. Når man ikke har flere spørgsmål på sit papir, sender man spørgeretten videre til næste i rækken. Runden fortsætter, indtil der ikke er flere spørgsmål – eller indtil der er gået samlet 20 minutter (hvis der stilles spørgsmål, der er lineære eller strategiske, hjælper tidtageren med at omformulere til cirkulære eller refleksive spørgsmål)
9. Alle ark med spørgsmål afleveres til fortælleren
10. Fortælleren siger TAK. Der må ikke svares på nogen af spørgsmålene!

Flowteori

Flow er en positiv, koncentreret tilstand, hvor al opmærksomhed er samlet om en bestemt aktivitet, som er så krævende og engagerende, at man må anvende mange mentale ressourcer for at klare den. Tidsfornemmelsen forsvinder, og man glemmer sig selv.

Sådan kan den mentale tilstand beskrives, som vi ikke har noget dansk ord for, men som læner sig op ad begreber som virkelyst, engagement, deltagelse og selvforglemmelse.

Når man er i flow, lærer og husker man bedre, og derfor er flowbegrebet særlig relevant for den pædagogiske verden. (DPU; <http://edu.au.dk/aktuelt/aktuelle-temaer/flowogpositivpsykologi/omflow>)



Hvordan skabes flow?

Generelt viser forskningen, at sandsynligheden for flow øges, hvis et miljø er kendetegnet af:

- Muligheder for at tage selvstændige initiativer og for at styre sig selv – under ansvar for omgivelserne.
- Konkrete, energigivende mål.
- Håndterbare, u bureaukratiske regler.
- Mulighed for at tilpasse udfordringerne til færdighederne.
- Tydelig, ikke-ydmygende, information om, hvor godt man klarer sig.
- At distraherende faktorer kan fjernes, så det er muligt at koncentrere sig.

Konflikter

Konflikter er en naturlig del af livet, af de sociale relationer og rammer, mennesker indgår i. Nogle konflikter løses uproblematisk af sig selv, mens andre konflikter vokser og forekommer umulige at løse. Hvordan en konflikt udvikler sig afhænger af måden, den mødes på – dvs. måden at reagere og kommunikere på.

Konflikter, der ikke løses på en tilfredsstillende måde for de involverede, vil ofte dukke op igen.

Uløste konflikter virker forstyrrende for den enkelte barn og for det sociale liv i en klasse/gruppe. For det enkelte barn vil det optage tanker og følelser, det vil forstyrre koncentrationen og motivationen til at gå i skole, og endelig kan det påvirke den enkeltes identitet og selvopfattelse i form af manglende selvværd og tiltro til omgivelserne.

Konsekvenser af manglende konflikthåndtering

Manglende konstruktiv håndtering af konflikter i omgivelserne vil virke negativt ind på samværet i klassen og afspejles i de sociale – talte som udtalte – normer og i omgangstonen. Manglende håndtering af konflikter signalerer ligegyldighed omkring de sociale relationer. Det påvirker undervisningsmiljøet i negativ retning og skaber et miljø, hvor social udelukkelse og mobning har gode vilkår, og hvor faglig udvikling hæmmes.

Udvikling af systematisk konflikthåndtering i organisationen(teamet) bidrager til at skabe en mere tryk hverdag for alle: børn, lærere, ledelse og forældre. En konflikthåndterende kultur skaber et mere aktivt og deltagende undervisningsmiljø, hvor alle er med til at yde et bidrag. Konflikthåndtering kan være en brobygger i forhold til arbejdet med demokrati og rummelighed i organisationen samt i forhold til at udvikle sociale kundskaber og kompetencer.

Gevinster ved konstruktiv konflikthåndtering

En konflikthåndterende kultur medvirker til at skabe:

- Værdi- og holdningsafklaring vedrørende konflikt- og menneskesyn
- Åbenhed, fleksibilitet og samarbejde
- Dialog
- Øget tolerance
- Ansvarlighed
- Demokrati
- Ressourcestærke børn og voksne
- Mere ro til undervisning og mere motivation til læring
- Kompetenceudvikling
- Et miljø, hvor udelukkelse og mobning har dårlige vilkår
- Tryghed og tillid

(Dansk Center for Undervisningsmiljø)

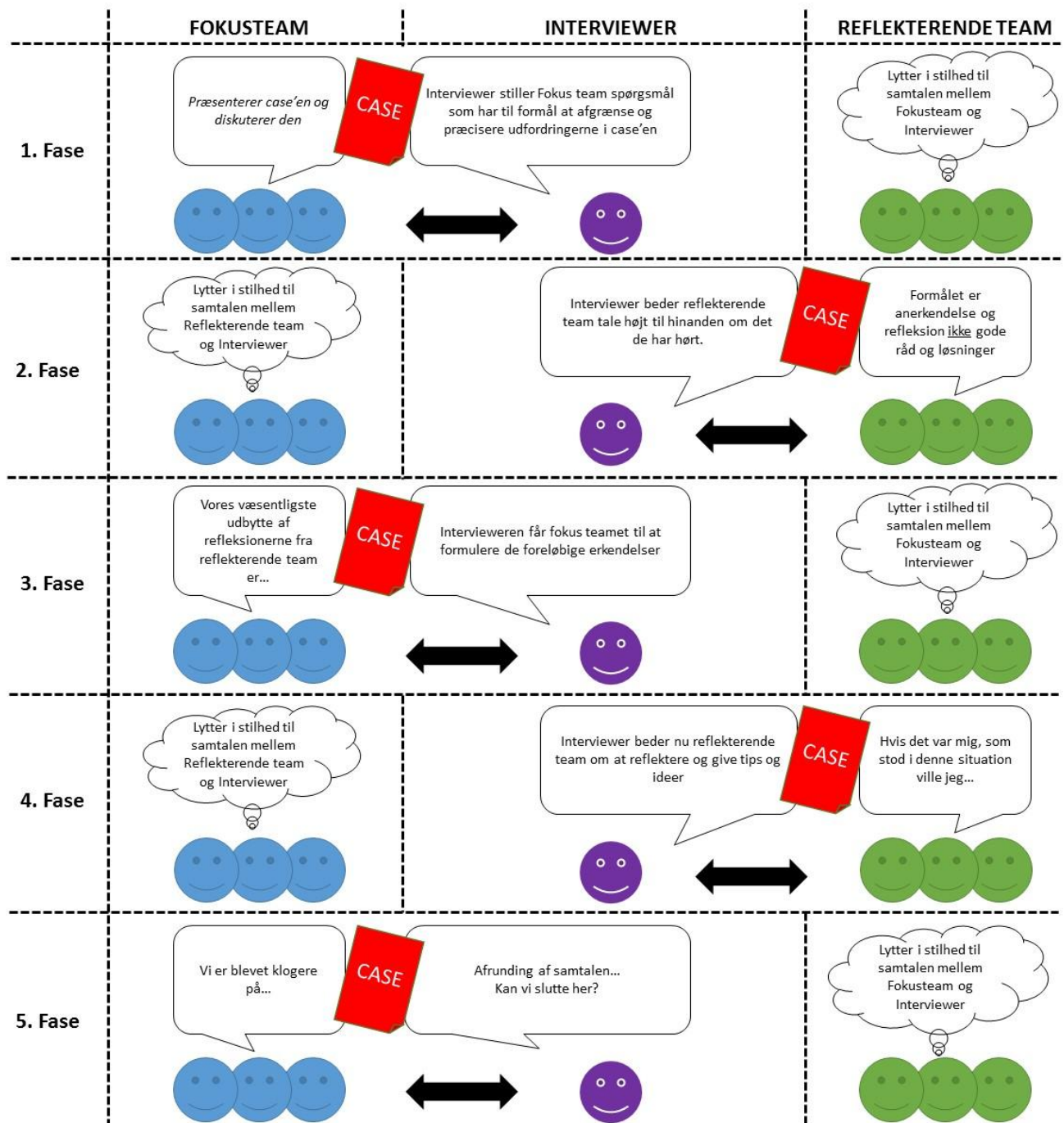
Derfor skal hvert selvstyrende team udarbejde en "konflikt-plan", så der udvikles et fælles sprog for håndteringen af konflikter i teamet.

Teamudvikling (TUS & MUS)

I løbet af et skoleår afholdes der i hvert team 2 TUS (Team Udviklings Samtaler). En i starten af skoleåret(efterår) og en i slutningen(forår). Samtalerne tager udgangspunkt i teamets fælles forberedelse. Både skoleleder og pædagogiskleder deltager i TUS.

TUS tager udgangspunkt i en relevant case, som er udarbejdet af teamet. Alle team udarbejder en eller flere relevante cases, der bruges som udgangspunkt for samtalen.

Plan for TUS i reflekterende team:



Kvartals-MUS

Der afholdes kvartals samtaler mellem hver enkelte medarbejder og nærmeste leder. Formålet med samtalen er følgende:

- Blive klogere på den daglige praksis
- Målsætning for det kommende arbejde
- Kompetenceafklaring
- Arbejdsforhold
- Lærings paradigmer

Gældende for både TUS og MUS er, at vi altid forsøger at fokusere vores energi imod de ting, som vi rent faktisk kan gøre noget ved. Derfor er nedenstående lille men vigtige "spilleregler" altid i spil.

En vigtig spilleregler i dagligdagen

-vi bruger energien på det vi kan gøre noget ved!



Læringsmøder

Målsætning:

- At få den viden der allerede eksisterer i organisationen italesat, for at den kan danne grund for refleksion og nye praksisser ift. kerneydelsen.
- At få koblet aktuelle pædagogiske initiativer, både nationale, kommunale og lokale, til den daglige praksis.
- At skabe professionsudvikling gennem indsigt i kollegers praksis

- At skabe sammenhæng mellem nationale rammer, kommunale politikker, lokale initiativer og praksis

Organisering af møderne:

2 eller flere medarbejdere fremlægger et aktuelt arbejde/erfaringer med et emne, der er vedkommende for alle, det kunne være:

- Læringsmålstyret undervisning
- Ugeskemarevolution med fokus på differentiering
- Hvordan ser det gode skolepædagogarbejde ud?
- Hvordan sikres den gode overgang for børn
- TOPI
- Det gode forældremøde
- Arbejdet med de nationale test
- Supervision (arbejdet med Iris Connect)
- Bevægelse i undervisningen
- Emneuger
- Temadage
- Undervisningsmidler
- Forældresamtaler
- Det gode skole-hjem-samarbejde
- etc.

Organisering mellem møderne

Ved slutningen af hvert møde melder 2 eller flere medarbejdere sig til at være detektiver på ét af de præsenterede emner. Dette kan ske gennem observation, interview med den kollega der har fremlagt.

Formålet med ovenstående er at vi alle har mulighed for at møde velforberejede til møderne, og at det bliver et udtryk for prioritering og ikke tilfældighed, hvad vi når og hvad vi ikke når på møderne.

Vigtig viden

Links til vigtig viden, som er relevante for alle teammedlemmer i organisationen.

Viborg kommunes politikker og strategier: <http://kommune.viborg.dk/Borger/Boern,-unge-og-familie/Politikker>

At være ansat ved Viborg Kommune: <http://kommune.viborg.dk/Om-kommunen/Ledige-jobs-hos-Viborg-Kommune/At-vaere-ansat-ved-VKkommunen/Ledige-jobs-hos-Viborg-Kommune/At-vaere-ansat-ved-VK>

Fællesbestyrelsens principper: <http://moensted.skoleporten.dk/sp/236931/dokumenter/ddcf7d75-12bd-4396-96de-5bd5f6e403ef/5bd5f6e403ef/>