

God ledelse på alle niveauer i Børn og Unge

God ledelse på alle niveauer i Børn og Unge

Fælles om det gode børneliv

I Børn og Unge tager vi hver dag hånd om 65.000 børn og unge i dagtilbud, skoler, fritidstilbud, specialskoler samt sundheds- og tandplejen. Vi er med til at skabe en god by for alle og bidrager til at skabe værdi for og med borgerne i hele Aarhus Kommune.

Vi er fælles om børnene, de unge og det gode børneliv. Vores samarbejde og organisering bygger på et konstruktivt samspil mellem den pædagogiske praksis og forvaltningen. Den pædagogiske praksis med den daglige tætte kontakt med børn, unge og forældre, og forvaltningen, som yder support og driver udviklingsprojekter for den pædagogiske praksis. En samarbejdsmodel som udmøntes og udvikles gennem et tæt og forpligtende samarbejde via ledelseskæden og på tværs af Børn og Unge, fx via de faglige netværk.

Vores fælles mål og fælles opgave er at udleve byrådets visioner i Børne- og Ungepolitikken - at alle børn og unge i Aarhus Kommune oplever læring, udvikling, fællesskab, sundhed og trivsel. Det gør vi med afsæt i de fem strategier, herunder Strategien for bæredygtige og attraktive arbejdspladser samt og Børn og Unges mentale model ('puslespillet').

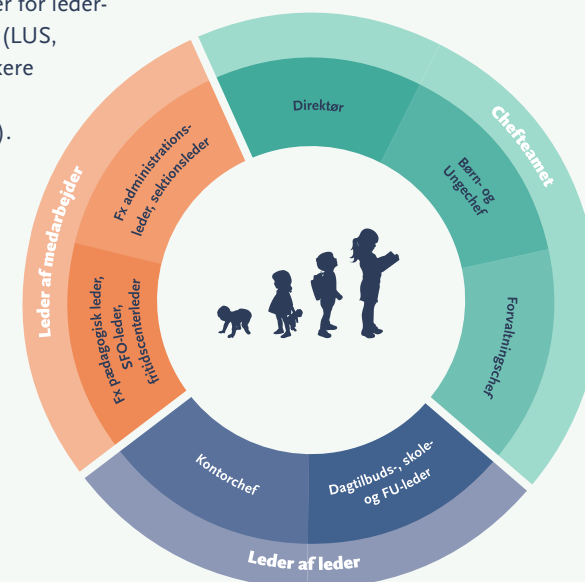
Både på tværs af Børn og Unge og på de enkelte arbejdspladser er det fælles mindset og de konkrete arbejdsmetoder i stærkere læringsfællesskaber med til at sikre progression for alle børn og unge. Vi arbejder datainformeret, deler viden og erfaringer og forpligter os på de bedste løsninger.

God ledelse i Børn og Unge

God ledelse er forudsætningen for at lykkes med vores fælles mål og fælles opgave – det gode børneliv. Derfor har vi i Børn og Unge et vedholdende og insisterende fokus på at styrke ledelse og sikre god ledelses-kvalitet, ledelsesunderstøttelse og ledelsesopfølgning.

God ledelse på alle niveauer beskriver god ledelse, som den ser ud i praksis i dag i Børn og Unge. Lederne i Børn og Unge har bidraget med mange input til beskrivelsen, som udgør et fælles ledelsesgrundlag med vigtige pejlemærker for god ledelse i Børn og Unge. Både det alle ledere er fælles om og det, der er særlig vigtigt på det enkelte ledelses-niveau. For hvert ledelsesniveau er den pædagogiske og den forvalt-ningsmæssige ledelsespraksis beskrevet. Beskrivelsen omfatter alle ledere i Børn og Unge med personaleansvar.

Ledelsesgrundlaget er grundlag for stillingsbeskrivelser for leder-stillinger, for ledelsesudvikling - både den individuelle (LUS, ledersparringer mv) og den fælles (fx ledelse af stærkere læringsfællesskaber) – og for ledertalentudvikling (fra medarbejder til leder og indenfor ledelseskæden). Det er ambitionen, at kompetenceudviklingen til lederne skal 'matche' de forventninger, lederne bliver mødt med i *God ledelse på alle niveauer*.



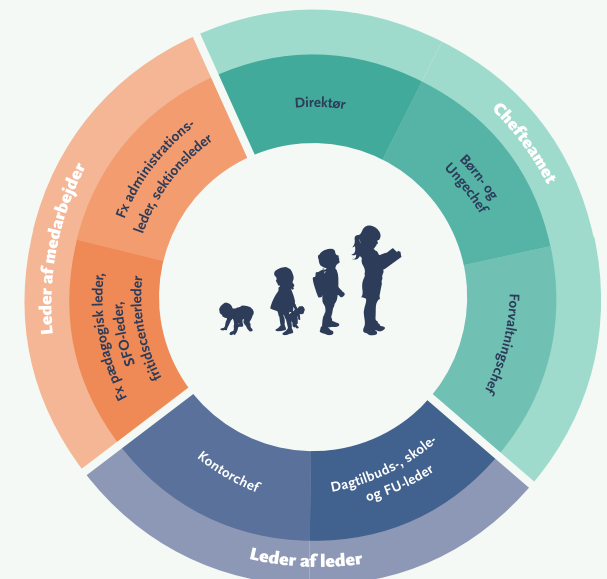
God ledelse på alle niveauer i Børn og Unge

Fælles for alle ledere i Børn og Unge

Som ledere i Børn og Unge er der meget, vi alle er fælles om:

- Vi sætter børnene og de unge i centrum for alle vores beslutninger og stræber efter progression for alle børn og unge.
- Vi er ansvarlige ledere for vores egne enheder samtidig med, at vi alle har fællesskabet og den kollektive forpligtelse som vores førsteprioritet.
- Vi leder sammen med og via andre i vores ledelsesteams, og vi arbejder systematisk med at følge op og dele viden og erfaringer.
- Vi sætter tydelig retning og giver professionelt råderum til vores ledere og medarbejdere
- Vi går forrest som rollemodeller og kulturbærere, der skaber tillid, følgeskab og engagement gennem involvering og tydelig kommunikation.
- Vi kvalificerer og virkeliggør de politiske og ledelsesmæssige beslutninger gennem samarbejdet i ledelseskæden og omsætter fælles beslutninger i konkrete handlinger i egen praksis.
- Vi arbejder målrettet og systematisk med vores egen ledelsesudvikling og udvikling af vores ledere og medarbejdere.
- Vi handler rettidigt og proaktivt på data for at sikre god kvalitet og positiv udvikling, og vi følger op på initiativer og indsatser, så vi sikrer de ønskede resultater.
- Vi tager ansvar for de administrative opgaver og det budgetansvar, der er en del af ledelsesopgaven, og vi inddrager økonomiske overvejelser i vores beslutninger

På de følgende sider kan du se, hvad vi som ledere på forskellige leder-niveauer skal lykkes med og have fokus på i vores ledelsespraksis sammen med det fælles afsæt her.



Chefteamet

Direktør

Jeg skal lykkes med:

- At sætte en tydelig strategisk retning ud fra de politiske visioner og målsætninger i Børne- og ungepolitikken og Stærkere Fællesskaber
- At skabe fælles ambitioner og klare forventninger i ledelseskæden baseret på en stærk samarbejds- og læringsorienteret kultur
- At fremhæve relevante resultater fra den pædagogiske og forvaltningsmæssige praksis på den politiske dagsorden – og give feedback tilbage til praksis
- At stå i spidsen for et stærkt samarbejde i HovedMEDudvalget
- At opbygge tillid til og sikre et godt omdømme for Børn og Unge – lokalt, nationalt og internationalt

Mit ansvar og primære opgaver:

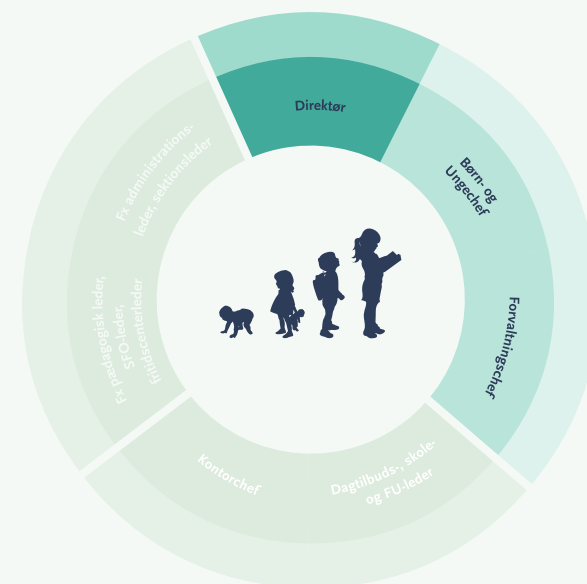
- Jeg sikrer et tæt og fortroligt samarbejde med den politiske ledelse med plads til konstruktiv modspil og fælles drøftelser
- Jeg prioriterer dialogen med praksis tæt på børnene og de unge for at kvalificere politiske og ledelsesmæssige beslutninger
- Jeg har høje forventninger til mine chefer og står i spidsen for en stærk samarbejdskultur i chefteamet præget af tillid, loyalitet overfor fælles beslutninger og mod til at gå tæt på hinandens ledelse og praksis
- Jeg er medskaber af et fælle Aarhus Kommune og samarbejder med direktørgruppen om helhedsorienterede indsatser for by, borgere og erhverv

Det skal jeg kunne:

- Jeg har strategisk, politisk, økonomisk og organisatorisk overblik
- Jeg er visionær og har samtidig øje for driftsmæssige og økonomiske konsekvenser
- Jeg er dialogorienteret, har stor personlig gennemslagskraft og går forrest, også når der er usikkerhed og forhindringer
- Jeg kommunikerer klart og tydeligt om både bøvl og blær

Fælles for alle ledere i Børn og Unge

- Vi sætter børnene og de unge i centrum for alle vores beslutninger
- Vi har fællesskabet og den kollektive forpligtelse som vores førsteprioritet.
- Vi leder sammen i vores ledelsesteams og deler viden og erfaringer
- Vi sætter tydelig retning og giver professionelt råderum
- Vi går forrest og skaber følgeskab gennem involvering og tydelig kommunikation.
- Vi virkeliggør de politiske beslutninger i konkrete handlinger i egen praksis
- Vi arbejder målrettet og systematisk med udvikling af ledelse og medarbejdere
- Vi handler proaktivt på data for at sikre god kvalitet og de ønskede resultater
- Vi tager ansvar for de administrative opgaver og det budgetansvar, der er del af ledelsesopgaven



Chefteamet

Børn- og Ungechef

Jeg skal lykkes med:

- At binde ledelses- og styringskæden sammen omkring de politiske visioner og målsætninger og den strategiske retning for Børn og Unge
- At sikre et flow af viden om relevante resultater og fælles udfordringer mellem den pædagogiske praksis og den strategiske ledelse
- At stå i spidsen for koordination og sammenhæng på tværs af hele 0-18 års området – og på tværs af distrikter
- At skabe et forpligtende og samarbejdende ledelsesfællesskab i distriktslederteamet og det faglige netværk – og være synlig for lederne i distriktet

Mit ansvar og primære opgaver:

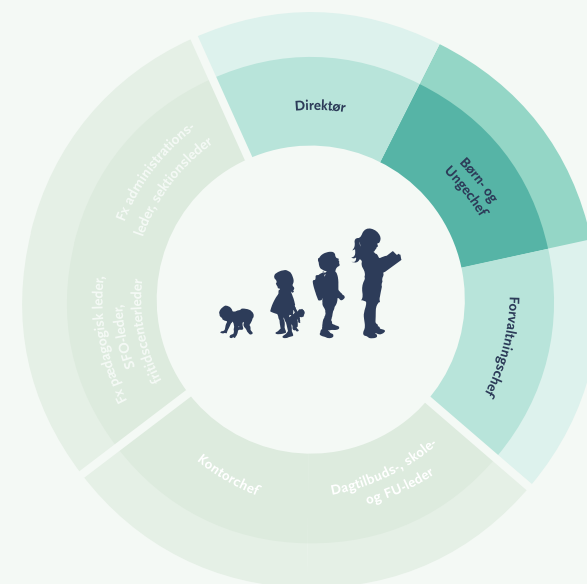
- Jeg er en tydelig leder for mit distriktslederteam og mit faglige netværk
- Jeg faciliterer et lærings- og udviklingsorienteret samarbejde i mine lederteams, hvor der er plads til at dele både bøv! og blær
- Jeg er tæt på mine dagtilbuds-, skole-, og FU-ledere gennem systematisk sparring og datainformeret kvalitetsudvikling for at følge op på resultater og understøtte deres personlige og ledelsesmæssige udvikling
- Jeg sætter mig selv i spil både fagligt og personligt i samarbejdet med chefteamet og indgår i dialogen om fælles og samstemte løsninger og beslutninger for hele Børn og Unge

Det skal jeg kunne:

- Jeg har strategisk, politisk, økonomisk og organisatorisk overblik
- Jeg er visionær og har samtidig øje for driftsmæssige og økonomiske konsekvenser
- Jeg er dialogorienteret, har stor personlig gennemslagskraft og går forrest, også når der er usikkerhed og forhindringer
- Jeg kommunikerer klart og tydeligt om både bøv! og blær

Fælles for alle ledere i Børn og Unge

- Vi sætter børnene og de unge i centrum for alle vores beslutninger
- Vi har fællesskabet og den kollektive forpligtelse som vores førsteprioritet.
- Vi leder sammen i vores ledelsesteams og deler viden og erfaringer
- Vi sætter tydelig retning og giver professionelt råderum
- Vi går forrest og skaber følgeskab gennem involvering og tydelig kommunikation.
- Vi virkeliggør de politiske beslutninger i konkrete handlinger i egen praksis
- Vi arbejder målrettet og systematisk med udvikling af ledelse og medarbejdere
- Vi handler proaktivt på data for at sikre god kvalitet og de ønskede resultater
- Vi tager ansvar for de administrative opgaver og det budgetansvar, der er del af ledelsesopgaven



Chefteamet

Forvaltningschef

Jeg skal lykkes med:

- At binde ledelses- og styringskæden sammen omkring de politiske visioner og målsætninger og den strategiske retning for Børn og Unge
- At sikre et konstruktivt samspil mellem fællesfunktionerne og de lokale ledere og arbejdspladser gennem udvikling og support, der udmønter den strategiske retning og imødekommer lokale ønsker og behov
- At stå i spidsen for en faglig og ledelsesmæssig praksis, som er forpligtende, koordineret og sammenhængende, i egen forvaltning og på tværs i fællesfunktionerne.

Mit ansvar og primære opgaver:

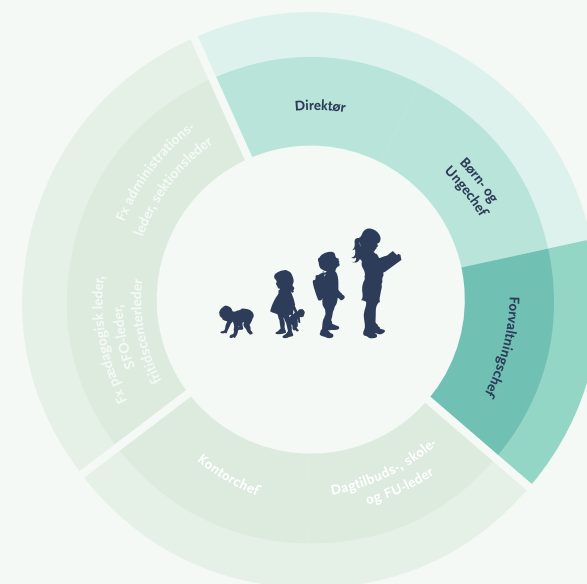
- Jeg er en tydelig leder for mit ledelsesteam
- Jeg faciliterer et lærings- og udviklingsorienteret samarbejde i mine lederteams, hvor der er fokus på at koordinere og samstemme udvikling og support i egen forvaltning og på tværs i fællesfunktionerne.
- Jeg er tæt på mine kontorchefer gennem systematisk sparring og datainformeret opfølgning for at følge op på resultater, og jeg understøtter deres personlige og ledelsesmæssige udvikling
- Jeg sætter mig selv i spil både fagligt og personligt i samarbejdet med chefteamet og indgår i dialogen om fælles og samstemte løsninger og beslutninger for hele Børn og Unge

Det skal jeg kunne:

- Jeg har strategisk, politisk, økonomisk og organisatorisk overblik
- Jeg er visionær og har samtidig øje for driftsmæssige og økonomiske konsekvenser
- Jeg er dialogorienteret, har stor personlig gennemslagskraft og går forrest, også når der er usikkerhed og forhindringer
- Jeg kommunikerer klart og tydeligt om både bøv! og blær

Fælles for alle ledere i Børn og Unge

- Vi sætter børnene og de unge i centrum for alle vores beslutninger
- Vi har fællesskabet og den kollektive forpligtelse som vores førsteprioritet.
- Vi leder sammen i vores ledelsesteams og deler viden og erfaringer
- Vi sætter tydelig retning og giver professionelt råderum
- Vi går forrest og skaber følgeskab gennem involvering og tydelig kommunikation.
- Vi virkeliggør de politiske beslutninger i konkrete handlinger i egen praksis
- Vi arbejder målrettet og systematisk med udvikling af ledelse og medarbejdere
- Vi handler proaktivt på data for at sikre god kvalitet og de ønskede resultater
- Vi tager ansvar for de administrative opgaver og det budgetansvar, der er del af ledelsesopgaven



Leder af leder

Dagtilbuds-, skole- og FU-leder

Jeg skal lykkes med:

- At skabe rammer og vilkår for en pædagogiske praksis med et højt fagligt niveau, der sikrer progression for alle børn og unge
- At kommunikere og omsætte de fælles politiske og ledelsesmæssige visioner og beslutninger, så de giver mening og retning i den lokale kontekst, og stå i spidsen for at udforme relevante lokale strategier
- At bidrage med faglig viden, resultater og udfordringer fra praksis til udviklingen af Børn og Unges strategiske retning og det tværgående samarbejde i distriktet, i de faglige netværk mv.
- At fremme en attraktiv og bæredygtig arbejdsplads med god trivsel og høj social kapital

Mit ansvar og primære opgaver:

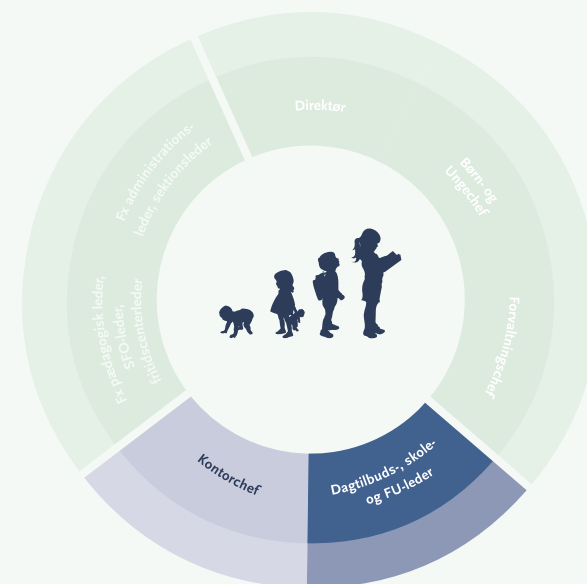
- Jeg skaber rum for udvikling af den pædagogiske praksis gennem klare prioriteringer, tydelige målsætninger, opgaverelateret organisering og løbende kvalitetsopfølgning
- Jeg følger de økonomiske og driftsmæssige data tæt som grundlag for at udføre mit ansvar for at bruge ressourcerne optimalt
- Jeg leder mit ledelsesteam som et læringsfællesskab, hvor vi sammen reflekterer, prioriterer og beslutter drift og udvikling af arbejdspladsen
- Jeg er tæt på mine ledere gennem systematisk sparring og opfølgning, og jeg understøtter deres personlige og ledelsesmæssige udvikling
- Jeg går forrest i distriktslederteamet og tager ansvar for at sikre koordination, sammenhæng og fælles praksis på tværs af hele 0-18 års området
- Jeg faciliterer et konstruktivt samarbejde i MEDudvalg, bestyrelser og med de mange øvrige samarbejdspartnere

Det skal jeg kunne:

- Jeg kommunikerer klart og tydeligt
- Jeg har overblik og skaber struktur i en kompleks lederrolle med mange samarbejdsrelationer og mange 'her og nu'-opgaver
- Jeg udvikler løbende min ledelse gennem refleksion over egen ledelsespraksis og feedback fra BU-chef, lederkolleger og mit ledelsesteam

Fælles for alle ledere i Børn og Unge

- Vi sætter børnene og de unge i centrum for alle vores beslutninger
- Vi har fællesskabet og den kollektive forpligtelse som vores førsteprioritet.
- Vi leder sammen i vores ledelsesteam og deler viden og erfaringer
- Vi sætter tydelig retning og giver professionelt råderum
- Vi går forrest og skaber følgeskab gennem involvering og tydelig kommunikation.
- Vi virkeliggør de politiske beslutninger i konkrete handlinger i egen praksis
- Vi arbejder målrettet og systematisk med udvikling af ledelse og medarbejdere
- Vi handler proaktivt på data for at sikre god kvalitet og de ønskede resultater
- Vi tager ansvar for de administrative opgaver og det budgetansvar, der er del af ledelsesopgaven



Leder af leder

Kontorchef

Jeg skal lykkes med:

- At skabe rammer og vilkår for et højt fagligt niveau i kontorets opgaveløsning, der sikrer en sammenhængende support til skoler, dagtilbud og FU, en smidig politisk betjening og høj kvalitet i både strategiske udviklingsopgaver og udførende opgaver
- At kommunikere og omsætte de politiske og ledelsesmæssige visioner og beslutninger, så de giver mening og retning i den lokale kontekst
- At indgå i det forpligtende samskabende samarbejde på tværs af fællesfunktionerne
- At fremme en attraktiv og bæredygtig arbejdsplads med god trivsel og høj social kapital

Mit ansvar og primære opgaver:

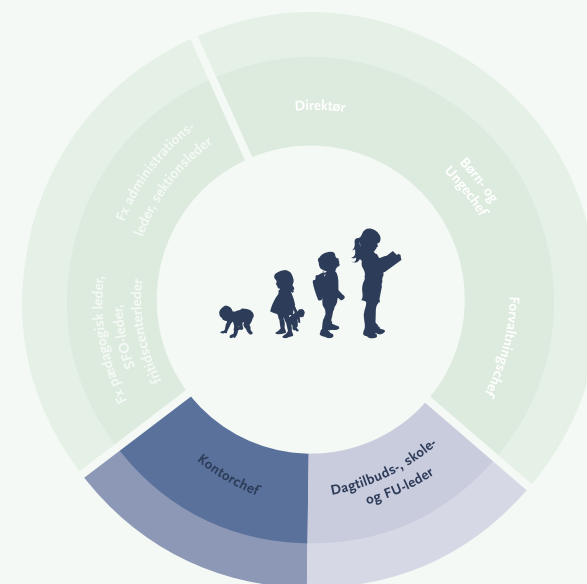
- Jeg skaber rum for udvikling af den faglige praksis gennem klare prioriteringer, tydelige målsætninger, opgaverelateret organisering og løbende kvalitetsopfølgning
- Jeg følger de økonomiske og driftsmæssige data tæt som grundlag for at udføre mit ansvar for at bruge ressourcerne optimalt
- Jeg leder mine ledere og medarbejdere som et læringsfællesskab med plads til fælles refleksion og faglige sparring i forhold til opgaveløsning, prioriteringer og beslutninger
- Jeg er tæt på mine ledere og medarbejdere gennem systematisk sparring og opfølgning, og understøtter deres personlige og faglige udvikling, så kontoret har de nødvendige faglige og tværfaglige kompetencer
- Jeg går forrest i strategigruppen og tager ansvar for det tværfaglige samarbejde og den fælles forpligtelse til at skabe sammenhæng på tværs
- Jeg faciliterer et konstruktivt samarbejde i MEDudvalg

Det skal jeg kunne:

- Jeg kommunikerer klart og tydeligt
- Jeg har overblik og skaber struktur i en kompleks lederrolle gennem et stærkt blik for helheden og løbende forhandling af et tydeligt mandat
- Jeg udvikler løbende min ledelse gennem refleksion over egen ledelsespraksis og feedback fra forvaltningschef, lederkollegaer og mine medarbejdere

Fælles for alle ledere i Børn og Unge

- Vi sætter børnene og de unge i centrum for alle vores beslutninger
- Vi har fællesskabet og den kollektive forpligtelse som vores førsteprioritet.
- Vi leder sammen i vores ledelsesteams og deler viden og erfaringer
- Vi sætter tydelig retning og giver professionelt råderum
- Vi går forrest og skaber følgeskab gennem involvering og tydelig kommunikation.
- Vi virkeliggør de politiske beslutninger i konkrete handlinger i egen praksis
- Vi arbejder målrettet og systematisk med udvikling af ledelse og medarbejdere
- Vi handler proaktivt på data for at sikre god kvalitet og de ønskede resultater
- Vi tager ansvar for de administrative opgaver og det budgetansvar, der er del af ledelsesopgaven



Leder af medarbejder

Fx administrationsleder, sektionsleder

Jeg skal lykkes med:

- At kommunikere og omsætte de politiske og ledelsesmæssige visioner og beslutninger, så de giver mening og sætter retning for den faglige opgaveløsning
- At sikre at de valgte arbejdsmetoder og processer er fagligt begrundede og resulterer i et højt fagligt niveau i opgaveløsning gennem en kvalificeret support, en smidig politisk betjening og høj kvalitet i strategiske udviklingsopgaver
- At skabe faglig udvikling og sikre den bedst mulige anvendelse af ressourcerne gennem løbende datainformeret evaluering af arbejdsmetoder og resultater
- At fremme en attraktiv og bæredygtig arbejdsplads med god trivsel og høj social kapital

Mit ansvar og primære opgaver:

- Jeg kommunikerer klare mål for opgaverne, sikrer god organisering og skaber overblik via effektiv planlægning og synlig prioritering
- Jeg distribuerer ledelse til mine medarbejdere og følger opgaveløsning for løbende at kunne observere og handle på balancen mellem den indsats, vi yder, de resultater vi skaber og behovet for udvikling af faglig eller personlige kompetencer
- Jeg leder mine medarbejdere gennem teamsamarbejdet som et læringsfællesskab med fokus på involverende processer, fælles læring og udvikling af opgaven
- Jeg er tæt på mine medarbejdere gennem individuel feedback og sparring, hvor jeg også sikrer en tæt kobling til de politiske og ledelsesmæssige visioner og beslutninger
- Jeg går forrest og byder ind med afdelingens viden og support i samarbejdet på tværs af fællesfunktionerne og med skole, dagtilbud og FU
- Jeg udfører og har medansvar for de administrative opgaver, der indgår som del af lederopgaven, herunder opgaver med økonomiadministration, budget, økonomiopfølgning og andre økonomirelaterede opgaver

Det skal jeg kunne:

- Jeg har overblik og navigerer i en hverdag, som er omskiftelig og uforudsigelig
- Jeg er tydelig i min kommunikation
- Jeg har gode relationelle kompetencer og evner at skabe følgeskab
- Jeg forstår at balancere mig selv i samspil med andre – og bede om hjælp, når det er påkrævet

Fælles for alle ledere i Børn og Unge

- Vi sætter børnene og de unge i centrum for alle vores beslutninger
- Vi har fællesskabet og den kollektive forpligtelse som vores førsteprioritet.
- Vi leder sammen i vores ledelsesteams og deler viden og erfaringer
- Vi sætter tydelig retning og giver professionelt råderum
- Vi går forrest og skaber følgeskab gennem involvering og tydelig kommunikation.
- Vi virkeliggør de politiske beslutninger i konkrete handlinger i egen praksis
- Vi arbejder målrettet og systematisk med udvikling af ledelse og medarbejdere
- Vi handler proaktivt på data for at sikre god kvalitet og de ønskede resultater
- Vi tager ansvar for de administrative opgaver og det budgetansvar, der er del af ledelsesopgaven

