



Ledelsesgrundlag

ØST

UngiAarhus | Børn og Unge | Aarhus Kommune

Indhold

Forord	5
Tidslinje.....	6
Templet	9

Tema 1

Lederteamet vil skabe meningsfulde oversættelser fra det store til det lille fælleskab.....	10
--	----

Tema 2

Lederteamet vil skabe et kulturelt mindset om "én arbejdsplads med mange matrikler"	16
--	----

Tema 3

Lederteamet vil skabe en UngiAarhus identitet for alle medarbejdere.....	20
---	----

Tema 4

Lederteamet vil arbejde systematisk på at skabe rammerne for at alle trives mens vi udvikler.....	26
--	----

Tema 5

Lederteamet vil arbejde systematisk på at udvikle kvaliteten og fagligheden	30
--	----

Tema 6

Lederteamet vil arbejde med kontinuerlig opfølgning og evaluering.....	36
---	----



Førord

Lederteamet i UngiAarhus ØST har siden etableringen af området, arbejdet med at udforme et fælles ståsted og en fælles ramme for ledelsen af hele UngiAarhus ØST. Filosofien i ØST er at man som leder tager sit afsæt i ledelsesteamet, med et fælles fokus på drift og udvikling af hele området, og dernæst har lokale ledelsesopgaver og personaleansvar.

Såvel processen som resultatet med ledelsesgrundlaget er medvirkende til at teamet er afstemt, så vi kan have opgaveledelse på vegne af hele eller dele af organisationen.

Vi betragter hele lederteamet som en enhed, hvilket afspejler sig i såvel organisering som økonomiprioritering, idet vi bestræber os på at skabe synergieffekt for den samlede opgaveportefølge. Dette er kun muligt ved at være helt afstemte på mål, værdier, rammer, ressourcer og kompetencer.

Måden at betragte lederteamet, afspejles i hele UngiAarhus ØST, idet vi arbejder på tværs af hierarki og geografi, - i hele den pædagogiske ledelsesgruppe, blandt de tillidsvalgte, i arbejdsgrupper og gennem holdsætning på opgaver.

Det er både strategisk og handlingsorienteret at vi tager udgangspunkt i den samlede organisation. Vi betragter os først og fremmest som UngiAarhus, dernæst UngiAarhus ØST og dernæst lokalt.

Ledelsesgrundlaget og den videre proces med fokus på udmøntning og operationalisering står på det 'ledelsestempel' vi betragter som den vigtigste ramme for arbejdet i lederteamet for UngiAarhus ØST.

I dette ledelsesgrundlag dykker vi ned i de fokusområder der ligger i søjlerne, og hvilke handlinger det kræver af os som ledere at indfri ambitionerne i fokusområderne, samt hvilke tegn vi skal holde øje med, for at se om vi lykkes.

Med afsæt i drøftelser om kendetegn på god ledelse, fælles ledelsesidentitet og fagligt grundlag er ledelsesgrundlaget resultatet af en længerevarende proces, og skal betragtes som et dynamisk redskab, der løbende skal bruges som arbejdsredskab i såvel lederteam som lokalt.

Ledelsesgrundlaget skal løbende genbesøges og revideres for at have den ønskede effekt, og skal derfor kontinuerligt på dagsorden til lederteammøder.

Det er ambitionen at ledelsesgrundlaget danner afsæt for at vi lykkes med ledelsesopgaven for hele området, og at vi som lederteam sikrer rammer og retning for det fritids- og ungdomspædagogiske arbejde med børnene og de unge i UngiAarhus ØST.

Jette Dahl
FU-leder UngiAarhus ØST



Tidslinje

Processen

Fuglsø-seminar marts 2019 <<

Kendetegn for god ledelse,
identificering af fælles identitet
og kultur

» **Lederteammøder**
Udarbejdelse af ledelses-tempel

» **Lederteammøder**
Udarbejdelse og prioritering af fokusområder

Lederteamseminar oktober 2020 <<

Identificering af handlinger
og tegn

» **Lederteammøder**
Justeringer og godkendelse

» **1. udgave
februar 2021**





Templet

Ledergruppens arbejdsgrundlag

**Lederteamet i UngiAarhus ØST
vil skabe de bedst mulige betingelser, rammer
og vilkår for at alle ansatte kan indfri visionen i FU-planen**

Lederteamet
vil skabe
meningsfulde
oversættelser
fra det store
til det lille
fællesskab

Lederteamet
vil skabe
et kulturelt
mindset om
"en arbejds-
plads på man-
ge matrikler"

Lederteamet
vil skabe en
UngiAarhus
identitet for
alle medarbej-
dere

Lederteamet
vil arbejde
systematisk
på at skabe
rammerne
for at vi alle
i UngiAarhus
ØST trives
mens vi
udvikler

Lederteamet
vil arbejde
systematisk
på at udvikle
kvaliteten og
fagligheden

Lederteamet
vil arbejde
med kontinu-
erlig opfølg-
ning og
evaluering

Aarhus Kommunes Børn & Unge Politik

Stærkere Læringsfællesskaber
for Børn & Unge i Aarhus

Aarhus Kommunes
Fritids- og Ungdomsskoleplan

Områdeudviklingsplanerne i UngiAarhus

Handlinger

Konkret betyder det at vi:

Prioritere økonomien i fællesskab, så der er økonomi til at drifte de forskellige enheder bedst muligt.

- vil arbejde med afsæt i et fælles budget til ØST.
- løbende vil forholde os til principperne for fordeling og forvaltning af økonomi i UngiAarhus ØST.
- løbende vil italesætte for medarbejderne hvilke fordele der er ved at man arbejder med budget som man gør i UngiAarhus ØST.
- vil have økonomi på som fast punkt til hvert lederteammøde.

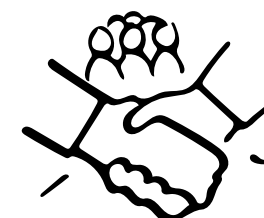
Udarbejde og arbejde med fair og effektive principper for økonomifordeling.

- vil forenkle og forfine økonomiprincipperne hvert år i november, så retfærdigheden øges.
- vil arbejde effektivt for at skabe en generel forståelse for økonomiprincipperne i hele Ungi Aarhus ØST, så vi styrer mod en kulturbåren åbenhed omkring økonomien, og at alle medarbejdere har medansvar for dele af økonomien.
- vil udarbejde og koordinere materiale til formidling af økonomi.
- vil skabe overblik over ansvarsområder og dermed personalemæssigt ressourceforbrug i forbindelse med område- og bydækkende opgaver.
- vil tydeligt kommunikere hvad der er besluttet om økonomien og under hvilke vilkår, samt hvad der kan tolkes og vurderes lokalt. Dette kan med fordel kommunikeres via bl.a. temadagene.

Tegn
Vi kan se at

Vi kan se at vi lykkes ved at:

- Medarbejderne udtrykker forståelse for og kendskab til baggrunden for økonomifordelingen i UngiAarhus ØST samt principperne herfor.
- der er bred deltagelse og høj tilfredshed fra medarbejdere i UngiAarhus ØST ved kurser i regi af kursusudvalget.



- vi i fællesskab evaluerer og justerer princippapiret årligt.
- vi udarbejder og formidler en oversigt over ansvarsfordelingen, som ligeledes evalueres og justeres løbende.
- budget og princippapir kommunikeres på temaformiddage.

Mine konkrete handlinger



Lederteamet vil skabe meningsfulde oversættelser fra det store til det lille fælleskab

Fokus

Lederteamets fokusområder

Handlinger

Konkret betyder det at vi:

3

Fastholde den kontinuerlige kvalitetssikring af udviklingen af attraktive miljøer for børn og unge.

- løbende vil evaluere, hvilke traditioner og tværgående aktiviteter vi skal fastholde, udvikle, afvikle og skabe på områdeniveau.
- vil arbejde for at de tværgående aktiviteter ikke er besluttet af ledelse, men skabt af medarbejdere.
- vil sørge for at medarbejderne kan navigere i den virtuelle infrastruktur og bruge de relevante redskaber.
- vil udarbejde og benytte et redskab til opfølgning på økonomiaftaler, så disponeringen fremgår tydeligt.
- vil arbejde i fællesskab for, at der sker den nødvendige kompetenceudvikling rent fagligt i vores område.

4

Understøtte Stærkere
Lærings Fællesskaber
(SLF) i praksis og på
alle niveauer.

- vil understøtte at vi kontinuerligt har de politiske og ledelsesmæssige bestillinger med, når vi tænker udvikling af praksis og organisation.
- vil prioritere økonomi til Den Pædagogiske Udviklingsgruppe (DPU), og deres tid til at understøtte opgaven med faglig udvikling.
- vil dagsordensætte sparring/feedback omkring den ledelsesmæssige opgave med SLF og anden udvikling af praksis og kultur. Lederteamet arbejder f.eks. med gensidige inspirationsoplæg omkring dette.

Tegn
Vi kan se at

Vi kan se at vi lykkes ved at:

- vi får implementeret "Redskabet til beskrivelse og evaluering af praksis" fra Den Pædagogiske Udviklingsgruppe (DPU).



Mine konkrete handlinger

- personalet i fritidscentrene forstår og anvender de konkrete redskaber, der knytter sig an til SLF i praksis.
- konkret data indgår som et afsæt for brugen af SLF-redskaberne
- Oxford researchundersøgelsen, der foretages i regi af SLF viser en positiv udvikling i forhold til medarbejdere og ledelsens kendskab til, og brug af, SLF relaterede metoder og redskaber i den helt konkrete praksis.
- materialer og metoder fra læringsdage, diskuteres på p-møder i afdelingerne og ungdomsskolen, og benyttes konkret.

Handwriting practice lines consisting of 20 horizontal dotted lines.



Fokus

Lederteamets fokusområder

Handlinger

Konkret betyder det at vi:

1

Sikre struktur og organisering der understøtter fællesskabet på tværs af UngiAarhus ØST.

- vil prioritere at medarbejdere får tildelt opgaveledelsesansvar f.eks. vanduge. Den der har kompetencerne til den pågældende opgave, får tildelt ansvaret uanset titel.
- vil arbejde med at skabe en forståelse for at det i UngiAarhus ØST er muligt at få eller blive tildelt midlertidige andre tjenestesteder i området.

2

Sammensætte arbejdsgrupper på tværs af området.

- vil være opmærksomme på at vælge de rigtige personer med de rigtige kompetencer til at indgå i arbejdsgrupper på tværs. Vi understøtter at medarbejderne forstår den organisationsunderstøttende rolle de er givet og derfor skal der afsættes tid på pædagogiske ledermøder og lederteammøder til at udvælge de rette til opgaven.
- vil løbende være på forkant med, hvilke typer af opgaver vi kommer til at stå over for, og hvem der bedst er i stand til at løfte opgaven. Dette overblik kan understøttes af en kompetencebank.
- i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere, vil vi drøfte og samstemme hvilke kompetencer i et områdedækkende perspektiv, der mangler på tværs af organisationen.
- vil være opmærksomme på hvilke tematikker, der fordrer etableringen af en arbejdsgruppe.

3

Udvikle på og prioritere de pædagogiske ledermøder

- vil prioritere tiden på de pædagogiske ledermøder til drøftelse af relevante pædagogiske emner, tendenser og faglig udvikling.
- vil understøtte muligheden for sparring på problemstillinger og udfordringer i et løsningsorienteret perspektiv.
- vil informere alle medarbejdere når et ledelsesmæssigt mandat er uddelegeret til afdelingsledere.

Tegn
Vi kan se at

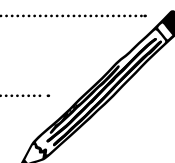
Vi kan se at vi lykkes ved at:

- medarbejderne italesætter sig som værende ansatte i UngiAarhus.
 - medarbejderne selv opsøger Ansvar for og deltagelse i de tværgående aktiviteter.
 - der er høj trivsel (social kapital måling og apv) og lavt sygefravær.
-
- medarbejderne søger hinandens kompetencer og fællesskab på tværs af matrikler.



- der sker nye tiltag på tværs der udspringer af medarbejdernes ønsker og ideer.
- at afdelingslederne kontakter hinanden på tværs af fritidscentre med henblik på faglig sparring.

Mine konkrete handlinger





Noter

[illegible]

Handlinger

Konkret betyder det at vi:

Være opmærksomme
på at der kommunikeres
med tydelig
UngiAarhus-afsender.

- konsekvent vil bruge UngiAarhus-brevpapir, logoer, piktogrammer etc. i al vores kommunikation.
- skal sørge for at står UngiAarhus på alt, og der skal være autosvar på mail, når der afholdes ferie.
- vil understøtte at medarbejderne italesætter at vi arbejder i UngiAarhus.
- vil sikre overensstemmelse mellem de overordnede og de lokale kommunikationsbeslutninger.
- vil være loyale over for de andre områder i UngiAarhus.
- vil have et UngiAarhus logo på alle flag på alle matrikler.

Være rollemodeller.

- vil optræde professionelt og velforberedt i alle sammenhænge, og forventer at medarbejdere gør det samme.
- vil optræde med rettidigt fremmøde.
- vil arbejde ud fra forståelsen af organisatorisk medlemskab af UngiAarhus som vilkår.
- vil italesætte at UngiAarhus er for alle unge.

Vi kan se at vi lykkes ved at:

- al kommunikation er med tydelig afsender.



Mine konkrete handlinger

[illegible]

Handlinger

Konkret betyder det at vi:

Skabe sammenhæng på tværs af organisationen og sikre deltagelse i det bydækkende.

- vil sikre medarbejderdeltagelse på alle bydækkende arrangementer.
- vil understøtte medarbejderengagement i alle bydækkende arrangementer.
- vil udvise følgeskab, til bydækkende arrangementer, selvom fritidscentret /ungdomsskolen ikke selv er repræsenteret.
- vil forklare at bydækkende og områdedækkende arrangementer/initiativer er interne og ikke eksterne projekter.
- vil prioritere økonomi til tværgående projekter, aktiviteter etc.
- vil understøtte at medarbejderne både ser og anviser lokale og bydækkende muligheder for de unge.
- vil prioritere deltagelse i kurser/tiltag under UngiAarhus-kursusudvalget.

Sætte ord på
UngiAarhus' værdi
i sig selv.

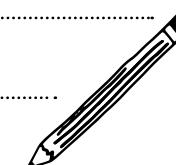
- vil kommunikere hvorfor vi gør, som vi gør, og ikke (udelukkende) hvad vi gør.
- vil prioritere tid og økonomi til udarbejdelsen af artikler og formidling af de gode historier fra praksis.
- vil arbejde med udviklende læringsmiljøer for alle børn og unge, med afsæt i et fritids- og ungdomspædagogisk samt ungdomsskoleundervisnings perspektiv.

Tegn
Vi kan se at

Vi kan se at vi lykkes ved at:

- medarbejderen tør tage initiativ til at sætte sig selv i spil med viden, kunnen og erfaringer på tværs af hele UngiAarhus.
- medarbejderne og afdelingsledere sætter sig selv i spil på andre matrikler/andre sammenhænge end sædvanligt.
- der ses en positiv udvikling i APV/social kapitalmålingen.
- ved engagement og aktiv deltagelse på AMR/TR møder og trivselsmøder.
- ved konkret engagement i områdedækkende og bydækkende aktiviteter samt aktiv deltagelse og bidragyder i kurser/aktiviteter under kursusudvalget herunder videnscafeer.
- når der udtrykkes stolthed over fritidscenter, område eller den store organisation.

- der produceres og publiceres et stigende antal artikler om UngiAarhus og vores faglighed såvel internt som eksternt.
- vi bidrager til artikler om vores ungdomsskole og fritidspædagogiske praksis og den værdi der skabes i regi deraf.



Mine konkrete handlinger

Handwriting practice paper with 20 sets of three horizontal lines (top, middle, and bottom) for letter formation. A small illustration of a pencil is located in the bottom right corner.

Noter

This image shows a full page of white paper with horizontal dotted lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a guide for handwriting practice. There are no margins, text, or other markings on the page.

Noter

This image shows a single page of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Lederteamet vil arbejde systematisk på at skabe rammerne for at alle trives mens vi udvikler

Fokus

Lederteamets fokusområder

Handlinger

Konkret betyder det at vi:

1

Skabe rum for at medarbejdernes initiativer og energi kan udfolde sig.

- vil prioritere tid og forberedelsestid til (fælles)opgaver.
- vil lave temaformiddage og temadage, der giver indsigt og 1. håndserfaringer.
- vil udarbejde enkle oversigter over hvilke arbejdsgrupper der er etableret, så man har mulighed for at trække på ressourcerne.
- vil færdiggøre kompetence-/ressourcekataloget, og gøre det kendt og tilgængeligt for alle.

2

Have fokus på udnyttelse af kompetencer på tværs af organisationen, og få skabt en sund organisationskultur som sætter de forskellige kompetencer i spil.

- vil understøtte den faglige netværksdannelse bl.a. gennem videnscaféer for UngiAarhus.
- vil skabe en oversigt over kompetencer i ØST.
- i fællesskab og løbende vil forholde os til medarbejdere, der udtrykker ønske eller behov for at afprøve nye muligheder/nye rammer, eller hvis organisationen ønsker at bruge kompetencerne andetsteds.
- vil bruge MED-udvalget til at understøtte italesættelsen af mulighederne for at afprøve nye rammer.
- vil understøtte kvalificering af det pædagogiske arbejde ved at nedsætte arbejdsgrupper på tværs af området efter kompetencer og behov. Et lederteammedlem vil fungere som kontaktperson for hver arbejdsgruppe.

3

Understøtte/udvikle
arbejdsmotivation og
arbejdsglæde.

- vil prioritere den systematiske understøttelse og udvikling af fagligheden.
- vil prioritere fælles AMR/TR møder.
- vil prioritere trivselsmøder med tværgående ekstern deltagelse af AMR.
- vil prioritere at få skrevet - eller bidraget til - artikler om den gode praksis.
- vil arbejde systematisk med udvikling og anvendelse af arbejdsmiljøhåndbogen.

Tegn
Vi kan se at

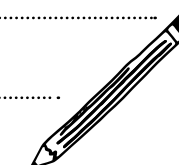
Vi kan se at vi lykkes ved at:

- der bliver udarbejdet et ressource/kompetenceoverblik.
 - medarbejdere giver udtryk for relevans og inspiration ved afholdelse af temaformiddage og temadage.
-
- medarbejderne bruger hinanden på tværs af området i forhold til kompetencer og opgaver.
 - ved at der er et højt fremmøde til kursusudvalgets videncafeer, at disse bliver afholdt samt at øst bidrager til udbuddet af videnscaféer.
 - evalueringerne fra videncafeer og aktiviteter under kursusudvalget generelt er positive.



Mine konkrete handlinger

Handwriting practice lines (dotted lines) and a pencil icon at the bottom right.





Noter

Handwriting practice area with horizontal lines. A small pencil icon is located at the bottom left of the section.

Handlinger

Konkret betyder det at vi:

Gøre udviklingsplanen og FU-planen til et funktionelt arbejdsredskab for alle ansatte.

- vil tematisere punkter i udviklingsplanen og FU-planen i diverse relevante mødefora samt på temaformiddage/temadage.
- vil stille skarpt på konkrete eksempler, der er med til at understøttelse forståelsen og sætte retning for medarbejdere.
- kontinuerligt vil referere til og italesætte punkter i udviklingsplan og FU-plan, i faglige og organisatoriske drøftelser.
- vil understøtte brugen af de skabeloner, der er udarbejdet til udviklingen af temaerne.

Understøtte tværgående, videndeling, ressourcer, kompetencer og erfaringer fra praksis.

- vil prioritere tid til og forberedelse af videndeling på de pædagogiske ledermøder.
- vil understøtte en kultur, hvor man bruger hinanden på tværs og deler viden.
- vil prioritere tid på lederteammøder eller “mono-faglige” møder til sparring og videndeling.
- vil prioritere besøg (afholdelse af møder) på forskellige lokationer i ØST, så man kender og bliver inspireret af de forskellige matrikler.
- vil understøtte en kultur, hvor vi bruger de specifikke kompetencer der er i området - både blandt medarbejdere og ledere. F.eks. lån af medarbejdere i afgrænsede perioder.
- vil understøtte en kultur hvor medarbejdere og ledere sættes i spil på tværs af området; eks. ledelse af vanduge.

Tegn
Vi kan se at

Vi kan se at vi lykkes ved at:

- tematikker fra FU-plan eller områdeudviklingsplan optræder i dagsordener.
- der arbejdes systematisk med udvikling af arbejdsgrupper som vanduge, specialtropper osv.
- alle medarbejdere er involveret i arbejdet med såvel FU-plan som udviklingsplaner.
- vi deler resultaterne af arbejdet med de besluttede skabeloner og metoder.

- vi kan se at videndeling, sparring og feedback fremgår som punkter på dagsordener.
- medarbejderne glæder sig til og efterspørger at få mulighed for at dele viden og resultater af uddannelse.
- folk gerne tager værtsskabet ift. afholdelse af møder.
- medarbejderne kommer rundt på matrikler, hvor der er brug for deres kompetencer.
- medarbejdere og ledere giver udtryk for at have fået indblik i hinandens hverdag og arbejde.
- det opleves naturligt at en opgaveledelse kan ligge ved andre end ens nærmeste leder.

Mine konkrete handlinger



Handlinger

Konkret betyder det at vi:

Være undersøgende og opdaterede på relevant forskning og politik.

- vil prioritere økonomi til Den Pædagogiske Udviklingsgruppe (DPU), og bruge de faglige koordinators når der skal indhentes viden og inspiration om særlige fagrelevante emner.
- vil prioritere forberedelse af den faglige sparring med DPU to gange årligt.
- vil have fokus på ny pædagogik og pædagogiske retninger/tendenser samt have mod til at afprøve nye veje (og turde fejle).
- vil stille os til rådighed og bidrage, både lokalt og landsdækkende, i forbindelse med eks. forskningsprojekter, interviews og som ressource for uddannelsesinstitutioner mv.

Tegn
Vi kan se at vi lykkes ved at:

- Der er bred deltagelse i relevante videnscaféer, konferencer, oplæg m.m.
- Vi temasætter og drøfter nye pædagogiske tendenser på eksempelvis temadage og temaformiddage.
- DPU efterspørges fra hele UngiAarhus ØST – og til mange forskellige opgaver.
- UngiAarhus (ØST) optræder som reference i artikler, oplæg eller forskningsmateriale.

Mine konkrete handlinger

Handwriting practice lines (dotted lines) and a pencil illustration at the bottom right.



Noter

Handwriting practice lines consisting of 20 horizontal dotted lines. A small icon of a pencil is located at the bottom left of the page.



Handlinger

Konkret betyder det at vi:

Understøtte arbejdet med at dokumentere og 'dataficere' de relevante dele af det pædagogiske arbejde med henblik på at få skabt faglig udvikling.

- vil arbejde struktureret med lederteamets øvebane fra Stærkere Lærings Fællesskaber (SLF)
- vil arbejde struktureret med ungdomsskolens øvebane fra SLF.
- vil udarbejde en Område Udviklings Plan (OUP), og sikre at alle ansatte ifm. udarbejdelsen af denne bliver inddraget i processen. Senest sommer 2021.
- vil dagsordensætte temaerne fra OUP'en på de 5 årlige temadage.
- vil arbejde struktureret med trivselsmålinger og i fællesskab prioritere emnet.

Kvalificere vores ledelsesarbejde gennem sparring og feedback.

- vil afvikle individuelle ledersparring og udviklingssamtaler.
- vil have deltagelse af en lederkollega til LUS – samtaler.
- vil prioritere tid på lederteammøder til at hver leder på skift fortæller om f.eks. det personlige lederskab.
- vil opsøge og give sparring med resten af lederteamteamet.

Understøtte og udvikle informationsflow, overblik, ansvarsfordeling samt tilbageløb generelt.

- fast vil dagsordenssætte og arbejde med evaluerende tilbagemeldinger.
- vil udvikle en kultur i lederteamet, hvor det er naturligt for alle, formelt og uformelt at søge og give sparring og feedback, både individuelt og på tværs af lederteamet.

Tegn
Vi kan se at

Vi kan se at vi lykkes ved at:

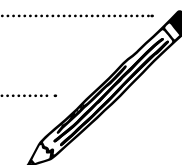
- det bliver en naturlig del af vores ledelsessamarbejde at tage udgangspunkt i data og dokumentation.
- ledelsesgrundlaget bliver forholdt, bliver brugt i ledelsespraksis, samt bliver evalueret og giver mening.



- vi gennemfører ledelsessparringer på lederteammøder.
- der afholdes lokale fritidscenterledermøder løbende.
- man kan se en positiv udvikling i ledernes APV/social kapital måling.

- den enkelte leder giver udtryk for at ledelsesarbejdet bliver kvalificeret gennem sparring og videndeling.
- vi alle sammen er ligeligt og rigeligt informeret.

Mine konkrete handlinger



[illegible]



UngiAarhus Børn og Unge Aarhus Kommune