

BØRNE- OG UNDERVISNINGSMINISTERIET
STYRELSEN FOR UNDERVISNING OG KVALITET

Det fælles ledelsesgrundlag STUK

—

2019-2023

Version 1, november 2019

Hvorfor et fælles ledelsesgrundlag for Børne- og Undervisningsministeriet?

I Børne- og Undervisningsministeriet arbejder vi for at skabe fagligt stærke uddannelser til alle. Vi er optagede af at sikre god undervisning og gode rammer og vilkår for undervisere og de børn, unge og voksne, der benytter sektorens tilbud. Vi har fokus på, at dagtilbud og undervisning foregår på stærke og veldrevne institutioner.

Det er denne opgave, vi er sat i verden for at løse, og det er den, der hver dag motiverer os til at levere en solid indsats. Vores fælles opgave kræver god ledelse på tværs af ministeriet. Det kræver, at vi prioriterer ledelse, og at vi har en vedvarende dialog om, hvordan vi leder.

Det fælles ledelsesgrundlag skal være en referenceramme for, hvordan vi gerne vil lede i ministeriet. Derfor ønsker vi, at det bliver et ledelsesgrundlag, som vi alle som ledere kan læne os op af, når vi bliver i tvivl, og som er et fælles fundament for os i arbejdet med at styrke ledelsesopgaver i alle dele af koncernen.

Vi forventer, at det fælles ledelsesgrundlag kan støtte os i årene 2019-2023.

Birgitte Hansen og Thomas Fredenslund

Oktober 2019

Strukturen i ledelsesgrundlaget

Grundlaget har en fælles del for hele ministeriet og en del tilpasset den enkelte enhed

BØRNE- OG UNDERVISNINGSMINISTERIET
STYRELSEN FOR UNDERVISNING OG KVALITET

DEN FÆLLES DEL AF LEDELSESGRUNDLAGET BESTÅR AF:

I

5 områder, som vi på tværs af DEP, STUK og STIL vil have fokus på for at udvikle vores ledelse, fordi vi tror, at vi derigennem kan skabe den største effekt både i forhold til at levere den bedste ministerbetjening og i forhold til at udvikle dagtilbuds- og undervisningsområdet.

II

Et effektbillede, der beskriver, hvordan der ser ud, hvordan der bliver arbejdet og samarbejdet, hvordan vi involverer sektoren mv., når ledelsesgrundlaget er trådt i kraft, er indarbejdet i dagligdagen og har påvirket måden, der arbejdes på i ministeriet. Effektbilledet konkretiseres i hver enhed.

DEN ENKELTE ENHEDS UDFORMNING AF DE FEM LEDELSESDISCIPLINER

III

Med afsæt i den enkelte enheds særlige rolle og særlige opgaver formuleres, hvad der ligger inden for hver af de fem ledelsesdiscipliner for henholdsvis departementschef/ styrelsesdirektør, afdelingschef/vicedirektør, kontorchef og teamleder. Formuleringerne skal ses som pejlemærker for den enkelte leders udvikling af sin ledelsesgerning.



BØRNE- OG
UNDERVISNINGSMINISTERIET
STYRELSEN FOR
UNDERVISNING OG KVALITET

Det fælles ledelsesgrundlag

De kommende års ledelsesfokus i Børne- og Undervisningsministeriet

Vores ambition for ministerområdet er, at vi som ledere på alle niveauer bliver bedre til:

BØRNE- OG UNDERVISNINGSMINISTERIET
STYRELSEN FOR UNDERVISNING OG KVALITET



Vi vil som ledere hver for sig og sammen styrke disse 5 områder af vores ledelsesopgave

BØRNE- OG UNDERVISNINGSMINISTERIET
STYRELSEN FOR UNDERVISNING OG KVALITET

01



Vi sætter retning og skaber engagement

Vi er ambitiøse og kommunikerer aktivt om den langsigtede retning for ministeriets arbejde. Vi skaber opbakning og engagement i organisationen omkring udvikling af sektoren.

02



Vi sikrer udsyn og fremmer resultatskabelse i samarbejde med sektoren

Vi søger inspiration udefra og er i dialog med sektoren og brugerne. Vi inddrager sektoren i analyser af fælles udfordringer og udvikling af solide og fagligt funderede løsninger.

03



Vi udnytter viden og bygger løsninger på data

Vi søger ny viden både i sektoren, nationalt og internationalt, og vi insisterer på at bygge analyser og nye løsninger på data.

04



Vi tager ansvar, prioriterer imellem opgaverne og samarbejder på tværs

Vi tager ansvar for prioritering af opgaverne. Vi tager afsæt i, at vi på tværs af koncernen løser en fælles opgave. Vi er tydelige om, hvem der har ansvar for hvad, og vi samarbejder effektivt i respekt for hinandens tid og med afsæt i hinandens gode intentioner.

05



Vi leder medarbejderne og organisationen aktivt

Vi sætter det rigtige hold. Vi styrker holdet og den enkelte medarbejders udvikling. Vi arbejder som ledere med at styrke egen ledelse, så vi kan skabe tillid, engagement og udvikle en ambitiøs og attraktiv arbejdsplads.



BØRNE- OG UNDERVISNINGSMINISTERIET
STYRELSEN FOR UNDERVISNING OG KVALITET

Effektbilledet
i Børne- og Undervisningsministeriet

Effektbillede

BØRNE- OG UNDERVISNINGSMINISTERIET
STYRELSEN FOR UNDERVISNING OG KVALITET

(Nedenstående effektbillede er et udgangspunkt, der konkretiseres i hver enhed)

Ledelsesgrundlaget er et middel til at styrke vores opgaveløsning og leverancer igennem bedre ledelse.

Målet er, at grundlaget i de kommende år bidrager til, at medarbejdere, ledere og samarbejdspartnere oplever, at der er:

- Tydelig retning i opgaveløsningen for ministeriet
- Klar prioritering af hvilke opgaver og projekter, der er de vigtigste
- Godt samarbejde og forståelse imellem sektor og ministeriet
- Markante ledere, der trives og udvikler sig i deres roller
- Klar ambition for indsamling og anvendelse af data
- Engagerede medarbejdere, der trives og oplever klarhed om prioritering af opgaver

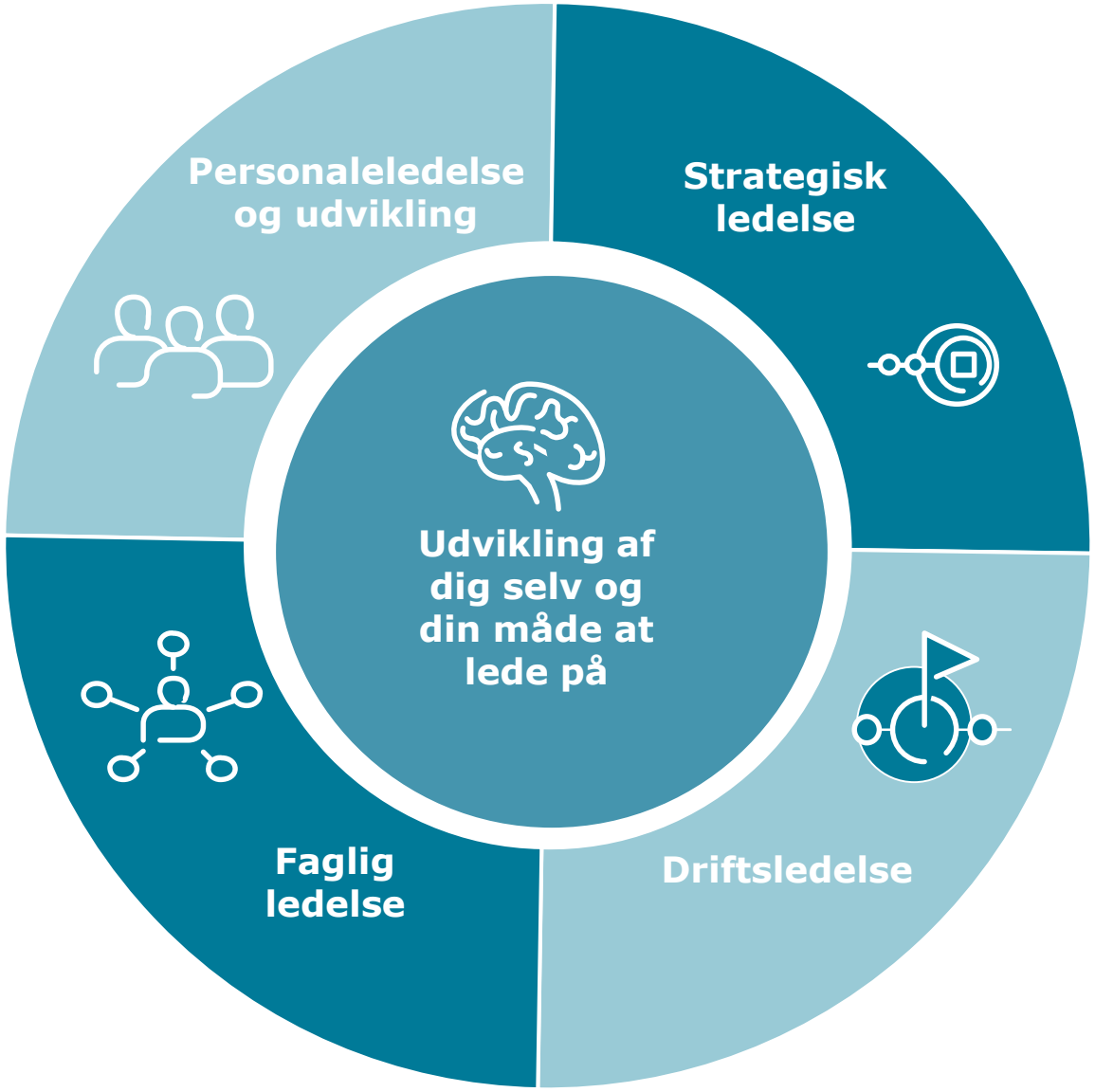


BØRNE- OG
UNDERVISNINGSMINISTERIET
STYRELSEN FOR
UNDERVISNING OG KVALITET

De fem ledelsesdiscipliner

STUK's fem discipliner i det gode lederskab

BØRNE- OG UNDERVISNINGSMINISTERIET
STYRELSEN FOR UNDERVISNING OG KVALITET

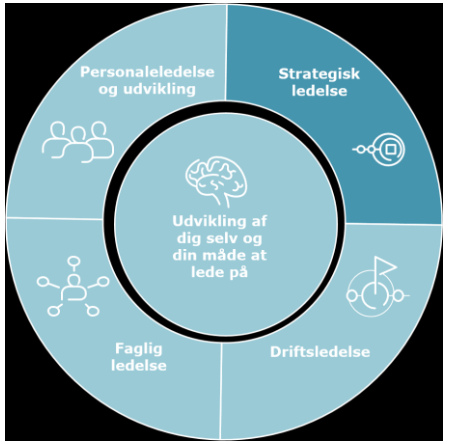


Ledelsesdisciplinen strategisk ledelse

Indenfor ledelsesdisciplinen strategisk ledelse udøver vi god ledelse i STUK, når:

- Vi arbejder aktivt med visioner og mål for udvikling af sektoren og fastholder fokus på de langsigtede strategiske mål, så sektoren får en reel mulighed for at forandre sig.
- Vi kommunikerer tydeligt om retningen og omsætter politiske krav og mål meningsfyldt til brugerne uden at fortabe os i detaljer.
- Vi forstår og formidler STUK's særlige rolle i forhold til sektoren og i forhold til departementet og STIL og holder fokus på, hvordan STUK kan bidrage med værdi.
- Vi prioriterer opgaverne ud fra, hvordan de bidrager til at imødekomme brugernes/sektorens/(samfundets) børn og unges, lærernes og ministerens behov.
- Vi skaber tværgående fora og ser helhedsorienteret på vores opgaver.
- Vi arbejder aktivt for reel resultatskabelse i sektoren med udgangspunkt i BUVM's retning.
- Vi kommunikerer internt med rettidig omhu for at undgå "rygter på vandrørene"
- Vi gør os umage med "oversættelsen" mellem ledelsesniveauerne

BØRNE- OG UNDERVISNINGSMINISTERIET
STYRELSEN FOR UNDERVISNING OG KVALITET



Strategisk ledelse på forskellige ledelsesniveauer

STYRELSESDIREKTØR

- Opfanger og videreformidler politiske signaler oppe-fra-ned og ude-fra-ind
- Udgør ansigtet - udadtil og opadtil
- Sætter retning og skaber mening - er synlig på ølkassen
- Skaber rammer og redskaber for koordinering
- Spiller minister og DC gode

VICEDIREKTØR

- Sikrer en stærk videndeling på tværs i direktionen
- Kommunikerer retning og skaber mening
- Oversætter og videreformidler
- Sikrer tværgående koordinering
- Udgør ansigtet - udadtil og opadtil
- Spiller direktøren god
- Er synlig for de enkelte teams

KONTORCHEF

- Sikrer at driftsledelse og faglig ledelse hænger sammen med strategisk ledelse
- Prioriterer udvikling og idégenerering
- Kommunikerer retning og skaber mening - både internt og overfor sektoren
- Oversætter retning og mening til de konkrete opgaver
- Spiller direktørerne gode

TEAMLEDER

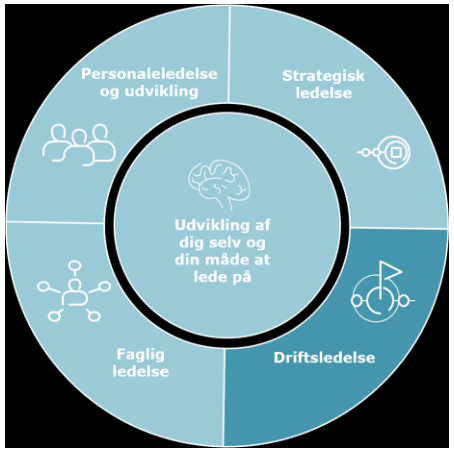
- Sikrer tilbageløb: Hvordan kan strategien realiseres?
- Tænker mening ind i det konkrete arbejde
- Fokuserer på udvikling ift. den konkrete drift
- Indhenter/faciliterer strategiske bidrag fra medarbejdere
- Spiller kontorchefen/direktør gode ift. strategi gennem fagligt input fra medarbejdere.
- Spiller medarbejderne gode

Ledelsesdisciplinen driftsledelse

Indenfor ledelsesdisciplinen driftsledelse udøver vi god ledelse i STUK, når:

- Vi har overblik over opgaverne og vurderer til hvilken kvalitet, og i hvilken rækkefølge opgaverne skal løses. Vi taler åbent om hvor meget tid, der skal bruges på dem, og hvad det betyder at gøre mere eller mindre ligesom vi afstemmer med hinanden, hvad der er den fælles retning i sagen.
- Vi udvikler styringsredskaber, der skal hjælpe os med at prioritere opgaver i forhold til hinanden.
- Vi arbejder med effektivisering igennem standardisering og etablering af faste rutiner og arbejdsgange, ligesom vi udfordrer praksis for at udvikle mere effektive måde at løse opgaverne på.
- Vi styrer på en måde, hvor der er balance imellem de overordnede linjer og de konkrete detaljer, så medarbejderne får plads.
- Vi tydeliggør og italesætter kerneopgaven, og bruger driften som afsæt for prioritering.
- Vi samarbejder på tværs.
- Vi efterspørger og honorerer nysgerrighed og nyskabelse.

BØRNE- OG UNDERVISNINGSMINISTERIET
STYRELSEN FOR UNDERVISNING OG KVALITET



Driftsledelse på forskellige ledelsesniveauer

STYRELSESDIREKTØR

- Kommunikerer tydeligt om sin forståelse af, hvad der er afgørende for at løse kerneopgaven
- Taler åbent om behovet for at tage stilling til prioritering
- Sikrer rolleafklaring ift. kerneopgaven
- Sikrer rammer for det løbende arbejde med udvikling af effektive sagsgange også i samarbejde med andre dele af ministeriet

VICEDIREKTØR

- Oversætter STUK's samlede prioriteringer til de enkelte kontorer
- Tydeliggør prioritering af den enkelte opgave eller det enkelte opgaveområde
- Er klar i afstemning af forventning og ressourceforbrug , tidsfrister mv.
- Tager ansvar for løbende effektivisering og optimal ressourceudnyttelse

KONTORCHEF

- Oversætter STUK's samlede prioritering til enkelte opgaveområder
- Driver løbende effektivisering af opgaveløsningen
- Er tydelig om forventninger til kvalitet og til ressourceforbrug i forbindelse med de enkelte opgavesæt
- Sparrer med teamledere om opgaveløsning og prioritering af opgaver
- Har sektorkontakt om de "store linjer i driften"

TEAMLEDER

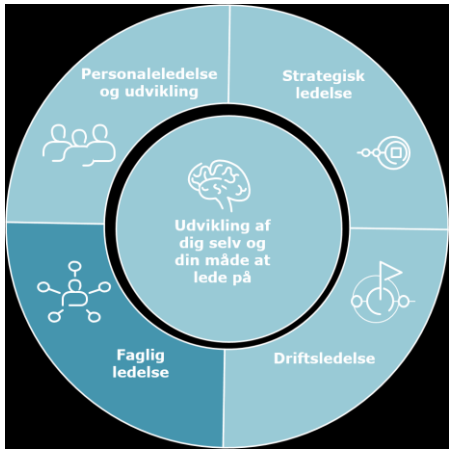
- Udvikler, etablerer og fastholder rutiner og arbejdsgange
- Sætter holdet og allokerer ressourcer til de enkelte opgaver
- Kommunikerer tydeligt om forventninger til fagligt indhold og kvalitet – og om, hvornår det er "godt nok"
- Følger opgaverne tæt og sikrer "Hands-on" at de løses inden for de afsatte rammer
- Har sektorkontakt om bestemte driftsopgaver

Ledelsesdisciplinen faglig ledelse

Indenfor ledelsesdisciplinen faglig ledelse udøver vi god ledelse i STUK, når:

- Vi sikrer, at opgaverne løses i høj kvalitet og med et højt niveau af korrekthed.
- Vi dyrker og udvikler viden og sikrer systematisk videndeling i kontorerne og på tværs.
- Vi efterspørger og honorerer faglig kreativitet.
- Vi anerkender tvivl, udviser mod og tager ansvar for nye vinkler på opgaverne.
- Vi tager initiativ til faglige drøftelser på tværs af kontorerne og i forhold til departementet og STIL.
- Vi arbejder aktivt med at afstemme, hvornår noget er ”godt nok”.
- Vi samarbejder på tværs med andre teams og kontorer.

BØRNE- OG UNDERVISNINGSMINISTERIET
STYRELSEN FOR UNDERVISNING OG KVALITET



Faglig ledelse på forskellige ledelsesniveauer

STYRELSESDIREKTØR

- Formulerer krav og forventninger til opgaverne ud fra en vurdering af den faglige og politiske retning
- Går ind i opgaverne og håndterer udfordringer, når det er det, der kræves

VICEDIREKTØR

- Oversætter og fortolker den overordnede faglige og politisk retning for opgaverne
- Sikrer den løbende tværgående koordinering mellem kontorer
- Skærmer for kritik udefra

KONTORCHEF

- Går ind i sagerne med bud på forbedringsmuligheder
- Sikrer sig at de kan stå på mål for faglig kvalitet og anbefalinger
- Fungerer som kvalitetssikring især i forhold til tværgående temaer (styrker og svagheder)
- Sætter retning
- Giver feedback ift. ny rolle for teameldere

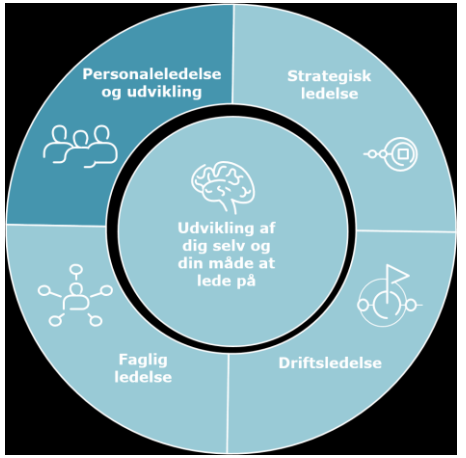
TEAMLEDER

- Kvalitetssikrer - både fakta tjek, format, indhold og proces
- Giver feedback på opgaverne med prioritering af 1:1-samtaler
- Analyserer og ser forbedringspotentialer
- Leder opad ift. forståelighed af opdrag
- Tager initiativ til forventnings afstemning om retning
- Tager ansvar for sags-flow og overholdelse af frister
- Er synlig og tilgængelig

Ledelsesdisciplinen personaleledelse og udvikling

- Indenfor ledelsesdisciplinen personaleledelse og udvikling udøver vi god ledelse i STUK, når:
- Vi sætter retning, skaber mening om og motivation for samt prioriterer imellem opgaverne.
- Vi giver feedback, påskønner den gode indsats og distribuerer ansvar ud fra evner og kapacitet.
- Vi skaber tillid, god stemning og fællesskabsfølelse, og vi har blik for arbejdstrivsel hos den enkelte
- Vi håndterer konflikter og kommunikerer tydeligt om forventninger til den enkelte.
- Vi prioriterer og afsætter tid til udvikling af den enkelte medarbejder og teamet omkring opgaverne.
- Vi arbejder aktivt med relationer både imellem os og medarbejderne og imellem medarbejderne indbyrdes.
- Vi kvalificerer folk til at komme videre i karrieren.
- Vi skaber plads og udfoldelsesrum for den enkelte medarbejder.

BØRNE- OG UNDERVISNINGSMINISTERIET
STYRELSEN FOR UNDERVISNING OG KVALITET



Personaleledelse og udvikling på forskellige ledelsesniveauer

STYRELSESDIREKTØR

- Forholder sig aktivt til den samlede ressourceallokering i STUK
- Tegner de store linjer med hensyn til, hvilke kompetencer STUK har brug for, og hvordan der skal arbejdes med udvikling af medarbejdere
- Sætter personaleledelse på dagsordenen i direktionen
- Leder både opad og nedad

VICEDIREKTØR

- Tager ansvar for udvikling af kontorcheferne herunder deres tilgang til personaleledelse
- Oversætter de store linjer og signaler om behovet for nye kompetencer mv.
- Forholder sig til ressourceallokering på eget område
- Leder opad og nedad

KONTORCHEF

- Sikrer at de rette kompeten-cer er tilstede i kontoret
- Tager ansvar for den samlede ressource allokering i kontoret
- Holder løbende fokus på og sparrer med TL om personaleledelse
- Holder øje med trivsel
- Sætter rammer for og koordinerer teamledernes personaleledelse
- Leder opad og nedad
- Sparrer med vicedirektøren om ressourcebehov og -forbrug

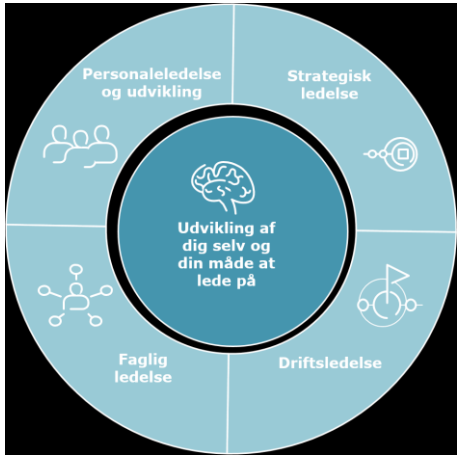
TEAMLEDER

- Bedriver daglig personaleledelse - fordeler og prioriterer opgaver
- Følger aktivt den enkeltes udvikling og opgaveløsning og trivsel
- Har fokus på udvikling af teamet
- Er synlig og tilgængelig
- Inddrager medarbejdere i diskussioner og beslutninger
- Leder opad og hjælper sin kontorchef

Ledelsesdisciplinen udvikling af dig selv som leder

- Indenfor ledelsesdisciplinen udvikling af dig selv som leder udøver vi god ledelse i STUK, når:
- Vi ser ledelse som en faglig disciplin, som vi bruger tid på at dygtigere os i. Vi afsætter derfor tid til at reflektere over egen praksis og egne styrker og svagheder i lederrollen.
- Vi anerkender, at ledelsesrollen hele tiden ændrer sig, og at behovet for situationsbestemt ledelse kræver, at vi hele tiden udvikler vores måde at lede på.
- Vi arbejder med at skabe tydeligere rammer og at udnytte vores ledelsesrum.
- Vi indgår i netværk for at blive bedre ledere.
- Vi er nysgerrige og åbne overfor hinanden og kan vise sårbarhed for at bede om og give hjælp.
- Vi anvender ledelsesmæssige redskaber (tavlemøder, SLA, Kommunikation mv.).
- Vi etablerer et fælles fortroligt ledelsesrum, hvor vi kan sparre og lære af hinanden.

BØRNE- OG UNDERVISNINGSMINISTERIET
STYRELSEN FOR UNDERVISNING OG KVALITET



Udvikling af dig selv som leder på forskellige lederniveauer

STYRELSESDIREKTØR

- Giver og efterspørger feedback
- Viser en særlig forpligtelse til at gå foran og vise, at vi i STUK prioriterer at arbejde med at blive bedre ledere
- Tager initiativ til sparring og skaber trygge rum

VICEDIREKTØR

- Giver og efterspørger feed-back på varetagelsen af egen lederrolle
- Tilbyder sparring – sørger for at skabe et trygt rum
- Sætter forventninger til KC og TL's lederroller

KONTORCHEF

- Tilbyder og efterspørger feedback både i forhold til egen chef og i forhold til teamlederne
- Tilbyder sparring – skaber et trygt rum
- Afsøger nye måder til at sikre at TL lykkes
- Er opmærksom på, at TL får afsat tid til refleksion over egen ledelse

TEAMLEDER

- Afsætter tid til refleksion over egen ledelse og egne styrker/svagheder
- Efterspørger og er åben for feedback og sparring fra både KC og medarbejdere
- Har særligt fokus på udvikling af relations-kompetence
- Har fokus på medarbejderudvikling, meningsskabelse og løbende oversættelse