Kodeks for God Ledelse i FGU-Skolen Øst

FGU-Skolen Østs mission er at tilbyde unge faglig, personlig og social udvikling, der forbereder unge til at gennemføre en ungdomsuddannelse eller opnå beskæftigelse inden for et fagområde, der passer til den unges ønsker og forudsætninger i samspil med samfundet. FGU-Skolen Øst bygger på et dannelses- og menneskesyn i et fagligt fællesskab, hvor de unge finder ud af, hvad de kan, hvad de gerne vil, og hvad de har behov for at lære.

Som ramme om vores arbejde med skolen og dens mission og mål arbejder vi indenfor en række værdier, som er besluttet af bestyrelse og medarbejdere sammen ved oprettelsen af skolen. Disse danner grundlag for vores løbende arbejde med strategiske pejlemærker, for vores adfærd overfor eleverne og her for vores ledelsesmæssige adfærd.

De fem værdier er:

- Faglighed
- Fællesskab
- Rummelighed
- Tillid
- Ordentlighed

Ledelsen har i fællesskab defineret Kodeks for God Ledelse ud fra vores forståelse af de fem værdier og deres betydning. Kodekset er derfor bygget op omkring de fem værdier i forhold til den ledelsesmæssige adfærd, der efterstræbes af ledelsen på FGU-skolen Øst i den daglige praksis.

Målet med Kodeks for God Ledelse er derfor, at det skal være et værktøj i hverdagen både for os som ledere og for medarbejderne i forhold til hvilken ledelsesadfærd de kan forvente, så medarbejderne oplever sig ledet på en måde, der understøtter vores overordnede mål med organisationen.

Dette betyder, at det er et succeskriterium for Kodekset, at det opleves som relevant og vedkommende i hverdagen ved, at det anvendes dagligt og er en del af de ledelsesmæssige refleksioner. Det er endvidere et succeskriterium, at det er beskrevet så konkret i adfærd, at både ledelse og medarbejdere kan opnå samme forståelse af Kodeksets indhold.

Kodekset falder i tre områder af ledelse, som alle lag i ledelsesgruppen oplever i deres dagligdag:

- Personaleledelse
- Samarbejde og netværk
- Strategisk ledelse

Derudover forholder Kodekset sig også til de forskellige ledelsesrollers opgave i forhold til de tre ledelsesopgaver, således at det er tydeligt, hvordan de enkelte ledelsesniveauer har opgaver indenfor de tre typer, og det dermed er tydeligt hvilke rammer, mandat og snitflader, ledelsen navigerer under i arbejdet med at skabe klare linjer for ledelse i organisationen.

FGU-Skolen Øst

Personaleledelse	Det omsættes i praksis ved følgende handlinger
Faglighed	• Vi udvikler faglighed gennem dialog, faglige aktiviteter, fælles og individuel kompetenceudvikling og MUS-samtaler • Vi sikrer nødvendig viden, prioritering og rammesætning for udførelse af det daglige arbejde gennem samtaler, mødeaktiviteter, skriftlige informationer og procedurer • Vi støtter ved at guide, vejlede og sparre
Fællesskab	• Vi prioriterer medarbejderinddragelse i processer og forandringer og drager nytte af medarbejdernes erfaringer gennem samtaler, mødeaktiviteter, SamarbejdsUdvalg samt fag – og branchemøder • Vi skaber muligheder for faglige og sociale fællesskaber gennem aktiviteter lokalt og på institutionsniveau • Vi vælger løsninger med udgangspunkt i fællesskabet ud fra en vurdering af den enkelte medarbejders kompetencer og ressourcer • Vi skaber energi og lyst til at bidrage til fællesskabets opgaver gennem positiv dialog samt forventnings – og behovsafstemning
Rummelighed	• Vi lytter aktivt og stiller åbne, nysgerrige og oprigtige spørgsmål, så den enkelte medarbejder bliver set, hørt og oplever rummelighed • Vi sætter tydelige rammer gennem personalehåndbogen, strategiske pejlemærker, funktionsbeskrivelser, skole – og institutionsplan samt andre styringsdokumenter • Vi inddrager andres perspektiv og oplevelse, inden vi drager konklusioner
Tillid	• Vi udviser tillid gennem åben og tydelig kommunikation • Vi skaber et tillidsbaseret fundament for medarbejdernes opgaveløsning gennem vejledning, støtte, feedback og sparring • Vi møder medarbejderne med en grundlæggende tillid til, at deres intention altid har et positivt afsæt, og vi understøtter, at alle i organisationen udviser samme grundlæggende tillid
Ordentlighed	• Vi opfører os ordentligt overfor hinanden og møder hinanden med ligeværd gennem et menneskesyn, der kommer til udtryk ved åbenhed og anerkendelse af hinandens synspunkter • Vi udviser ordentlighed i relationer og kommunikation samt i vores styring af organisationen • Vi sikrer mest mulig transparens ved, at al den viden, der er en mulighed for at dele, bliver delt • Vi udviser loyalitet overfor fælles beslutninger • Vi sikrer medarbejdertrivsel i vores adfærd og evaluerer løbende gennem APV, trivselsmålinger og opfølgning på disse med medarbejderne samt AMO og SU • Vi træffer beslutninger med udgangspunkt i ledelseskodekset, bestyrelsens strategiske pejlemærker, vores fælles pædagogiske grundlag, gældende lovgivning og den politiske reformaftale

For de enkelte ledelsesniveauer og roller kommer dette til udtryk gennem	• Direktøren sætter retningen for hele organisationens tilgang til personaleledelse gennem egen adfærd som rollemodel. Direktøren ansætter og afskediger personale i organisationen og har mulighed for at uddelegere dette til ledergruppen, hvor det vurderes relevant. Direktøren er direkte personaleleder for ledergruppen samt sekretariatets konsulenter og har ansvaret for afholdelse af udviklingssamtaler og kompetenceudviklingen af disse. Direktøren har det overordnede ansvar for kompetenceudviklingsplaner for organisationen i samarbejde med ledergruppen og Samarbejdsudvalget. • Skolelederne er ansvarlige for den daglige ledelse på egen matrikel herunder at sikre godt arbejdsmiljø samt være personaleleder for de pædagogiske medarbejdere (lærere og vejledere) samt servicepersonale på egen matrikel/matrikler. Herunder afholder skolelederne MUS med egne medarbejdere, ligesom skolelederne er en rollemodel for adfærd for medarbejderne. Skolelederne ansætter og afskediger i egen personalegruppe i samarbejde med direktøren, og har ansvaret for den daglige opfølgning og udvikling af egen matrikel. Skolelederne koordinerer med de øvrige skoleledere i forhold til kompetenceudvikling og med øvrige beslutninger i dagligdagen, hvor det er relevant og kan have betydning på tværs af matrikler. Skolelederne har tæt og løbende dialog med hinanden for at sikre sammenhæng i organisationen. • Økonomi – og administrationschefen er personaleleder for administrationspersonalet og afholder i den rolle MUS med personalet samt har ansvaret for kompetenceudviklingen af disse. Økonomi – og administrationschefen fungerer som direktørens stedfortræder. Økonomi – og administrationschefen er som de øvrige ledere en rollemodel i sin adfærd. Økonomi – og administrationschefen afskediger og ansætter medarbejdere indenfor eget område i samarbejde og efter aftale med direktøren. Økonomi – og administrationschefen understøtter og rådgiver resten af ledergruppens personaleledelse med HR og data. • Kursuscenterlederen er ansvarlig for hele kursuscenterets drift, herunder personaleledelse af køkkenpersonale, tjenere, receptionspersonale samt rengøringspersonale. Kursuscenterlederen har som de øvrige ledere en forpligtelse til at være en rollemodel i sin adfærd. I personalelederrollen indgår ansættelse og afskedigelse efter aftale med direktøren samt kompetenceudvikling. I kompetenceudviklingsopgaven indgår også koordinering med skolelederen i Greve/Solrød for at sikre en fælles indsats på Tune Kursuscenter, jf. det strategiske mål om en samarbejdende enhed.

Samarbejde og netværk	Det omsættes i praksis ved følgende handlinger
Faglighed	• Vi udviser faglig stolthed ved at formidle det, vi kan og har • Vi bidrager med velunderbyggede og repræsentative data i samarbejdsrelationer • Vi samarbejder om at lede og styrke organisationen gennem en fælles ledelsespraksis og - faglighed
Fællesskab	• Vi inviterer vores eksterne samarbejdspartnere ind i et forpligtende samarbejde om opgaveløsning og udvikling • Vi fremstår som en fælles institution med lokale forskelle gennem en fælles samarbejdskultur, fælles elevsyn og fælles pædagogisk ståsted
Rummelighed	• Vi samarbejder om fortsat udvikling af Forberedende Grunduddannelse og FGU-Skolen Øst • Vi søger viden for at kunne lave de bedste løsninger • Vi undersøger og afprøver lovens muligheder for at understøtte den ønskede udvikling
Tillid	• Vi leverer kvalitet i samarbejdet med alle eksterne samarbejdspartnere og kunder • Vi er ærlige om det, vi kan og ikke kan i kommunikationen med vores samarbejdspartnere og kunder • Vi afstemmer og kvalificerer information til vores samarbejdspartnere • Vi gør det, vi siger – og det vi har aftalt – og siger til, hvis det ændrer sig
Ordentlighed	• Vi samarbejder med eksterne i respekt for eventuelle forskellige udgangspunkter, når det understøtter den fælles mission med de unge • Vi oplyser bevæggrunde for vores overordnede beslutninger til vores eksterne samarbejdspartnere

For de enkelte ledelsesniveauer og roller kommer dette til udtryk gennem	• Direktøren samarbejder bredt med eksterne partnere både indenfor sektoren, indenfor KUI-området og indenfor det ministerielle område for at sikre en institution, der søger muligheder og udvikling. Omdrejningspunktet for direktørens samarbejder er på strategisk niveau og omhandler institutionens vilkår, udvikling og kvalitet. Direktøren deltager derfor i relevante netværksmøder på dette område. Internt indgår direktøren primært i samarbejder med udvalg, TR samt fælleselevrådet. Direktøren har en rolle i at være bindeled mellem disse samarbejder og resten af organisationen, og dermed at informere organisationen om relevante aftaler, tiltag og udvikling på disse områder. Direktøren samarbejder derudover med bestyrelsen, herunder formandskabet, både i fastlagte mødeaktiviteter og i ad hoc-spørgsmål. • Skolelederne samarbejder med lokale interessenter indenfor uddannelse, erhvervsliv, kultur – og fritidsliv samt den kommunale ungeindsats. Skolelederne indgår i lokale netværk for at skabe relevant udvikling af egen matrikel og koble denne til de lokale behov. Skolelederne har også en opmærksomhed på det signal, de sender ved at være til stede i relevante samarbejder, og agerer efter dette på strategisk niveau. Skolelederne samarbejder tæt med hinanden og holder hinanden orienterede om lokale indsatser, så disse kan blive relevante også i andre samarbejder. Skolelederne vurderer også i hvilke samarbejder, lærerne skal indgå eksternt og sikrer, at læreren får mulighed for dette, når det vurderes relevant. Skolelederne koordinerer deltagelsen i samarbejder og netværk, så skolen opleves som sammenhængende af interessenterne. Internt samarbejder skolelederne med repræsentanter for medarbejderne på egen matrikel og deltager i det tværorganisatorske samarbejde og udvalg efter aftale med direktøren. Skolelederne deltager derudover i et nationalt netværk med øvrige FGU-skoleledere. • Økonomi – og administrationschefen samarbejder løbende omkring opgaveløsningen med Statens Administration, revisorer i forhold til regnskab og UVM indenfor egne områder. Økonomi – og administrationschefen deltager i relevante netværk primært i regi af FGU-Danmark. Internt i organisationen samarbejder økonomi – og administrationschefen med de øvrige ledere, så snitfladerne koordineres. Økonomi – og administrationschefen understøtter og koordinerer institutionens samlede AMO-indsats. • Kursuscenterlederen samarbejder bredt både med offentlige institutioner samt med de kunder og gæster, der anvender kursuscenteret. Kursuscenterlederen har den dobbelte rolle gennem samarbejde både at sikre gode kundeoplevelser og samtidig sikre et godt omdømme gennem kursuscenterets succes. Kursuscenterlederen samarbejder især internt med skoledelen på Greve/Solrød-skolen, ligesom kursuscenterlederen har en vigtig opgave med at gøre dette samarbejde relevant for egne medarbejdere, gæster mm.

FGU-Skolen Øst

Strategisk Ledelse	Det omsættes i praksis ved følgende handlinger
Faglighed	• Vi indhenter data og viden, inden vi træffer beslutninger • Vi gør vores medarbejdere kompetente til at løse opgaven, så vi når i mål med de unge • Vi inddrager de unges og kommunernes perspektiver, ønsker og behov, når vi tilrettelægger institutionens udbud
Fællesskab	• Vi træffer valg på baggrunden af inddragende processer og sætter en tydelig retning for undervisningen • Vi involverer SU og AMO i relevante dialoger om udviklingen af FGU-Skolen Øst • Vi skaber en fælles kultur og historie, som understøtter vores strategiske retning
Rummelighed	• Vi tilstræber diversitet i personalegruppen i lighed med unge- og elevgruppen • Vi inddrager medarbejderne i udviklingen af FGU ud fra definerede mål, rammer og retning • Vi indgår i dialog om det, der er vigtigt for vores medarbejdere at tale med os om
Tillid	• Vi indgår i et ledelsesfællesskab baseret på tillid til, at den enkelte leders intention er at lede loyalt i overensstemmelse med de overordnede strategier for udvikling af FGU • Vi har et kontinuerligt, dynamisk og åbent blik på institutionens udvikling gennem tillid til intern og gensidig sparring
Ordentlighed	• Vi tager vores strategiske ansvar på os og tør træffe de rigtige beslutninger i tide • Vi træffer fælles beslutninger i ledergruppen og implementerer loyalt i egne områder

For de enkelte ledelsesniveauer og roller kommer dette til udtryk gennem	• Direktøren varetager interne ledelsesroller, når det er nødvendigt og binder dermed strategi og implementering sammen i disse roller. I rollen som direktør refererer direktøren til bestyrelsen og sætter sammen med denne den strategiske retning. Direktøren afstemmer løbende i dagligdagen strategiske områder med formandskabet, ligesom direktøren involverer lederniveauet i organisationen i relevante strategiske beslutninger enten i samlede fora eller i individuelle samtaler alt efter emnernes karakter. Direktøren understøttes i de strategiske overvejelser herudover af økonomi og -administrationschefen. Direktøren har overordnet ansvar for implementeringen af de strategiske beslutninger og for at sikre at disse udmøntes i organisationen gennem opfølgning. Direktøren har endvidere ansvaret for udviklingen af institutionen og søger dialog med institutionens kommuner, ministeriet samt de øvrige FGU-institutioner. • Skolelederne deltager i den strategiske ledelse i forbindelse med bestyrelsens årlige strategiseminar, og i den efterfølgende opfølgning og interne strategiproces, hvor bestyrelsens strategiske pejlemærker omsættes til ledelsens indsats- og handleplan. Skolelederne sikrer herefter, at indsatser og beslutninger kommer helt ud til medarbejderne og får den ønskede betydning for institutionen ved den fælles og lokale implementering. Skolelederne koordinerer internt ved implementering af strategiske beslutninger, der skal udmøntes ens i institutionen. Skolelederne løfter relevante problemstillinger gennem direktøren til drøftelse i bestyrelsen, hvis disse har strategisk betydning. Skolelederne holder sig orienteret om lokale ønsker og behov i den lokale kommunale ungeindsats' standpunkter og bringer dette ind i den samlede ledelse, så skolelederens observationer og lokale dialoger kan indgå i de strategiske overvejelser. • Økonomi – og administrationschefen har rollen som direktørens rådgiver i strategiske beslutninger både gennem tilvejebringelse af data og information samt som sparringspartner. Dertil understøtter økonomi – og administrationschefen også skolelederne med samme viden og data, når det er relevant i forhold til strategiske overvejelser. Økonomi – og administrationschefen varetager eventuelle strategiske beslutninger inden for eget område i samråd med direktøren. Økonomi – og administrationschefen er endvidere tilforordnet bestyrelsen og involveret i, hvordan information om økonomi, administration samt ministerielle områder forelægges bestyrelsen bedst muligt. • Kursuscenterlederen varetager de strategiske mål i kursuscenteret i samråd med direktøren og økonomi – og administrationschefen.

	Kursuscenterlederen oversætter strategien gennem ledelsesmæssig dialog med medarbejderne, som omsætter strategien til konkret handling. Kursuscenterlederen har ansvar for de strategiske beslutninger, som har betydning for den daglige drift. Kursuscenterlederen har endvidere ansvaret for udviklingen af kursuscenteret, så det lever op til de standarder og mål, som er blevet aftalt. Kursuscenterlederen skal holde sig opdateret på ekstern viden indenfor branchen, så prissætningen ikke forvrider konkurrencen. Kursuscenterlederen har en rolle i at bringe viden og information om kursuscenteret op i organisationen og deltager i det årlige bestyrelsesseminar.