



IDÉKATALOG

Forstander › skift



efterskoleforeningen

Forstanderjobbet på en efterskole er af særlig betydning for skolens daglige virke og udvikling på kort og lang sigt.

Det bør derfor have særlig opmærksomhed.

Formålet med dette idékatalog

er at understøtte og kvalificere den enkelte skoles arbejde i forbindelse med et forstanderskift.

Alfa og omega for den gode og vellykkede rekruttering for skolen er kvaliteten af det forberedende arbejde.

Udgivet af Efterskoleforeningen 2017

Idékataloget er opbygget som et samlet koncept af 9 faser, således at den enkelte skole, kan få overblik over hele processen.

I det følgende beskrives de enkelte fasers hovedaktiviteter, og hvert kapitel indeholder desuden relevante støtte-materialer og værktøjer til den pågældende fase.

Du kan navigere rundt i faserne via fanerne 1-9 i højre side.



HENT VÆRKTØJERNE PÅ VORES HJEMMESIDE

Alle idékatalogets værktøjer kan downloades som worddokumenter lige til at arbejde i og udskrive efter behov.

[DOWNLOAD ARBEJDSKEMAER](#)

> **Situationen**

Strategiske overvejelser

Side 4

> **Forberedelse**

- Analysearbejde om ledelsesfunktionen
- Tidsplan for hele forløbet

Side 8

> **Stillingsopslag**

Udarbejdelse og publicering af stillingsopslag

Side 16

> **Søgeproces**

Søgeproces og kontakt med potentielle ansøgere

Side 18

> **Samtaler**

Udvælgelse, samtaler og test

Side 20

> **Ansættelses aftale**

Kontraktforhandling og ansættelsesaftale

Side 28

> **Den nye forstanders opsigelsesperiode**

- Det ordentlige farvel
- Organisationen forberedes på den nye forstander

Side 30

> **Tiltrædelse**

Introduktion og opstart for den nye forstander

Side 32

> **Evaluering**

Evaluering og forventningsafstemning med nøgleinteressenter

Side 36

1

2

3

4

5

6

7

8

9

> Situationen

Med afsæt i en kort beskrivelse af nu-situationen skal bestyrelsen igangsætte en fremadrettet rekrutteringsproces.

I DENNE FASE RETTES FOKUS MOD DEN SITUATION, EFTERSKOLEN BEFINDER SIG I INDEN ET FORSTANDERSKIFT:

- Hvad er baggrunden for, at der skal igangsættes forstanderskift?
- Hvordan håndterer bestyrelsen det forestående rekrutteringsarbejde?
- Hvilken grundfortælling udarbejdes målrettet forskellige nøgleinteressenter?
- Skal der bruges ekstern hjælp til rekrutteringsprocessen?
- Hvilken situation befinder skolen sig i – er det en styrke- eller en svaghedssituation?

Forstanderskift

Ved et forstanderskift træder skolens bestyrelse helt frem på arenaen. Det er en af de enkelt-dispositioner, der har afgørende indflydelse på en efterskoles strategiske gøren og laden samt indre liv.

Det kan derfor være hensigtsmæssigt at erindre sig, at bestyrelsens ledelsesarbejde er karakteriseret ved at være af strategisk karakter, dvs. at den arbejder:

- Overordnet
- Langsigtet
- Helhedsorienteret
- Prioriteret

Afsættet for et forstanderskift er med til at rammesætte opgaven med at igangsætte rekruttering af en ny forstander. Det er derfor vigtigt at tage udgangspunkt i den konkrete årsag til forstanderskiftet. Er der tale om:

- Pensionering
- 'Søgt nye udfordringer'
- Problemer på skolen, samarbejde, uenighed om skolens linje o.l.
- Afskedigelse
- Efter aftale med bestyrelsen
- Sygdom
- Andet

De forskellige årsager kan kræve forskellige tilgange.

Bestyrelsens formelle rolle

Hvad enten man taler om en opsigelse eller en afskedigelse, er det formelt bestyrelsesformanden og den afgangende forstander, der har haft en kontakt, der fører til, at bestyrelsesformanden meddeler bestyrelsen, at der skal igangsættes en rekrutteringsproces af ny forstander.

Bestyrelsen skal sætte sig ind i, hvad der måtte stå skrevet om opgaven i eksempelvis skolens vedtægter, personalepolitik, samarbejdsaftale eller grundlag for samarbejdsudvalg. Dette er udgangspunkt for beslutningen i den konkrete situation.

Endvidere skal arbejdet organiseres i bestyrelsen, og det skal besluttes, hvem der gør hvad, så bestyrelsen har et tydeligt 'fællesbillede' af opgave- og ansvarsfordeling.

Nøgleinteressenter

Indledningsvis bør der ske en kortlægning af skolens nøgleinteressenter. Formålet er at få udarbejdet en kommunikationsstrategi og få besluttet, hvad kernebudskabet – grundfortællingen – er. Overordnet skal der tages stilling til: Hvem skal vide hvad, hvornår og hvordan?

Nøgleinteressenter kan f.eks. være:

Medarbejdere

Bestyrelsen skal lave et oplæg i forhold til, hvordan medarbejderne informeres og orienteres. Oplægget skal bl.a. tydeliggøre i hvilken grad, der vises åbenhed over for forskellige ansøgertyper og vilje til samarbejde om at give en ny leder handlemuligheder. Man bør allerede ved den første medarbejderorientering have et – i det mindste foreløbigt – bud på, hvorledes medarbejderne inddrages i processen.

Bestyrelsen skal være meget opmærksom på ikke at risikere at påtage sig et fremadrettet personaleansvar, så det gælder om løbende at forventningsafstemme.

Elever og forældre

Vær opmærksom på, at nuværende og kommende elever er vigtige bærere af kultur og historie for skolen. De skal derfor have et helt særligt opmærksomhedspunkt.

Skolekreds/repræsentantskab

Det er hensigtsmæssigt, at skolekreds-medlemmerne orienteres direkte og senest samtidig med pressen. Baglandets ambassadører skal modtage information, så de oplever, at der bliver taget seriøst lederskab på vegne af skolen.

Nogle efterskoler har en bestemmelse i vedtægterne om, at skolens generalforsamling skal indgå i beslutningen, og derfor skal det planlægges, hvorledes dette realiseres.

Pressen

Det kan anbefales at være aktivt opsøgende i forhold til pressen, så omtalen ikke får en skæv vinkling. Der vil som regel være interesse for årsagen til, at forstanderen holder op, og skolen kan – normalt! – bruge anledningen til positiv, lokal omtale mindst to gange i forløbet: Ved nyheden om fratræden af den tidligere leder og ved nyheden om tiltræden af den nye leder.

Samarbejdspartnere m.fl.

Bank, revisor, advokat er eksempler på nøgleinteressenter, der kan være vigtige at briefe.

Kommunikationsstrategi

Det er centralt at udarbejde en kommunikationsstrategi. Helt overordnet skal bestyrelsen lave en afstemt og dækkende fortælling om forstanderskiftet. Det anbefales, at man forbereder en præcist formuleret tekst til både mundtlig og skriftlig gentagelse. Der skal ikke skabes myter om den fratrædende forstanders eller bestyrelsens motiver.

Konsulentfirma til rekruttering

Bestyrelsen skal tage stilling til om, der skal inddrages ekstern proceskonsulent til hele eller dele af rekrutteringsprocessen. Helt overordnet kan man vælge at hente hjælp ind i forbindelse med manglende kapacitet (Fx bestyrelsesmedlemmer, der har fuld-tidsarbejde) eller med henblik på at styrke kvaliteten i processen (af folk, der har rekruttering som hovedbeskæftigelse).

Der er både fordele og ulemper forbundet med at få hjælp udefra; er ekstern hjælp en neutral professionalisering eller unødigt udgift, der reducerer nærhed og aktiv medvirken? Hvilke ressourcer har bestyrelsen i forvejen? Hvad koster det? Skal der indhentes tilbud på konsulenthjælp? Dette er spørgsmål, som bestyrelsen skal overveje, inden de indhenter tilbud på bistand til processen.

Headhunting (prikke en kandidat til forstanderjobbet)

Drøft i bestyrelsen hvordan og i hvilken grad, man går ud og opfordrer personer til at ansøge. I skal være opmærksomme på, at historien kan blive offentlig, og at det dermed bliver kendt, at I 'stjæler' kompetent personale hos andre.

Interne ansøgere

Det anbefales på et meget tidligt tidspunkt at have en klar holdning til interne ansøgere:

- Ser man gerne, at nuværende personale også søger, eller ser man principielt helst en ekstern besættelse af stillingen?
- Er der ansatte, man bør tale personligt med i forbindelse med den forestående proces? Man bør især være opmærksom på, at en nuværende viceforstander eller afdelingsleder kan komme i klemme.

Afhængigt af den beslutning, I træffer, bør man gennemføre forventningssamtaler med henblik på at styre forventninger og den interne kommunikation så godt igennem processen som muligt.

TJEKLISTE FASE 1



JA, vi har fastlagt opgaver og ansvar for rekrutteringsprocessen

JA, vi har valgt en helt grundlæggende kommunikationsstrategi – grundfortællingen – om lederskiftet

JA, vi har kortlagt nøgleinteressenter – og besluttet, hvordan de skal inddrages og orienteres

JA, vi har lavet en overordnet strategisk analyse af skolens situation

JA, vi har besluttet, om der skal bruges ekstern konsulent



KORTLÆGNING AF EFTERSKOLENS NUVÆRENDE POSITION

Dette værktøj kan hjælpe til at kvalificere drøftelser og beslutninger og tydeliggøre hvilken lederprofil, efterskolen især har brug for.

Drøft nedenstående temaer i bestyrelsen og noter pointer til hvert punkt.

BESTYRELSE OG SKOLEKREDS

- Hvordan er situationen i bestyrelsen?
Er det en velfungerende bestyrelse, med rette kompetencer, indsigt i skolen, strategisk udsyn?
- Hvordan er situationen i skolekredsen?
Er der stabil tilgang, opbakning til bestyrelsen, den daglige ledelse, skolen og værdierne generelt?

UDVIKLING

- Hvordan går det med at udvikle undervisningen, herunder form og indhold?
- Hvordan går det med udvikling af selve skolen?
Fx nye aktiviteter, skoleprofil, initiativer, kostudvikling mm.

ELEVER

- Hvordan går det med at fastholde og udvikle antallet af elever?
- Hvordan ser elevtilgangen/tilmeldinger ud de kommende år?
- Er der markante demografiske eller geografiske ændringer i elevsammensætningen?

LÆRERE

- Hvordan går det med at fastholde og motivere lærerne?
- Hvordan går det med at udvikle lærerne?
- Andet:

ØVRIGE MEDARBEJDERE

- **Køkkenmedarbejdere**
Hvordan er situationen blandt køkkenmedarbejderne?
- **Pedeller**
Hvordan er situationen blandt pedeller?
- **Adm. medarbejdere**
Hvordan er situationen blandt de adm. medarbejdere?

ORGANISATION OG LEDELSESSTRUKTUR

- Er der en velfungerende organisering, tydelig organisationsplan eller er der områder der bør ændres/omorganiseres?
- Er der en velfungerende ledelsesstruktur?

ØKONOMI

- Hvordan går det med skolens økonomiske nøgletal? Hvordan ser nøgletallene ud, når I sammenligner med landsgennemsnittet?
- Hvordan ser jeres investeringsplaner ud? Er der særlige opmærksomhedspunkter?

ADMINISTRATION

- Har I tilfredsstillende administrative arbejdsgange? Er der 'orden' i papirerne? Fx ansættelseskontrakter, indberetninger, kommunikation med forældre osv.?
- Støtter it-systemerne skolens arbejde tilfredsstillende?
- Har skolen en tilfredsstillende IT sikkerhedspolitik og -adfærd? Fx opbevares og håndteres personfølsomme oplysninger i henhold til lovgivningen?
- Er skolen forsikret på betryggende vis?

BRANDING

- Er der konsistens i branding af skolens værdier både internt og eksternt?

BYGNINGER OG FACILITETER

- Hvordan fungerer bygninger, faciliteter og udstyr i forhold til elevernes og medarbejdernes behov og forventninger?

SIKKERHED GENERELT

- Har skolen et tydeligt og afprøvet sikkerhedsberedskab, herunder beredskabsplaner til at håndtere alt fra mindre til alvorlige hændelser?

DOWNLOAD ARBEJDSKEMA

> Forberedelse

Forberedelsen er en væsentlig faktor i den gode ansættelse af en ny forstander.

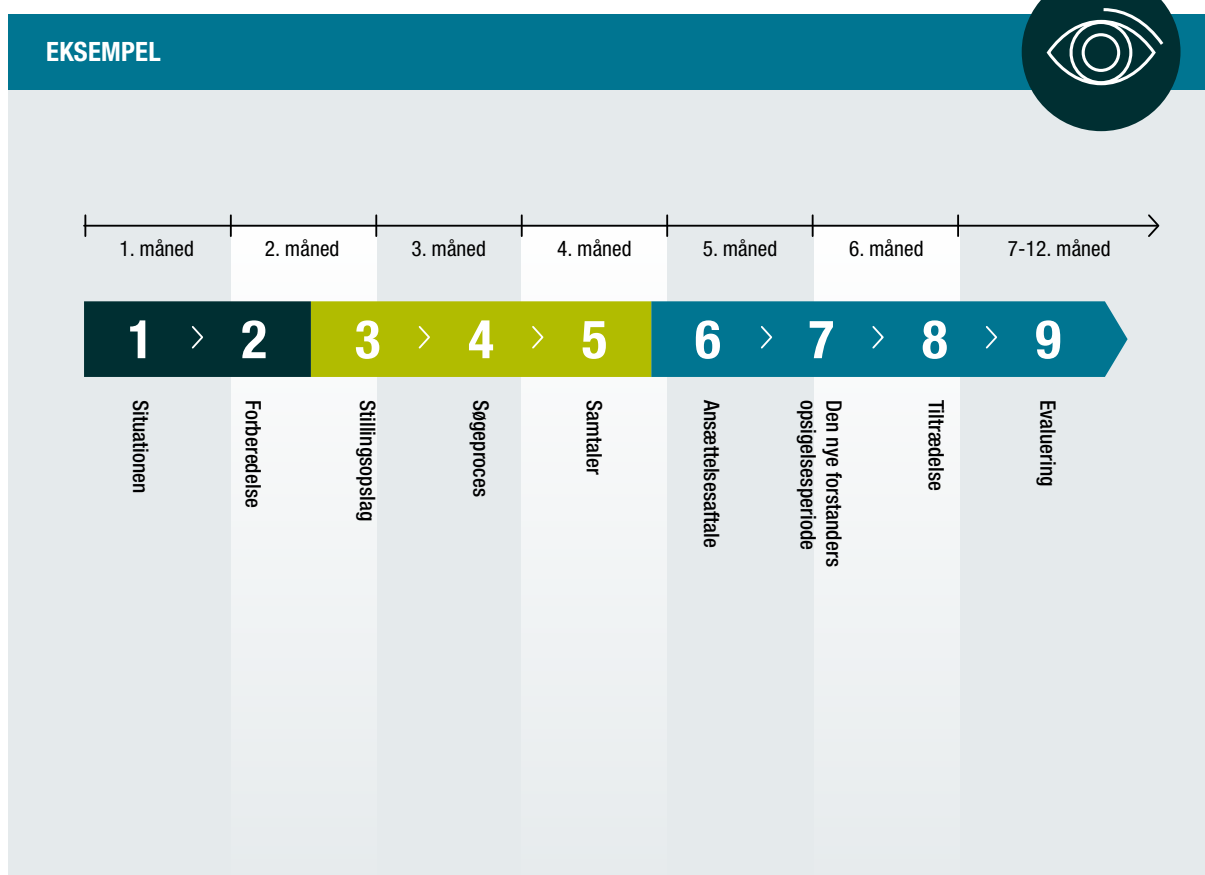
I DENNE FASE GENNEMGÅS NOGLE AF DE CENTRALE OPGAVER, DER SKAL GENNEMFØRES I FORBEREDELSEN, HERUNDER

- Tidsplan
- Funktionsbeskrivelse
- Lederprofil/ansøgerprofil
- Ansættelsesvilkår
- Orienteringspakke til ansøgere
- Ansættelsesudvalg
- Persontest

Tidsplan for processen

Det er centralt at udarbejde en realistisk tidsplan for processen. Vær opmærksom på at en rekrutteringsproces er tidskrævende – der kan nemt gå 6 måneder fra det øjeblik, en nuværende forstander siger op, til en ny træder ind ad døren! Husk at justere tidsplanen, hvis den ikke holdes og hold nøgleinteressenter orienteret. Vær endvidere opmærksom på at det også tager lang tid at hjælpe den nye forstander godt i gang.

Nedenstående er et vejledende bud på hvor lang tid, de forskellige faser i processen typisk tager.



Funktionsbeskrivelse for nuværende skoleleder

Det er i forbindelse med rekrutteringen centralt at udarbejde en funktionsbeskrivelse for den nuværende skoleleder.

Til højre ses et eksempel på en beskrivelse af ledelsesfunktionen.

EKSEMPEL



BESKRIVELSE AF LEDELSESFUNKTIONEN

ORGANISATIONEN

Ansæt som forstander på Eksempelstrup Efterskole

DET OVERORDNEDE FORMÅL MED FUNKTIONEN

Forstanderen sikrer, at skolen overholder al relevant gældende lovgivning, at bestyrelse til en hver tid er velorienteret, og at skolen til enhver tid lever op til gældende værdigrundlag.

FORSTANDERENS ANSVAR FOR DEN DAGLIGE UDVIKLING OG DRIFT

Forstanderen ...

- er hovedansvarlig for skolens daglige drift og sikkerhed og for, at eleverne på en tryk og sund måde modtager undervisning.
- har det personalemæssige ansvar for fastholdelse og udvikling af dygtige medarbejdere, der kan efterleve lovgivningen og skabe gode pædagogiske rammer for eleverne.
- har i samarbejde med bestyrelsesformanden ansvaret for bestyrelsens liv og levned, herunder at bestyrelsen har de relevante og korrekte informationer på alle nøgleområder.
- er ansvarlig for, at der arbejdes strategisk og langsigtet ledelsesmæssigt med at udmønte skolens vision og efterleve mission og værdier.
- er overordnet ansvarlig for ansættelse og afskedigelse af medarbejdere.
- er i samarbejde med bestyrelsen ansvarlig for lønpolitik.
- er skolens ambassadør, ansigt udadtil og har en særlig rolle i forhold til at skabe gode relationer til forældrene.
- er kulturbærer for skolens værdier og kultur.
- er ansvarlig for, at den fastlagte strategi udmøntes i samarbejde med medarbejderne.

BEFØJELSER

Forstanderen refererer til bestyrelsesformanden.

Godkendt d. xx.xx.20xx

[DOWNLOAD ARBEJDSKEMA](#)

Lederprofil

Med afsæt i funktionsbeskrivelsen og skolens nuværende situation udarbejdes en profil for den kommende leder.

Afstem overskrift(er) for de ideale forventninger med udgangspunkt i pointer fra dialogværktøjet fra fase 1. Hvad er det, vi søger?

- Pædagogisk inspirator
- Økonomisk administrator
- Projektmager
- Personalechef
- Mangeårig leder
- Andet

Derefter går I tættere på de kompetencer, kandidaten skal have for at kunne matche stillingens opgaver og organisationens udfordringer.

Brug lederprofil-værktøjet nedenfor til at udarbejde en lederprofil. Denne profil bidrager til at bestyrelsen får et fællesbillede af den mulige kandidat og profilen danner grundlag for stillingsopslaget, som udarbejdes i fase 3.



VÆRKTØJ

LEDERPROFIL

Dette værktøj går i dybden med fire typer kvalifikationer, som er relevante for en leder. Dertil kan der selvfølgelig være andre kvalifikationer, som er særlige for jeres skole.

Grundlæggende handler det om at få afklaret hvilke kvalifikationer, der er særligt centrale hos den nye leder.

Med afsæt i de 4 overordnede kvalifikationer udarbejdes en lederprofil.

DE FIRE TYPER KVALIFIKATIONER



Se kort beskrivelse af de 4 typer kvalifikationer på de næste 2 sider →

DOWNLOAD ARBEJDSKEMA

KORT BESKRIVELSE AF DE 4 TYPER KVALIFIKATIONER, SOM ER RELEVANTE FOR EN LEDER

1

Branchemæssige kvalifikationer

De branchemæssige kvalifikationer dækker over ansøgerens kendskab til efterskoleverdenen. Brancheindsigten kan være af forskellig karakter.

EKSEMPLER

Kendskab til efterskoleverdenen

- At ansøgeren har et grundlæggende kendskab til skoleformen. Man skal her vurdere, om det er helt afgørende eller bare ønskeligt, at man har indsigt i efterskoleverdenen.
- At ansøgeren har arbejds erfaring indenfor uddannelsesområdet og kender uddannelsesverdenen. Det er i den forbindelse centralt at afgøre, om kendskab og erfaring indenfor området er en forudsætning for at kunne komme i betragtning til jobbet som forstander, eller om kendskab til uddannelse og læring er tilstrækkeligt.

Netværk

Har ansøgeren et stort netværk og relationer til interessenter, der vil kunne styrke og udvikle skolen? Det kunne fx være via interesseorganisationer, fundraising organisationer, Undervisningsministeriet m.fl.

2

Faglige kvalifikationer

De faglige kvalifikationer stiller skarpt på den uddannelsesmæssige baggrund og den ledelseserfaring, som I ønsker, ansøgeren skal have.

EKSEMPLER

Uddannelse, uddannelsesniveau og efteruddannelse

At ansøgeren har en relevant uddannelse, fx en læreruddannelse eller en relevant videregående uddannelse, eventuelt suppleret med en lederuddannelse. Ledelse kræver et vist personligt drive (lyst til udvikling både personligt og fagligt). Vær derfor også opmærksom på efteruddannelse/kurser.

Ledelseserfaring

At ansøgeren har ledelseserfaring fra en uddannelsesinstitution. Når ledelseserfaring kan være relevant at trække ind, handler det om at kunne omsætte ledelse i praksis. Rigtigt meget ledelse er 'håndværk', forstået som evnen til at kunne sætte sig selv i spil, dosere sig selv og træffe kvalificerede beslutninger – det kræver livs- og praksistræning.



3

Ledelsesmæssige kvalifikationer

De ledelsesmæssige kvalifikationer beskriver de centrale, ledelsesmæssige egenskaber, der er vigtige i forhold til jobbet.

EKSEMPLER

Strategiske kompetencer

Ansøgeren skal kunne arbejde strategisk og sammen med skolens bestyrelse omsætte det til praksis.

Udviklings- og implementeringskompetencer

Ansøgeren skal udvise initiativ og kreativitet til at definere visioner og mål og forfølge dem med en afbalanceret forståelse for organisationens behov og opnåelse af resultater.

Samarbejdskompetencer

Ansøgeren skal være klar til at indgå i et velfungerende team med den ambition at få dygtige folk, fx lærere med stor passion, til at fungere sammen.

Kommunikative kompetencer

Ansøgeren skal være dygtig til at kommunikere til såvel interne som eksterne målgrupper, både i skrift og tale. Ansøgerne skal eksempelvis mestre både svære samtaler, motiverende samtaler, 1 til 1 samtaler og kunne tale i større forsamlinger.

4

Personlige kvalifikationer

De personlige kvalifikationer dækker over egenskaberne på det personlige plan. Det tilstræbes, at ansøgeren fremstår som et afbalanceret, modent og helt menneske.

EKSEMPLER

Åben og imødekommende

At ansøgeren er empatisk i omgangen med andre mennesker og god til at skabe nye relationer.

Loyal og ærlig

At ansøgeren er respektfuld og troværdig og viser, at ord og handling følges ad.

Vedholdende og robust

At ansøgeren er i stand til at håndtere udfordringer og problemstillinger og er rodfæstet også i modgang.

Motiverende

At ansøgeren har evnen til at skabe glæde, motivation og engagement i organisationen.

I besiddelse af selvtillid og selvindsigt

At ansøgeren kender sine personlige præferencer, styrker og svagheder og kan bringe dem kompetent i spil i forskellige samarbejdskonstellationer og situationer.

Forandringsvillig

At ansøgeren har modet og lysten til at ændre det bestående, når det er til skolens bedste.

Ansættelsesvilkår

Det er vigtigt at få fastsat de overordnede ansættelsesvilkår fra start og få afstemt det råderum, som bestyrelsen opererer indenfor. Indhent eventuelt information hos Efterskoleforeningen.

Forstanderens ansættelsesforhold er reguleret af overenskomst mellem Finansministeriet og Lærernes Centralorganisation.

Indenfor denne ramme skal bestyrelsen tage stilling til følgende hovedpunkter i kontrakten og forhold i forbindelse med ansættelsen:

- Hvor skal forstanderen indplaceres i det relevante løninterval?
- Skal der eventuelt herudover indgås aftale om supplerende engangsvederlag?
- Skal der aftales 3 måneders prøvetid?
- Er der bopælspligt i en tjenestebolig? Krav eller bare ønskeligt? I givet fald: Er det på tjenestebolig- eller tjeneste-lejeboligvilkår? Er der forventninger knyttet til boligforholdet, fx om nattilsyn? Er der aftaler om klargøring/istandsættelse/overdragelse af boligen?

Desuden bør man være helt præcis omkring forstanderens organisatoriske placering, beføjelser og om prokuraforhold på skolen.

IDEER TIL



INDHOLD AF ORIENTERINGSPAKKE

Lederprofil

Kort om skolens historie

og evt. baggrunden for forstanderskift

Data om skolen, fysiske rammer og lign.

Værdigrundlag

Skolens profil. Fagtilbud og den pædagogiske og dannelsesmæssige selvforståelse

Ledelsesopbygning. Hvis der er flere i ledelsen, kan der være en job/funktionsbeskrivelse af viceforstanders og afdelingslederes funktioner

Beskrivelse af bemanning i administrationen

Forstanderens opgaver (funktionsbeskrivelse)

Formelle ansættelsesvilkår i henhold til overenskomst og lign.

Orienteringspakke til ansøgerne

Det virker professionelt fra start at have udviklet en materialepakke med relevante informationer til potentielle ansøgere. Materialepakken kan hentes fra skolens hjemmeside. Denne pakke kan indeholde et strategisk notat med de hovedopgaver, en kommende forstander skal medvirke til, funktionsbeskrivelse, seneste regnskab, en beskrivelse af skolen, tidsplan for ansættelsesforløbet med datoer for, hvornår der er samtaler mm.

Endvidere kan det være relevant med en kontaktperson, som kan kontaktes telefonisk med spørgsmål. Ofte vil det være bestyrelsesformanden, der er kontaktperson, men hvis der anvendes ekstern konsulent, kan det også være vedkommende.

Ansættelsesudvalg

Der skal nedsættes et ansættelsesudvalg.

Eksempel på ansættelsesudvalgets opgaver:

- Udformer tekst til stillingsopslag
- Forelægges ansøgninger til gennemlæsning ved fristens udløb
- Bestemmer hvor mange, der skal indkaldes til samtale
- Sørger for, at de udvalgte ansøgere er velinformerede før en samtale, ved tilsendelse af materiale, foresøg o.l.
- Kan vælge at indstille én eller prioritere flere kandidater til bestyrelsen
- Tager en ekstra, afklarende samtale med favoritkandidat, er selvom der evt. kun er én kandidat tilbage

Ansættelsesudvalgets funktion og opgaver er naturligvis meget afhængig af, om der er inddraget en ekstern konsulent i processen.

Ansættelsesudvalgets størrelse

Erfaringen viser, at der på efterskoler ofte er mange medlemmer i et ansættelsesudvalg, når man skal rekruttere en ny forstander. I nogle tilfælde ønsker hele bestyrelsen at være med, og demokratiske hensyn kan betyde, at der er også er mange medarbejderrepræsentanter.

Der er både fordele og ulemper ved at være relativt mange om bordet i en rekrutteringsproces. Mange omkring bordet kan give et bedre beslutningsgrundlag, fordi udvalget er sikret forskellige iagttagelser og perspektiver. Når mange bidrager, sikres flere facetter af både stillingen og ansøgeren. Desuden kan den brede inddragelse give mere legitimitet til valget af leder blandt de forskellige medarbejdergrupper, mellemledere, bagland osv.

Blandt ulemperne er, at det kan give et tungt koordineringsarbejde mellem medlemmerne. Det stiller større krav til den person, der styrer samtalerne, så samtalerne er præget af overblik og har fokus på kompetence. Desuden kan det være vanskeligere at skabe en åben dialog og en positiv stemning, hvis der sidder en 'kødrand' af passive lyttere.

Et forum på omkring seks personer plus kandidaten er et godt antal, der skaber en god balance!

Brug af persontest

Ved brug af persontest kan man få tegnet et billede af ansøgerens personlighedstræk, præferencer og adfærdsmønstre.

Der skal allerede i forberedelsesfasen træffes en beslutning om eventuel brug af persontest, da det er god stil at gøre potentielle ansøgere klart, hvorvidt der indgår persontest i processen. En persontest kan ikke stå alene. En persontest skal ses som et kvalificeringsværktøj. Der er mange forskellige udbydere af persontests. Vær opmærksom på at spørge udbyderne, om de er certificerede tilbagemeldere, og afklar, om I modtager tilbagemeldingen mundtligt eller skriftligt. Det er også vigtigt at sikre jer, at den foreslåede persontest er godkendt til at bruge i forbindelse med ansættelsessituationer.

I får via en persontest IKKE direkte svar på, om kandidaten er egnet eller ikke egnet til jobbet. I vil derimod få ord og beskrivelser på, om kandidaten eksempelvis har præference for ekstroversion (dvs. er en udadvendt person, der får energi af at være sammen med andre), hvorvidt vedkommende har præference for at være helhedsorienteret eller detaljeorienteret osv.

TJEKLISTE FASE 2



JA, der er udarbejdet en **tidsplan**

JA, der er udarbejdet en **lederprofil**

JA, **ansættelsesvilkårene** er på plads

JA, der er udarbejdet en **orienteringspakke** til ansøgere

JA, der er udarbejdet en opdateret **funktionsbeskrivelse**

JA, der er taget stilling til **ansættelsesudvalget** – antal, hvem, hvad og hvordan?

JA, der er taget stilling til, om der skal anvendes **persontest** – hvem, hvad og hvordan?

Stillingsopslag

Det kompetente og kvalitativt gode stillingsopslag udarbejdes ovenpå gode resultater fra fase 1 og 2.

DENNE FASE HANDLER OM AT FÅ UDARBEJDET DET KONKRETE STILLINGSOPSLAG OG VÆLGE, HVOR DET SKAL PUBLICERES.

Det er her, man får mulighed for at kommunikere skolens værdier og skolens brand.

Udformning af stillingsopslag

Når teksten til stillingsopslaget skal formuleres, gælder det om at gøre både skolen og stillingen så attraktiv som muligt og tydeliggøre den ønskede ansøgerprofil.

Skriv attraktivt

Stillingsopslaget skal gerne tiltrække de rette kandidaters interesse og få dem til at søge stillingen. Derfor er det vigtigt at skrive et stillingsopslag med rette appel!

Her kan I evt. støtte jer til AIDA-modellen:

A : Attention

I : Interest

D : Desire

A : Action

Det er også en god idé at lade en egnet testperson læse jobopslaget og give feedback.

Læs mere:

[AIDA på Wikipedia](#)

Kend reglerne

Når I udarbejder teksten til jobopslaget, skal I være opmærksomme på, at den overholder lovgivningen. På arbejdsmarkedet må man ikke forskelsbehandle direkte eller indirekte i forhold til:

- Køn
- Race, hudfarve eller etnisk oprindelse
- Religion eller tro
- Seksuel orientering
- National eller social oprindelse
- Politisk anskuelse
- Alder
- Handicap

Læs mere:

[Beskæftigelsesministeriet, forskelsbehandlingsloven](#)

Husk at henvise til at ansættelsen sker i henhold til overenskomst mellem Finansministeriet og LC, og at stillingens løninterval er beskrevet med aktuelle beløb.

Hvor skal I annoncere?

Annonceringen er i sig selv en branding mulighed. Og man skal annoncere i de medier, hvor man mener relevante kandidater færdes. Dvs. man skal sammensætte et mediemix ud fra:

- Branding eksponering af skole og stilling
- Komme i kontakt med relevante kandidater
- Økonomisk råderum. (Det budget man har til rådighed)

Følgende steder og kanaler er oplagte at annoncere:

- Egen hjemmeside. Her er det endvidere oplagt at lægge den udbyggede stillingsbeskrivelse
- Netbaserede jobportaler
- Bladet Efterskolen – elektronisk og papirbaseret. Friskolebladet og Frie Skoler.
- Folkeskolen kunne også være et bud
- Aviser – lokale og landsdækkende.
- Sociale medier: Facebook, LinkedIn, Twitter og Instagram

TJEKLISTE FASE 3



JA, der er nu udarbejdet et **stillingsopslag**, der udtrykker det vi gerne vil stå for som skole

JA, der er staget stilling til, hvor der skal **annonceres**

> Søgeproces

Her handler det om selve søgeprocessen, herunder fortrolighed og kommunikation med potentielle kandidater.

DENNE FASE HANDLER OM SELVE SØGEPROCESSEN.

På dette tidspunkt har man taget stilling til hvilket mediemix, man vil anvende – altså hvordan og hvor skal der søges.

Henvendelser og besøg

Annoncen oplyser naturligvis, hvem man skal henvende sig til for supplerende information eller et ønske om at se skolen. Der kan argumenteres for både en og to kontaktpersoner.

Præsentation af skolen giver ofte størst konkret udbytte, hvis den foretages af afgående forstander eller viceforstander. Mange potentielle ansøgere har behov for at stille opklarende spørgsmål pr telefon. Det betyder, at man skal have en organisering på plads; at man kontakter enten bestyrelsesformand eller ekstern konsulent.

Centrale overvejelser i den forbindelse er:

Formand kan som kontaktperson formidle kultur, indsigt i skolen, historie – som et parts indlæg.

Ekstern konsulent kan som kontaktperson formidle oplysninger om skolen med anonymitet.

Fortrolighed

Ansøgninger må ikke ligge og flyde på lærerværelset og må ikke være tilgængelige for medarbejdere, der ikke er med i ansættelsesudvalget.

Skolens ansatte og bestyrelsesmedlemmer er omfattet af reglerne om tavshedspligt. Dette gælder således også ansættelsesudvalget. Det betyder, at ansættelsesudvalget skal behandle alle ansøgninger fortroligt og

ikke må videregive oplysninger (navne eller andre personlige forhold) på ansøgere eller drøfte udvalgets arbejde med uvedkommende. Sekretær for udvalget kunne naturligt være en person fra skolens administration. I henhold til persondataloven må man ikke gemme ansøgninger. Der skal derfor etableres en makuleringsprocedure, der omfatter både papir og elektronisk opbevarede ansøgninger.

Kvittering ved modtagelse af ansøgning

'Tak for ansøgningen'. Det viser professionel håndtering af ansættelsesprocessen og fastholder interessen hos ansøgeren, hvis ansøgeren får en kort kvittering for ansøgningen.

TJEKLISTE FASE 4



- JA**, vi har aftalt en **kontaktperson og besøgs muligheder**
- JA**, der er etableret en god **organiseringstruktur**
- JA**, der er etableret en **struktur for håndtering** af ansøgninger
- JA**, vi udsender **kvittering** for modtagelse af ansøgningen

VÆRKTØJ

INDKOMNE ANSØGNINGER

Det er en rigtig god idé løbende at registrere ansøgningerne. En registrering kunne i oversigtsform se således ud:

Registrering og navn	Tjek for indhold/ fuld modtagelse	Kvittering	Særlige forhold, f.eks. diskretion

DOWNLOAD ARBEJDSKEMA

> Udvælgelse, samtaler og test

**I DENNE FASE VIL FOKUS BLIVE
RETTET MOD SAMTALERNE,
HERUNDER:**

- Design af samtale typer
- Samtaleafviklingen
- Opsamling og vurdering af samtalerne
- Indhentning af referencer
- Bestyrelsens beslutning
- Udarbejdelse af afslag

Samtalefasen

Når ansøgningsfristen er udløbet, gøres situationen op. Det er vigtigt hurtigt at få overblik – med henblik på en kvalitativ stillingtagen til, om man har de 'rigtige' kandidater i ansøgerfeltet. Hvis svaret er NEJ, skal man i gang med et genopslag. Er svaret JA, designes det videre samtaleforløb.

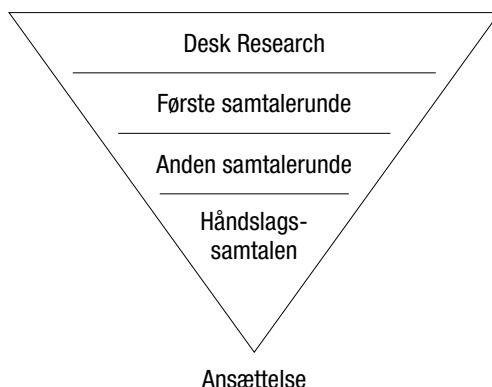
Husk at samtalefasen har til formål at møde kandidaterne og via kompetente samtaler finde frem til den rette kandidat. Det vil sige, at feltet af kandidater løbende indsnævres i processen.

Samtale overblik

Et overordnet samtaleflow indeholder to samtalerunder og en afsluttende håndslags-samtale. Dette kan dog variere afhængigt af antallet af ansøgere.

Uanset antallet af ansøgere og et evt. tidspres anbefales det at have mindst to samtalerunder. Dette gælder også, hvis man efter første runde kun har én kandidat. Husk løbende at få forventningsafstemt efter samtalerne. Det er vigtigt løbende at få svar på det centrale spørgsmål: Er du stadig interesseret i stillingen?

Feltet af kandidater indsnævres løbende:



Desk Research har til formål at screene hvilke kandidater, der skal indkaldes til samtale. Inden man begynder at indkalde kandidater til samtaler, bør der laves en desk research runde, hvor man hurtigt søger på de enkelte kandidater. Det kan være, at man googler, søger på det professionelle netværks værktøj LinkedIn m.v. Formålet med denne desk research er at se hvilke informationer, der dukker op vedr. den enkelte kandidat. Det kan være historier, der understøtter ansøgningen, og det billede den har skabt. Det kan også være der dukker ting op, der ikke diskvalificerer, men gør, at man skal være ekstra opmærksom. Produktet af denne fase er udvælgelse af en gruppe af kvalificerede kandidater til samtalerne.

Første samtalerunde har fokus på en uddybende præsentation af kandidaten – herunder vedkommendes kvalifikationer, historik og visioner.

Deltagere: Ansættelsesudvalget og kandidaten
Varighed: ca. 1 time

Anden samtalerunde har til formål at udbygge kendskabet til kandidaten, via dialog og evt. konkret opgaveløsning og lederprofil.

Deltagere: Ansættelsesudvalget og kandidaten
Varighed: ca. 1 time

Håndslagssamtalen har til formål at indgå aftale med den udvalgte kandidat man vurderer er bedste match til stillingen.

Deltagere: Bestyrelsesformand og kandidaten



FORSLAG TIL INDKALDELSE OG FORLØB AF SAMTALER

Indkaldelse til samtale

Fortæl/skriv,

- hvem ansøgeren kan forvente at møde til samtale. (Hvem fra bestyrelsen, fra skolens medarbejdere o.l.).
- hvordan tiden under samtalen fordeles mellem f.eks. præsentation, forberedt opgave og samtale.
- hvis der umiddelbart forud for samtalerne er arrangeret mulighed for at møde udvalgte ansatte.
- at det forventes, at ansøgeren på forhånd har orienteret sig om skolen og om stillingen, og at I står til rådighed.
- hvis I forventer at fortage test mellem samtalerne.
- hvis der er praktiske og andre forhold omkring samtalen, som er af betydning for ansøgeren.

2. samtale

- Forberedt opgave i direkte relation til skolens udvikling. Måske med fokus på skolens udvikling. Eks.: Lav et oplæg til, hvordan skolen bedre kan appellere til drenge.
- Opfølgning fra første samtale. Begge parter kan rejse spørgsmål.
- Opfølgning omkring konkrete forhold, ledelsesfordeling, administration o.l.
- Lønforventning. Ikke i detaljer, men niveau.
- Bopælspligt og lejeforhold?
- Relevante personlige forhold. Færre og færre ansættes som forstanderpar, men måske flytter der alligevel en ægtefælle med til skolen. Forventes der et job til ægtefællen? En del ansættelser går skævt pga. uklarhed på dette punkt.
- Afrunding. Hvad sker der nu?

1. samtale

- Velkomst og forventningsafstemning.
- Rollefordeling.
- Præsentation af de tilstedeværende.
- Ansøgerens præsentation af sig selv. Tidsrammen og overskrifter til indhold er meddelt på indkaldelsen.
- Ansøgerens præsentation af egen motivation for at søge stillingen.
- Ansøgerens præsentation af egen vision som forstander, ledelsesmæssig vision, skoleforms vision.
- Ansøgerens præsentation af personlig og faglig udvikling/historik.
- Reference henvisning.
- Afrunding: Hvad sker der nu? Vigtigt, at ansøgerne kender tidsplanen. Først og fremmest, hvornår ansøgeren kan forvente at høre fra ansættelsesudvalget.

Håndslagssamtale

- Velkomst og forventningsafstemning.
- Ansættelsesudvalgets motivering og grund for indstilling af netop den valgte kandidat.
- Grundig gennemgang af ansættelsesvilkårene.
- Kontrakt og alle følgende papirer udleveres klargjort til underskrift.
- Løbende forventningsafstemning.
- Afslutning 'Håndslag har vi en aftale JA/NEJ'?
- Aftale om tidspunkt for kontraktunderskrivelse.

Afvikling af samtaler

Samtalerne skal have en mødeleder, der har overblik, leder slaget og sikrer, at alle vigtige spørgsmål kommer op. Det behøver dog ikke at være mødeleder, der stiller alle spørgsmål. Det kan bidrage til en mere afslappet dialog, hvis der er flere, der blander sig.

Atmosfæren ved samtalerne

Som oftest er ansøgeren den svage part ved ansættelsessamtalen. Man er på udebane, og man er ansøger! Derfor bør man som vært og den stærke part drage omsorg for, at ansøgerne oplever kontakten med skolen som professionel og behagelig. Det er ikke uden betydning for skolens image, at de ikke-valgte kandidater efterfølgende sidder tilbage med en fornemmelse af at have været behandlet sobert.

Spørgsmål til kandidaten

Ud fra beskrivelsen i 'Den kommende leders profil' kan I vurdere hvilke spørgsmål, I mener er relevante at stille kandidaten.

Husk at motivation spiller en stor rolle for, hvordan en person fungerer i jobbet. I et ansættelsesforløb er det derfor vigtigt at finde frem til, hvad der motiverer, og hvad der demotiverer kandidaten.

På næste side har vi samlet nogle ideer til spørgsmål til kandidaterne.

Bedømmelse

Efter samtalen kan det enkelte medlem af ansættelsesudvalget lave sine egne notater i et bedømmelseskema. Senere kan man overføre sin bedømmelse til en samlet vurdering. Se skemaer på side 25.



SPØRGSMÅL TIL KANDIDATEN

Overordnede spørgsmål

- Vil du indlede med at give en kort beskrivelse af dit arbejdsliv?
- På hvilke måder føler du dig kompetent i forhold til stillingen?
- Hvorfor søger du jobbet?

1 Branchemæssige kvalifikationer

- Fortæl om dine erfaringer fra uddannelsesområdet.
- Vil du prøve at definere begrebet 'dannelse'?
- Hvad ved du om efterskoleformen?
- Hvad oplever du som attraktivt ved efterskoleformen – og vores efterskole?
- Fortæl om din forbindelse til vores efterskole?
- Hvad er dit kendskab til Efterskoleforeningen?
- Hvordan er dit netværk indenfor denne verden? Hvordan vil dit netværk komme i positivt spil for vores efterskole?
- Har du været aktiv i foreningssammenhænge?

2 Faglige kvalifikationer

- Kan du fremhæve noget fra dine uddannelsesforløb, der kvalificerer dig til jobbet?
- Hvad mener du, du skal tilegne dig/lære, hvis du får jobbet?
- Hvad er dine erfaringer som leder?
- Hvad er din erfaring med administration og økonomistyring?
- Hvad er din erfaring med pædagogiske udviklingsprosser?
- Hvordan vil du samarbejde med bestyrelsen?

3 Ledelsesmæssige kvalifikationer

- Hvad gør dig til en dygtig leder?
- Fortæl om din ledelsesstil.
- Nævn et par eksempler, hvor du har truffet succesfulde beslutninger på kort og lang sigt?
- Hvad syntes du er vigtigt i et samarbejde?
- Hvordan synes du, man skal løse konflikter på arbejdspladsen?
- Hvad er et godt arbejdsmiljø for dig?
- Hvad synes du karakteriserer en god vision?
- Fortæl om dine ideer, og hvordan du typisk vil gå videre med dem.
- Hvad er du særligt opmærksom på?
- Hvad er dit forhold til medierne og synlighed?

4 Personlige kvalifikationer

- Hvad er dine forventninger til stillingen?
- Hvad motiverer dig?
- Hvad er du optaget af, når du ikke er på arbejde?
- Hvilken organisationskultur trives du i?
- Har du planer for videreudvikling personligt eller indenfor dit fagområde?
- Forestil dig at du er valgt til stillingen: Første dag på arbejde – hvad vil du gøre?
- Hvordan håndterer du vanskelige situationer?

Afrundende spørgsmål

- Er der noget, du gerne vil spørge om?

Afrund samtalen med at få præciseret, hvornår kandidaten får en tilbagemelding, og om det sker pr. skrift eller telefonisk

DOWNLOAD ARBEJDSSKEMA

VÆRKTØJ



INDIVIDUELT BEDØMMELSESSKEMA

Brug skemaet til noter under og efter samtalen med kandidaten.

KANDIDATENS ...	Din vurdering
1 Branchemæssige kvalifikationer	
2 Faglige kvalifikationer	
3 Ledelsesmæssige kvalifikationer	
4 Personlige kvalifikationer	

[DOWNLOAD ARBEJDSSKEMA](#)

VÆRKTØJ



SAMLET VURDERINGSSKEMA

Dette skema hjælper til at skabe overblik og vægtning af alle kandidaternes kvalifikationer.

Du giver hver kandidat 1-5 points (5 er højest) ud for hver kvalifikation.

Det er din vurdering af, i hvor høj grad den enkelte kandidats kvalifikationer er i overensstemmelse med de opstillede krav i 'Den kommende leders profil'. Her kan du trække på dine noter i 'Din vurdering'.

Kandidat	Navn 1	Navn 2	Navn 3	Navn 4	Navn 5
1 Branchemæssige kvalifikationer (1-5)					
2 Faglige kvalifikationer (1-5)					
3 Ledelsesmæssige kvalifikationer (1-5)					
4 Personlige kvalifikationer (1-5)					

[DOWNLOAD ARBEJDSSKEMA](#)

Efterbehandling

Udvalget mødes efter samtalerunderne, konkluderer og beslutter, hvem man går videre med.

Referencer

Ansøgningerne vil normalt være bilagt et antal anbefalinger eller udtalelser. Men ofte forholder anbefalingerne sig ikke til, om ansøgeren vil egne sig til at udfylde en forstanderstilling. Hvis man gerne vil have sådanne udtalelser, skal man aftale det med ansøgeren, og man skal igen sikre diskretion, da det jo endnu ikke er sikkert, at ansøgeren får stillingen.

Det er bedst at nøjes med dette til umiddelbart før den sidste samtalerunde, hvor man næsten er afklaret, men vil sikre sig en relevant referencepersons vurdering.

Referencer er en vigtig del af ansættelsesprocessen. Uanset, hvor begejstret man er blevet for ansøgeren gennem samtalerne, bør man bruge tid på denne opgave.

Man kan supplerende spørge ansøgeren om samtykke til at tage referencer ved flere tidligere ansættelsesforhold, så det ikke kun er favoritreferencer udvalgt af ansøgeren. Hvis man fornemmer, at der er et problematisk ansættelsesforhold på CV'et, må man også give ansøgeren mulighed for at give sin version af det skete, inden man tager kontakt til en referenceperson.

Når samtalen med den tidligere arbejdsgiver gennemføres, skal man være meget opmærksom på, hvad der siges, og hvad der ikke siges. Ofte vil en referenceperson gerne hjælpe og meget nødt til stå i vejen for ansøgerens fremtidige jobmuligheder.

Der indhentes gerne to referencer. Normalt telefonisk.

OBS!



INDHENTNING AF REFERENCER

Der må kun indhentes reference, såfremt ansøgeren har givet udtrykkeligt samtykke – og da kun til de personer, som ansøgeren har angivet som referencer.

Dette må der **ikke** spørges til:

En arbejdsgiver må som udgangspunkt ikke videregive oplysninger om ansøgers rent private forhold, herunder politiske, foreningsmæssige, seksuelle og strafbare forhold samt oplysninger om helbredsforhold, væsentlige sociale problemer og misbrug af nydelsesmidler.

Eksempler på spørgsmål

- Randi fortæller, at hun har været ansat hos jer i fem år. Hvilken stilling og hvilke opgaver havde Randi?
- Hvordan var Randis forhold til sine kolleger?
- Hvordan vil du karakterisere Randi?
- Hun fortæller, at hun har et godt overblik. Kan du fortælle om situationer, hvor hun satte det i spil?
- Hvad er din forklaring på, at Randi forlod stillingen hos jer?

Det kompetente afslag

Vær meget opmærksom på at få formuleret kompetente og velmenende afslag. Det er aldrig rart at blive afvist, og i en rekrutteringsproces er afslag nødvendige. Husk, at de der ikke får jobbet også husker processen og afslaget – målsætningen må være, at de oplever sig behandlet ordentligt, kompetent og professionelt. En grundregel, man kan holde sig for øje er, at jo længere kandidaten er kommet i processen, jo mere udbygget bør afslaget være.

“Mange tak for din ansøgning og fordi du har brugt tid på at interessere dig for vores efterskole. Vi må desværre meddele dig, at vi har valgt at gå videre med en anden kandidat. Vi fandt både din ansøgning og samtalerne meget interessante. Du er velkommen til at kontakte xx, hvis du ønsker at få dette afslag uddybet”.

Indstilling fra udvalg til bestyrelse

Ansættelsesudvalget peger på én kandidat, der indstilles til ansættelse. I tvivlstilfælde prioriteres mellem flere.

Bestyrelsens beslutning

Endelig beslutning tages typisk, efter at have mødt den indstillede kandidat ved ‘håndslags-samtalen’.

Valget kan være ekstra svært, hvis flere kandidater står meget lige. Hvis bestyrelsen har været i tvivl eller måske endda internt uenige, må denne uenighed under ingen omstændigheder vises udadtil.

Husk at meddele afgørelsen til den valgte kandidat, før de øvrige kandidater, der er tilbage i feltet, meddeles afslag. Vedkommende kunne jo have fået betænkeligheder eller have andre ansøgninger ude.

TJEKLISTE FASE 5



JA, vi har taget stilling til **professionel indkaldelse** til samtalerne

JA, der er taget stilling til **samtale designet** – antal samtaler og desk research

JA, der taget stilling til **samtale organisering og form** – hvem, hvad og hvor

JA, der er taget stilling til hvordan samtaler **vurderes** – hvilke værktøjer/skemaer, der anvendes

JA, der er taget stilling til **reference indhentning**

JA, der er taget stilling til **beslutningsprocessen** – hvem skal vi indstille som endelig kandidat

JA, der er en **PLAN B**, hvis den oplagte kandidat springer i målet

> Ansættelses- aftale

Det er en vigtig læresætning, at man ikke har nogen aftale, før der er en underskrevet kontrakt

– først her er man i mål!

**I DENNE FASE RETTES
FOKUS MOD SELVE
ANSÆTTELSESAFTALEN,
HERUNDER**

- Kontraktforhandlinger
- Det kompetente afslag
- Pressemeddelelse

Ansættelsesaftale

Det er først, når man står med den endelige kandidat, at man kan lave den endelige aftale.

Men man kan godt forventningsafstemme løbende med afsæt i det store billede, fx omkring lønniveau.

Den endelige aftale bør man gå grundigt igennem, og det er ofte en personlig og fortrolig forhandling mellem formand og kandidaten.

Kontraktunderskrivelse/ forhandlinger

Selve kontraktunderskrivelsen er den afsluttende handling. Den foregår som én-til-én samtaler mellem den nye forstander og bestyrelsesformanden. Selve kontraktpakken er fastlagt, men der kan altid komme detailforhandlinger (se punktet om ansættelsesvilkår i fase 2). Det er vigtigt, at formanden har et mandat eller et bagland, hvor ting hurtigt kan handles af. Der skal indhentes børneattest.

Husk igen – der er først en aftale, når kontrakten er underskrevet af begge parter!

Det kompetente afslag

Snarest efter, at den valgte kandidat har underskrevet ansættelseskontrakten, bør de øvrige ansøgere orienteres. De kandidater, der har deltaget i den sidste runde, bør modtage et brev underskrevet af bestyrelsesformanden. Se fase 5, afsnittet 'Det kompetente afslag'.

Pressemeddelelse

Eksempelstrup Efterskole har fået ny forstander! Husk at pressemeddelelsen er en form for et officielt dokument, der har blivende karakter. Den gode pressemeddelelse kan indledes med, at I færdiggør sætningen: 'Vi vil fortælle at ...'. Det er kernefortællingen.

Grundkomponenter til den gode pressemeddelelse:

- Overskrift
- Budskab 'vi vil gerne fortælle'
- Hvem er den nye forstander
- Hvornår tiltræder den nye forstander
- Hvad glæder vi os til med den nye forstander
- Fakta om skolen
- Spørgsmål kan rettes til Formand NN

TJEKLISTE FASE 6



JA, vi fik lavet en god **ansættelsesaftale/kontrakt**, der er underskrevet og begge parter er tilfredse

JA, det **kompetente afslag** er formuleret

JA, der er lavet en god **pressemeddelelse**, der udtrykker det, vi gerne vil på vegne af vores skole

> Den nye forstanders opsigelses- periode

Ansættelses-
kontrakten er
nu underskrevet,
og der er
sendt presse-
meddelelse ud.

**I DENNE FASE ER DER
FOKUS PÅ PERIODEN FRA
KONTRAKTEN ER INDGÅET
OG TIL DEN NYE FORSTANDER
STARTER I JOBBET.**

Den nye forstander har en
opsigelsesperiode. Dvs. den nye
forstander skal arbejde loyalt
overfor sin gamle arbejdsgiver.

På skolen og for bestyrelsen er
denne periode oplagt til at få
forberedt og gennemført det gode
farvel til den afgangende forstander
– og det gode velkommen og op-
startsforløb til den nye forstander.

Præsentation for personalet

Den nye forstander tilbringer en dag på skolen, hvor der aftales en rundtur for at hilse på de forskellige medarbejdergrupper. Der er aftalt et tidspunkt med en fælles samling og en kop kaffe, hvor kandidaten præsenterer sig og besvarer spørgsmål.

Offentliggørelse

Det sikres, at den nyansatte får lejlighed til at orientere sin nuværende arbejdsplads, før nyheden når frem ad omveje.

Formand og ny forstander laver en pressemeddelelse. Den kan f.eks. danne baggrund for et pressebesøg på skolen.

Husk særlig information til skolekredsen!

Find et belejligt tidspunkt for meddelelse i forhold til kommende elever/forældre.

Overdragelse fra fratrædende til tiltrædende forstander

Der skal indgås aftaler med den nuværende forstander om 'den sidste ledelsestid'. Fratrædende forstander kan eksempelvis spille en vigtig rolle i orientering af den nye leder. Dette kan ske både ved at mødes nogle gange og ved, at den fratrædende forstander laver et overdragelsesnotat. I et sådan notat er det især vigtigt at redegøre for eksisterende procedurer, samarbejdskultur o.l. – og naturligvis især de ikke-nedskrevne forhold.

Der kan aftales et overlap, hvis det er muligt, men det bør ikke vare ret længe, da det meget vel kan blive en kunstig situation.

Overdragelsesmøde

Der aftales et overdragelsesmøde, som er den formelle dag, hvor 'nøglerne' gives videre. Ofte omkring den 31/7. Deltagere er mindst formand, afgangende forstander og den nye forstander.

Afskeds- og velkomstreception

Én eller to receptioner? En velkomstreception for den nye forstander kan være en god idé, men afhænger af de konkrete forhold, skolens kultur m.m.

Nogle gange vil der være en afbalancering i forhold til den afgangende forstander at tage hensyn til. Den officielle afsked med den afgangende har normalt større interesse.

Hvis man ikke holder en reception, bør bestyrelsen overveje, hvordan man i øvrigt kan byde den nye leder velkommen. Dette kan være så banalt som en buket blomster og et besøg på kontoret på første arbejdsdag. Eller at formanden tager med den nye forstander rundt og hilser på i banken og centrale samarbejdspartnere.

TJEKLISTE FASE 7



JA, overdragelsesfasen er planlagt

JA, der er taget stilling til afskeds-/velkomstreception

> Introduktion og opstart

De første 100 dage som ny forstander er centrale. Det er enormt vigtigt at komme godt fra start.

I DENNE FASE HANDLER DET OM AT KOMME FREM TIL EN SITUATION

- hvor den nye forstander oplever at høre til og er tryk i rollen og i organisationen
- og hvor nøgleinteressenterne, specielt medarbejdere og elever/forældre, oplever, at den 'nye' forstander er velfungerende i rollen.

Tiltrædelsesprocessen

I konceptet her har vi ladet os inspirere af teorien om onboarding, hvor der lægges op til en mere omfattende introduktion og en længere opstartsperiode, end man oftest ser. Processen dækker både over det praktiske og det kulturelle match mellem den nye forstander og skolen.

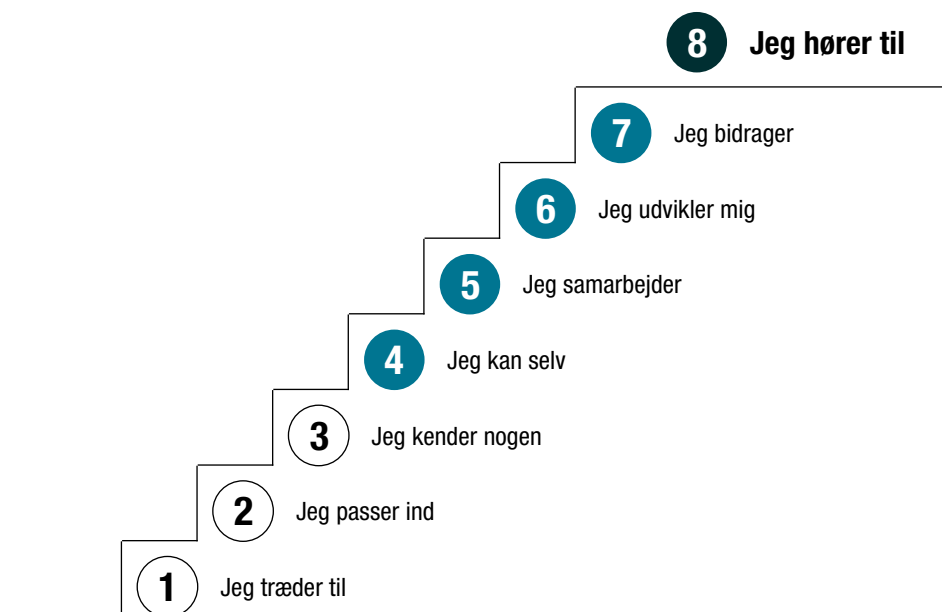
Det er vigtigt at afsætte god tid til indkø-ringsprocessen. Der vil naturligvis være forskellige niveauer af kompleksitet og tids-perspektiver, afhængigt af hvilke funktioner/job man rekrutteres ind i. Introduktions-processen for en forstander vil typisk vare mellem ½ - 1 år.

Det er en vejledende tidsangivelse, og man skal være opmærksom på, at introduktions-processen ikke er et lineært forløb. Det vil variere fra situation til situation, ligesom det er klart, at processen er mere intensiv i begyndelsen end i slutningen af forløbet.

Med inspiration i de 8 trædesten herunder kan bestyrelsen i samarbejde med den nye forstander få planlagt den gode og succes-fulde proces.

De 8 trædesten i den komplette introduktion

Set fra den nye forstanders perspektiv



EKSEMPLER PÅ DE 8 TRÆDESTEN

Forslag til bestyrelsen om opgaver og temaer, der kan sættes på dagsordenen i den indledende fase.

Trædestenene kan også bruges til at forventningsafstemme med medarbejderne.

1 Jeg træder til

Fokus på de praktiske opgaver

- Første dag på jobbet, program, velkomst, blomster mv.
- Få det praktiske på plads – it, adgangskoder, kontor, skifte navneskilt mv.
- Overdragelsesforretninger og plan
- Introduktion til årshjul
- Introduktion til diverse mødeforaer: Lærermøde, morgenmøde m.m.
- Hvornår forventes det, at den nye forstander er mødeleder første gang?
- Kom i gang samtaler, én-til-én med lederne, én-til-én med medarbejderne!
- Bestyrelsesarbejdet – møderne

2 Jeg passer ind

Fokus på kultur – jeg er en del af noget større!

- Grundig introduktion og gennemgang af vision, mission og værdier
- Historier fra skolen – hvilke personer har sat fodaftryk?
- Hvordan kommer kultur til udtryk i organisationen?
- Hvordan irettesætter/korrigerer vi ved overtrædelser?
- Hvor kommer eleverne fra geografisk, demografisk mv.?
- Hvorfor kommer eleverne?
- Hvordan arbejder man med dannelse?
- Hvad er det, vi vil med eleverne? Hvordan omsættes dette mål i dagligdagen?

3 Jeg kender nogen

Fokus på relationer

- Grundig introduktion til alle medarbejdere
- Præsentation til alle elever
- Præsentation til medarbejdervalgte repræsentanter
- Præsentation til bank, revisor, advokat, Efterskoleforeningen, øvrige samarbejdspartnere
- Introduktion og præsentation til bestyrelse og skolekreds

Punkterne 4-8 er relevante for både bestyrelsen og den nye forstander og lægger op til en dialogorienteret proces.

4 Jeg kan selv

Fokus på mestring af forstanderrollen

- Løbende drøfte og følge op på mestring af opgaveløsning (funktionsbeskrivelse)
- Tryghed ved ledelse af dagligdagen, personale, elever, økonomi, bestyrelse
- Løbende overblik over organisationen: Opgaveløsningen, trivsel, kultur, retning, økonomi, fysiske rammer og faciliteter m.m.
- Forståelse af procedurer, arbejdsgange, retningslinjer m.m.

5 Jeg samarbejder

Fokus på relationer – i samarbejdende kontekst

- Der samarbejdes med elever, forældre, lærere og øvrigt personale
- Der samarbejdes med bestyrelsen
- Der samarbejdes med ledelsen
- Der samarbejdes med eksterne partnere
- I ledelsesperspektivet – ledelse op ad, ledelse ned ad, ledelse til siden og ledelse ud ad – leveres der kvalitativt gode og tillidskabende rammer og resultater?

6 Jeg udvikler mig

Fokus på selvtilid

- Jeg føler og oplever mig tryk i forstanderrollen
- Jeg har tillid til, at min tilgang til opgaver og situationer
- Jeg har tillid til, at jeg handler i pagt med værdier, vision, bestyrelse og medarbejderes mandat – samt skolens grundlæggende DNA
- Der er overskud til at hente inspiration – få ny-syn udefra til egen udvikling
- Jeg lærer og udvikler mig
- Jeg oplever dagligdagen som værdiskabende



7 Jeg bidrager

Fokus på ledelsesmæssig værdiskabende aktiviteter

- Mål og strategier udarbejdes
- Organisationen inddrages og udvikles
- Der skabes motivation, energi og selvtillid
- Der arbejdes med ressourceoptimering
- Der koordineres mellem de forskellige enheder
- Der træffes gode transparente beslutninger

8 Jeg hører til

Fokus på samhørigheden

- Jeg oplever, at jeg hører til
- 360 grader rundt om den nye forstander opleves det, at vedkommende hører til og bidrager værdiskabende på alle planer.
- Der leveres ledelse, der skaber fremdrift og udvikling i pagt med skolens DNA.
- Der er skabt en tillidsfuld ramme mellem alle aktører og samarbejdsrelationer, hvor den nye forstander indgår i.

TJEKLISTE FASE 8



JA, vi har taget stilling til den **komplette introduktion** og lagt en plan, der rækker x antal måneder ind i nyansættelsen

JA, vi har taget stilling til, hvordan **medarbejderne skal orienteres og inddrages** i opstartsfasen

Situationen



Forberedelse



Stillingssopslag



Søgeproces



Samtaler



Ansættelsesaftale



Den nye forstanders
opsigelsesperiode



Tiltrædelse



Evaluering

1

2

3

4

5

6

7

8

9

> Evaluering og forventnings- afstemning

En vigtig
beslutning skal
følges op!

**I DENNE FASE ER DER FOKUS
PÅ EN LØBENDE EVALUERING
OG FORVENTNINGSAFSTEMNING
MED BÅDE MEDARBEJDERE
OG DEN NYE FORSTANDER,
HERUNDER**

- Samtaletyper
- 360 graders lederevaluering
- Trivselsmåling
- Løbende opfølgning på introduktions- og opstartsprocessen

Evaluering

Bestyrelsen skal have øje for vigtigheden af den løbende forventningsafstemning og evaluering med både medarbejdere og den nye forstander.

Man kan tage ledelsesfladerne: ledelse opad, ledelse nedad, ledelse udad og ledelse indad. Det er på alle disse flader/felter, den nye forstander skal lykkes!

Evalueringen bør foregå i en blanding af forberedte, improviserede, strukturerede og ikke-strukturerede samtaler.

Samtaletyper

PLANLAGTE SAMTALER

Formanden eller anden/andre repræsentanter fra bestyrelsen bør sikre, at der er planlagt og tidsfastsat følgende samtaletyper:

Forventningsafstemningssamtaler

Lever stillingen og rollen op til forventningerne? Lever den nye forstander op til bestyrelsens og medarbejdernes forventninger? Er der sket ændringer i forventningerne undervejs i forløbet?

Feedbacksamtaler

Konkrete samtaler, hvor der fokuseres på konkrete elementer – kritiske succeskriterier, der er vigtige i forhold til at få den nye forstander til at lykkes. Her gives feedback på konkret adfærd.

Statussamtaler

Her gør man status over konkrete indsatser, performance og udvikling.

'UFORMELLE SAMTALER'

Formanden eller anden/andre repræsentanter fra bestyrelsen bør også gennemføre samtaletypen 'uformelle samtaler'. Det handler om at komme forbi til en uformel kop kaffe og lytte til, hvad der sker, herunder bekymringer, glæder, optagetheder mm.

360 graders lederevaluering

Med henblik på at få evalueret ledelsesindsatsen på en struktureret måde kan man gennemføre en 360 graders lederevaluering, hvor skolens værdier, politikker og strategier inkluderes, så evalueringen tilpasses den

enkelte efterskole. I en 360 graders lederevaluering bliver lederen vurderet på en række fastsatte parametre af både bestyrelse, nærmeste leder, medarbejdere og sig selv. En 360 graders lederevaluering beskriver således, hvordan lederens nærmeste samarbejdsrelationer oplever betydningen af og lederens varetagelse af de aktuelle ledelsesfunktioner. Den er dermed en beskrivende feedback eller tilbagemelding fra væsentlige kilder i lederens omgivelser. 360 graders spejlingen er et supplement til de løbende og mere eller mindre systematiske tilbagemeldinger, man som leder får på sin indsats. Den tegner et helhedsbillede af den aktuelle situation med mulighed for nærmere analyse af den kontekst og udvikling, som lederen, skolen og medarbejderne befinder sig i. En 360 graders lederevaluering kan gøres mere eller mindre omfattende afhængigt af behov. Pointen er at sikre systematiske tilbagemeldinger på forstanderens virke 'hele vejen rundt'.

Trivselsmåling

Man kan med fordel inddrage hele medarbejderkredsen via en trivselsmåling. Herved opnås viden om skolens arbejdsmiljø, medarbejdernes trivsel, medarbejdernes motivation, medarbejdernes forbedringsforslag til fremadrettede tiltag mm. En viden, der er central for forstander og bestyrelse i forhold til ledelsesmæssigt at kunne prioritere i og igangsætte konkrete indsatser og tiltag på skolen baseret på data.

Løbende opfølgning på introduktions- og opstartsprocessen

Se fase 8, side 32.

TJEKLISTE FASE 9



- JA**, vi har planlagt et sammenhængende introduktions- og evalueringsprogram, der rækker langt ind i den nye ansættelsesperiode



VÆRKTØJER OG STØTTEMATERIALER SOM KAN DOWNLOADES I WORD-FORMAT

Fase 1 > Situationen

Dialogværktøj, Kortlægning af efterskolens nuværende position

Fase 2 > Forberedelse

Beskrivelse af ledelsesfunktionen
Lederprofilværktøj

Fase 4 > Søgeproces

Registrering af indkomne ansøgninger

Fase 5 > Udvælgelse, samtaler og test

Spørgsmål til kandidaten
Individuelt bedømmelsesskema
Samlet vurderingsskema

[DOWNLOAD ALLE ARBEJDSKEMAER](#)



KILDER & INSPIRATION

Væksthus for Ledelse
www.lederweb.dk

Onboarding, Flyvende fra Start
v/Christian Harpelund & Morten T. Højberg.
Jyllands-Postens Forlag

Efterskoleforeningen
v/Konsulent Ole Bjerring

Kaalbye Lederrekruttering
v/Mogens Kaalbye

Konsulentvirksomheden Cubion A/S
www.cubion.dk



Efterskoleforeningen
Vartov
Farvergade 27H, 2 sal
1463 København K
Telefon 33 12 86 80

www.efterskoleforeningen.dk