

Ressourcemateriale

Inspiration til bestyrelses- arbejdet

- til skolebestyrelsen



MentalTouch

HousingFirstDanmark

Torben Mathiesen og Kresten Reuss Kragh-Schmidt
Inspiration til bestyrelsesarbejdet – ved frie grundskoler og efterskoler
1. udgave, 1. oplag 2022

Forlag: MentalTouch - HousingFirstDanmark

Niels Finsensvej 20
7100 Vejle
mentaltouch.dk



Grafisk tilrettelægning: Andreas Bevan, www.andreasbevan.com

ISBN: 978-87-973899-2-8

INDHOLDSFORTEGNELSE

| | |
|--|----|
| <i>Bestyrelsesmedlem på en fri skole</i> | 4 |
| Tillykke med hvervet! | 4 |
| Lovgrundlaget | 4 |
| Bestyrelsesmedlemmers formelle ansvar | 5 |
| Stå mål med-kravet | 5 |
| Forpligtende forudsætninger | 6 |
| <i>Bestyrelsens og ledelsens opgaver</i> | 6 |
| Oversigt | 6 |
| Niveauer i ledelse | 7 |
| Tavshedspligten | 7 |
| Bestyrelsens opgaver: Konkretisering og anbefaling | 8 |
| Faglige kompetencer i bestyrelsen | 10 |
| Bestyrelsesmedlemmers personlige kompetencer | 12 |
| <i>Konkrete redskaber til bestyrelsesarbejdet</i> | 14 |
| Vedtægter | 14 |
| Forretningsorden | 15 |
| Årshjul | 16 |
| Dagsorden | 17 |
| Referat | 18 |
| Mødeledelse | 19 |
| Bestyrelsens selvevaluering | 20 |
| <i>Strategiarbejdet</i> | 21 |
| Hvad er strategi? | 21 |
| Værdigrundlag | 22 |
| Mission, vision, kerneopgave og strategi | 22 |
| SWOT-analyse | 23 |
| Forslag til strategiproces | 24 |
| Målstyring i strategien | 25 |
| Ansæt den rette leder | 26 |
| <i>Litteratur til inspiration</i> | 27 |
| <i>Nyttige links</i> | 27 |
| <i>Om MentalTouch</i> | 28 |

BESTYRELSESMEDLEM PÅ EN FRI SKOLE

TILLYKKE MED HVERVET!

Som bestyrelsesmedlem på en fri grundskole eller efterskole er du en vigtig del af en enestående dansk skoletradition.

Både frie grundskoler og efterskoler udgår af de tanker om pædagogik og undervisning, som N.F.S. Grundtvig og Christen Kold stod faddere til i midten af 1800-tallet. Det centrale i disse tanker var livsoplysning, fokus på det hele menneske og samtalen. Disse begreber var afgørende i den bølge af demokratisering, der fulgte Grundloven fra 1849.

LOVGRUNDLAGET

Frie grundskoler (friskoler og privatskoler): Bekendtgørelse af lov om friskoler og private grundskoler m.v. (Friskoleloven).

Efterskoler: Bekendtgørelse af lov om efterskoler og frie fagskoler.

Find begge love på: www.retsinformation.dk

Den danske grundlov sikrer, at forældre har ret til selv at vælge undervisningstilbud til deres børn. Der er således undervisningspligt, men ikke skolepligt, i Danmark. Som bestyrelsesmedlem er du med til at forvalte denne frihed.

Frihed kræver, at man passer på den. Denne bestyrelsespjece er tænkt som hjælp og en håndsrækning til at forvalte ansvaret som bestyrelsesmedlem på bedst mulig vis. Vi håber derfor, at du må finde hjælp i pjecens enkle og konkrete redskaber til bestyrelsesarbejdet.

BESTYRELSESMEDLEMMERS FORMELLE ANSVAR

Tavshedspligt:

Bestyrelsesmedlemmer er omfattet af forvaltningslovens bestemmelser om tavshedspligt, men ikke af forvaltningsloven i sin helhed.

Habilitet:

Bestyrelsesmedlemmer er omfattet af forvaltningslovens bestemmelser om habilitet, men ikke af forvaltningsloven i sin helhed.

Økonomisk hæftelse:

Skolen er en selvejende institution, hvilket betyder, at ingen person - heller ikke bestyrelsesmedlemmer - hæfter for eller har økonomisk fordel af skolens drift, formue eller gældsforhold.

STÅ MÅL MED-KRAVET

Forudsætningen for at drive en fri skole er indskrevet i lovgrundlaget for både frie grundskoler og efterskoler. Kravet er, at undervisningen skal stå mål med, hvad der almindeligvis kræves i folkeskolen.

Selvom det er skolens leder, der har det pædagogiske ansvar, er det i sidste ende bestyrelsen, der skal sikre, at skolen lever op til lovgivningen. Hvis skolens undervisning ikke lever op til dette krav, kan den miste sit tilskud fra staten.

Stå mål med-kravet betyder, at elever, der går på en fri grundskole eller efterskole, skal have mulighed for at opnå det samme niveau af viden, færdigheder og kompetencer efter endt skolegang, som hvis de havde gået i en folkeskole.

Undervisningsmålene for eleverne i en fri skole skal derfor være sammenlignelige med folkeskolens, men den enkelte frie skole har udstrakt frihed til selv at bestemme "vejen ad hvilken" - altså hvordan - dens elever skal opnå disse mål.

FORPLIGTENDE FORUDSÆTNINGER

Hvad det vil sige at stå mål med baserer sig i høj grad på en fortolkning, men følgende må siges at være forpligtende forudsætninger:

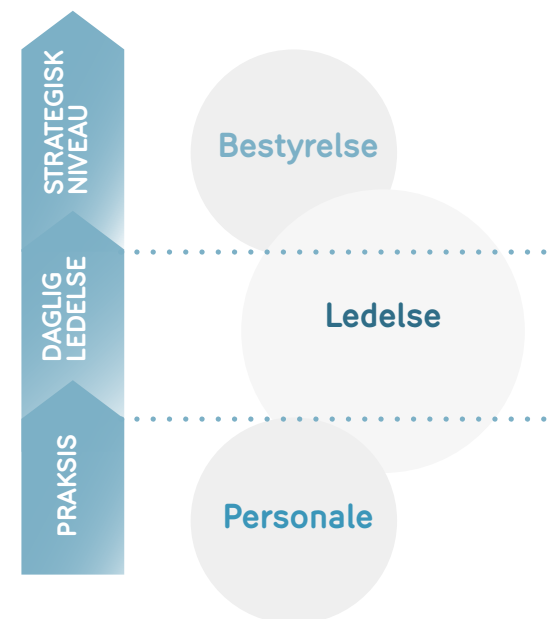
- Skolen skal fastlægge og offentliggøre sine undervisningsmål og -planer
- Skolen skal beskrive sine undervisningsmål og -planer
- Der skal være sammenhæng mellem skolens undervisningsmål og -planer og skolens praksis
- Der skal være sammenhæng mellem skolens undervisningsmål og -planer og elevernes udbytte af undervisningen

BESTYRELSENS OG LEDELSENS OPGAVER

OVERSIGT



NIVEAUER I LEDELSE



TAVSHEDSPLIGTEN

Bestyrelsesmedlemmer er ligesom ledere og andre ansatte underlagt forvaltningslovens bestemmelser om tavshedspligt. Det betyder, at de ikke må videregive personlige oplysninger, som de måtte få igennem deres arbejde for skolen.

Ved særligt følsomme personsager bør bestyrelsen overveje, om kun formanden og/eller enkelte medlemmer af bestyrelsen bør have kendskab til konkrete personlige oplysninger.

Generelt bør det kun være formanden, der udtaler sig udadtil. Dette gælder også ved personsager, herunder afskedigelsessager.

Særligt omkring afskedigelsessager: Her er kommunikationen ofte ekstra svær. Derfor skal det aftales meget præcist i bestyrelsen og med ledelsen, hvad der siges udadtil, og hvem der udtaler sig. Det er vigtigt, at alle holder sig til den aftale.

BESTYRELSENS OPGAVER: KONKRETISERING OG ANBEFALING

| Bestyrelsens ansvar | Konkret opgave | Anbefaling til en god praksis |
|------------------------|--|---|
| Fokus på interessenter | | |
| Sikre grundlaget | <ul style="list-style-type: none"> > Ajourføre vedtægter > Vedtage værdigrundlag | <ul style="list-style-type: none"> > Ajourføre og gennemlæse jævnligt > Forholde sig til det med intervaller og dagsordensætte dilemmaer |
| Sikre god ledelse | <ul style="list-style-type: none"> > Ansætte leder > Sørge for lederens udvikling og trivsel | <ul style="list-style-type: none"> > Beslutte organisationsstruktur (fx ift. ledelse, afdelinger, teams, ansvar for budget mv.) > Beskrive kommissorier for udvalg i bestyrelsen > Afvikle årlig LUS med løbende opfølgning |
| Strategi | | |
| Sikre udvikling | <ul style="list-style-type: none"> > Udvikle vision, mission og strategi > Beslutte langsigtede mål > Være opmærksom på muligheder | <ul style="list-style-type: none"> > Drøfte skolens mission jævnligt > Lave en SWOT-analyse¹, fx hvert 2. år hvor I drøfter ændringer i politiske signaler, forældreholdninger, demografi, bagland mv. > Forholde jer til visionen > Udforme strategi, fx hvert 3. år² > Ind over og træffe alle væsentlige og strategiske beslutninger, men bestyrelsen skal ikke blande sig i den daglige ledelse > Sætte temadrøftelser på dagsordenen |
| Håndtere risici | <ul style="list-style-type: none"> > Være opmærksom på risici > Forberede krisehåndtering > Pressehåndtering | <ul style="list-style-type: none"> > Jf. ovenstående temadrøftelser > Udarbejde krisepolitikker med aftaler om ansvar og konkret plan > Lave en presseplan og udpege en presseansvarlig |

| Bestyrelsens ansvar | Konkret opgave | Anbefaling til en god praksis |
|---------------------------------|---|---|
| Overordnet ledelse | | |
| Sikre trivsel | <ul style="list-style-type: none"> > Forholde sig til APV og sygefravær | <ul style="list-style-type: none"> > Få årlig sygefraværstatistik og APV |
| Sparring med leder | <ul style="list-style-type: none"> > Formanden skal sørge for, at ledelsesindstillinger til bestyrelsen er kvalificerede | <ul style="list-style-type: none"> > Drøfte mellem bestyrelsesmøderne og i oplæg til dagsordener |
| Opfølgning på mål | <ul style="list-style-type: none"> > Vedtage opfølgning | <ul style="list-style-type: none"> > Formulere konkrete mål³ |
| Kontrol | | |
| Sikre økonomisk ansvarlig drift | <ul style="list-style-type: none"> > Vedtage budget > Modtage budgetopfølgninger > Godkende regnskab > Forvalte formue og investeringer | <ul style="list-style-type: none"> > Gøres årligt > Få kvartalsregnskab > Gøres årligt forud for skolens generalforsamling > Forholde sig årligt til investeringsbehov |
| Opfølgning på tilsyn | <ul style="list-style-type: none"> > Håndtere indstillinger fra statsligt og/eller forældredrevalt tilsyn | <ul style="list-style-type: none"> > Forholde sig løbende via lederen til relevant lovgivning og myndighedskrav, der kan have indflydelse på skolens virke > Drøfte årlig tilsynsberetning eller selvevaluering |

¹ Se under afsnittet Strategiarbejdet

² Se under afsnittet Strategiarbejdet

³ Se målstyringsmodel under afsnittet Målstyring i strategien

FAGLIGE KOMPETENCER I BESTYRELSEN

I relation til bestyrelsens opgaver kan følgende skema bruges til en analyse af, hvilke faglige kompetencer der er repræsenteret i skolens bestyrelse.

| Kompetencer | Vægtning | | | Til stede i bestyrelsen | | |
|-------------------------------|-----------|---------------------------------|----------------|-------------------------|-------------|---------------------|
| | Nødvendig | God, men ikke strengt nødvendig | Ikke nødvendig | Dækket | Ikke dækket | Dækket på anden vis |
| Fokus på interesser | | | | | | |
| Bærer af skolens DNA | | | | | | |
| Indsigt i pædagogisk tænkning | | | | | | |
| Ledelse og organisation | | | | | | |
| Juridiske forhold | | | | | | |
| Strategi | | | | | | |
| Strategisk tænkning | | | | | | |
| Analytisk tænkning | | | | | | |
| Forretningsmæssig tænkning | | | | | | |
| Pressehåndtering | | | | | | |

| Kompetencer | Vægtning | | | Til stede i bestyrelsen | | |
|---------------------------------------|-----------|---------------------------------|----------------|-------------------------|-------------|---------------------|
| | Nødvendig | God, men ikke strengt nødvendig | Ikke nødvendig | Dækket | Ikke dækket | Dækket på anden vis |
| Overordnet ledelse | | | | | | |
| Personaleledelse | | | | | | |
| Coaching og sparring | | | | | | |
| Kontrol | | | | | | |
| Økonomi | | | | | | |
| Myndighedernes organisering og ageren | | | | | | |
| Indsigt i skoledrift | | | | | | |
| Andet | | | | | | |
| ? | | | | | | |

Kommentarer:

BESTYRELSESMEDLEMMERS PERSONLIGE KOMPETENCER

Ud over de faglige kompetencer skal bestyrelsesmedlemmer besidde en række personlige kompetencer. Følgende skemaer kan bruges til personlig refleksion, hvor man vurderer sig selv. De kan også bruges som redskaber i en tilbagemelding fra andre bestyrelsesmedlemmer.

| Personlige kompetencer | Vurdering | | | |
|--|-----------|--------------------|--------------|-----|
| | Ja | I overvejende grad | I nogen grad | Nej |
| Generelt | | | | |
| Besidder god dømmekraft | | | | |
| Tilfører viden og erfaringer | | | | |
| Er tilgængelig | | | | |
| Ift. egen deltagelse i møder | | | | |
| Aktivt deltagende | | | | |
| Velforberejet | | | | |
| Siger sin mening | | | | |
| Fokuserer på det væsentligste | | | | |
| Ift. samarbejdet med andre bestyrelsesmedlemmer | | | | |
| Lyttende | | | | |
| Viser respekt for andres holdninger | | | | |
| Samarbejder med andre | | | | |
| Respekterer rolle- og ansvarsfordeling internt i bestyrelsen og i forhold til ledelsen | | | | |

Yderligere kompetencer hos formanden:

| Personlige kompetencer | Vurdering | | | |
|-------------------------------------|-----------|--------------------|--------------|-----|
| | Ja | I overvejende grad | I nogen grad | Nej |
| Kan lede møder og forhandlinger | | | | |
| Kan sammenfatte og konkludere | | | | |
| Bevarer overblikket | | | | |
| Udviklende | | | | |
| Strategisk | | | | |
| Afmonterer konflikter | | | | |
| Tilgængelig og svarer i dagligdagen | | | | |

Kommentarer:

KONKRETE REDSKABER TIL BESTYRELSESARBEJDET

VEDTÆGTER

Sammen med den lovgivning, der omgiver henholdsvis de frie grundskoler og efterskolerne, er skolens vedtægt et af de primære styringsdokumenter, som bestyrelsen skal navigere efter.

Det er en forudsætning for skolens virke, at vedtægten er gyldig og godkendt af Undervisningsministeriet ved skolens oprettelse. Vedtægtsændringer skal som hovedregel ikke godkendes af Undervisningsministeriet, men de skal være behandlet og besluttet efter bekendtgørelsens bestemmelser.

En central del af vedtægten er bestemmelser vedrørende bestyrelsens sammensætning, funktionsperiode, skolekreds/repræsentantskab/forældre-kreds og generalforsamling.

Vejledninger og links til bekendtgørelser kan findes her:

Frie grundskoler:

<https://www.uvm.dk/institutioner-og-drift/bestyrelse-og-ledelse/vedtaegter-paa-uddannelsesinstitutioner/vedtaegter-for-friskoler-og-private-grundskoler>

Efterskoler:

<https://www.uvm.dk/institutioner-og-drift/bestyrelse-og-ledelse/vedtaegter-paa-uddannelsesinstitutioner/vedtaegter-for-efter-skoler-og-frie-fagskoler>

FORRETNINGSORDEN

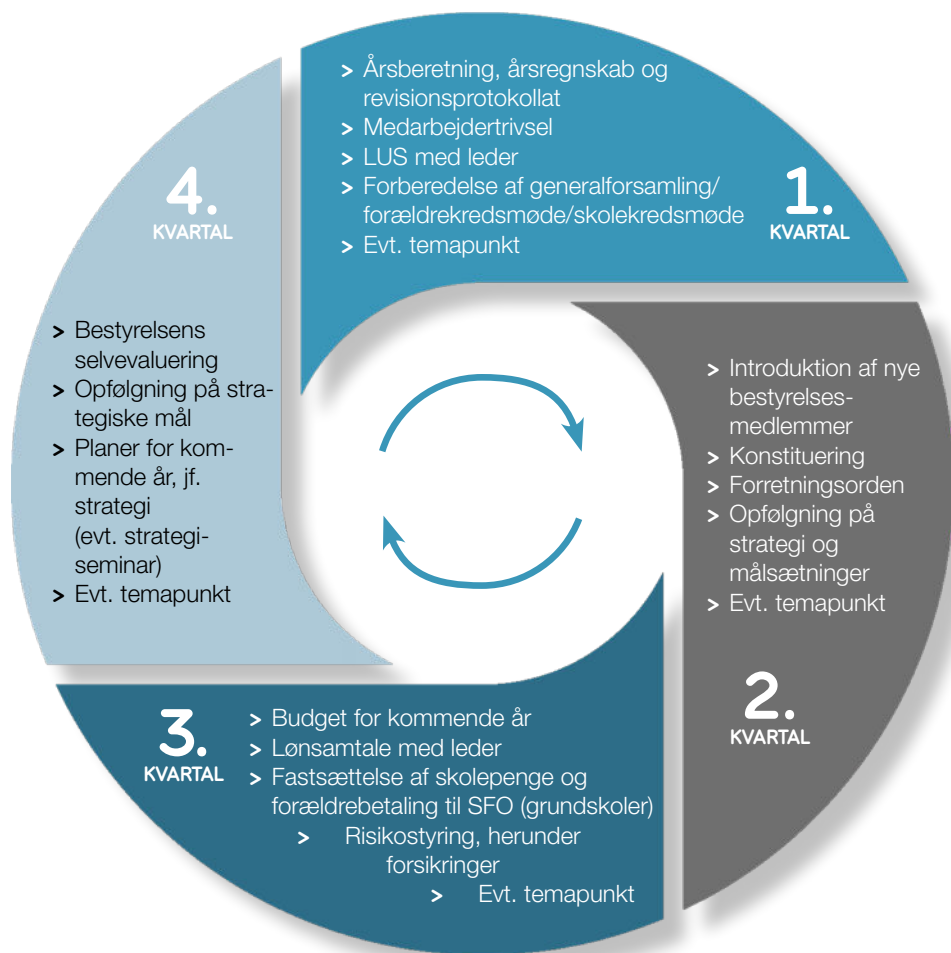
Det er en god idé at etablere og ajourføre en skriftlig forretningsorden for bestyrelsens arbejde og møder, der beskriver de retningslinjer, som bestyrelsens medlemmer aftaler om deres arbejde.

FORSLAG TIL INDHOLD I FORRETNINGSORDENEN:

- > Bestemmelser om konstituering, kompetence- og opgavefordeling samt lederens rolle i bestyrelsen
- > Aftaler om møder (årshjul, mødeinterval, indkaldelse, dagsorden/bilag, mødeledelse, beslutningsdygtighed, afstemningsregler, inhabilitet og nedsættelse af udvalg)
- > Aftaler om referat, herunder referatets udformning og udsendelse (referatet bør indeholde beskrivelse af tilstedeværelse, klar angivelse af vedtagne/forkastede/udsatte forslag, mulighed for angivelse af særstandpunkt)
- > Aftaler om tavshedspligt og fortrolighed

ÅRSHJUL

Hvert bestyrelsesmøde har en række faste punkter, der er med på hvert møde (se forslag til dagsorden). På årshjulet fremgår de punkter, der kun tages op med intervaller. Temapunkter kan tage udgangspunkt i pædagogiske drøftelser (evt. på en pædagogisk dag med medarbejderne) eller punkter inspireret af bestyrelsens opgaver inden for fokus på interessenter, strategi, overordnet ledelse og kontrol (se afsnit om opgaver på side 8-9).



DAGSORDEN

Det er vigtigt at være opmærksom på, hvilken karakter punkterne på dagsordenen har. Her er det godt at skelne mellem orienteringspunkter, drøftelsespunkter og beslutningspunkter og tydeliggøre dette på dagsordenen.

Orienteringspunkter:

Her skal bestyrelsen have eller give informationer, de ikke behøver drøfte eller tage beslutning om.

Drøftelsespunkter:

Her får bestyrelsen mulighed for at drøfte et tema eller et spørgsmål.

Beslutningspunkter:

Her skal bestyrelsen træffe en beslutning.

Forslag til udformning af dagsorden:

Dato for bestyrelsesmøde:

Til stede/fraværende:

Navn på referent:

| Punkt | Overskrift + afsat tid | Bilag nr. | Ansvar |
|-------|--|-----------|--------|
| 1. | Indledning | | |
| 2. | Godkendelse af referat fra sidste møde | | |
| 3. | Godkendelse af dagsorden | | |
| 4. | Siden sidst: Fra formanden Fra lederen (bilag udsendes på forhånd) Andre | | |
| 5. | Økonomi (orienteringspunkt eller beslutningspunkt, jf. årshjul) | | |
| 6. | 'Overskrift 1': Beslutningssag, drøftelsessag eller orienteringssag Sagsfremstilling (indskrives kort og præcist) Bilag (de ting, der er for omfattende til at stå i sagsfremstillingen) Indstilling (fx fra FU, formand eller leder) | | |

| | | | |
|-----|--|--|--|
| 7. | 'Overskrift 2' til drøftelse og/eller beslutning Sagsfremstilling Bilag Indstilling | | |
| 8. | 'Overskrift 3' til drøftelse og/eller beslutning Sagsfremstilling Bilag Indstilling | | |
| 9. | Bestyrelsens tid (uden leder) | | |
| 10. | Dato for næste møde | | |
| 11. | Evt. | | |

Årshjulet kan med fordel indskrives under dagsordenen.

REFERAT

Bestyrelsen skal beslutte, hvilken type referat fra møderne man ønsker. Her kan man skelne mellem følgende typer:

Bestlutningsreferatet er kortfattet og beskriver de beslutninger, der træffes. Evt. kan man i sammentrængt form gengive de væsentligste argumenter. Denne referatform er rigeligt i de fleste skolebestyrelser, og er der behov, kan der tilføjes særstandpunkter.

Genfortællingsreferatet redegør for mødets forløb. Kan være så detaljeret, at navne på udtalelser, sammenfatninger og beslutninger skal med.

Drøftelsesreferatet beskriver vægten mellem de problemstillinger, der har været vendt på mødet. Benævner ofte hvilke parter, der havde hvilke holdninger og meninger. Kan være godt, hvis det fx er et møde mellem to parter eller et møde, hvor der er et stridsspørgsmål.

6 TIPS TIL DET GODE REFERAT:

1. Skriv kort og præcist
2. Fremhæv overskrifter
3. Notér beslutninger særskilt under hvert punkt
4. Gengiv vigtige argumenter, hvis beslutningen ikke er umiddelbart indlysende eller beror på megen debat
5. Notér navnet på den ansvarlige på hver enkelt opgave
6. Skriv objektivt og refererende

MØDELEDELSE

Mødeledelse er ikke nogen eksakt videnskab, men forskel på god og dårlig mødeledelse kan mærkes. Som elementer i den gode mødeledelse kan fremhæves:

- Mødet starter til tiden. Formanden gennemgår i forlængelse af sin velkomst dagsordenpunkterne og fremhæver, hvilke han/hun anser for mødets hovedemner
- Formanden sikrer, at alle mødedeltagere får mulighed for at komme til orde vedrørende de enkelte dagsordenpunkter. Det er formandens opgave at slutte drøftelserne, når alle relevante synspunkter er kommet på bordet. Herefter kan formanden på et forsvarligt grundlag resumere og konkludere på punktet
- Mødelederen er opmærksom på, at små pauser undervejs er nødvendige
- Mødet bør slutte til tiden. Hvis tidsplanen skrider, er det op til formanden at tage stilling til, om man skal fortsætte mødet eller udskyde drøftelsen til senere

BESTYRELSENS SELVEVALUERING

Man kan arbejde med forskellige modeller for evalueringer af bestyrelsesarbejdet. Her angives et skema, der kan danne grundlag for en fælles drøftelse. Derudover anbefales, at man forholder sig til bestyrelsens opgaver (se under 'Bestyrelsens og ledelsens opgaver', side 6-9) og kompetencerne i bestyrelsen (se under 'Faglige kompetencer i bestyrelsen', side 10-11).

| Lynevaluering af bestyrelsens arbejde | Ja | Delvist | Nej |
|---|----|---------|-----|
| Bestyrelsen er sammensat af forskellige profiler med forskellige kompetencer, som er dækkende for bestyrelsens opgaver og mål | | | |
| Bestyrelsen har formuleret en vision og nogle klare mål for sit arbejde | | | |
| Bestyrelsesmedlemmerne har talt om og accepteret hver sin rolle i bestyrelsen | | | |
| Bestyrelsen har talt om og afstemt forventninger til deres indsats og engagement | | | |
| Bestyrelsen har formuleret spilleregler for samarbejdet | | | |
| Bestyrelsen er blevet enig om, hvad god kommunikation er | | | |
| Bestyrelsens diskussioner er åbne og ærlige | | | |
| Den information, bestyrelsen modtager forud for møderne, er fokuseret på de rigtige problemstillinger og tilgængelig i rette tid | | | |
| Samarbejdet mellem bestyrelsesformanden og bestyrelsen er effektivt | | | |
| Bestyrelsen fokuserer i sit arbejde på det rigtige | | | |
| Bestyrelsen får gode strategiske oplæg fra ledelsen | | | |
| Årets gang er i tilstrækkelig grad planlagt, således at der foreligger en plan for hvilke emner, der behandles på hvilke bestyrelsesmøder | | | |
| Bestyrelsen har etableret passende strukturer til sikring af effektiv overvågning af skolens væsentlige handlinger og risici | | | |
| Samarbejdet med ledelsen fungerer godt | | | |
| Bestyrelsen evaluerer jævnligt sin egen præstation | | | |

STRATEGIARBEJDET

HVAD ER STRATEGI?

Det er vigtigt at lægge planer for skolen med konkrete mål og en retning. Strategisk ledelse er derfor afgørende for skolens udvikling.

Den samlede strategiske ramme for en organisation består af dens værdigrundlag, mission, vision, kerneopgave, strategi og tydelige mål.

I det følgende beskrives disse elementer i forhold til den frie grundskoles og efterskolens kontekst.



VÆRDIGRUNDLAG

Frie skoler er værdibaserede organisationer med stærke kulturer, traditioner og opfattelser. Skolens vedtægt udtrykker dens formål, og som regel også de værdier der ligger til grund for dens oprettelse. Disse fungerer som pejlemærke for bestyrelsens arbejde.

Mange skoler vælger derudover – på baggrund af vedtægten – at formulere et værdigrundlag, som udfolder og konkretiserer de overordnede værdier. Det grundlæggende spørgsmål er: *Hvilke uopgivelige principper bestemmer over vores skoles holdninger og handlinger?*

MISSION, VISION, KERNEOPGAVE OG STRATEGI

Missionen udtrykker skolens eksistensberettigelse. Derfor er vi her! Denne fremgår normalt af vedtægterne, men skal med mellemrum reformuleres, så skolen klart og tydeligt fortæller sine aktører, hvad den vil.

Visionen er et billede af den fremtid, som skolen stiler efter. Den fungerer som en ledestjerne for ledelsen og medarbejderne. Visionen tegner et billede af fremtiden, måske 5-10 år frem, og skal på den ene side opfattes som inden for rækkevidde og på den anden side som så ambitiøs, at man skal gøre sig umage for at nå den.

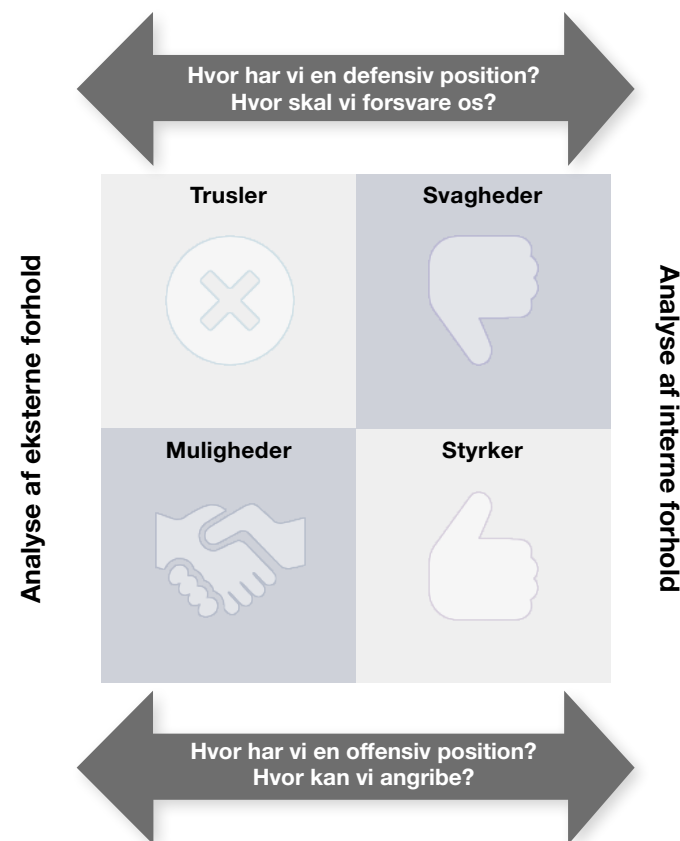
Kerneopgaven er for den frie grundskole og efterskolen udtrykt i lovgrundlaget. Den kan sammenfattes i, at skolen skal give en undervisning, der står mål med folkeskolens. Den skal desuden forberede eleverne til at leve i det danske samfund med frihed og folkestyre, udvikle og styrke elevernes demokratiske dannelse og kendskab til friheds- og menneskerettigheder. Kerneopgaven bør konkret formuleres.

Strategi er kunsten at vinde et slag og nå et mål ved at samordne mange menneskers indsats. Dette kræver nøje definerede mål (*hvad vil vi?*), en omhyggelig situationsanalyse (*hvad kan vi?*) og en gennemarbejdet plan (*hvad gør vi?*). Man kan ikke alt. Derfor det en vigtig øvelse at foretage begrundede til- og fravalg i strategien.

SWOT-ANALYSE

SWOT-analysen er et nødvendigt afsæt for at arbejde med strategien.

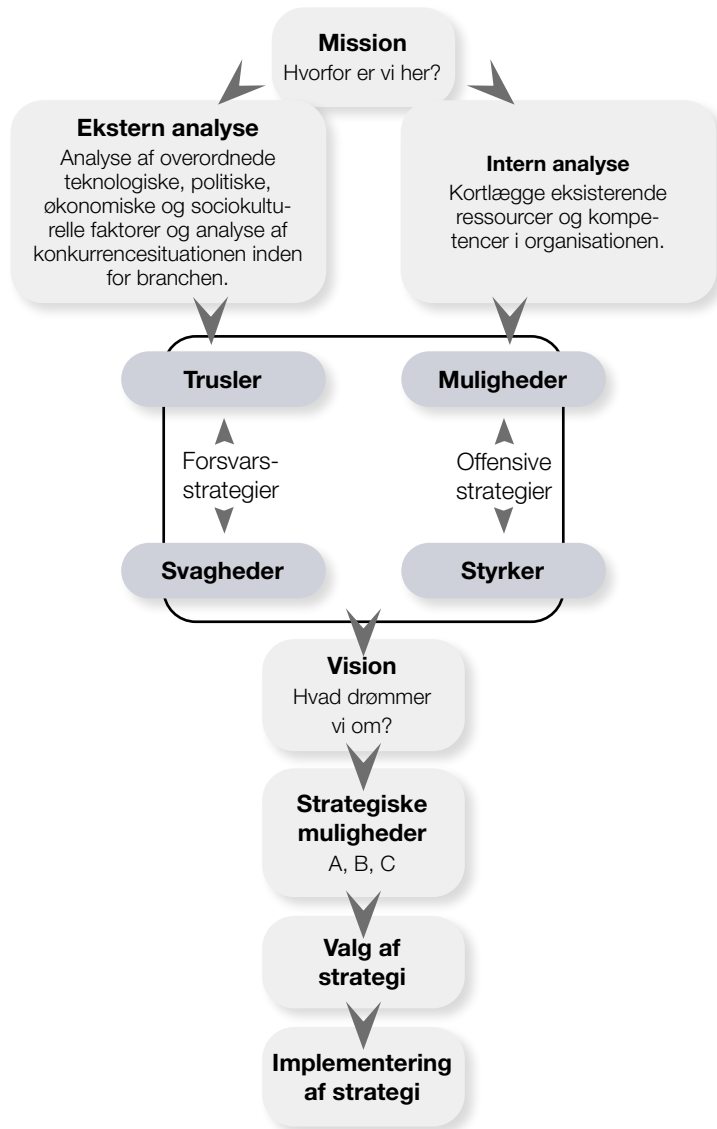
SWOT står for **Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats**. Modellen bruges til en analyse af eksterne forhold (trusler og muligheder) og interne forhold (svagheder og styrker), som skolen skal være opmærksom på.



FORSLAG TIL STRATEGIPROCES

Strategiarbejdet forholder sig både til skolens mission og vision. Visionen er omdrejningspunktet, som udpeger målet, selvom vejene dertil kan være foranderlige. Ved selv at vælge fremtidsbillede er der større sandsynlighed for, at bestyrelsen bevarer sine handlemuligheder og når målene.

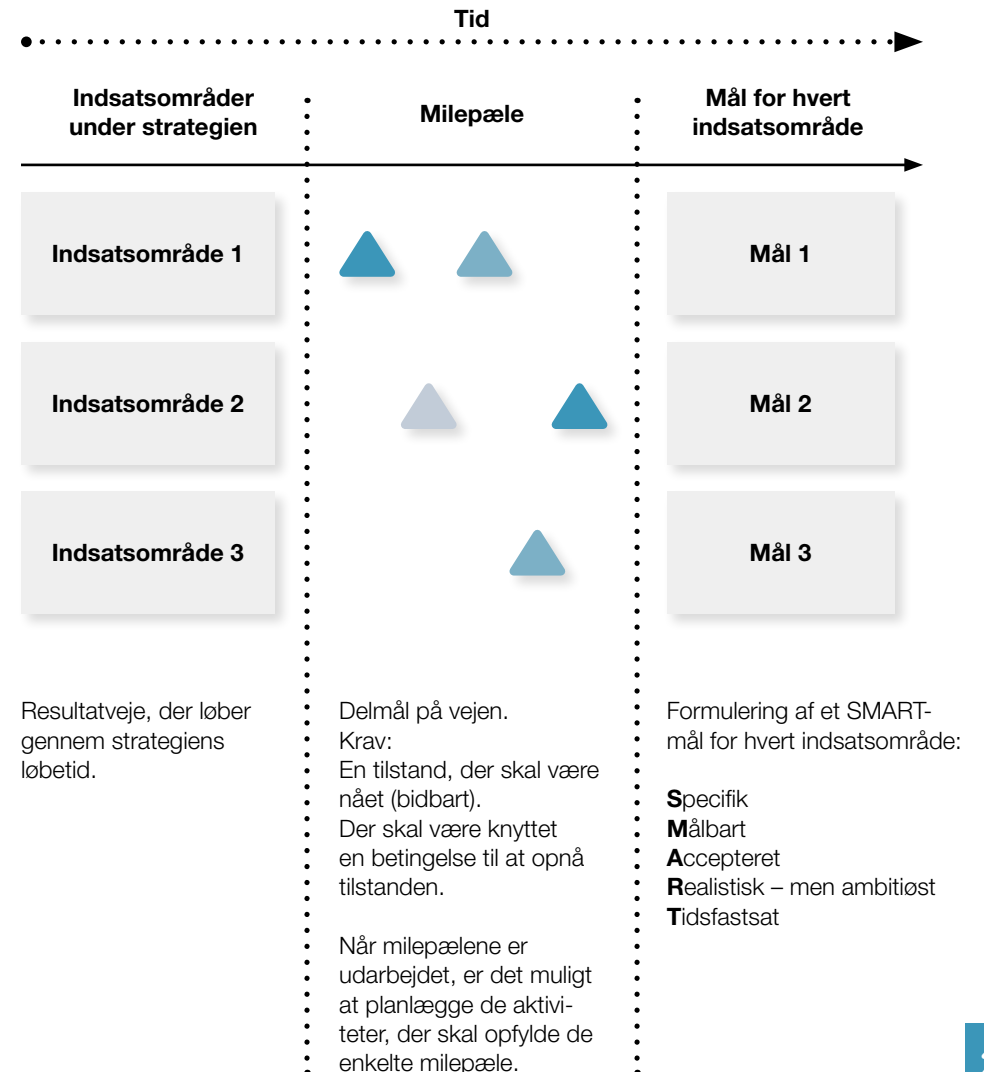
Følgende kan bruges som arbejdsmodel for bestyrelsen i strategiarbejdet:



MÅLSTYRING I STRATEGIEN

Anvendelse af mål er et vigtigt element i strategisk ledelse. Konkrete mål og målstyring hjælper til at holde retningen, styre beslutningerne og kontrollere, om retningen er rigtig.

Følgende målstyringsmodel kan bruges, når man har valgt sin strategi:



ANSÆT DEN RETTE LEDER

Ansættelse af den rette leder er bestyrelsens vigtigste strategiske opgave. Når der skal ansættes ny leder, bør processen derfor gennemtænkes nøje. Tilkøb af professionel hjælp til dette kan være en god investering.

Følgende kan fungere som model for et veltilrettelagt lederskifte:



Udarbejdelsen af stillingsprofilen kræver et grundigt forarbejde, hvor man forholder sig til skolens strategi og dens eksisterende og ønskede ledelsesmæssige kompetencer. For at få et kvalificeret ansøgerfelt kan der være brug for at lave et målrettet opsøgende arbejde. Derefter kan arbejdet med udvælgelse og samtaler begynde. Endelig er det efter selve ansættelsen klogt at gennemtænke en proces med onboarding med fastsatte mål. Dernæst bør onboarding planlægges i forhold til ledelsessamtaler med formand, coaching, ekstern sparring, kurser og/eller deltagelse i lederudviklingsgruppe mv.

LITTERATUR TIL INSPIRATION

Der er i denne pjece hentet inspiration fra følgende kilder, som hermed også anbefales til videre læsning.

Håndbog specifikt til selvejende og nonprofit institutioner:

- > Bestyrelsesarbejde i selvejende og nonprofit institutioner – en håndbog for bestyrelsesmedlemmer og ledere, Teddy Wiwel, (Karnov Group, 2012).

Nyttig bog med fokus på at skabe udvikling ud fra kerneopgaven:

- > Kend din kerneopgave, Morten Christensen og Anders Seneca (Gyldendal, 2012)

Enkel og pædagogisk grundbog til ledere på alle niveauer:

- > Tillidsskabende ledelse, Bent Jakobsen (Lohse, 2002)

Et hæfte udviklet til skolebestyrelser:

- > Inspiration til bestyrelsesarbejdet (bestyrelseshæfte), Evidentia

NYTTIGE LINKS

Retsinformation:

- > Grundloven: <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/1953/169>
- > Friskoleloven: <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/1993/70>
- > Lov om efterskoler og frie fagskoler: <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2019/815>

Danmarks Private Skoler:

- > Generel information: <https://privateskoler.dk>
- > Bestyrelseshæfte: <https://privateskoler.dk/wp-content/uploads/oldsite/RundtOmBestyrelsen.pdf>

Friskolerne:

- > Generel information: <https://www.friskolerne.dk/>

Efterskoleforeningen:

- > Generel information: <https://www.efterskolerne.dk/>
- > Bestyrelseshåndbog: https://www.efterskolerne.dk/-/media/Efterskolerne/fagligviden/Publikationer/efterskolerne_bestyrelsesbog_tryk_271021_web2.pdf

Om MentalTouch

MentalTouch er et konsulenthus, der arbejder med organisationsudvikling og rekruttering. Vi har særlig erfaring med det sociale bofomsområde, NGO'er, frie grundskoler og efterskoler.

Læs mere om os på <https://mentaltouch.dk/>



Torben Mathiesen

Ledelseskonsulent, master i organisationsudvikling

Kresten Reuss Kragh-Schmidt

Partner, cand.merc., MBA



MentalTouch
HousingFirstDanmark