

Dreje bog

Ansættelse af ny skoleleder

Drejebog for ansættelse af ny skoleleder er et bud på en struktur for en proces der kan sikre, at skolen får ansat den rette leder, og at ansættelsen af skolens kommende leder møder opbakning, forståelse og tilslutning. Drejebogen kan læses som et udvidet supplement til den udarbejdede *Procesdrejebog for Ansættelse af ny skoleleder*, som i summarisk form sammenfatter, hvad der er behov for overblik over.

Bestyrelsen har ansvaret for ansættelsen af ny skoleleder. Det er imidlertid hensigtsmæssigt, at ansættelsesforløb og -opgaver uddelegeres til et mindre *ansættelsesudvalg* i regi af bestyrelsen – eventuelt og gerne bistået af en repræsentant for medarbejderne. *Ansættelsesudvalget* bør have en begrænset størrelse – ca./højst tre personer. Udvalget skal udarbejde en procesplan og sikrer nødvendig fremdrift i forløbet, ligesom det skal sikre de nødvendige afklaringer med involvering af medarbejdere og eventuelt andre. Udvalget er forpligtet til, i et vist omfang, at koordinere med bestyrelsen, så der sikres opbakning herfra. Det er ligeledes vigtigt at holde personalet rimeligt orienteret om fremdrift i processen.

Neden for er indsat de centrale aktiviteter knyttet til en ansættelsesproces.

1. Indsamling af viden: Den kommende skoleleders profil

I beskrivelse af den nye skoleleders profil anbefales det at inddrage (repræsentanter for) de ansatte og sikre, at sådanne besvarer spørgsmål herom individuelt. Vi har erfaring for, at dette ikke altid respekteres af personalet. Det skal derfor italesættes og samtidig også betones, at det er vigtigt, at medarbejderne har respekt for processen, da forløbet skal sikre, at alle bliver hørt og at særgruppers interesser ikke kommer til at dominere og præge forløbet. Vidensindsamling knyttet til kortlægning af en ønsket lederprofil skal netop blive til på baggrund af viden og ikke følelser/af-fekt mv.

Bestyrelsen skal også besvare de samme spørgsmål individuelt.

Forslag til tre spørgsmål personalet og bestyrelsen skal besvare:

1. Hvad er de største/vigtigste udfordringer en skoleleder skal tage hånd om i de kommende tre til fem år?
2. Hvilke er de to til tre vigtigste opgaver, som venter en kommende skoleleder i de første 3-6 måneder, og hvilke succeskriterier er der for håndtering heraf?
3. Hvad er de fem væsentligste kompetencer vores kommende skoleleder skal besidde?

Yderligere vidensbidrag

Udover at besvare disse tre spørgsmål bør/kan den afgående skoleleder – hvis muligt - samt den konstituerede leder og eventuelt en viceskoleleder, hvis denne ikke er ansøger, også beskrive:

- Hvad er særlige arbejdsgange og opmærksomhedsfelter en kommende leder skal kende og kunne håndtere.
- Opstilling af og oversigt over hvad den tidligere skoleleders opgaver har bestået af hidtil.

Bestyrelsen bidrager derudover med, hvad skolelederen i bestyrelsens optik har løst af opgaver, etc.

2. Opsamling af viden: udfærdigelse af profil og stillings-/funktionsbeskrivelse

Ansættelsesudvalget samler og sorterer i de ansattes, viceskoleleders, samt eventuelt afgående skoleleders/konstitueret leders samt bestyrelsens udsagn. På basis heraf og med den viden, udvalget i øvrigt repræsenterer, udarbejdes et oplæg til profil for den kommende skoleleder, samt et udkast til en stillings-/funktionsbeskrivelse.

Udvalgets færdige profildokument kan fint være fyldigt (eksempelvis 3-6 sider). Og det kan/bør suppleres med en egentlig stillings-/funktionsbeskrivelse for stillingen. – for inspiration til sidstnævnte se eventuelt [skabelon for funktionsbeskrivelse på lilleskolerne.dk](http://skabelon.for.funktionsbeskrivelse.paa.lilleskolerne.dk)

Vigtigt: Det er kun udvalget ("skrivegruppen", hvis udvalget udvides med flere personer), der ser det indsamlede materiale – det er ikke noget der skal gøres tilgængeligt for alle. Derfor skal det være nogle kvalificerede folk der sidder i "skrivegruppen", ligesom den kan modtage sparring udefra.

Profil og stillings-/funktionsbeskrivelse gøres til genstand for bemærkninger fra medarbejderne og bestyrelsen i passende omfang.

- Hvordan? Det vil være forskelligt fra skole til skole – men bemærkningerne der kommer ind bør tages alvorligt og overvejes i forhold til den endelige redaktion af og udarbejdelse af profil og beskrivelse.

Det er vigtigt at de endelige dokumenter indeholder en klar markering af, hvad profilen er udtryk for: Hvad det er for profil / skoleleder, som skolen har brug for? Dette er jo både status på og begrundelsen for profil-udviklingsarbejdet. På samme vis er det vigtigt, at det er tydeligt i stillings-/funktionsbeskrivelsen, hvilke overordnede opgaver m.v., den nye skoleleder forventes at skulle varetage.

Herefter er skolen ved at være klar til at igangsætte selve søgeprocessen.

3. Selve stillingsannoncen:

Udformning af stillingsannoncen og stillingtagen til, hvor den skal slås op – samt håndtering af hele processen for modtagelse og behandling af ansøgninger: Ansøgningsfrist, kvittering for modtagelse, hvem kontakter/indkalder til samtale, kan ansøgere komme på besøg på skolen – og hvem viser rundt, mv.

4. Nedsættelse af ansættelsesudvalg:

Det er en mulighed at udvide ansættelsesudvalget ved en første samtale, så der åbnes for flere medarbejdere; også gerne fra andre medarbejdergrupper end lærerne. Udvidelsen kan eventuelt begrænses alene til første samtale, hvorimod en anden samtale så gennemføres enten i udvalgets oprindelige format (to bestyrelsesmedlemmer og én medarbejder eller alene med bestyrelsesmedlemmer).

Det er ansættelsesudvalget, som tager stilling til, hvor mange ansøgere, der indkaldes til samtaler, og dette er naturligvis bl.a. et spørgsmål om relevante ansøgninger og et skønnet behov for antal af samtaler.

5. Samtalerne

Samtaleudvalget søger at dele opgaver i tilknytning til samtalerne gennemførelse, så alle har en rolle. Endvidere er man opmærksom på, hvad der hører hjemme i første henholdsvis anden samtale.

Samtale 1: Det overordnede: personen, interessen, engagementet, erfaringer, mv.

Samtale 2: Konkret løsning af cases.

OBS: Eventuel personlighedstest samt indhentning af referencer bør gennemføres mellem 1. og 2. samtale. Ligeledes kan det afgjort være udmærket at runde lønforventninger, så det er tydeligt, om det vil være muligt at finde et niveau, som begge parter finder rimeligt. Sådanne opgaver håndteres af samtaleudvalget "forperson" (formegentlig bestyrelsesforpersonen).

Samtaleudvalget kan med fordel udarbejde en spørgeguide – et grundlag for deres interview.

OBS: Det kan selvfølgelig overvejes at gennemføre en tredje samtale, hvor eksempelvis hele bestyrelsen er til stede og derefter træffer beslutningen. Det er dog afgjort ligeså farbart at reducere antal af medvirkende i samtale 2 og i forbindelse med denne afslutte forløbet.

Det er ansættelsesudvalget der har ansvaret hele vejen igennem: formålet er at sikre et professionelt forløb baseret på viden, hvor den bedst egnede kandidat bliver skolens fremtidige leder.

6. Ansættelsesbrev og lønaftale

- Forhandlingen er med bestyrelsen repræsenteret v. Bestyrelsesforperson + eventuelt endnu et medlem.
- Administrativ leder/viceskoleleder kan skrive lønaftalen ren.
- Lilleskolernes Sammenslutning er til rådighed med rådgivning om indhold i en sådan aftale og niveauer for aflønning af den nye skoleleder.

7. Offentliggørelsen af ansættelsen

Hvor, hvornår og hvordan orienteres:

- de ansatte.
- forældrekredsen.

- den lokale presse, etc.

8. Tilrettelæggelse og gennemførelse af introforløb

- Rundvisning
- Opgaver
- Kontor
- Samarbejdspartnere
- Netværk
- Lilleskolernes sammenslutning etc.

9. Tiltræden

Den nye leder har et ansvar for at træde frem overfor medarbejderne – og forældrene.

10. Løbende opfølgning med bestyrelsen

Indledningsvist i forløbet er det vigtigt at have hyppig kontakt mellem skoleleder og bestyrelsesformand. Efter et par måneder kan man nedskalere, men sørg for at sikre en regelmæssighed i kontakten – det handler om forventningsafstemning og gensidig information

Inden udløb af to en halv måned. Status

- Hvordan går det med at komme på plads.
- Opgaveløsning og samarbejdsflader.
- Opmærksomhedspunkter: hvor er der nogle uafklarede spørgsmål, opståede udfordringer, mv.

Inden udløb af fem måneder skal man gå over til ordinær drift.

lagttages for store udfordringer med den nyansatte leder inden 2½ eller 5 måneder skal lederen i stedet opsiges, da matchet så ikke har været det rette!

11. Opsamlende

Den bærende pointe i arbejdet med at ansætte en ny skoleleder er at vise og cementere, at bestyrelsen er med og tager ansvar. Det er bestyrelsens fornemste opgave at sikre et godt forløb – og det gælder ved ansættelse såvel som afskedigelse af skolelederen. Det gælder også, og ikke mindst, hvis det ikke går godt. Det at styre processen er det afgørende og bestyrelsens ansvar.

Hvis samtaleudvalget ikke finder en kandidat, der matcher profilen, bør man lave et genopslag og evt. kigge på jobopslaget. MEN, profilen skal ikke ændres (den hviler jo på viden der er indsamlet blandt alle ansatte og bestyrelsen).

Man kan på baggrund af denne samlede proces sige og argumentere for:

- at det er de ansatte der kommer med den tungeste viden til profilen.
- at man har undgået, at det har været særinteresser der har styret profilen.
- at indflydelsen har fundet sted omkring etableringen og udviklingen af profilen.

- at det der handler om, at proces- og indholdshåndtering er et håndværk: profilen er det afgørende og den har repræsentanter for væsentlige interesser været med til at udvikle.

Det er oplagt at præsentere køreplanen (eksempelvis med afsæt i Procesdrejebogen) for medarbejderne og få nogle in put: er der noget vi har glemt, etc.

Det er vigtigt at køreplanen indeholder steder til at behandle et hvilket som helst af de problemer som folk kan finde på at spørge til/finde på.

Vigtigt:

Denne drejebog er ikke komplet og udtømmende, men et bud på en måde at organisere og strukturere ansættelsen af en ny skoleleder, så det er klart, hvem der har ansvaret og samtidig også imødekommer et ønske fra personalet om at blive inddraget og hørt.

I den forbindelse vil vi afslutningsvist understrege, at skolen selvfølgelig altid er velkommen til at indhente rådgivning hos os i Lilleskolernes Sammenslutning – både i forhold til proces og indgåelse af aftale.

Slutteligt skal føjes, at det, i kraft af vigtigheden af et rigtigt valg ved ansættelse af en skoleleder og de mulige risici ikke mindst knyttet til usikkerhed i medarbejdergruppen og økonomiske omkostninger ved en forkert lederansættelse, *kan være* en rigtig god beslutning at alliere sig med en udefrakommende professionel rekrutteringskonsulent til at hjælpe sig med hele eller blot dele af processen. Udgiften til dette kan potentielt spare skolen for mange udgifter senere. I er også her altid velkomne til at rådføre jer med os i Lilleskolernes Sammenslutning om overvejelser ved og valg af sådan en rekrutteringskonsulent.