

Bestyrelsens fælles retningslinjer

- principper for bestyrelsens arbejde, samarbejde, organisering og politiske ledelse

Indhold

1. Formål, status og anvendelse	1
2. Principper for bestyrelsens arbejde og udvikling	1
3. Principper for formandskabets arbejde og organisering	4
4. Formandens rolle.....	6
5. Principper for kontinuitet, formandsskifte og valg af formand	8

1. Formål, status og anvendelse

1.1 Retningslinjernes formål

"Bestyrelsens fælles retningslinjer" er retningslinjer for de principper og praksisser, der danner ramme om bestyrelsens arbejde, samarbejde og ledelse. Retningslinjerne skal understøtte en stærk, bæredygtig og langsigtet politisk ledelse af Danmarks Private Skoler og være en fælles reference for bestyrelsens arbejde.

1.2 Hvad retningslinjerne omfatter

Retningslinjerne udfolder, hvordan bestyrelsen ønsker at arbejde og samarbejde, herunder hvordan roller, ansvar og samspil mellem bestyrelsen, formandskabet, formanden, Forretningsudvalget (FU) og sekretariatets ledelse forstås og praktiseres. De beskriver desuden principper for bl.a. bestyrelsens arbejdsformer, kontinuitet og rekruttering, formandens rolle og rammer samt formandsskifte og valg af formand.

1.3 Forholdet til vedtægter og forretningsordenen

Retningslinjerne udgør sammen med foreningens vedtægter og bestyrelsens forretningsordenen en væsentlig del af grundlaget for bestyrelsens arbejde. Retningslinjerne ændrer ikke de formelle rammer, kompetencer eller demokratiske rettigheder, der følger af vedtægterne og forretningsordenen, men fastlægger, hvordan bestyrelsen inden for disse rammer ønsker at varetage sit ansvar og tilrettelægge sit arbejde.

1.4 Et fælles og dynamisk arbejdsgrundlag

Retningslinjerne skal forstås som et fælles og dynamisk arbejdsgrundlag. De skal både give retning for bestyrelsens løbende arbejde og være en fælles reference, når bestyrelsen drøfter og udvikler sin organisering, sine arbejdsformer og sit samarbejde.

Retningslinjerne kan derfor evalueres og justeres i takt med bestyrelsens og foreningens udvikling.

1.5 Ansvar for retningslinjerne

Alle bestyrelsesmedlemmer har ansvar for at efterleve retningslinjernes principper og intentioner.

Formanden og næstformændene har et særligt ansvar for at understøtte dem i bestyrelsens samarbejde, mens FU har ansvar for den praktiske opfølgning og forankring i bestyrelsens årshjul og løbende arbejde.

2. Principper for bestyrelsens arbejde og udvikling

En bestyrelse skal kunne varetage foreningens politiske og strategiske ledelse med blik for helheden og for foreningens langsigtede udvikling. Det forudsætter et tillidsfuldt samarbejde, arbejdsformer, der understøtter bestyrelsens ledelsesopgave, en tæt forankring i medlemsskolernes virkelighed samt løbende opmærksomhed på bestyrelsens egen udvikling, kontinuitet og fornyelse.

2.1 En fælles bestyrelseskultur

Bestyrelsens arbejde bygger på en fælles bestyrelseskultur præget af tillid, ordentlighed, åbenhed, loyalitet, fælles ansvar og respekt for forskellighed.

Alle bestyrelsesmedlemmer er ligeværdige medlemmer af bestyrelsen med samme ansvar, samme muligheder for at bidrage og samme indflydelse på bestyrelsens arbejde.

Bestyrelseskulturen skal give plads til forskellige perspektiver og reel uenighed. Det enkelte bestyrelsesmedlem bidrager med sine erfaringer og vurderinger og varetager sit hverv med blik for foreningens samlede interesser. Det indebærer ikke, at medlemmerne altid skal være enige, men at forskellighed og uenighed håndteres åbent og respektfuldt. Når bestyrelsen har truffet en beslutning, respekteres den som bestyrelsens fælles grundlag for det videre arbejde.

2.2 Løbende udvikling af bestyrelsens arbejde

Bestyrelsen gennemfører én gang om året en udviklingsdrøftelse om sine arbejdsformer, sit samarbejde og sin organisering.

Drøftelsen skal give bestyrelsen mulighed for at vurdere, hvad der fungerer godt, og hvor der er behov for at udvikle eller justere arbejdsformer, samarbejde eller organisering.

Som led i drøftelsen vurderer bestyrelsen også behovet for at justere disse retningslinjer.

2.3 Møder og arbejdsformer, der understøtter ledelsesopgaven

Bestyrelsens møder og arbejdsformer tilrettelægges, så de understøtter aktiv deltagelse fra alle medlemmer, strategiske drøftelser, fælles refleksion og bestyrelsens mulighed for at arbejde fremadrettet og med rettidig omhu.

Det forudsætter, at medlemmerne er forberedte og bidrager aktivt, og at der er plads til forskellige perspektiver, lyttende dialog og kritisk refleksion.

Drøftelserne skal samtidig have en tydelig ramme og så vidt muligt føre til fremdrift og afklaring. Det skal være tydeligt, hvad bestyrelsen på et givent tidspunkt er kommet frem til, uden at det afskærer bestyrelsen fra at genbesøge et spørgsmål, når nye forhold eller ændrede forudsætninger gør det relevant.

Som en fast del af årshjulet gennemfører bestyrelsen et årligt bestyrelsesseminar og en årlig strategidrøftelse om foreningens politiske interessevaretagelse. Derudover kan der efter behov gennemføres temadrøftelser om konkrete spørgsmål, som bestyrelsen ønsker at behandle mere indgående.

Bestyrelsesseminaret giver mulighed for at fordybe sig i spørgsmål af særlig betydning for bestyrelsens arbejde og foreningens udvikling. Temaet fastlægges af bestyrelsen ud fra aktuelle behov og prioriteringer og kan derfor variere fra år til år.

Den årlige strategidrøftelse indgår i den løbende udvikling og udmøntning af foreningens flerårige strategi for interessevaretagelse. Drøftelsen har faste holdepunkter og omfatter bl.a. en vurdering af den politiske situation og udvikling, evaluering af den hidtidige interessevaretagelse samt identifikation og prioritering af de hovedudfordringer, der skal sætte retning for den kommende periodes interessevaretagelse.

Bestyrelsens ordinære mødeform danner en velfungerende ramme om den løbende behandling af sager og bestyrelsens beslutningstagning. Møde- og arbejdsformerne kan samtidig varieres efter formål og tema, når det kan understøtte dialog, refleksion, strategisk udvikling eller fordybelse. Inden for den fastlagte møderække kan FU derfor tilrettelægge møder eller dele af møder med et særligt tematisk fokus eller en anden arbejdsform.

Bestyrelsens mødetid skal i særlig grad give rum for de politiske og strategiske drøftelser, prioriteringer og beslutninger, der kræver bestyrelsens fælles involvering. Det forudsætter en tydelig prioritering af dagsordenen, et velforberedt beslutnings- og drøftelsesgrundlag og en bevidsthed om, hvilke spørgsmål der kræver bestyrelsens tid og fælles behandling. Orientering og øvrig information tilrettelægges så vidt muligt, så den ikke optager unødigt tid fra bestyrelsens politiske og strategiske arbejde.

2.4 Helhedsperspektiv og strategisk prioritering

Ved væsentlige beslutninger, initiativer og udviklingstiltag anlægger bestyrelsen et helhedsperspektiv og arbejder løbende med at *optimere, prioritere og vurdere* sine indsatser med blik for deres samlede konsekvenser, strategiske værdi og betydning for foreningens handlekraft og øvrige prioriteringer.

Helhedsperspektivet indebærer, at bestyrelsen fastholder sin rolle som politisk og strategisk ledelsesorgan og har blik for sammenhængen mellem visioner, prioriteringer og konkrete indsatser. Bestyrelsen skal sætte retning og foretage overordnede prioriteringer og samtidig være opmærksom på ikke at bevæge sig unødigt langt ned i den konkrete opgaveløsning.

Ved væsentlige nye initiativer forholder bestyrelsen sig, før de sættes i gang, til initiativets formål, mulige udfald og konsekvenser, hvordan resultaterne skal anvendes, og hvordan initiativet hænger sammen med øvrige indsatser og prioriteringer.

Bestyrelsen skal så vidt muligt have overvejet de væsentligste mulige udfald og sit efterfølgende handlerum – herunder hvordan den vil forholde sig, hvis et initiativ ikke giver det forventede eller ønskede resultat.

2.5 Forankring i medlemsskolerne

Foreningen søger gennem løbende dialog med medlemsskolerne indsigt i de udviklingstendenser, behov og udfordringer, som skolerne oplever. Dialogen bidrager til, at bestyrelsens prioriteringer og beslutninger bygger på et aktuelt kendskab til medlemsskolernes vilkår og behov.

Foreningen tilstræber samtidig tydelighed om sine prioriteringer, beslutninger og indsatser, så medlemsskolerne får indsigt i og forståelse for, hvordan foreningen varetager skolernes fælles interesser inden for rammerne af sit formål, sine vedtægter og sine strategiske mål.

Dialogen skal således gå begge veje: Den skal kvalificere og forankre foreningens politiske og strategiske arbejde i medlemsskolernes forhold og samtidig styrke skolernes forståelse for foreningens fælles prioriteringer og arbejde.

2.6 Kontinuitet, fornyelse og bestyrelsens sammensætning

Bestyrelsen drøfter én gang om året sin fremtidige sammensætning med henblik på at sikre de nødvendige kompetencer, erfaringer, mangfoldighed, kontinuitet og fornyelse.

Drøftelsen omfatter bestyrelsens samlede sammensætning og fremtidige behov og kan bl.a. vedrøre kompetencer og erfaringer, kontinuitet og fornyelse, nuværende bestyrelsesmedlemmers planer samt potentielle kandidater.

Bestyrelsen arbejder med en åben og professionel dialog om både nuværende bestyrelsesmedlemmers planer og potentielle kandidater som en naturlig del af arbejdet med kontinuitet og rekruttering. Det er legitimt, at bestyrelsen forholder sig til potentielle kandidater og indgår i dialog med dem. Det skal ske med respekt for medlemsskolernes demokratiske ret til frit at opstille og vælge kandidater. Bestyrelsens arbejde med sin fremtidige sammensætning ændrer således ikke på den demokratiske valgproces.

Siddende bestyrelsesmedlemmer, der ønsker genvalg, samt kandidater, der på forhånd tilkendegiver deres kandidatur, tilbydes mulighed for at præsentere sig i materiale forud for årsmødet og mundtligt på selve årsmødet.

2.7 En god start for nye bestyrelsesmedlemmer

Nye bestyrelsesmedlemmer forventes at deltage i et struktureret introduktionsforløb. Formanden og sekretariatets ledelse har ansvar for forløbet.

Introduktionsforløbet skal give det nye medlem et godt grundlag for hurtigt at kunne indgå aktivt i bestyrelsens arbejde. Forløbet omfatter introduktion til bestyrelsens ansvar, rolle og arbejdsform, "Bestyrelsens fælles retningslinjer", foreningens formål, organisation og strategiske retning, den politiske interessevaretagelse samt de vedtægtsmæssige og øvrige rammer for bestyrelsens arbejde.

Som en del af forløbet tilbydes det nye medlem en erfaren sparringspartner blandt bestyrelsens medlemmer og en opfølgende samtale med formanden. Forløbet skal samtidig give mulighed for at stille spørgsmål og få uddybet forhold af betydning for varetagelsen af bestyrelseshvervet.

3. Principper for formandskabets arbejde og organisering

Et formandskab skal bidrage til en stærk, sammenhængende og bæredygtig politisk ledelse af foreningen. Formandskabet understøtter bestyrelsens arbejde og samarbejde og bidrager til kontinuitet, koordinering og fremdrift mellem bestyrelsesmøderne.

Formandskabet skal samtidig give formanden et tæt rum for medspil, modspil og løbende sparring og bidrage til sammenhængen mellem formandens løbende arbejde og den retning og de prioriteringer, bestyrelsen har fastlagt.

Formandskabet består af formanden og de to næstformænd. Det arbejder med et fælles ansvar, men ikke med ens roller og opgaver. Et velfungerende og robust formandskab bygger derfor på tydelige roller og forventninger, en hensigtsmæssig arbejdsdeling og et tæt og tillidsfuldt samspil internt i formandskabet, med bestyrelsen og med sekretariatets ledelse.

3.1 Formandskabet understøtter bestyrelsens arbejde

Formandskabet har et fælles ansvar for at understøtte bestyrelsens arbejde og samarbejde. Det bidrager til sammenhæng mellem bestyrelsens møder, til opfølgning på bestyrelsens beslutninger og til, at bestyrelsen har et godt grundlag for sine drøftelser og beslutninger.

Formandskabet bidrager desuden til et tæt og velfungerende samarbejde mellem bestyrelsen og sekretariatets ledelse. Samarbejdet bygger på gensidig tillid, tydelige roller og respekt for den politiske og administrative ansvarsfordeling.

Formandskabet træffer ikke beslutninger på bestyrelsens vegne, medmindre bestyrelsen konkret har delegeret kompetence hertil. Formandskabet kan forberede spørgsmål og indstille anbefalinger og synspunkter til bestyrelsens drøftelse og beslutning.

3.2 To ligeværdige næstformænd med et særligt ansvar

De to næstformænd er ligeværdige medlemmer af formandskabet uden indbyrdes rangorden. De vælges fra hver sin valggruppe i bestyrelsen og bidrager dermed til, at formandskabet afspejler bestyrelsens sammensætning og forskellige perspektiver.

Næstformændene har sammen med formanden et særligt ansvar for at understøtte bestyrelsens arbejde, samarbejde og fremdrift. De bidrager aktivt til arbejdet i FU, herunder til planlægning, forberedelse og opfølgning på bestyrelsens arbejde, samt til udviklingen af bestyrelsens arbejde og samarbejde.

Formandskabet har et fælles ansvar for opgaveløsningen, men formanden og næstformændene har forskellige roller, opgaver og vilkår. Den konkrete arbejdsdeling aftales og tilpasses løbende med blik for opgavernes karakter, medlemmernes kompetencer og de vilkår, som de hver især varetager deres hverv under.

3.3 Repræsentative opgaver aftales løbende

Formanden varetager den politiske repræsentation af foreningen og relationen til politikere, myndigheder, samarbejdspartnere og øvrige eksterne interessenter.

Næstformændene bidrager til foreningens repræsentative opgaver og til synlighed, tilgængelighed og nærvær i relationen til medlemsskolerne. De kan efter aftale repræsentere foreningen og bestyrelsen ved f.eks. medlemsarrangementer, konferencer, jubilæer, skolebesøg og andre relevante begivenheder.

Omfanget og fordelingen af de repræsentative opgaver aftales løbende i formandskabet under hensyntagen til foreningens behov og til, at næstformændene varetager deres hverv ved siden af deres ordinære arbejde og

ansvar på egne skoler. Arbejdsdelingen skal således både gøre det muligt at anvende næstformændenes kompetencer og bidrag aktivt og tage hensyn til de forskellige rammer for varetagelsen af hvervene.

3.4 FU skaber sammenhæng mellem formandskab og sekretariat

Forretningsudvalget (FU) består af formanden, de to næstformænd og sekretariatets øverste leder. FU er bestyrelsens arbejdsudvalg og den centrale ramme for det løbende samarbejde mellem formandskabet og sekretariatets ledelse.

FU understøtter bestyrelsens arbejde gennem koordinering, forberedelse og opfølgning og bidrager til, at bestyrelsens arbejde er velforberedt, sammenhængende og har den nødvendige fremdrift.

Formandskabet bidrager i dette samarbejde med den politiske prioritering og koordinering, mens sekretariatets ledelse bidrager med faglig rådgivning, sagsforberedelse, implementering og administrativ understøttelse.

3.5 FU's opgaver og mandat

FU arbejder bl.a. med:

- planlægning af bestyrelsens årshjul og mødevirksomhed,
- forberedelse af bestyrelsesmøder og udvikling af dagsordener,
- kvalificering af beslutningsoplæg til bestyrelsen,
- opfølgning på bestyrelsens beslutninger,
- løbende koordinering med sekretariatets ledelse om aktuelle opgaver og indsatser,
- koordinering af formandskabets repræsentative opgaver og
- forberedelse af bestyrelsens udviklingsdrøftelser og evalueringer.

FU har ikke selvstændig politisk beslutningskompetence ud over den delegation, som bestyrelsen måtte give i konkrete sager. FU kan forberede sager og indstille beslutningsforslag til bestyrelsen, mens den politiske beslutning træffes af bestyrelsen. FU's arbejde har dermed til formål at understøtte bestyrelsens beslutninger og skabe gode rammer for bestyrelsens arbejde.

FU orienterer løbende bestyrelsen om sit arbejde og sikrer åbenhed om de opgaver og drøftelser, der finder sted mellem bestyrelsesmøderne.

3.6 Kontinuitet og fornyelse i formandskabet

Bestyrelsen arbejder bevidst med kontinuitet og udvikling i bestyrelsen, herunder i formandskabet. Bestyrelsen forholder sig derfor til formandskabets sammensætning og udvikling med blik for den samlede opgaveløsning, kontinuitet, fornyelse og robusthed og med udgangspunkt i foreningens behov.

Ved valg til formandskabet lægger bestyrelsen vægt på både kontinuitet og fornyelse.

Erfaring som næstformand kan give værdifuld indsigt i foreningens arbejde og være relevant ved et fremtidigt valg af formand. Næstformandsposten indebærer imidlertid ikke en automatisk efterfølgerrolle eller en forventning om senere at blive formand. Alle medlemmer af bestyrelsen er i princippet ligeværdige og kan vælges til formand.

3.7 Rammer, der understøtter et bæredygtigt formandskab

Bestyrelsen vurderer løbende, om formandskabets organisering, arbejdsdeling og rammer fortsat understøtter bestyrelsens arbejde og foreningens behov. Eventuelle justeringer behandles som led i bestyrelsens løbende udvikling af sit arbejde.

4. Formandens rolle

Bestyrelsen er foreningens øverste politiske organ og fastlægger foreningens strategiske retning, prioriteringer og overordnede politiske positioner. Formanden vælges af bestyrelsen til at varetage et særligt ansvar for at lede og samle bestyrelsens arbejde og repræsentere foreningen politisk og udadtil.

Formanden udøver sit mandat på bestyrelsens vegne og inden for de rammer og den retning, som bestyrelsen fastlægger. Samtidig forudsætter hvervet, at bestyrelsen har tillid til formanden og giver et reelt handlerum til at foretage prioriteringer og handle selvstændigt i den løbende varetagelse af hvervet.

Formandens opgave varetages i et tæt samspil med bestyrelsen, formandskabet og sekretariatets ledelse og med respekt for de forskellige roller og kompetencer, som tilsammen understøtter bestyrelsens arbejde og foreningens politiske interessevaretagelse.

4.1 Ansvar for bestyrelsens arbejde

Formanden har det overordnede ansvar for at lede bestyrelsens arbejde og skabe gode rammer for, at bestyrelsen kan varetage sit fælles ansvar som foreningens øverste politiske organ.

Formanden bidrager til at skabe retning, sammenhæng og fremdrift i bestyrelsens arbejde og understøtter, at bestyrelsens beslutninger omsættes til handling. Formanden har samtidig et særligt ansvar for et velfungerende samspil mellem bestyrelsen, formandskabet, FU og sekretariatets ledelse.

Formanden har et særligt ansvar for at fremme en bestyrelseskultur præget af tillid, åbenhed, ordentlighed og fælles ansvar og for at sikre, at alle medlemmer har reelle muligheder for at bidrage aktivt til bestyrelsens arbejde. Det indebærer også et ansvar for at være opmærksom på bestyrelsens samarbejde og arbejdsklima og for at tage initiativ til dialog, når forhold mellem eller omkring bestyrelsens medlemmer udfordrer det fælles arbejde.

Formanden skal sikre, at bestyrelsen inddrages rettidigt i væsentlige strategiske og politiske spørgsmål, og at der skabes plads til forskellige perspektiver og reel uenighed.

Formanden medvirker til, at uenheder håndteres konstruktivt, og at bestyrelsens beslutninger efterfølgende re-spekteres som det fælles grundlag for det videre arbejde.

4.2 Mandat, handlerum og løbende orientering

Formanden udøver sit mandat på bestyrelsens vegne og foretager løbende prioriteringer og handler selvstændigt inden for de strategiske rammer, politiske positioner og øvrige beslutninger, som bestyrelsen har fastlagt.

Bestyrelsen giver formanden et betydeligt handlerum til at varetage den løbende ledelse af bestyrelsens arbejde og foreningens politiske interessevaretagelse. Formanden anvender dette handlerum med respekt for bestyrelsens samlede ansvar. Spørgsmål af væsentlig strategisk eller principiel betydning forelægges for bestyrelsen eller formandskabet i overensstemmelse med den fastlagte rolle- og ansvarsfordeling.

Formanden holder løbende bestyrelsen orienteret om væsentlige aktiviteter, politiske initiativer og dispositioner af betydning for foreningens arbejde. Tilsvarende bidrager bestyrelsen aktivt med sparring, prioriteringer og politiske pejlemærker, så formanden har et tydeligt grundlag for at varetage sit mandat mellem bestyrelsesmøderne.

4.3 Foreningens politiske frontfigur

Formanden har det overordnede ansvar for foreningens politiske repræsentation og er foreningens politiske frontfigur over for myndigheder, politiske beslutningstagere, samarbejdspartnere, organisationer og offentligheden.

Formanden varetager den løbende politiske interessevaretagelse og bidrager til at synliggøre foreningens holdninger og arbejde med afsæt i de beslutninger og politiske positioner, som bestyrelsen har fastlagt.

Formanden er samtidig en samlende figur for foreningen og bidrager gennem synlighed, dialog og tilgængelighed til at styrke relationerne til medlemsskolerne og skabe tillid til foreningens arbejde.

4.4 Interessevaretagelsen som et fælles arbejde

Den daglige interessevaretagelse understøttes af et interessevaretagelsesteam bestående af formanden og sekretariatets ledelse. Teamet kan efter behov understøttes af øvrige medarbejdere i sekretariatet med relevante faglige og administrative kompetencer.

Interessevaretagelsesteamet omsætter bestyrelsens interessevaretagelsesstrategi samt de politiske prioriteringer og hovedudfordringer, som bestyrelsen har udpeget, til konkrete indsatser og aktiviteter.

Teamet følger den politiske og samfundsmæssige udvikling, identificerer muligheder og risici og koordinerer den løbende interessevaretagelse. Det forbereder politiske initiativer og dialog med myndigheder, politikere og samarbejdspartnere og understøtter formandens politiske repræsentation.

Interessevaretagelsesteamet arbejder inden for de mål og rammer, som bestyrelsen har fastlagt. Væsentlige udviklinger, muligheder og udfordringer bringes ind i bestyrelsens arbejde som grundlag for politiske drøftelser, prioriteringer og beslutninger.

4.5 Et tæt samspil med sekretariatets ledelse

Et tæt og tillidsfuldt samspil mellem formanden og sekretariatets ledelse skal understøtte bestyrelsens arbejde og sikre sammenhæng mellem den politiske ledelse og sekretariatets arbejde.

Formanden og sekretariatets ledelse samarbejder om løbende koordinering, planlægning og sparring, herunder forberedelse af bestyrelsens og FU's arbejde, opfølgning på bestyrelsens beslutninger og udvikling af foreningens strategiske indsatser.

Samarbejdet bygger på en tydelig rolle- og ansvarsfordeling. Bestyrelsen er foreningens øverste politiske ledelsesorgan og fastlægger den overordnede politiske og strategiske retning for foreningens arbejde. Formanden leder bestyrelsens arbejde og varetager på bestyrelsens vegne den politiske ledelse og repræsentation af foreningen. Sekretariatets ledelse har inden for de rammer og den retning, bestyrelsen fastlægger, ansvaret for den daglige ledelse af sekretariatet og for at understøtte foreningens samlede virksomhed. Det omfatter blandt andet personaleledelse, organisering og prioritering af sekretariatets arbejde samt den faglige og administrative opgaveløsning.

Samarbejdet bygger på gensidig tillid, åbenhed og respekt for de forskellige roller, ansvar og kompetencer.

4.6 Velfungerende rammer for formandshvervet

Formanden varetager som udgangspunkt et fuldtidsfrikøbt hverv. Bestyrelsen ønsker, at rammerne omkring hvervet understøtter, at det kan varetages professionelt og på en måde, der er holdbar over tid. Rammerne skal samtidig understøtte, at formandshvervet også på længere sigt er attraktivt og realistisk at påtage sig for relevante kandidater

Formandshvervet udvikler sig i takt med foreningens opgaver, omverdenens forventninger og bestyrelsens strategiske prioriteringer. Bestyrelsen har derfor en tilbagevendende dialog med formanden om arbejdet, opgaverne, prioriteringerne, rammerne og arbejdsvilkårene og drøfter desuden disse forhold, når væsentlige ændringer eller særlige forhold giver anledning til det.

Drøftelsen kan bl.a. omfatte formandens opgaver og prioriteringer, arbejdsdelingen med formandskabet, FU og sekretariatet, ressourcer og administrativ understøttelse, arbejdsomfang og tilgængelighed samt balancen mellem strategiske, politiske og repræsentative opgaver.

Når det er relevant, kan drøftelsen også omfatte de konkrete vilkår, der er knyttet til hvervet. I vurderingen indgår også et langsigtet perspektiv på, om rammerne understøtter muligheden for at rekruttere fremtidige formænd.

Formålet er ikke løbende at ændre rammerne, men at sikre en fælles forståelse af opgaven og identificere og håndtere relevante behov rettidigt. Eventuelle behov for justering vurderes i sammenhæng med foreningens samlede prioriteringer og kan både handle om vilkår og ressourcer og om tydeligere prioritering af opgaver, justeret arbejdsdeling eller styrket understøttelse.

4.7 Frihed til at prioritere inden for bestyrelsens rammer

Formanden har inden for de mål, rammer og prioriteringer, som bestyrelsen fastlægger, et betydeligt ledelsesmæssigt råderum til selv at tilrettelægge sit arbejde og prioritere sin indsats.

Formandshvervet forudsætter fleksibilitet, selvstændighed og løbende vurdering af, hvor tiden og indsatsen skaber størst værdi for foreningen. Der skal derfor være en væsentlig grad af frihed, tillid og fleksibilitet i tilrettelæggelsen af arbejdet.

Prioritering er samtidig en nødvendig del af et bæredygtigt formandshverv. Bestyrelsen og formanden skal have blik for, hvilke opgaver der er vigtigst for foreningens formål og strategiske udvikling: Alt er vigtigt, men ikke alt er lige vigtigt.

4.8 Sparring, opbakning og løbende dialog

Formanden skal ikke stå alene med varetagelsen af hvervet. Næstformændene og sekretariatets ledelse har et særligt ansvar for at understøtte formanden gennem sparring, opbakning og et fortroligt rum for drøftelse af opgaver, prioriteringer og udfordringer. Ved særlige behov kan formanden desuden søge adgang til fortrolig sparring uden for foreningen.

Der skal være en løbende dialog med formanden om arbejdet, opgaverne, prioriteringerne og rammerne for varetagelsen af hvervet. Dialogen skal bidrage til fælles refleksion over, om formandens opgaver, prioriteringer, samarbejdsrelationer og rammer fortsat understøtter foreningens behov og bestyrelsens forventninger.

Bestyrelsen lægger vægt på, at formandshvervet kan varetages på en måde, der er bæredygtig både for foreningen og for den person, der varetager hvervet. Der skal derfor også være opmærksomhed på arbejdsmæssig balance, trivsel og muligheden for at løse opgaverne inden for rimelige og realistiske rammer.

Dialogen har ikke karakter af kontrol eller evaluering af formanden som person, men skal understøtte læring, udvikling, prioritering, trivsel og et bæredygtigt formandshverv.

5. Principper for kontinuitet, formandsskifte og valg af formand

Formandshvervet er en central funktion i foreningens politiske ledelse. Bestyrelsen har derfor et fælles ansvar for at arbejde langsigtet og med rettidig omhu med kontinuitet, succession og fremtidige formandsskifter.

Arbejdet med et fremtidigt formandsskifte begynder ikke først, når et skifte er nært forestående, men indgår som en naturlig del af bestyrelsens ansvar for at fremtidssikre foreningens politiske ledelse og udvikle potentielle formandskræfter over tid.

Arbejdet skal bygge på tillid, åbenhed, ordentlighed og respekt for nødvendige fortrolige hensyn. Bestyrelsen skal kunne drøfte formandens fremtid, succession og potentielle kandidater i god tid, uden at sådanne drøftelser i sig selv opfattes som manglende opbakning til den siddende formand.

5.1 Kontinuitet og rettidig dialog om formandsskifte

5.1.1 Den årlige og særskilte drøftelse

Som led i den årlige drøftelse af bestyrelsens udvikling, kontinuitet og fremtidige sammensætning forholder bestyrelsen sig også til succession og den langsigtede kontinuitet i foreningens politiske ledelse.

Når formanden er på valg til bestyrelsen det følgende år, eller når særlige forhold tilsiger det, gennemfører bestyrelsen en særskilt drøftelse af formandshvervet fremtid. Drøftelsen kan omfatte formandens forventninger og tids-horisont, foreningens fremtidige behov samt mulige formandskandidater.

5.1.2 Potentielle formandskandidater og langsigtet succession

Hvis der ikke umiddelbart er potentielle formandskandidater i den siddende bestyrelse, skal bestyrelsen drøfte, hvordan potentielle formandskræfter kan få interesse for bestyrelsesarbejdet og mulighed for at blive valgt til og udvikle sig gennem arbejdet i bestyrelsen.

Bestyrelsen kan som led i successionsarbejdet indgå i dialog med mulige fremtidige kandidater om formandshvervet og arbejde sig frem mod en fælles opbakning til, hvem bestyrelsen ønsker som kommende formand. Bestyrelsen kan på den baggrund vælge en kommende formand, når den vurderer, at der er grundlag for det. Formandsvalget skal i overensstemmelse med vedtægterne ske senest ved første bestyrelsesmøde efter det ordinære årsmøde.

5.1.3 Planlægning af tidspunktet for formandsskifte

Et planlagt formandsskifte behøver ikke være sammenfaldende med, at den siddende eller den kommende formand er på valg til bestyrelsen. Bestyrelsen kan således planlægge et formandsskifte på det tidspunkt, der samlet set bedst understøtter kontinuitet, en ordentlig overdragelse og foreningens politiske ledelse.

5.2 En ordentlig og tryk dialog om succession

Bestyrelsen ønsker en kultur, hvor formandsskifte og potentielle formandskandidater kan drøftes åbent, fortroligt og respektfuldt. Den siddende formand forventes derfor – i det omfang det er muligt – at orientere bestyrelsen om egne overvejelser om et fremtidigt formandsskifte i så god tid, at en ordentlig overgang kan planlægges.

5.2.1 Hensynet til den siddende formand

Dialogen skal tage hensyn til, at formandshvervet både er et tillidshverv og som udgangspunkt den siddende formands fuldtidsbeskæftigelse. Drøftelser om succession skal derfor foregå med ordentlighed og respekt og med blik for formandens behov for tryk og forudsigelighed, samtidig med at bestyrelsen skal kunne varetage sit ansvar for foreningens langsigtede kontinuitet.

5.2.2 Hensynet til potentielle kandidater

For potentielle kandidater er det tilsvarende en væsentlig personlig og professionel beslutning at påtage sig et i udgangspunktet fuldtidsfrikøbt formandshverv. Potentielle kandidater skal derfor have rimelig tid og mulighed for at overveje hvervet og de konsekvenser, der følger med.

5.2.3 Flere kandidater

Det er legitimt, at flere bestyrelsesmedlemmer kan være interesserede i og kvalificerede til formandshvervet. Hvis der er flere kandidater, skal processen tilrettelægges med respekt for kandidaternes værdighed og med blik for at bevare tillid og sammenhold i bestyrelsen. Det skal være muligt både at stille sig til rådighed og ikke at blive valgt uden, at det efterfølgende vanskeliggør deltagelsen i bestyrelsens arbejde.

5.3 Formanden vælges af og blandt bestyrelsen

Bestyrelsen vælger selv sin formand blandt sine medlemmer. Formandsvalget er dermed placeret hos bestyrelsen, jf. foreningens vedtægter.

Denne model understøtter sammenhængen mellem bestyrelsens samlede politiske ansvar og formandens mandat. Formanden virker på bestyrelsens vegne og inden for den strategiske retning og de politiske prioriteringer, som bestyrelsen fastlægger. Bestyrelsen vælger derfor den formand, som den samlet set har størst tillid til kan lede bestyrelsens arbejde og varetage formandshvervet med udgangspunkt i foreningens behov på det pågældende tidspunkt.

Modellen giver samtidig bestyrelsen mulighed for at arbejde langsigtet med succession og planlægge et formandsskifte med udgangspunkt i foreningens behov. Et formandsskifte er derfor ikke nødvendigvis knyttet til, at den siddende formand eller den kommende formand samtidig er på valg til bestyrelsen.

Bestyrelsen kan som led i sit arbejde med succession og kontinuitet vælge en kommende formand, inden et formandsskifte skal finde sted. I overensstemmelse med vedtægterne vælger bestyrelsen senest sin formand ved første bestyrelsesmøde efter det ordinære årsmøde.

Alle bestyrelsesmedlemmer er ligeværdige og valgbare til formandshvervet. Erfaring som næstformand eller fra andre centrale opgaver i bestyrelsen kan give værdifuld indsigt og erfaring, men indebærer ikke forrang eller en automatisk efterfølgerrolle.

5.4 Hvad bestyrelsen lægger vægt på hos en formand

Ved valg af formand tager bestyrelsen udgangspunkt i, hvilke kompetencer, erfaringer og personlige forudsætninger, der bedst matcher foreningens behov og strategiske udvikling på det pågældende tidspunkt.

Bestyrelsen lægger bl.a. vægt på, at formanden:

- har et fagligt og strategisk blik og kan bidrage til at sætte retning for foreningens langsigtede udvikling,
- har politisk tæft og dømmekraft og kan navigere og prioritere i komplekse politiske sammenhænge,
- kan kommunikere klart og troværdigt og repræsentere foreningen tydeligt i den offentlige og politiske debat,
- har stærke relationskompetencer og kan opbygge og vedligeholde tillidsfulde relationer til medlemsskoler, politikere, myndigheder og samarbejdspartnere,
- kan samle forskellige perspektiver og skabe tillid, følgeskab og sammenhæng i bestyrelsens arbejde,
- udviser integritet, ordentlighed og troværdighed og forstår det ansvar, der følger med at repræsentere foreningen,
- er robust og kan bevare overblikket i situationer med modstridende interesser, pres og høje forventninger, og
- har forståelse for foreningens medlemsgrundlag og kan rumme og repræsentere forskellige perspektiver og interesser blandt medlemsskolerne og i bestyrelsen.

Formandsprofilen vurderes som en helhed og i sammenhæng med bestyrelsens øvrige sammensætning, formandskabets kompetencer og sekretariatets faglige, kompetencemæssige og administrative kapacitet. Det er ikke afgørende, at formanden besidder alle relevante kompetencer eller al nødvendig faglig viden. Kompetencer kan udvikles, og formanden kan trække på bestyrelsens og sekretariatets samlede kompetencer.

Ved valget indgår også kandidatens motivation og mulighed for at påtage sig de særlige personlige og professionelle vilkår, der følger med et i udgangspunkt fuldtidsfrikøbt formandshverv.

5.5 En planlagt og tryk overdragelse

Ved et planlagt formandsskifte tilrettelægger bestyrelsen overgangen, så den understøtter kontinuitet i foreningens politiske ledelse og giver den nye formand gode forudsætninger for at varetage hvervet.

Når det er muligt og hensigtsmæssigt, gennemføres en planlagt overdragelse mellem den afgangende og den tiltrædende formand. Overdragelsen tilpasses den konkrete situation og kan bl.a. omfatte bestyrelsens strategiske arbejde og prioriteringer, væsentlige politiske sager og interessevaretagelsesindsatser, centrale samarbejdsrelationer samt formandshvervets praktiske og organisatoriske opgaver.

Sekretariatets ledelse understøtter overdragelsen og bidrager til, at den nye formand hurtigt får et solidt grundlag for at varetage hvervet.

Målet er ikke en standardiseret proces, men at sikre den nødvendige vidensoverdragelse og kontinuitet og en tryk og professionel overgang for både den afgangende og den tiltrædende formand.

5.6 Kommunikation ved formandsskifte

Kommunikation om et formandsskifte skal understøtte både foreningens interesser og hensynet til de involverede personer.

Der kan i et planlagt formandsskifte være behov for fortrolighed i en periode, bl.a. af hensyn til den kommende formands eksisterende ansættelsesforhold eller planlægningen af overgangen.

Samtidig skal der være opmærksomhed på, at kommunikationen ikke unødigt svækker foreningens politiske handlekraft.

Bestyrelsen tilstræber derfor en hensigtsmæssig balance mellem åbenhed, fortrolighed og rettidighed. Ved et planlagt formandskifte udarbejdes en kommunikationsplan, der tager stilling til kommunikationens timing, indhold, målgrupper og ansvar. Kommunikationen planlægges og koordineres i tæt samarbejde med sekretariatets ledelse og skal bidrage til kontinuitet, tryghed og tillid hos medlemsskoler, medarbejdere, samarbejdspartnere og øvrige interessenter.

5.7 Kontinuitet ved uforudsete situationer

Hvis formanden pludseligt fratræder, skal der sikres kontinuitet i foreningens politiske ledelse og interessevaretagelse, indtil bestyrelsen kan konstituere en ny formand.

5.7.1 Kortere overgangsperiode

I en kortere overgangsperiode varetager næstformændene som ligeværdige næstformænd i fællesskab de nødvendige politiske og repræsentative opgaver, som ikke kan afvente en ny konstituering. Det sker i tæt samspil med sekretariatets ledelse.

Sekretariatets ledelse indgår allerede som en central del af den daglige interessevaretagelse og har dermed den løbende viden om politiske sager, relationer, indsatser og processer, der er nødvendig for at sikre kontinuitet i en overgangsperiode. Sekretariatets ledelse varetager derfor den løbende koordinering og faglige og administrative opfølgning og bidrager til, at igangværende interessevaretagelse og eksterne relationer kan videreføres.

De samme principper finder tilsvarende anvendelse, hvis formanden i en periode er forhindret i at varetage hvervet. Den konkrete organisering tilpasses i så fald fraværets forventede varighed og karakter.

5.7.2 Bestyrelsens mulighedsrum ved valg af ny formand

Næstformændene overtager ikke dermed formandshvervet, og ingen af dem har automatisk forrang som kommende formand. Det følger både af princippet om, at de to næstformænd er ligeværdige, og af, at formandens politiske mandat beror på bestyrelsens valg. Den midlertidige ordning skal således sikre den nødvendige kontinuitet uden at foregribe valget af en ny formand. Derved bevarer bestyrelsen også i en uforudset situation sit fulde mulighedsrum til at vurdere, hvem blandt bestyrelsens medlemmer der bedst kan varetage formandshvervet.

Bestyrelsen vurderer hurtigst muligt situationen og mulighederne for at konstituere en ny formand. Hvis det forventes, at en ny formand kan vælges inden for en kortere periode, som udgangspunkt op til ca. seks måneder, fortsætter denne midlertidige varetagelse frem til den nye konstituering.

5.7.3 Længere periode uden formand

Hvis perioden uden en formand forventes at blive længere, tager bestyrelsen særskilt stilling til en midlertidig organisering af formandens opgaver. Bestyrelsen kan her fordele konkrete politiske ansvarsområder, repræsentative opgaver og interessevaretagelsesopgaver mellem næstformændene og øvrige bestyrelsesmedlemmer.

Den midlertidige organisering skal tage hensyn til, at næstformændene og de øvrige bestyrelsesmedlemmer varetager deres hverv ved siden af deres ordinære arbejde og ansvar på egne skoler.

Sekretariatets ledelse varetager gennem hele overgangsperioden den nødvendige koordinerende, administrative og faglige understøttelse og bidrager til kontinuitet i foreningens løbende arbejde og relationer.

Målet er at sikre, at foreningen også i en uforudset situation fortsat kan varetage sin politiske ledelse, interessevaretagelse og relationer til medlemsskoler og eksterne samarbejdspartnere, samtidig med at bestyrelsen bevarer sit ansvar og mulighedsrum for at vælge den kommende formand.